

prodar



IICA

IICA



COMPETITIVIDAD EN LAS AGROINDUSTRIAS RURALES

Guía Metodológica de Evaluaciones Empresariales

Pamela Guiraud
François Boucher

4

Serie Estudios de la Agroindustria Rural



PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL (PRODAR)

El Programa Cooperativo de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe (PRODAR) es un mecanismo de coordinación que tiene la finalidad de interrelacionar e integrar esfuerzos de organismos internacionales y entidades nacionales, orientadas al fortalecimiento, estímulo y promoción de la agroindustria rural en la región.

El PRODAR está dirigido a la agroindustria rural, entendida ésta como la actividad que permite aumentar y retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las economías campesinas, por medio de la ejecución de tareas de poscosecha en los productos provenientes de explotaciones silvoagropecuarias y acuícolas, tales como la selección, el lavado, la clasificación, el almacenamiento, la conservación, la transformación, el empaque, el transporte y la comercialización.

El Programa lleva a cabo actividades de información (boletines, servicio de consultas y documentación, banco de datos), capacitación, investigación (sistematización de experiencias, estudios y diagnósticos de la AIR), cooperación horizontal y definición de políticas agroindustriales.

El PRODAR opera mediante redes nacionales de AIR e instituciones afiliadas en 18 países latinoamericanos. En la actualidad existen Redes en Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

El PRODAR recibe apoyo técnico y financiero del CIID de Canadá, el CIRAD-SAR de Francia, la Cooperación Técnica Francesa y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Además de otros patrocinadores para proyectos específicos.

Su sede es la Dirección de Desarrollo Rural Sostenible del IICA en San José, Costa Rica y tiene además oficinas en Santafé de Bogotá, para la coordinación de la Región Andina y en Santiago de Chile, para el Cono Sur.

406

IICA/E

Centro Documentación
e Información del
PRODAR
IICA - San José, C. R.



COMPETITIVIDAD EN LAS AGROINDUSTRIAS RURALES

Guía Metodológica de Evaluaciones Empresariales

Pamela Guiraud
François Boucher



4

Serie Estudios de la Agroindustria Rural

PROGRAMA COOPERATIVO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL RURAL
(PRODAR)

GERENCIA DE COORDINACION DE OPERACIONES REGIONALES

IICA
SEAR
04

Competitividad en las Agroindustrias Rurales. Guía Metodológica de Evaluaciones Empresariales. Serie de Estudios de Agroindustria Rural, No. 4

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural (PRODAR), San José, 1997

**Autores: Pamela Guiraud, François Boucher
Corrección de estilo: Tomás Saraví
Coordinador de la publicación: Marvin Blanco**

San José, Costa Rica, noviembre 1997

BV-10442

00002362

CONTENIDO

Pág.

PRESENTACION	7
CAPITULO 1. ORIGEN Y PROPOSITO DE LA GUIA	9
1.1 Origen de la metodología	9
1.2 Descripción de la metodología	9
1.3 La adaptación realizada	10
1.4 El propósito de la evaluación empresarial	11
1.5 ¿ Cómo se utiliza la Guía ?	12
CAPITULO 2. LA AGROINDUSTRIA RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE	14
2.1 Marco Conceptual	14
2.2 La situación de las AIR en el contexto actual	15
2.3 Las fortalezas y debilidades de las agroindustrias rurales	16
CAPITULO 3. ETAPAS DE LA EVALUACION EMPRESARIAL	18
3.1 El primer contacto entre los evaluadores y la empresa	18
3.2 Notificación a los empleados : colocación de un aviso	20
3.3 La planificación de las entrevistas	21
3.4 Elección de un lugar apropiado para hacer las entrevistas	22
3.5 La guía de entrevista	22
3.6 Objetivo de la entrevista	23
3.7 La técnica de entrevista	24
3.8 Observaciones y estudios específicos	25

- 3.9 Estudio técnico
- 3.10 Estudio de la higiene y calidad de los productos
- 3.11 El análisis de puestos
- 3.12 El análisis del sistema de información y comunicación de la empresa
- 3.13 Cálculo de “costos ocultos”
- 3.14 Elaboración del informe intermedio. El efecto de espejo
- 3.15 El balance de las entrevistas
- 3.16 Estudios complementarios y observaciones hechas en la planta
- 3.17 El informe final de la evaluación
- 3.18 La metodología Causa / Efecto
- 3.19 Redacción del informe final
- 3.20 El seguimiento de la evaluación

CAPITULO 4. LAS HERRAMIENTAS DE LA EVALUACION EMPRESARIAL

- 4.1. El banco de argumentos : ¿Porqué una evaluación empresarial?
- 4.2 El aviso
- 4.3 Las guías de entrevista
- 4.4 Metodología de análisis de las entrevistas
- 4.5 La metodología de las “chimeneas”
- 4.6 La metodología HACCP
- 4.7 La metodología causa / efecto

CAPITULO 5. PRECAUCIONES A TOMAR EN EL DIAGNOSTICO

- 5.1 Asegurar la colaboración de los gerentes
- 5.2 Adaptarse a cada AIR
- 5.3 Conseguir informaciones y documentos
- 5.4 Reunir a la gente
- 5.5 Respetar el anonimato y la confidencialidad de las declaraciones

CAPITULO 6. FICHAS DE LAS SIETE AIR ESTUDIADAS	54
6.1 UTRAIPZ (Unión de Trabajadores Independientes de Pérez Zeledón)	54
6.2 Quesería de Cabra ACCC (Asociación Costarricense de Criadores de Cabras)	56
6.3 Trapiche APUMO (Asociación Productores de Puriscal y Mora)	58
6.4 ADAPEX (Asociación de Pequeños Productores para la Exportación)	59
6.5 PROUDESSA	61
6.6 Mi Vaquita	64
6.7 COPEDELICIAS R.L.	65
CAPITULO 7. ANALISIS DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LAS AGROINDUSTRIAS RURALES	67
7.1 Trabajo en horas extra	67
7.2 El ausentismo	68
7.3 Dificultades puntuales de condiciones de trabajo	69
7.4 Fuerte rotación del personal	70
7.5 Falta de seguridad	70
7.6 Falta de organización del trabajo	71
7.7 Falta de higiene y defectos de calidad	71
7.8 Limitaciones del equipo	72
7.9 Falta de comunicación	72
7.10 Dificultades para insertarse en los canales comerciales	73
7.11 Los cuellos de botella	74
8. BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXO	77

PRESENTACION

Con el propósito de ayudar a las agroindustrias rurales (AIR) a mejorar sus niveles de competitividad, se realizó una investigación dirigida a adaptar una metodología específica de evaluación empresarial. Este estudio fue realizado por la estudiante Pamela Guiraud, de la ENSIA (Escuela Nacional Superior de las Industrias Alimenticias) de Massy, Francia durante una práctica de cinco meses en Costa Rica.

En el transcurso de la investigación se realizaron siete evaluaciones empresariales de agroindustrias rurales, las cuales permitieron transferir, adaptar y mejorar una metodología elaborada por el profesor Roland Treillon, de la ENSIA. Este instrumento ya fue probado en Francia más que todo en grandes empresas alimenticias; la intención de la experiencia realizada fue adaptar la metodología a las agroindustrias rurales de América Latina.

Mediante los ensayos realizados en diversos establecimientos de la AIR, se logró elaborar esta guía metodológica, que explica los objetivos de la evaluación, su desarrollo y los diversos instrumentos utilizados durante el estudio.

La metodología aquí propuesta tendrá resultados positivos siempre que exista un real deseo por parte de los actores de la agroindustria (principalmente de sus dirigentes) de mejorar la empresa. Es un trabajo conjunto entre quienes realizan el estudio — los evaluadores — y los actores de la empresa. Estos deben ayudar a los primeros, suministrando la mayor información posible para que los evaluadores puedan proponer las soluciones más ajustadas a los problemas de la empresa estudiada. Todo ello, obviamente, conduce a solucionar uno de los problemas centrales de nuestro tiempo: la búsqueda de mayor competitividad.

Una particularidad interesante de esta metodología es que se puede mejorar la eficiencia de una AIR sin necesitar recursos financieros demasiado altos. Algunas de las modificaciones propuestas en la evaluación se pueden introducir sin invertir casi nada, salvo, sobre todo, tiempo y buena voluntad.

Este tipo de evaluación tiene la ventaja de abarcar todos los aspectos del trabajo de la AIR. Esto constituye un factor clave de su interés y eficacia. En efecto, en una empresa, y especialmente en las AIR, todos los aspectos del trabajo están vinculados entre sí. La evaluación empresarial los estudia y logra una visión global y completa de la agroindustria. Esto permite encontrar soluciones a las disfunciones identificadas.

Se considera que la metodología se puede aplicar a las agroindustrias rurales de América Latina y el Caribe, aunque el trabajo de adaptación se haya realizado únicamente en Costa Rica. Se requiere, claro está, realizar las adecuaciones que hagan falta, como se ha visto en los numerosos ejemplos analizados en este trabajo.

Es necesario reconocer el aporte de las instituciones que ayudaron en la ejecución del estudio. En primer lugar al personal de las AIR costarricenses que colaboraron en la realización de los diagnósticos. También al Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo, Departamento de Sistemas Agroalimentarios Rurales (CIRAD-SAR de Francia), y a la Escuela Nacional Superior de las Industrias Alimenticias (ENSIA, Francia), por el apoyo técnico y financiero.

Por último, a las instituciones que proporcionaremos apoyo logístico para la selección de las agroindustrias rurales en las cuales se probó la metodología de evaluación empresarial: CECADE, UNACOOOP, CENAP, CEDECO, MDR-UNA, CITA, ALTERSYALC, el Consejo Nacional de Producción (Subregión Cartago) y el IICA-PRODAR.

Francois Boucher
Director Ejecutivo de PRODAR

CAPITULO 1. ORIGEN Y PROPOSITO DE LA GUIA

1.1 Origen de la metodología

El instrumento utilizado en este estudio ha sido adaptado y simplificado de una metodología elaborada por el Dr. Rolarid Treillon, profesor de la ENSIA (Escuela Nacional Superior de las Industrias Alimenticias) en Massy, Francia. El Dr. Treillon desarrolló una metodología para evaluaciones empresariales de industrias alimenticias francesas, que generalmente son grandes. Define la evaluación empresarial de la siguiente manera: “el enfoque metódico y dinámico de las relaciones que existen entre la empresa y su medio ambiente por un lado, y entre los diferentes elementos que estructuran esta empresa por otro lado, en la perspectiva de caracterizar sus fortalezas y debilidades, su eficacia y su capacidad de desarrollo.” Esta metodología tiene como propósito mejorar la competitividad de las empresas. La evaluación empresarial es un tipo de análisis participativo de una empresa para identificar sus problemas y ayudar a la empresa a encontrar por sí misma soluciones prácticas.

Se decidió tratar de adaptar este instrumento a las Agroindustrias Rurales (AIR) debido a que este tipo de evaluación empresarial parece ser una herramienta completa y eficaz para comprender el funcionamiento de esas empresas y mejorarlas. Es un estudio integral de la empresa, que abarca tanto los aspectos técnicos como los económico-financieros y sociales. La metodología ya fue probada muchas veces en Francia por el profesor Treillon, sus colegas y estudiantes. Los resultados siempre fueron interesantes y ayudaron mucho a las empresas evaluadas. Sin embargo, la metodología original está adaptada a grandes industrias bastante diferentes de las AIR latinoamericanas, razón por la cual, es necesaria su adaptación.

1.2 Descripción de la metodología

La metodología propuesta por el Dr. Treillon se desarrolla de la siguiente forma :

- La empresa realiza el primer contacto con los evaluadores; sigue una visita a la planta donde se redactan los términos de referencia de la evaluación, un contrato y una agenda de trabajo.
- Los evaluadores permanecen dos o tres días en la empresa y realizan el trabajo de recopilar la información, que consiste en: entrevistas con el personal, observación del trabajo, estudios especificados, cálculo de costos ocultos.

- En la última sesión de trabajo se presenta a los gerentes o encargados los resultados de las entrevistas, para que ellos tengan una idea sobre lo que piensan los funcionarios de su empresa. Esta actividad se llama el “efecto de espejo”.
- Los evaluadores redactan un informe final con los resultados de todos los estudios y observaciones hechos, los cálculos de costos ocultos y las propuestas para resolver los problemas identificados. Este informe se envía por correo.

De acuerdo con la metodología de Treillon, los evaluadores son generalmente profesionales, con capacitación específica en la actividad que realiza la empresa. Todos se preparan para solucionar cualquier tipo de problema (técnico, administrativo, organizativo, etc.). Además, la evaluación puede cubrir toda la empresa o una parte determinada. Por ejemplo, se puede estudiar únicamente la comunicación interna, el funcionamiento de la sección de empaque, o bien el trabajo de la planta en su totalidad.

1.3 La adaptación realizada

Debido a que las agroindustrias rurales son en su mayoría empresas muy pequeñas, con pocos empleados, la metodología no se pudo utilizar estrictamente; se tuvieron que realizar cambios desde el principio. En efecto, una AIR no está organizada en servicios y departamentos como una gran empresa; para estudiarla, no se puede dividir, es mejor tomarla como un todo. Además, las AIR raramente tienen un problema bien localizado; todos los aspectos conflictivos están muy vinculados entre sí. Se debieron adaptar ciertos puntos, en particular el desarrollo del primer contacto entre el evaluador y la empresa. Dada la novedad del estudio, no se podía esperar un trámite propio de la empresa.

Se seleccionó una muestra de siete agroindustrias representativas de los sectores agroindustriales de mayor importancia en el país.

Cuando se trabaja con agroindustrias rurales, resulta muy interesante tomar contacto con las organizaciones de cooperación que las apoyan. En efecto, muchas AIR tienen un consejo que las ayudan, una ONG, el CNP, el MAG, etc. Si se decidiera abrir un servicio de evaluaciones empresariales, se trabajaría casi necesariamente con las organizaciones de apoyo a las agroindustrias rurales. Se elaboró un programa para las visitas a las AIR y una vez al mes se realizó una reunión con el CICAR para observar el desarrollo de la adaptación, discutir los primeros resultados y efectuar el seguimiento.

Se debe enfatizar que el presente ha sido un estudio piloto, con el objetivo de diseñar una metodología especial para las AIR y realizar algunas evaluaciones empresariales para probar esa metodología. El trabajo de adaptación se realizó en tres etapas :

- ① Con especialistas de agroindustrias rurales se hizo la primera adaptación de la metodología : una suerte de “hipótesis” previa a la investigación.
- ② Se realizaron siete evaluaciones en agroindustrias rurales de Costa Rica en un período de tres meses y medio. Durante estas pruebas de análisis en el campo se cambiaron varios puntos de la primera hipótesis que permitieron transferir, adaptar y mejorar la metodología.
- ③ Finalmente, se logró redactar una metodología de evaluaciones empresariales especialmente diseñada para las agroindustrias rurales, que se presenta en este documento.

1.4 El propósito de la evaluación empresarial

Esta Guía tiene como propósito ayudar a las Agroindustrias Rurales a mejorar su competitividad a partir de una evaluación empresarial. Constituye, virtualmente, un diagnóstico sobre el funcionamiento, las fortalezas y las debilidades de la industria. Es un estudio del estado en que se encuentra la empresa, basado en entrevistas a todos los funcionarios y observaciones del trabajo de planta. Para realizar esa tarea, el evaluador tiene a su disposición determinadas herramientas para efectuar las entrevistas y observaciones.

El propósito fundamental de la evaluación empresarial es *identificar las disfunciones, encontrar las posibles soluciones, ponerlas en práctica y, por consiguiente, mejorar la competitividad* de la agroindustria rural. Por tal causa, se hace un estudio profundo que permite identificar las disfunciones de la planta. Esta identificación de problemas y debilidades se realiza junto con los funcionarios de la empresa. Es un estudio *participativo* en el cual los evaluadores y los gerentes de las agroindustrias trabajan en mutua colaboración.

Este aspecto participativo de la evaluación es una de las características más interesantes del estudio. Se trata de inducir a los funcionarios de la empresa para que tomen conciencia de los problemas y encuentren las soluciones. Los evaluadores, además de señalar disfunciones, deben dar a la agroindustria rural la posibilidad de remediarlas por ella misma.

De alguna forma, este tipo de evaluación permite mejorar el ambiente de la empresa, acentuar el compromiso de cada trabajador y su identificación con la empresa. Se puede motivar a los empleados para que trabajen todos en un mismo proyecto (la evaluación empresarial), con un mismo objetivo: mejorar la empresa.

1.5 ¿ Cómo se utiliza la Guía ?

La base del desarrollo de la evaluación se explica en el Capítulo 3, en el cual se exponen las fases o etapas de la metodología, desde el primer encuentro con la AIR hasta la puesta en marcha de las soluciones a los problemas.

Durante el desarrollo de la metodología se utilizan varias herramientas de trabajo. El evaluador encontrará en el Capítulo 4 explicaciones detalladas sobre el desarrollo de estas herramientas.

En el Capítulo 5 se presentan algunos consejos y precauciones que se pueden tomar cuando se realiza una evaluación.

En el Capítulo 6 se muestran siete fichas de las AIR incluidas en el estudio que permitieron realizar la adaptación de la guía. Se pueden consultar para tener una idea del desarrollo real del trabajo de campo.

A partir del análisis de esas fichas, se redactó el Capítulo 7, que expone las principales disfunciones encontradas en las AIR. Se puede consultar para conocer los problemas que los evaluadores pueden identificar realizando una evaluación de este tipo. Además de las disfunciones, son presentadas algunas explicaciones que permiten evaluar el costo de disfunciones para la empresa.

El diagnóstico empresarial debe ser un estudio relativamente corto. Puede durar de dos a cuatro días. Con el fin de conseguir la mayor información posible, y para que el estudio sea bien completo, es mejor que los evaluadores sean dos o tres.

Sin embargo, el número de entrevistadores debe estar en función del tamaño de la empresa. En el caso de las agroindustrias rurales las empresas generalmente son bastante pequeñas; en rigor, dos personas son suficientes.

En el marco del estudio piloto aquí presentado, las evaluaciones fueron realizadas únicamente por una persona. Esto, en algunos casos, ha significado ciertas dificultades. En efecto, una única persona puede enfrentar limitaciones para recopilar todas las informaciones (hacer las entrevistas, observar el trabajo de planta, consultar documentos). Además, en este tipo de estudio se necesitan conocimientos sobre tecnología agroindustrial, así como también de contabilidad y administración.

CAPITULO 2. LA AGROINDUSTRIA RURAL EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE

2.1 Marco conceptual

La agroindustria rural es definida por el PRODAR, como la actividad que permite a los pequeños productores agrícolas valorar su producción agropecuaria, al vincularse directa o indirectamente a etapas de la cadena alimentaria y que pueden comprender el almacenamiento, la adecuación o beneficio, la transformación, la conservación, el empaque, el transporte y la comercialización de los productos.

La agroindustria rural agrupa a aquellas unidades productoras que cumplen con las siguientes características:

- Emplean mano de obra y materias primas propias de la zona.
- El valor agregado generado por el procesamiento y la comercialización de los productos agropecuarios permanece en manos de los productores, al menos en forma parcial.
- Están en manos de grupos campesinos o los benefician directamente (en cuanto a compra de materia prima, empleo, etc.).
- Existe una integración relativa entre la producción de las materias primas y los procesos de transformación y comercialización.
- Las unidades son pequeñas y poco complejas en cuanto a los volúmenes que procesan, la tecnología que utilizan, la organización de la producción y la estructura empresarial.

2.2 La situación de las AIR en el contexto actual

Las agroindustrias rurales se encuentran actualmente en una situación económica difícil, por varias razones que se analizan a continuación.

La globalización de la economía y la apertura del comercio

La globalización de la economía y la creación de bloques económicos indudablemente influirán en el desarrollo del sector agroalimentario latinoamericano y crearán situaciones de desventaja para los productos de las agroindustrias rurales. La apertura del comercio obliga a las industrias nacionales a ofrecer productos competitivos en precio y calidad frente a productos importados generalmente elaborados por grandes empresas. Esto aumenta las dificultades en las pequeñas empresas para permanecer en el mercado al tener que competir con productos importados de alta calidad y competitividad además de los productos nacionales de grandes y pequeñas empresas.

La protección de la producción agropecuaria, un contrasentido en el marco de la apertura y la globalización

Se busca liberalizar el mercado mundial, se procura abrir las barreras. Sin embargo, algunos países desarrollados autorizan subsidios altos a la producción agropecuaria; asimismo, se producen excedentes que algunas veces se deben exportar a precios más bajos que los precios en el país de exportación. Se perjudica a las pequeñas industrias, que en ciertas oportunidades no cuentan con los medios para luchar contra ese hecho.

Uno de los principales reflejos de la política de liberalización del mercado mundial lo constituye la caída de los precios internacionales de los productos agrícolas. Se estima que en la década de los ochenta la exportación de los productos tropicales (café, banano y cacao) presentó una baja del 30 % para los países latinoamericanos, con un nivel que ascendió al 40 % para las exportaciones de cereales.

América Latina: la crisis de los ochenta y la aplicación de las políticas de ajuste

El reto de América Latina, hoy, es lograr insertarse en el mercado mundial, en este contexto de globalización. Las dificultades son enormes para un subcontinente en estado de convalecencia, después de una década de crisis aguda. Los años 80 significaron para América Latina un fuerte descenso del PIB, un crecimiento más lento que en el resto del mundo y una caída de su participación en las exportaciones mundiales.

Además, la puesta en práctica de las políticas de ajuste ha resultado especialmente compleja en el sector agropecuario, a causa de los condicionantes especiales que rodean a esta actividad en el contexto internacional. Todo hace suponer que el sector agroindustrial latinoamericano tendrá que luchar más en los años venideros para ocupar un campo significativo en el mercado mundial.

2.3 Las fortalezas y debilidades de las agroindustrias rurales

Las agroindustrias rurales tienen una problemática compleja, pero que no es distinta de otros tipos de empresas. Los principales factores que limitan el desarrollo de las agroindustrias rurales son:

- La poca importancia que se le da a esta actividad en las instancias públicas y privadas.
- Las condiciones socioeconómicas de los campesinos.
- El bajo nivel de educación y capacitación de productores y operarios.
- La heterogeneidad en la disponibilidad de materia prima, en cuanto a calidad y continuidad en la oferta.
- La infraestructura física deficiente (servicios productivos, fuentes de energía, medios de comunicación).
- Dificultades para acceder al crédito.
- Poca diversificación de los productos procesados (la mayoría ofrece un solo producto).
- Debilidad para insertarse en los canales comerciales.

- Producción artesanal, falta de tecnologías apropiadas y de oferta de servicios de asistencia técnica.
- Tamaño pequeño de las empresas y falta de organización gremial.
- Los productos ofrecidos no siempre atienden las necesidades de los consumidores.
- Falta de higiene y calidad uniforme de los productos.
- Costos de producción relativamente altos, debido a la ineficiencia en el manejo de las empresas y a debilidades en la etapa de comercialización.

Sin embargo, también existen fortalezas y potencialidades de las AIR, que pueden señalarse:

- Tienen la posibilidad de aumentar los ingresos a los pequeños productores y crear empleos en las zonas rurales.
- Contribuyen a fortalecer las organizaciones campesinas.
- Tienen un papel integrador de las zonas rurales marginadas y constituyen una excelente herramienta de combate contra la pobreza.
- Favorecen el mejoramiento de los productos de origen campesino y su colocación en mercados especializados (productos naturales, *delicatessen*) en las cuales las AIR tienen ventajas comparativas.

A partir de este rápido análisis, puede comprenderse la situación actual de las agroindustrias rurales en América Latina y el Caribe. Sus dificultades para acceder al crédito les impiden invertir y modernizar ciertos equipos; la competencia actual aumenta su debilidad para insertarse en los canales comerciales; el bajo nivel de educación y capacitación de los productores y operarios puede ser también un factor limitante. Asimismo, presentan grandes problemas en lo referente a comercialización y administración, y les falta competitividad. Este documento constituye un intento para ayudarlas a descubrir sus problemas y las posibles soluciones. Es un instrumento para remediar estas limitantes y mejorar la competitividad en estas pequeñas empresas.

CAPITULO 3. ETAPAS DE LA EVALUACION EMPRESARIAL

En esta sección se explica con detalle las distintas etapas de la evaluación empresarial, tal como se realizó en el estudio piloto llevado a cabo en agroindustrias rurales de Costa Rica. La secuencia de las fases de la evaluación se muestra en la figura 1.

3.1 El primer contacto entre los evaluadores y la empresa

Esta etapa es, quizá, una de las más importantes. En este momento se decide en buena el éxito del estudio. En el marco del estudio piloto, el primer contacto se realizó con la ayuda de instituciones locales que apoyan a las AIR. Se propuso a la agroindustria rural hacer una evaluación empresarial y, de acuerdo con su interés en el estudio, se realizó el diagnóstico.

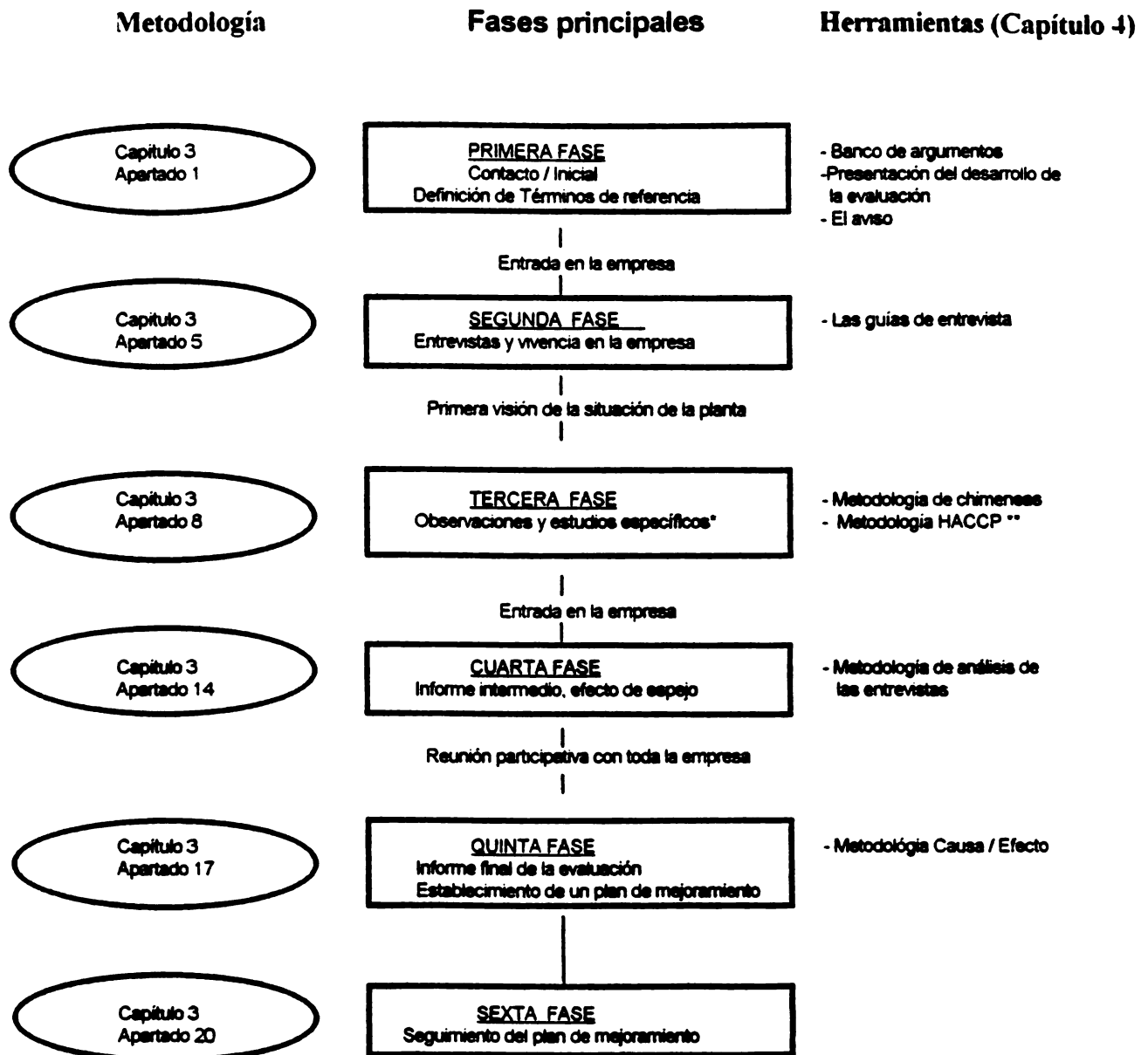
En el caso de empresas francesas, normalmente el contacto inicial se hace por parte de la agroindustria. La empresa siente que tiene debilidades y desea encontrar las soluciones. El gerente solicita evaluadores para tratar de mejorar su industria. En el caso de las agroindustrias rurales, el primer contacto se puede hacer de otra manera, la relación puede establecerse por medio de las ONG (organizaciones no gubernamentales) u otros tipos de organizaciones de cooperación que apoyan a la agroindustria rural. Según el interés de la AIR, la organización de cooperación contacta a quienes realizarán la evaluación. Sin embargo, la AIR, conociendo esta metodología de evaluación y lo que puede aportar a una empresa, puede también realizar el primer contacto.

A partir del primer contacto, generalmente telefónico, se planea una visita de reconocimiento de los evaluadores a la empresa. Es indispensable en el momento, de esta visita, que esté presente el gerente o responsable de la agroindustria.

En esa ocasión se deben definir, de común acuerdo, *los objetivos del estudio y determinar en qué se beneficia la empresa*. El evaluador puede apoyarse sobre la herramienta "Banco de Argumentos" para asegurarse de convencer a los gerentes del interés que puede tener la evaluación para su agroindustria rural.

Después de esa presentación, se explica el desarrollo de una evaluación empresarial. De esta manera lo gerentes se dan cuenta de lo que representa el estudio para sus funcionarios y para ellos mismos.

Figura 1. Desarrollo de la Evaluación Empresarial



* Observaciones y Estudios: Técnicos, de Higiene, de Puestos, de la Comunicación, de Documentos y de Costos

** Hazard Analysis Critical Control Point : Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

De esa manera, se explica a los gerentes las diferentes partes del estudio:

- Las etapas del diagnóstico (se puede dejar un documento escrito).
- El papel de los responsables durante el estudio y lo que se espera de ellos:
 - Comunicar a los trabajadores sobre la realización del diagnóstico
 - Presentar las personas que harán el estudio de la empresa
 - Facilitar informaciones referentes al funcionamiento de la empresa (documentos contables, planilla, hoja de pedidos)
 - Ayudar en la organización de las entrevistas

A menudo, el contacto con la agroindustria rural se hace con la ayuda de una organización de cooperación (ONG o de otro tipo). Es interesante conversar un poco con quienes apoyan a la agroindustria para conocer su opinión sobre la misma, entender qué tipo de apoyo reciben, qué problemas tienen, etc. Algunas veces los funcionarios de la ONG pueden sensibilizar a quienes realizan el diagnóstico sobre algunos problemas.

Una vez que los evaluadores y el gerente llegan a un común acuerdo, se redactan en conjunto *los términos de referencia* del estudio. Por una parte, el gerente define el objetivo del estudio. El ya tiene una idea de las disfunciones de su planta y tal vez desea solucionar algunas en particular. Por ejemplo, se puede enfocar la evaluación sobre los problemas de comunicación o de administración. El gerente debe indicar lo que él espera del diagnóstico. Por otra parte, los evaluadores explican lo que esperan de la empresa, la colaboración de cada uno, la posibilidad de consultar ciertos documentos, de realizar estudios complementarios, de entrevistar a todos, etc.

De esa manera, todos conocen su papel y lo que se espera de su trabajo.

3.2 Notificación a los empleados: colocación de un aviso

El objetivo del aviso es informar a los empleados sobre el desarrollo y la meta del diagnóstico que se va a realizar. De esa manera, los funcionarios se acostumbran a la idea y no estarán tan asustados o sorprendidos durante el estudio. Además de informar sobre la fecha en que tendrá lugar el diagnóstico, se debe explicar cómo se va a desarrollar y qué se espera de ellos para el éxito del estudio.

Debe tenerse presente que para el personal de la agroindustria, el diagnóstico significa personas que van a hacer entrevistas y observar como trabajan. Las entrevistas, no importa lo que se pregunte, casi siempre asustan. Además, los empleados no están acostumbrados a expresar su opinión sobre el trabajo que

realizan. En ese sentido, es indispensable subrayar que las conversaciones son anónimas y confidenciales.

Se puede colocar carteles para avisar a los empleados. Es recomendable que los carteles se coloquen diez días antes del estudio, para que la gente se acostumbre a la idea. No es conveniente avisar con demasiada anticipación, porque se desaprovecha el entusiasmo que provoca el anuncio.

Debe insistirse en el papel de los dirigentes en relación con el anuncio. Es su responsabilidad colocar los carteles y avisar a la gente. De esa forma, ellos se implican en el proyecto y participan en su desarrollo. Por supuesto, tienen que entender que un diagnóstico se desenvuelve mucho mejor cuando la gente ha sido avisada.

Es recomendable verificar que el aviso sea colocado en un lugar bien visible. La experiencia prueba que, aunque el gerente esté muy motivado e interesado en el estudio, el aviso queda generalmente sobre su escritorio.

3.3 La planificación de las entrevistas

Un factor clave del éxito del diagnóstico es la organización de las entrevistas; que deben desarrollarse en un ambiente tranquilo y con el apoyo del gerente. Se pueden hacer individualmente o en grupos (de dos a cinco personas), según el puesto de cada empleado.

Quienes forman parte de la administración (gerente, jefe de planta, encargado de compras, secretaria administrativa) generalmente son entrevistados. Tienen a menudo bastante que decir y las entrevistas duran como mínimo una hora. Se preguntan cuestiones específicas referentes al trabajo y a las responsabilidades de cada uno. La administración, en general, puede dar ciertos tipos de información que los funcionarios básicos de la planta no conocen.

Los trabajadores se entrevistan solos o en grupos, según su importancia e influencia en la vida de la empresa. Los "líderes" de los trabajadores se pueden entrevistar solos; los demás, en grupos de tres, cuatro o cinco. Se trata de formar grupos de funcionarios que se llevan muy bien.

Las entrevistas que se desarrollan en grupos deben ser homogéneas en cuanto al tipo de trabajo que realizan los funcionarios. La decisión de entrevistar a algunos solos y otros en grupo, y cuántas personas se ven por grupo, se debe hacer junto con los gerentes, que los conocen mejor. El gerente o el encargado de planta puede aconsejar mejor a quién hay que ver solo y a quién hay que ver en grupo.

Las entrevistas pueden durar de 45 minutos a 2 horas, según la función del empleado y el número de personas entrevistadas al mismo tiempo. Hay que planificarlas junto con el gerente. La entrevista puede atemorizar a algunos funcionarios, y por eso a menudo no dicen lo que piensan. Eso por razones diferentes :

- No tienen confianza en la confidencialidad de la entrevista prometida por el interventor.
- No entienden el objetivo del diagnóstico, entonces dicen lo que el entrevistador quiere oír.
- Sienten vergüenza de hablar frente a algunos compañeros de trabajo sobre ciertos problemas.

3.4 Elección de un lugar apropiado para hacer las entrevistas

No hay una regla fija con respecto al sitio donde tienen lugar las entrevistas. Sin embargo, es aconsejable realizarlas fuera del área de trabajo por ejemplo en una oficina o en el corredor. Llevar a la gente fuera de su lugar habitual de trabajo puede ayudar al desarrollo de la entrevista. También pueden tener lugar fuera de la planta, en un lugar tranquilo.

3.5 La guía de entrevista

La guía de entrevista general está organizada en *ocho temas* y una serie de *subtemas* para cada caso. Esos subtemas ayudan a estructurar la guía y servirán en el momento de la entrega de los resultados de la entrevistas.

Tema 1 - Historia profesional

Subtemas : formación académica inicial, empleos precedentes, tiempo de estar en la empresa, motivaciones y perspectivas en la empresa.

Tema 2 - Condiciones de trabajo

Subtemas : ambiente de trabajo, adecuación de los locales (planta, oficinas y áreas de servicio social), limpieza, puestos de trabajo, interés y dificultad del trabajo, mantenimiento del equipo, seguridad, molestias.

Tema 3 - La organización del trabajo

Subtemas : organización del trabajo de la planta, repartición de las tareas, tareas mal asumidas, responsabilidades de cada uno, cantidad de trabajo, vacaciones, ausentismo.

Tema 4 - Comunicación, coordinación, concertación

Subtemas : tipos de comunicación, comunicación entre los diferentes niveles, eficacia de la comunicación.

Tema 5 - Capacitación

Subtemas : tipos de formaciones recibidas, deseo de recibir más, adecuación formación/empleo.

Tema 6- Control de calidad

Subtemas : existencia y/o organización de un eventual programa de control de calidad.

Tema 7 - Planeación estratégica

Subtemas : política salarial, política estratégica.

Tema 8 - Sugerencias, observaciones, deseos

Cualquier tipo de sugerencia, observación o deseo.

La guía de entrevista es *semi-dirigida*. Hay que tratar de seguirla, pero algunas veces la gente aprovecha la ocasión y se expresa libremente y habla de cosas que les interesan mucho. En este caso se escucha y después se trata de ordenar las declaraciones y reorientar la entrevista cuando el empleado ha dicho todo lo que quería.

La guía permite adaptarse al entrevistado pero siempre la entrevista es rigurosa y similar para todos. Además de esta guía, la entrevista se puede complementar con un responsable o el gerente utilizando la Guía-continuación. En ciertos asuntos (mercadeo de los productos, aspectos financieros) es mejor preguntar directamente a la persona más apta para contestar.

Muchas agroindustrias rurales son asociaciones de productores que venden a la planta. Es interesante tener el punto de vista de los socios productores de la AIR. Es conveniente en este caso entrevistar al menos tres. Se redactó para este efecto una guía especial: *"la guía socio / productor"*.

3.6 Objetivo de la entrevista

Las entrevistas tienen como propósito conocer cómo perciben los empleados la empresa. Mediante una serie de preguntas bien dirigidas, se procura identificar ciertas disfunciones de la AIR. Además, es la oportunidad de permitir a los funcionarios expresar sus ideas y observaciones sobre el trabajo, las cuales pueden ser muy interesantes y constructivas. Gracias a las entrevistas, los evaluadores pueden alcanzar una primera idea del funcionamiento de la empresa.

Esta metodología parte del principio de que los funcionarios de la empresa son quienes la conocen mejor que nadie y, por consiguiente, pueden proporcionar informaciones valiosas y confiables sobre su funcionamiento.

Según este principio, los evaluadores entrevistan a todos los funcionarios de la AIR. Cada uno tiene su opinión sobre la organización del trabajo en la empresa y puede expresar ideas interesantes. Es necesario escuchar a todos los actores porque cada uno es testigo de disfunciones. Cada empleado provoca y/o sufre problemas. Además, todos pueden proponer sugerencias para disminuir estos problemas.

Resulta enriquecedor confrontar declaraciones sobre un mismo asunto, estudiar las convergencias y las diferencias de criterio. Es interesante señalar que en el caso de una empresa donde existe desmotivación, las entrevistas tienen también el objetivo de darle a la gente la posibilidad de expresarse y de reaccionar.

3.7 La técnica de entrevista

Antes de empezar la entrevista, es recomendable asegurarse de que la persona sepa por qué será entrevistada.

Siempre es útil recordar que la entrevista es anónima y confidencial. Hay que aprovechar este tiempo para crear un ambiente de confianza y de trabajo. Las entrevistas pueden ser muy diferentes de una a otra persona. Hay que saber adaptarse al interlocutor. Rápidamente se puede comprender si él está hablando libremente o no. Si se percibe que la persona está reteniendo informaciones, es mejor tratar de ponerlo en confianza de nuevo. Se puede tomar un café antes de volver a interrogarlo o hablar de otras cosas (su familia, el tiempo). No hay una regla fija, el entrevistador lo hace como lo cree más conveniente.

Durante la entrevista hay que escribir las *palabras exactas* de la gente, las frases enteras. De esa manera, en el momento del balance de las entrevistas, el entrevistador se asegura de no cambiar el sentido de las respuestas.

Por ejemplo :

- **Pregunta sobre el ambiente de trabajo:**

Apuntar: "Para mí el ambiente es muy tranquilo. Con los jefes es pura vida," y no "tranquilo y pura vida"

- **Pregunta sobre molestias :**

Apuntar: "la máquina que corta chile me pone como loca", y no "la máquina que corta chile hace mucho ruido."

El último tema de la guía de entrevista, "Sugerencias", no se debe olvidar. Ocurre muy frecuentemente que en ese momento los trabajadores revelan ideas y observaciones muy interesantes e instructivas para el éxito del diagnóstico. Al final de la entrevista se sienten más cómodos y hablan más fácilmente.

En el momento de la entrega del balance de las entrevistas se pueden tomar algunas precauciones. El objetivo del estudio no es crear una polémica dentro de la empresa. El evaluador debe juzgar si ciertas frases, es mejor no revelarlas para no quebrar el anonimato y tiene que tener en cuenta la confidencialidad de las declaraciones prometidas.

3.8 Observaciones y estudios específicos

Además, de las entrevistas, es preciso hacer observaciones y estudios especializados en la planta, con el propósito de :

- Corroborar y complementar los resultados de las entrevistas
- Profundizar los resultados de las entrevistas
- Establecer con precisión datos sobre la calidad, la eficiencia y el rendimiento

Gracias a esta fase de observaciones y estudios especializados, los evaluadores tienen la oportunidad de profundizar ciertos puntos del trabajo y verificar algunos hechos. De ese modo, se consigue una visión más completa del funcionamiento de la planta. Las observaciones directas en la planta pueden intercalarse con las entrevistas. Eso permite asegurarse de ciertos hechos y validar informaciones. Una fase de observación permite percibir el ambiente, la rapidez y la cantidad de trabajo asignada a cada persona. *El "ojo externo"* desempeña su papel anotando lo que le sorprende.

Para profundizar ciertos puntos del trabajo se pueden utilizar varios instrumentos para realizar los estudios:

- La metodología HACCP para los problemas de higiene y de calidad de los productos.
- La metodología de las chimeneas (análisis de puestos) para detectar pérdidas de tiempo y falta de organización.
- La metodología causa / efecto, para solucionar un problema de organización o para profundizar y entender mejor una disfunción identificada.

Después de las entrevistas, los evaluadores ya tienen una idea de las principales disfunciones y de los puntos del trabajo que hay que observar, así como también las herramientas que podrán utilizar para identificar posibles soluciones.

Las diversas técnicas de observación del trabajo son presentadas en esta sección. Sin embargo, todas las técnicas de observación se revelarán más o menos útiles y adaptadas a las disfunciones identificadas. Los evaluadores tienen que escoger los instrumentos más adecuados a la AIR.

En los apartados siguientes se presentan consejos de observación y metodologías para identificar y solucionar disfunciones. Las metodologías son explicadas en detalle al tratar *la caja de herramientas de la evaluación empresarial (Capítulo 4)*.

3.9 Estudio técnico

Cada evaluador puede observar el estado general del equipo y estudiar su eficacia con sus conocimientos sobre tecnología agroindustrial. Sin embargo, hay puntos críticos que aparecen a menudo en agroindustrias rurales. Es una buena costumbre verificar sistemáticamente los hechos siguientes :

- Algunas veces el equipo de las agroindustrias rurales puede estar sobredimensionado: se recibe ayudas externas importantes y se dispone de un equipo de excelente calidad. Sin embargo, a menudo estas AIR no utilizan este material a su capacidad máxima.

Ejemplo : Quesería de cabra
4 empleados
Cartago-Costa Rica

A veces tienen que procesar tan poca cantidad de leche que prefieren utilizar contenedores plásticos de bajo volumen antes que ensuciar el equipo de acero inoxidable.

- De la misma manera, se puede observar en algunas AIR que el equipo está subdimensionado. El equipo disponible es insuficiente para producir, en condiciones adecuadas, todo lo que la empresa desea.
- Se puede estudiar también las averías del equipo. Se explica en esta misma sección (el análisis de puesto) cómo puede revelarse la importancia de las averías.

- También se puede observar la calidad y la confiabilidad del equipo. Por ejemplo, se puede probar la exactitud de las romanas pesando una misma cantidad de producto y comparando los resultados.

*Ejemplo: Empacadora de mini-vegetales
15 empleados
Cartago-Costa Rica*

Después de algunas pruebas se comprobó que, para una misma cantidad de producto, la lectura de las romanas variaba hasta en 14 % de una romana a otra.

Este ejemplo subraya una idea interesante: se habría podido llevar una romana exacta para calibrar las de la planta. En ese sentido, el evaluador puede usar algunos instrumentos para realizar pruebas en la empresa (medidor de pH, romana, medidor °Brix).

En algunos casos puede ser útil pedir la ayuda de un especialista para resolver problemas muy específicos tales como revisar la caldera, controlar plagas de insectos o ratones, etc.

3.10 Estudio de la higiene y calidad de los productos

Al igual que otras empresas del sector, las agroindustrias rurales tienen a menudo problemas de higiene, así como también defectos de calidad de sus productos. Para tratar de entender y profundizar el problema y para remediarlo, se puede utilizar la metodología HACCP (*Hazard Analisis Critical Control Point*, en español Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), que es un sistema preventivo que garantiza la seguridad de los alimentos. Este instrumento es desarrollado en el Capítulo 4

3.11 El análisis de puestos

El análisis de puestos sirve para evaluar cuantitativamente la eficacia de un determinado equipo o de un trabajador. Permite detectar las pérdidas de tiempo y las acciones inútiles de un puesto o la cantidad de averías de una máquina.

Este estudio consiste en hacer el *seguimiento preciso* de un cierto *puesto de trabajo* en la línea de producción o del *funcionamiento de un cierto equipo*. Se contabilizan todos los tiempos de trabajo, de pausa, de avería. Finalmente, se indica cómo el funcionario ocupó su tiempo en su puesto de trabajo o cómo funcionó la máquina durante el intervalo de tiempo del estudio. Esta herramienta “análisis de puestos” se explica en detalle en el Capítulo 4.

3.12 El análisis del sistema de información y comunicación de la empresa

No existe un método fijo para analizar el sistema de información y de comunicación en una AIR. El interventor tiene que evaluar según su propia experiencia. Sin embargo, a partir de las entrevistas (y de las preguntas con los gerentes sobre la comunicación dentro de la empresa, y otras reuniones) y eventualmente carteles en la planta, se puede tener una cierta idea del nivel de comunicación en la AIR.

Puede observarse que los problemas de comunicación en la AIR son bastante frecuentes. Las entrevistas ayudan a detectar la falta de comunicación. Además, se comprueba que los rótulos o carteles de comunicación interna en las paredes son muy raros en las agroindustrias rurales. Generalmente, las propuestas de agregar más carteles son bien recibidas por la industria.

Análisis de documentos

Con el análisis de documentos se procura :

- Averiguar y profundizar ciertas disfunciones que aparecieron durante las entrevistas, observaciones y estudios especializados.
- Encontrar otras disfunciones que no se manifestaron durante las entrevistas o las observaciones y estudios especializados.

Es importante revisar los siguientes documentos :

- *El organigrama de la AIR y la lista de empleados (edad, sexo, tiempo de estar en la empresa, sueldo).*

Interés: conocer la jerarquía. Además, puede resultar útil saber si algunas parejas trabajan juntos en la planta; eso ocurre a menudo y puede explicar algunos factores en análisis.

- *La planilla y el registro de ausencias.*

Interés: la planilla sirve para darse cuenta de la cantidad de horas extra trabajadas. Si no existe una lista de ausencias, se puede estudiar la planilla para identificarlas.

Las contrataciones, despidos o renunciaciones del personal (en un período mínimo de 6 meses, si es posible)

Interés: muchas AIR conocen una fuerte rotación de su personal; puede resultar interesante darse cuenta de la amplitud de esta rotación.

- *Los libros contables*

Interés : es interesante consultar la contabilidad para comprobar si se mantiene al día, y conocer los principales resultados de la contabilidad.

Además de estos documentos, la empresa puede tener otros “de trabajo”, que pueden ayudar a poner en relieve algunos problemas (por ejemplo: un cuaderno en donde se anotan el rendimiento de cada empleado por hora o la cantidad de desechos. Para conseguir esta información, hay que mostrar curiosidad e interesarse en todo tipo de documentos que los responsables puedan tener.

3.13 Cálculo de “costos ocultos”

El objetivo principal del diagnóstico es subrayar las disfunciones y medir sus consecuencias sobre la marcha. Después de establecer estas disfunciones, será necesario analizarlas y determinar su costo para la empresa. El cálculo de “costos ocultos” se basa en el siguiente principio: cada disfunción detectada en una planta representa un costo; cuando se detecta, se puede evaluar su impacto financiero. Se considera que cada problema en una empresa es “solucionado” de una u otra manera y representa un gasto suplementario.

Por ejemplo, puede presentarse el caso de una empresa en la cual se trabajan muchas horas extra a causa del desorden. La disfunción consiste en una mala organización del trabajo que está provocando; una fuerte cantidad de trabajo extra y que origina un gasto suplementario. Además de identificar un problema, se puede calcular su costo para la empresa.

Se llaman “costos ocultos” aquellos costos no identificados en los sistemas de información contable de la empresa (balance, presupuesto, contabilidad general). Los costos ocultos generalmente son generados por ciertas disfunciones que la empresa no regula eficientemente. El hecho de calcular lo que pierde una empresa por causa de algunas disfunciones se produce un impacto que incita a la empresa a reaccionar y encontrar soluciones.

Además, cuando la industria desee realizar los cambios necesarios para remediar una disfunción, el cálculo del “costo oculto” se revelará útil. En efecto, si se compara el costo oculto con el costo de las mejoras necesarios, el gerente se da cuenta si vale la pena o no reaccionar.

Las técnicas de cálculo de costos ocultos están explicadas en el Capítulo 6, allí se exponen las principales disfunciones encontradas en la AIR. No existe una metodología general para el cálculo de costos ocultos; cada disfunción genera su costo y, por consiguiente, su manera de calcularlo es diferente.

3.14 Elaboración del informe intermedio. El efecto de espejo

El objetivo del informe intermedio es presentar a la empresa los resultados de las entrevistas y de las observaciones y estudios especializados; se trata de presentar los resultados de manera práctica y accesible a todos, tanto al gerente como al a los empleados y, si es posible, a los socios.

Esta presentación de los resultados es denominada “*efecto de espejo*”. Como su nombre lo indica, se devuelve a la empresa una imagen especular de lo que apareció durante el trabajo de terreno. Se devuelve una imagen del funcionamiento de la empresa por medio de los resultados de las entrevistas y de las observaciones y estudios especializados.

En primer lugar se presenta lo que surge de las entrevistas : *el balance de las entrevistas*. Luego se presentan los resultados de las observaciones y estudios realizados durante el trabajo de terreno: *el estudio en la planta*.

El efecto de espejo es la presentación de esas dos partes. Se presenta en forma de láminas (transparencias) o con carteles. A cada subtema de los ocho temas de la Guía de Entrevista corresponde una lámina. Por ejemplo, en el tema “condiciones de trabajo”, habrá una lámina sobre “el ambiente de trabajo”, otra sobre la “adecuación de los locales en la agroindustria”, otra sobre “limpieza”, otra sobre “las áreas de servicios”, etc.

El informe intermedio está organizado en dos partes:

- ❶ El balance de las entrevistas
- ❷ Los resultados de las observaciones y estudios especializados

Como ejemplo de aplicación de este informe, puede verse el caso de la Empresa UTRAIPIZ, cuya ficha se presenta en detalle en el Anexo.

3.15 El balance de las entrevistas

En esta parte del informe intermedio se presentarán los resultados de las entrevistas. La presentación de los resultados de las entrevistas se construye según la metodología de clasificación y análisis, que se presenta en el Capítulo 6.

Se coloca en una primera parte de la lámina la clasificación de las frases. Es un documento muy valioso para los gerentes de la empresa, porque pueden darse cuenta de lo que piensan los trabajadores de la planta. Al respecto, ver como ejemplo el informe de UTRAIPZ (Ejecución estratégica / Política Salarial) en el anexo.

3.16 Estudios complementarios y observaciones hechas en la planta

En esta segunda parte de la lámina se inserta el resultado de los estudios hechos sobre el subtema correspondiente. Se expone la opinión propia del evaluador al respecto. Si se realizaron estudios complementarios (“chimeneas”, cálculo de costos ocultos, análisis HACCP, etc.), se explican los resultados en esta parte. Ver en el Anexo, “Estudio en la planta”.

3.17 El informe final de la evaluación

El informe final se realiza en conjunto entre los evaluadores y los funcionarios y empleados de la empresa. Se construye gracias a la participación, a las observaciones de los funcionarios durante la presentación del informe intermedio.

La entrega del informe intermedio es la ocasión de reunir a todos y de aprovechar las ideas y reacciones encontradas en la empresa. Después de la presentación de los dos puntos del informe intermedio, se recogen las reacciones de la empresa frente a estas dos primeras partes. A partir de estas reacciones, sigue un diálogo y todos en conjunto –evaluadores y funcionarios– deciden el seguimiento necesario, los cambios, los mejoramientos, las recomendaciones.

Las dos etapas que siguen al efecto de espejo y que servirán para construir el informe final son:

- ① La reacción de la empresa frente a los dos resultados precedentes
- ① Los comentarios finales y recomendaciones elegidas sobre el asunto

El informe final se construye por todos inmediatamente después del efecto de espejo. Para ilustrar esto, se continuará analizando el ejemplo de UTRAIPZ en lo referente a su política salarial y la cantidad de horas extra trabajadas.

La reacción de la empresa frente a los resultados del efecto de espejo

Se deja un espacio libre abajo del efecto de espejo para inscribir lo que salió de la discusión siguiente a la presentación de los resultados del efecto de espejo. Se llena este cuadro con las reacciones de la gente durante la presentación. Ver en el Anexo (3.7) la discusión ante los resultados precedentes”.

Comentarios y recomendaciones

Se deja un cuadro para inscribir los comentarios de los gerentes y las eventuales soluciones propuestas. Se puede también agregar las recomendaciones de los evaluadores sobre el asunto.

Los evaluadores son quienes animan la reunión. Ellos tienen que motivar a los empleados a participar y expresar sus ideas, reacciones, etc. Para el buen desarrollo de la presentación, los evaluadores pueden utilizar un rotafolio, además de láminas de transparencias.

En efecto, con cada lámina presentada, se puede escribir sobre una hoja de rotafolio las primeras reacciones: palabras clave, observaciones diversas, etc. Eso incita a la gente a participar. Puede ayudar a los más tímidos a expresar sus ideas. Después, se hace un resumen de lo que apareció sobre la lámina. El rotafolio sirve de intermedio entre los empleados y la lámina, para facilitar la participación y la comunicación.

3.18 La metodología causa / efecto

Durante la presentación del efecto de espejo y la recopilación de las reacciones y comentarios, se puede aprovechar el ambiente participativo para utilizar la metodología causa /efecto. Esta metodología sirve cuando se encuentra un problema “misterioso” en el momento del trabajo de terreno. Los empleados comprueban la existencia de una disfunción, pero no saben cómo solucionarla ni por qué aparece.

Si el evaluador tampoco encontró la causa y, por consiguiente, la solución del problema, se puede tratar de aclarar el asunto con la metodología causa / efecto.

Es una metodología participativa. Su principio fundamental es el siguiente: todos juntos, con las ideas de cada uno, pueden enfocar el problema de manera diferente y entenderlo mejor y, por consiguiente, solucionarlo. Si se encuentra un problema de este tipo, después de la presentación de las láminas del efecto de espejo se puede aplicar la metodología causa / efecto. Esta metodología se explica en el Capítulo 4.

3.19 Redacción del Informe final

En el informe final, los gerentes deben encontrar toda la información que surgió del trabajo de terreno (entrevistas, observaciones y estudios especializados) y de la presentación del efecto de espejo. Además, se pueden agregar ciertas generalidades sobre el desarrollo del estudio.

Los principales resultados y cambios más importantes deben aparecer claramente expuestos.

Generalidades sobre la evaluación

Se puede exponer en esta parte algunas generalidades sobre la evaluación:

- Presentación de la AIR (estatuto, productos procesados, número de empleados, etc.)
- Definición de la evaluación y sus objetivos
- Desarrollo del primer contacto
 - Persona u organización de cooperación
 - Copia del banco de argumentos
 - Copia de los términos de referencia
- El desarrollo del trabajo de terreno:
 - Fecha del estudio
 - Personas entrevistadas
 - Documentos consultados
- Fecha del efecto de espejo
- Fecha de la entrega del informe final

Los resultados del estudio para la empresa y las recomendaciones

Se pueden colocar *las láminas* completadas después del efecto de espejo. Además, los evaluadores pueden agregar ciertas informaciones suplementarias (cálculos complementarios que no se colocaron sobre las láminas, por ejemplo).

A partir de las informaciones extraídas de las láminas, los evaluadores pueden redactar una síntesis, *resumen de los principales mejoramientos y cambios necesarios*, así como también consejos para poner en marcha. En este resumen se puede insistir sobre los puntos más importantes para el futuro de la AIR, presentados en forma prioritaria.

Además, se puede proponer un *plan de acción estratégica* con los cambios que se van a realizar a *corto, a mediano y a largo plazo*.

Por fin, se puede indicar si se necesita realizar *otros estudios especializados* para profundizar un punto.

3.20 El seguimiento de la evaluación

El seguimiento, para la empresa, consiste en estudiar el informe final de la evaluación y transformar las recomendaciones en un plan estratégico. Este seguimiento se puede realizar en conjunto entre los gerentes de la AIR, la organización de cooperación que trabaja con ella y quizás los evaluadores.

En conjunto se tiene que establecer el plan de acción para el futuro de la empresa :

① Las acciones que se pueden concretar *a corto plazo*:

P. ej. : realizar los mejoramientos puntuales, las mejoras de condiciones de trabajo que se pueden lograr fácilmente (comprar orejeras, etc.).

① Las acciones que se pueden concretar *a mediano plazo*:

P. ej. : establecer un sistema de control de calidad (definir las normas de calidad, los riesgos, etc.)

① Las acciones que se pueden concretar *a largo plazo*:

P. ej. : producir y vender otro producto para aumentar su mercado.

La AIR tiene que elaborar un calendario con los objetivos que pretende lograr y establecer con precisión cuándo quiere realizarlos.

CAPITULO 4. LAS HERRAMIENTAS DE LA EVALUACION EMPRESARIAL

En este Capítulo se presentan las herramientas y metodologías específicas que pueden utilizarse en las diversas etapas de la evaluación.

4.1. El banco de argumentos: ¿Por qué una evaluación empresarial?

El banco de argumentos sirve como documento de apoyo para el evaluador durante el primer contacto, para convencer a los gerentes del gran interés que presenta la evaluación para su agroindustria rural.

También es una guía para que el evaluador realice una presentación oral o bien para que redacte una comunicación con el propósito de venderle la idea a los empresarios agroindustriales.

Algunas de las ideas fuerza de este banco de argumentos son las siguientes:

i. La situación actual del mercado

Fuerte competencia del mercado actual por causa de:

- La globalización de la economía y la apertura del comercio
- La liberalización del mercado mundial y la apertura de las barreras
- La entrada masiva en el país de productos importados

Esos factores representan amenazas para su empresa. Frente a esta situación, se necesita mejorar la calidad de su producto, así como su presentación, y bajar su precio para poder competir.

ii. Las dificultades que enfrenta normalmente una empresa como la suya

- La heterogeneidad de la materia prima, en cuanto a calidad y continuidad en la oferta.
- La infraestructura física deficiente (servicios productivos, fuentes de energía, medios de comunicación).
- Dificultades para acceder al crédito.
- Debilidad para insertarse en los canales comerciales.
- Tamaño pequeño de las empresas y sin organización gremial.

- Falta de higiene y calidad uniforme de los productos.
- Costos de producción relativamente altos, debido a la ineficiencia en el manejo de las empresas y debilidades en la etapa de comercialización.

→ **DISCUSION:** el gerente explica los problemas de su planta

→ **DIALOGO:** se aprovecha este momento para argumentar que una evaluación empresarial puede ser muy importante para su AIR

iii. Es una herramienta adaptada para mejorar la competitividad de las AIR: la evaluación empresarial

- Se explica con cierto detalle en qué consiste la evaluación empresarial
- Eventualmente se puede presentar algunas fichas de AIR donde se muestra cómo se realizó la evaluación empresarial y cómo se beneficiaron esas empresas.

4.2 El aviso

Como su nombre lo indica, el aviso sirve para dar cuenta a todos los empleados de que va a desarrollarse una evaluación empresarial. Debe tenerse presente que para el personal de la agroindustria el diagnóstico significa la presencia de personas que van a hacer entrevistas y observar cómo trabajan.

Las entrevistas, no importa lo que se pregunte, casi siempre asustan. Además, los empleados no están acostumbrados a expresar su opinión sobre el trabajo que realizan. En tal sentido, es indispensable subrayar que las mismas son anónimas y confidenciales.

El aviso puede presentarse de la forma siguiente :

PARA MEJORAR NUESTRA EMPRESA

A todos(as) los(as) empleados(as) de esta agroindustria

Se les invita a participar en una actividad llamada **"EVALUACIÓN EMPRESARIAL"** que tiene como propósito mejorar la **competitividad** de nuestra empresa.

Una persona realizará entrevistas a todos los empleados, luego analizará la información y nos propondrá una serie de **recomendaciones** para mejorar el manejo de la empresa.

Los entrevistadores nos comprometemos a guardar el **anonimato y la confidencialidad** de las entrevistas.

Este estudio tendrá lugar los días...

Muchas gracias por su atención.

4.3 Las guías de entrevista

Se dispone de tres guías diferentes que se utilizan, según la persona entrevistada. La mayoría de los empleados son entrevistados a partir de la "guía de entrevista general", que es la guía básica de una entrevista.

Esta guía tiene una Guía más concreta, elaborada para los gerentes, la cual contiene preguntas que los gerentes pueden contestar con más facilidad.

Finalmente, en el caso de que la AIR sea una asociación de productores, existe una guía para un socio o un productor.

i. Guía de entrevista general

Esta Guía sirve para entrevistar a los empleados de la empresa. Gracias a ella se comprende cómo los funcionarios perciben su planta, cómo se sienten dentro de ella y qué quisieran que cambiara.

GUIA DE ENTREVISTA GENERAL

Puesto : _____

Fecha : _____

1. Historia profesional

- 1-1 ¿Cuál es su formación inicial?
- 1-2 ¿ Cuáles fueron sus empleos anteriores?
- 1-3 ¿ Cuanto tiempo tiene de trabajar aquí?
- 1-4 ¿Cuál es su perspectiva, su motivación en la empresa?

2. Condiciones de trabajo

- 2-1 ¿Cómo es el ambiente de trabajo?
 - En general
 - Con sus compañeros
 - Con sus jefes

- 2-2 Adecuación de locales / La agroindustria
 - Estado general de la maquinaria y equipo
 - Limpieza de la planta
 - Espacio disponible para trabajar

- 2-3 Adecuación de los locales / Las oficinas
 - Habitación, espacio disponible
 - Vínculos con las otras oficinas

- 2-4 Adecuación de los locales / Areas de servicio (comedor, vestidores, sanitarios)

- 2-5 Puestos de trabajo / Interés, dificultad del trabajo
- 2-6 Puestos de trabajo / Cadencia del trabajo
- 2-7 Puestos de trabajo / Regularidad de los horarios de trabajo
- 2-8 Materiales, suministros / Mantenimiento del material
- 2-9 Materiales, suministros / Reabastecimiento de nuevas máquinas
- 2-10 Materiales, suministros / Seguridad
- 2-11 Materiales, suministros / Equipo adaptado al trabajo
- 2-12 Las molestias (ruidos, olores)

3. Organización del trabajo

- 3-1 Organización del servicio / Definición de las funciones de cada uno
- 3-2 Organización del servicio / Repartición de las tareas, rotación de los puestos
- 3-3 Organización del servicio / Tareas mal asumidas
- 3-4 Autonomía, iniciativas, responsabilidades de cada uno
- 3-5 Cantidad de trabajo / Organización de los asuetos
- 3-6 Cantidad de trabajo / Tasa de ausentismo

4. Comunicación, coordinación, concertación

- 4-1 Tipos de comunicación, coordinación, concertación (reuniones)
- 4-2 Entre los diferentes niveles de la empresa / Horizontal : dentro de su nivel jerárquico
- 4-3 Entre los diferentes niveles de la empresa / Vertical : entre los diferentes niveles
- 4-4 Eficacia de la comunicación / Transmisión de las consignas
- 4-5 Eficacia de la comunicación / Soluciones a los problemas

5. Formación

- 5-1 Tipos de formaciones propuestas por la empresa
- 5-2 Deseo de recibir formaciones
- 5-3 Adecuación formación / empleo

6. Control de calidad

¿ Existe un control de calidad ?

- Si la respuesta es " Sí " : Tipo:
- Desde cuándo:
- Cómo funciona:
- Por qué:
- Resultados:

7. Política estratégica

7-3 Política salarial

7-3 Política estratégica de la empresa

7- a corto plazo

7- a largo plazo

7-3 ¿ Se siente actor de la estrategia de la empresa ¿

8. Sugerencias, observaciones, peticiones

ii. Guía de entrevista complementaria para un gerente o jefe de planta

Esta guía se utiliza para la entrevista con el gerente o el jefe de planta en complemento a la guía No. 1. Contiene algunas preguntas cuyas respuestas solamente el gerente (o el propietario) de la empresa manejan o bien en su ausencia el jefe de planta.

1. Planificación de la producción

¿ Tiene un programa de producción definido?

¿ Cómo se establece la producción de cada día?

¿ Cuenta con una lista de proveedores de materias primas?

¿ Ejerce algún tipo de control de calidad sobre las materias primas?

2. Comercialización

¿Cuál es el comportamiento del mercado de sus productos?

¿ Conoce cual es la competencia para los productos de su empresa?

¿ Cuáles son los canales de comercialización que utiliza?

¿ Ha tratado de ampliar el mercado de sus productos?

¿ Utiliza algún tipo de promoción/publicidad?

3. Apoyo externo recibido

¿ Qué tipo de apoyo externo ha recibido?

¿ Hasta cuando la empresa requiere recibir esos apoyos?

4. Política estratégica de la empresa

¿ Cuáles son los planes de desarrollo de la empresa en el corto y mediano plazo?

iii. Guía de entrevista para un socio o productor

Esta guía sirve para recoger el testimonio de los productores socios de la empresa. Ellos también tiene una opinión sobre el funcionamiento de la planta, sus problemas y qué se debería cambiar. Además, sirve para entender las relaciones entre la administración de la AIR y sus productores.

Guía de Entrevista / socio o productor

Función dentro de la empresa : _____ Fecha : _____

1. Historia profesional

- 1-1 ¿Cuál es su formación inicial?
- 1-2 ¿Cuáles fueron sus empleos precedentes?
- 1-3 ¿Cuál es su perspectiva, su motivación en la empresa?

2. Condiciones de trabajo

- 2-1 El ambiente de trabajo
 - En general en la planta
 - Con los socios / otros productores
 - Con la administración de la planta
- 2-2 Adecuación de los locales / El área de recibo de los productos
- 2-3 Adecuación de los locales / La planta

3. Organización del trabajo

- 3-1 Organización de su producción
 - Cómo se decide
 - Quién decide
- 3-2 El precio de venta a la planta
 - Cómo se decide
 - Quién decide
- 3-3 Cantidad de trabajo / Regularidad de los pedidos

4. Comunicación, coordinación, concertación

- 4-1 Tipos de comunicación, coordinación, concertación

- (reuniones)
- 4-2 Entre los diferentes niveles de la empresa
- Entre los socios
 - Con la administración de la planta

5. Capacitación

- 5-1 Tipos de formaciones propuestas por la empresa
- 5-2 Adecuación formación / empleo

6. Política estratégica

- 6-1 Política estratégica de la empresa
- A corto plazo
 - A largo plazo
- 6-2 ¿ Se siente actor de la estrategia de la empresa ?

7. Sugerencias, observaciones

4.4 Metodología de análisis de las entrevistas

La metodología de análisis de las entrevistas es bastante rigurosa, hay que seleccionar y clasificar las “frases testigo”, las respuestas de la gente apuntada durante la fase de escucha, con sus verdaderas palabras.

Las frases se clasifican de la manera siguiente :

Tema: un tema en una de las partes de la Guía de Entrevista: historia profesional, condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación, capacitación, control de calidad, ejecución estratégica, sugerencias y observaciones.

Sub tema: se refiere a un aspecto específico de las partes principales de la guía:

- El ambiente de trabajo, la adecuación de los locales en el tema Condiciones de Trabajo
- Tipos de Comunicación en el tema Comunicación
- Política salarial en el tema Ejecución Estratégica
- Etc.

Idea clave: Es una frase que resume lo que surgió de las entrevistas sobre un subtema. Esta idea está escrita por el evaluador; pero él relata lo que la gente piensa sobre un asunto especial. Su opinión propia no aparece en esta parte. La idea clave es una imagen especular de lo que la gente expresó.

Frases testigo: Ejemplos de frases escritas durante las entrevistas. En este momento es preciso escribir exactamente lo que dice la gente, para asegurarse de no cambiar el sentido de sus declaraciones.

Ejemplo del trapiche APUMO:	<i>Asociación de productores de tapa de dulce Una media de 5 trabajadores por día Llano Grande de Mora</i>
Tema	<i>Condiciones de trabajo</i>
Sub tema	<i>La limpieza del trapiche</i>
Idea clave	<i>La limpieza del trapiche no es satisfactoria, hay que mejorarla</i>
Frases testigo	<i>"La limpieza no es muy buena." "Deberían hacer un piso de cemento." "Hay mucho desorden, la gente es muy sucia".</i>

4.5 La metodología de las "chimeneas"

Este estudio consiste en hacer el *seguimiento preciso* de un cierto *puesto de trabajo* o del *funcionamiento de un cierto equipo* de la planta. Se contabilizan todos los tiempos de trabajo, de pausa, de avería, etc. Al final, se dibuja una barra vertical (de allí el término "chimenea"), indicando cómo el funcionario ocupó su tiempo durante su puesto de trabajo o como funcionó la máquina durante el periodo del estudio. Este estudio de puesto necesita una vigilancia constante por parte del interventor además de un cronómetro (o un reloj con segundero).

La "chimenea" se construye de la siguiente manera:

- ❶ El evaluador elige un empleado o una máquina y la observa sin parar durante un cierto tiempo (30 minutos, 1 hora, etc.).
- ❷ Se construye, sobre una hoja, una "chimenea de observación".

- Sobre esa chimenea, el evaluador apunta cada minuto lo que está realizando el empleado (sus diferentes acciones), o el estado de la máquina (en marcha, en avería, lenta, ineficaz...).
- Después de esta fase de observación se suman los tiempos de proceso, de pausa, de avería... y se sacan (en porcentajes) los tiempos que cada acción representa.
- A partir de esos porcentajes se construye la "chimenea", indicando las diferentes tareas y su importancia temporal en el puesto de trabajo, eso se llama la "chimenea de hoy"
- Al estudiar la "chimenea de hoy", se puede tratar de eliminar las pérdidas de tiempo, las tareas inútiles, para aumentar el rendimiento y la eficacia de la máquina o del puesto de trabajo.

Ejemplo: Mi Vaquita

Quesería de vaca

7 empleados

Santa Cruz / Turrialba-Costa Rica

1. Observación del trabajo de un empleado específico. Su trabajo es procesar la leche.

A partir de la "chimenea de observación" se construyeron las "chimeneas de hoy". Se pudo medir el tiempo perdido por causa de pausas innecesarias.

Se puede calcular el "costo oculto" que representan dichas pausas. Los funcionarios en esta empresa son pagados a 200 colones / hora (US\$1/h). El trabajador en cuestión realizó pausas equivalentes a 10.5 minutos (17.5%). Estas pausas costaron entonces US\$ 0.18.

Se puede extrapolar y calcular lo que estas pausas representan para un día de trabajo (8 horas) y para una semana (6 días) :

US\$ 1.4 por día

US\$ 8.4 por semana

Se puede presentar a los gerentes estos resultados, para que ellos vean cómo pueden aumentar la productividad y reducir los costos por pérdidas de tiempo.

2. Observación del funcionamiento de una máquina determinada: la ralladora de queso.

En este caso resulta interesante calcular el "costo oculto" de las averías para eventualmente, si resulta rentable, reemplazar la máquina. La ralladora estuvo en avería el 26.7% del tiempo de utilización, lo cual equivale aproximadamente a 30 minutos por día. Esto costaría a la empresa :

US\$ 0.14 por día

US\$ 0.81 por semana

Este tipo de cálculo puede ayudar a una empresa a tomar la decisión sobre si debe o no reemplazar un equipo. En este caso es obvio que no, pues el costo de las averías es relativamente bajo y la máquina no se utiliza en forma constante.

4.6 La metodología HACCP

La metodología Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, HACCP (por sus siglas en inglés) es un *sistema preventivo que tiene como propósito garantizar la seguridad de los alimentos*. El sistema, en comparación con otros modelos de control, ofrece una mejor relación costo/beneficio en calidad, ya que tiende a optimizar los recursos y centra los esfuerzos de control y mejoramiento en los puntos que realmente son significativos para la calidad y la competitividad del producto.

El primer paso para la aplicación de esta metodología consiste en identificar los peligros vinculados con la producción alimenticia en todas las etapas del proceso, estimar riesgos asociados e identificar las medidas preventivas.

Los peligros pueden ser:

microbiológicos: microorganismos patógenos y toxinas microbiológicas.

físicos: este tipo de peligro consiste esencialmente en objetos extraños encontrados en algunas ocasiones en alimentos capaces de causar daño a quien los consume (ejemplos: vidrios, astillas, piedras, plásticos)

químicos: algunas sustancias que contienen naturalmente los alimentos o que son adicionadas (intencionalmente o no), pueden llegar a ser tóxicas al hombre (ejemplos: microtoxinas, agroquímicos, nitritos, sulfitos, detergentes, mercurio, plomo, etc.).

Para identificar los peligros y estimar los riesgos asociados se efectúa *un análisis detallado de cada una de las etapas del proceso. Esto significa examinar las materias primas y productos para determinar su pureza, la higiene y materiales de los equipos y utensilios que se emplean, las normas de higiene del personal que manipula el producto (indumentaria, lavado de manos, etc.), higiene del local y estado de los equipos. Se debe controlar la formulación de los ingredientes, así como los tiempos y temperaturas; además las técnicas que se utilizan para cada operación. En algunos puntos del proceso será necesario tomar muestras para efectuar análisis microbiológicos, químicos y organolépticos.*

El siguiente paso consiste en determinar los PCC (Puntos Críticos de Control) que pueden ser controlados para eliminar el peligro o disminuir su probabilidad de aparición y establecer límites críticos para asegurarse de que los PCC son dominados

Un punto crítico de control se define como una etapa, o un aspecto del proceso en el cual la pérdida de control implica un gran riesgo de presencia de un efecto crítico en el producto final. Un ejemplo que ilustra esta definición puede ser el siguiente : la pasteurización de la leche es un PCC, porque la temperatura no llega al punto necesario para destruir los microorganismos patógenos.

En el tercer paso se deben monitorear los PPC y tomar acciones correctivas cuando el sistema de vigilancia revela que un PCC no es dominado

Para monitorear los puntos críticos puntuales y tomar las acciones correctivas, se puede apoyar sobre el *diagrama de Pareto*. Es un gráfico de frecuencia en el que se muestra la magnitud de los problemas, de sus causas, y de sus efectos. Se utiliza para definir prioridades, estratificar y comparar la situación pasada con la actual.

Ejemplo : Queserfa de Cabra
4 empleados
Tres Ríos de Cartago - Costa Rica

1. Identificación de peligros

Peligro microbiológico: desarrollo de hongos de "penicilium gris" en los quesos.

Riesgos asociados: los hongos pueden ser originados por:

- *humedad del ambiente*
- *los moldes*
- *los empleados*

2. Determinación de los puntos críticos de control. Estos pueden ser:

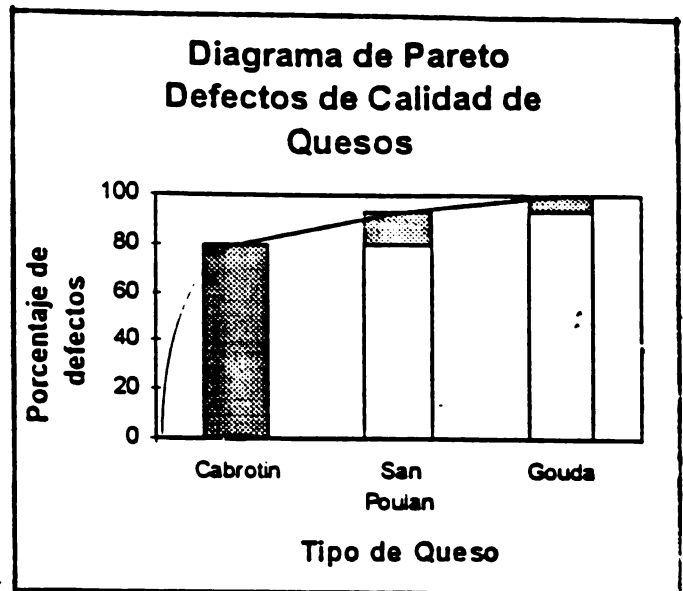
- *La pasteurización de la leche*
- *La limpieza de los moldes*
- *La humedad del aire*

3. Monitoreo de los PCC

Se realizó un diagrama de Pareto de los quesos terminados, indicando la cantidad de problemas de calidad con cada queso. Sobre 100 problemas de calidad:

- 80 provienen del Cabrotin
- 13 provienen del "San Poulan"
- 7 provienen del "Gouda"

El diagrama es el siguiente:



En este caso es evidente que se requiere concentrar esfuerzos sobre el queso Cabrotin, que representa 80 % de los defectos de calidad. Se decidió tomar como acción correctiva comprar un secador de aire para disminuir la humedad. Hay más problemas de calidad con el Cabrotin en invierno (estación húmeda), que en verano (estación seca).

La identificación de los riesgos y puntos críticos de control requiere un estudio de varios días y, como en el caso de la quesería de cabra, en los meses de invierno y verano. Las acciones correctivas deben verificarse para comprobar si se corrigieron los problemas de calidad en los productos.

4.7 La metodología causa / efecto

Esta metodología es muy eficaz para resolver problemas de organización, de comunicación o cualquier otro tipo de problema del cual no se entiende la causa.

Consiste en encontrar todas las causas posibles del problema, clasificarlas según su importancia y proponer acciones para resolverlas.

Las etapas de la metodología son las siguientes:

① Especificar el problema que se debe analizar

② Escribir el problema y diseñar un esquema : para efectuar esta metodología, se hace un esquema en el cual las consecuencias y las causas están organizadas de tal manera que se puedan ver las influencias y las relaciones entre todas las características del trabajo de la planta. El *problema* reside en lo que denomina las "5 M": *mano de obra, materia, medio, material y método*.

③ Escribir, con la ayuda de los participantes de la reunión, las causas principales sobre las grande ramas del esquema. Eso se puede hacer si el conductor de la reunión incita a la gente a pensar en este problema y proponer cualquier idea sobre el asunto. La idea de uno puede generar otra en otros participantes, y así sucesivamente.

④ Buscar otras causas.

⑤ A partir de este punto, todos juntos pueden elegir las causas más importantes

⑥ Elegir acciones correctivas posibles. La elección de la causa más importante y de la acción correctiva adecuada se hace generalmente unánimemente, pero se puede recurrir al voto.

Ejemplo: Agroindustria ADAPEX

ADAPEX: *Agroindustria empacadora de minivegetales*
17 empleados
Cipreses de Cartago

Al observar el trabajo y durante las entrevistas apareció un problema en la preparación de las bandejas de productos listos para salir al mercado. A menudo faltaban 2 ó 3 bandejas, o había 2 ó 3 más que las pedidas.

Durante el diagnóstico, se trató de identificar la causa, pero no se vio nada anormal. A primera vista el trabajo estaba bien organizado, los pedidos estaban escritos sobre una pizarra en la planta. Los funcionarios podían ver fácilmente el seguimiento del trabajo y detectar cuáles eran los pedidos que faltaban. Entonces, se decidió utilizar esta metodología para tratar de solucionar el problema.

En la siguiente lámina se muestra como se explicó a la empresa el funcionamiento de la metodología causa/efecto:

METODOLOGÍA CAUSA / EFECTO

Problema : errores en los pedidos a la hora de salir para el mercado

Objetivos :

- encontrar las causas posibles
- clasificar las causas
- encontrar las causas más importantes
- actuar

Se diseña un esquema en el cual las causas y sus efectos están organizados de tal manera que se puedan ver las influencias y las relaciones entre todas las características del trabajo de la planta.

Con esta lámina, todos sabían lo que se esperaba de ellos y cuál era el desarrollo de la metodología. El animador de la reunión presentó después el "árbol de las 5 M" e invitó a la gente a exponer sus ideas y observaciones.

Aparentemente, la causa principal de este problema era que la encargada de la venta al detalle que se realiza directamente en la planta, sacaba el producto de los pedidos listos. Así, ella podía servir al cliente más rápidamente sin perder tiempo realizando su pedido. Pero no reemplazaba las bandejas que había sacado y las muchachas que empacaban no siempre se daban cuenta.

Se decidió tratar ese asunto en la siguiente reunión con todo el personal, para tratar de solucionar el problema y explicar que un poco de orden podía resolverlo.

CAPITULO 5. PRECAUCIONES A TOMAR EN EL DIAGNOSTICO

5.1 Asegurar la colaboración de los gerentes

La colaboración de los gerentes de la agroindustria rural es un factor clave para el éxito del estudio. En el momento del estudio piloto, había que convencerlos de que este diagnóstico era diferente de otros, que tal vez ya se habían experimentado (diagnósticos técnicos en los cuales los gerentes no tienen mucho que hacer y más bien sufren por el estudio en vez de actuar en él).

Durante los casos que sirvieron para adaptar esta metodología, algunas experiencias no fueron las mejores. Eso, por causa de varios factores, pero más que todo por la precipitación durante el primer contacto. Una de las actividades del estudio piloto era encontrar agroindustrias que aceptaran la realización de un diagnóstico en su empresa; no se consiguió convencerlos totalmente de las ventajas de este trabajo para ellos y en algunos casos no colaboraron lo suficiente.

Es importante subrayar este punto: los gerentes de agroindustrias rurales, cuando ven que alguien desea realizar un estudio tipo diagnóstico en su planta, normalmente consideran que es la responsabilidad del evaluador. Por eso resulta tan importante redactar los términos de referencia durante el primer contacto.

5.2 Adaptarse a cada AIR

Cada agroindustria rural tiene sus características y su funcionamiento propio. En teoría, la metodología puede aplicarse a cualquier planta; sin embargo, hay que tomar en cuenta el ambiente, la política estratégica, los objetivos de trabajo de la empresa. El evaluador debe ser capaz en el momento del estudio, de adaptar la metodología al caso.

Ejemplo : Mi Vaquita

Quesería de vaca

7 empleados

Santa Cruz / Turrialba

Se hizo durante el estudio un análisis de puesto de un trabajador que procesa la leche.

Los resultados fueron los siguientes:

El trabajador pasa una gran parte de su tiempo en inactividad, hablando con amigos que llegan a la planta. Esto sucede porque la entrada a la agroindustria da sobre la calle principal del pueblo y las puertas siempre están abiertas.

Sin embargo, el trabajo se realiza. Por supuesto, aparecen pérdidas de tiempo. Pero cuando se conocieron los resultados de esta "chimenea", se decidió no presentarlos al gerente de la planta. En efecto, esas pausas, frecuentes solamente durante un rato, no afectan el trabajo. Además, el ambiente de la empresa es muy familiar, tranquilo y amistoso.

Los gerentes no hubieran sabido qué hacer con este tipo de información. Para ellos, hablar un rato con visitantes no representa un problema que afecte el trabajo. Ellos comprenden que se podría trabajar más, pero eso no cambiaría en nada la calidad del producto y no desean involucrarse en este tipo de política empresarial.

En consecuencia, se decidió no presentar estos resultados a la agroindustria. Algunas metodologías se adaptan a algunas empresas más que a otras.

5.3 Conseguir informaciones y documentos

Algunas agroindustrias, en general las que tienen más características de empresas privadas, son un poco reticentes en mostrar las planillas y otros documentos contables. En tal caso, hay que reiterar cuál es el interés en que los evaluadores consulten este tipo de información.

Por otra parte, muy a menudo no llevan registros contables y tampoco se hacen cálculos de costos. Si esa tarea ha sido realizada por un contador externo, no existen esos documentos en la planta.

5.4 Reunir a la gente

En ocasiones resulta difícil reunir a los empleados en el momento de entregar los resultados y más cuando la actividad se realiza fuera del horario del trabajo. Se necesita motivarlos y recordarles por varias vías, la fecha y hora de la reunión.

5.5 Respetar el anonimato y la confidencialidad de las declaraciones

Algunas AIR tienen muy pocos empleados, dos o tres solamente. Es difícil respetar la confidencialidad de las declaraciones con tan pocos funcionarios. En ciertos casos, no se plantea ningún problema de ese tipo si las declaraciones son constructivas e interesantes. Cuando la empresa vive en un ambiente tranquilo y amable, no molesta saber quién dijo qué.

En otros casos, puede causar problemas identificar quién es el autor de tal o cual frase. El trabajo del evaluador no es generar una polémica y perturbar el ambiente de la empresa. En esos casos es mejor no presentar las frases "delicadas" directamente. Sin embargo hay que informar a la planta y sus gerentes que algunos funcionarios se quejan de ciertas cosas. Eso se puede expresar en la parte correspondiente al efecto de espejo redactada por el evaluador: la "idea clave".

CAPITULO 6. FICHAS DE LAS SIETE AIR ESTUDIADAS

En este capítulo se presenta los resultados de los siete estudios de pruebas realizados durante el proyecto de investigación efectuado para adaptar la metodología.

6.1 UTRAIPZ (Unión de Trabajadores Independientes de Pérez Zeledón)

Presentación

Tipo de AIR:	Asociación de productores de frutas
Productos comercializados:	Pulpas de frutas, mermeladas y jaleas
Marcas de venta:	Calipso y Sabemás
Número de empleados:	16: 1 gerente 1 jefe de planta 1 secretaria 1 contador 12 trabajadores
Volumen procesado :	530 toneladas de frutas por año
Apoyo externo:	Asesoría técnica del CITA (Centro de Investigaciones en Tecnología de Alimentos)
Ubicación de la AIR:	San Isidro del General

Desarrollo de la evaluación

Entrevistas :	Siete: 4 individuales 3 en grupos de 3 (4 mujeres entrevistadas)
Duración del estudio:	3 días
Estudios específicos:	El cálculo del costo oculto de las horas extra
Herramientas utilizadas:	Guía de entrevista general Metodología de análisis de las entrevistas

El primer contacto se facilitó por la ayuda de un asesor de la empresa, quien hizo la introducción del evaluador y dio un carácter oficial al estudio. Los gerentes colaboraron y participaron en la formación de los grupos de entrevistas. El alto número de funcionarios y de entrevistas impidió realizar otros estudios en la planta.

Se percibió durante las entrevistas que las mujeres no hablaban libremente, aunque el evaluador les había asegurado que las declaraciones eran confidenciales y anónimas. Las trabajadoras tenían miedo de que algunas informaciones llegaran a oídos de los jefes.

En el momento de la entrega del informe asistieron todos los miembros de la administración, así como también un representante de la Asociación de Productores. Después de la presentación de los resultados tuvo lugar una reunión instructiva para reflexionar sobre los mismos. Al conocer varios problemas de comunicación, la empresa dio inicio a una mejor concertación entre los gerentes de la planta y los empleados.

Hallazgos del estudio:

- Falta de comunicación entre los jefes de la planta
- Condiciones de trabajo difíciles
- Mal estado de algunos equipos
- Insuficiencia de las áreas de servicio para los empleados.
- Costo alto en horas extras (35 % de las horas de trabajo)
- Muchas averías en el área de empaque que provocan, atraso del trabajo

Principales enseñanzas

Para una empresa de este tamaño (16 empleados) se necesitan por lo menos dos evaluadores. En la primera visita a la planta es muy importante presentarse ante todos los funcionarios y tratar de ganar su confianza, sobre todo de las mujeres. Debe hacerse un trabajo de acercamiento antes de las entrevistas: almorzar con ellas, tomar café, interesarse en su vida personal.

Se necesita una guía de entrevista general, y una guía de entrevista más concreta. No sirve preguntar sobre ciertos puntos (política de mercadeo, planificación de la producción, etc.) a los trabajadores. En la guía de entrevista más concreta se encuentran preguntas especiales para el gerente, el contador, la secretaria, etc.

6.2 Quesería de Cabra ACCC (Asociación Costarricense de Criadores de Cabras)

Presentación

Tipo de AIR:	Asociación de productores de leche de cabra
Productos comercializados:	Leche pasteurizada y quesos
Marca de venta:	ACCC
Número de empleados:	Dos : 1 encargado de planta 1 contador
Cantidad procesada:	300 litros de leche por semana
Apoyo externo:	Asistencia técnica, financiera y equipos (Cooperación Francesa)
Ubicación de la AIR:	Tres Ríos de Cartago - Costa Rica

Desarrollo de la evaluación

Entrevistas :	Cuatro individuales (2 empleados y 2 socios)
Estudios específicos:	Cálculos de productividad, (cantidad de leche utilizada por queso) Estudio de higiene y de la calidad de los productos
Herramientas utilizadas:	Guía de entrevista simplificada Guía de entrevista más concreta Metodología HACCP Metodología de análisis de las entrevistas
Duración del estudio:	2 días

Esta agroindustria es muy pequeña; el contacto se hizo muy fácilmente. Los actores de la quesería (empleados, miembros de la asociación) colaboraron mucho. El tema principal de discusión fue el futuro de la quesería, como proyecto apoyado por varios sectores o como empresa autónoma.

* Además hay apoyo permanente de los socios.

Hallazgos del estudio

- Falta de comunicación
- Necesidad de pasar del estatuto de proyecto a una empresa autónoma
- Falta de higiene y calidad uniforme de los productos, problemas con hongos
- Altas variaciones en la cantidad de leche utilizada en el proceso de queso
- Equipo de trabajo sobredimensionado

Principales enseñanzas

La quesería enfrenta problemas de calidad de ciertos productos. En algunos de ellos crecen hongos y el producto se deteriora. En este caso se trató de poner en práctica la metodología HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Se realizó una adaptación de esta metodología a la AIR, para lo cual se simplificó considerablemente.

La primera entrega de los resultados se realizó con este caso; fue muy instructivo analizar los resultados frente a la administración y a los socios de la asociación.

Además, este caso permitió comprobar que ciertas AIR tienen un equipo sobredimensionado. Varios de los requisitos de la quesería fueron regalados por organizaciones de cooperación. Aparentemente, a menudo ocurre que las ayudas y los apoyos de estas organizaciones no siempre son bien adaptados a los necesitados de las AIR. Con frecuencia sucede que los equipos son de excelente calidad, pero de grandes volúmenes de producción.

Hubiera sido interesante entrevistar a más socios de la quesería, que únicamente venden su leche a la AIR, con el fin de lograr el punto de vista de los proveedores. Para eso se necesita una guía de entrevista especial para socios productores. Se realizó, después de analizar este caso, la guía de entrevista socio / productor.

6.3 Trapiche APUMO (Asociación Productores de Puriscal y Mora)

Presentación

Descripción de la AIR:	Asociación de productores de caña
Productos comercializados:	Tapa de dulce (panela)
Marca de venta:	Sin marca
Número de empleados:	Cinco por día de trabajo
Cantidad producida:	Hasta 200 atados (300 kg) por día
Apoyo externo:	Asistencia técnica (CECADE)
Ubicación de la AIR:	Llano Grande de Mora, Puriscal

Desarrollo de la evaluación

Entrevistas :	Cinco individuales (1 mujer)
Duración del estudio:	2 días
Estudios específicos:	Conteo de la cantidad de abejas en una tapa
Herramientas utilizadas:	Guía de entrevista general Guía de entrevista más concreta Metodología de análisis de las entrevistas

El diagnóstico se desarrolló con normalidad; la gente del campo que trabaja en pequeñas unidades muy tradicionales colabora mucho. El trapiche prepara un proyecto con CECADE para su remodelación (construir un piso de cemento, instalar una homilla nueva, prelimpiadores). Las observaciones a propósito de las condiciones de trabajo y del estado del equipo no resultan muy útiles en este caso, ya que todo cambiará posteriormente. Sin embargo, las declaraciones y la observación del trabajo permitió aclarar los deseos y las ideas de cada uno, además de las verdaderas necesidades.

Al ser una agroindustria de propiedad comunal, con una contabilidad única para todos, no se lleva ningún tipo de documento contable. Aunque la empresa estaba en remodelación, la evaluación resultó muy instructiva.

Hallazgos del estudio

- Dificultades puntuales de condiciones de trabajo
- Falta de higiene de los productos (presencia de abejas)
- Falta de uniformidad de los productos
- Falta de organización del trabajo, pérdidas de tiempo
- Necesidad de un esfuerzo comercial para insertarse en otros mercados
- Falta de seguridad en el trapiche; algunos peligros para los trabajadores

Principales enseñanzas

En el momento de la evaluación, el trapiche organizaba un proyecto para remodelar la planta. Aunque la empresa está en tiempo de cambios, las declaraciones y la observación del trabajo permitieron captar los deseos y las ideas de cada uno, además de las verdaderas necesidades. Se concluye que esta clase de evaluaciones se pueden realizar en cualquier momento de la vida de una agroindustria (excepto, tal vez, cuando está empezando, ya que el trabajo debe estabilizarse un poco). En ciertos momentos resultó difícil reunir a la gente. Hay que avisar con mucha anticipación y confirmar varias veces.

6.4 ADAPEX (Asociación de Pequeños Productores para la Exportación)

Presentación

Tipo de AIR:	Asociación de productores de minivegetales
Productos comercializados:	Minivegetales (en bandejas y por kilo)
Marca de venta:	ADAPEX
Número de empleados:	15: 1 gerente 1 jefe de planta 1 secretaria 1 chofer 11 trabajadoras
Volumen procesado:	150 000 kilos de verduras por año
Apoyo externo:	Por el momento ninguna (hay un proyecto para recibir ayuda de Holanda)
Ubicación de la AIR:	Cipreses de Cartago

Desarrollo de la evaluación

Entrevistas :	Diez: 9 individuales 1 en grupo de 5
Duración del estudio:	3 días
Estudios específicos:	Control del peso de las romanas
Herramientas utilizadas:	Cartel de aviso Guía de entrevista general Guía de entrevista más concreta Guía de entrevista socio / productor Metodología causa / efecto Metodología de análisis de las entrevistas

En este caso el evaluador se presentó sola a la agroindustria. No hubo como en los casos precedentes, apoyo real de una institución. Las consecuencias de ese hecho se hicieron sentir durante todo el desarrollo de la evaluación. Hizo falta un tipo de contrato entre la empresa y el evaluador a fin de poner por escrito el compromiso de cada una de las partes.

La evaluación fue muy tensa pero muy instructiva. El gerente no quiso mostrar ninguno documento contable, el cálculo de costos ocultos fue difícil.

Las entrevistas se desarrollaron muy bien. Una gran mayoría de los trabajadores son mujeres; se hicieron dos visitas antes del trabajo de campo. De esa manera, se ganó su confianza y sus declaraciones durante las entrevistas fueron muy naturales y espontáneas.

Hallazgos de la evaluación

- Dificultades puntuales sobre las condiciones de trabajo
- Falta de organización del trabajo, pérdidas de productos
- Limitaciones de algunos equipos de la planta
- Falta de mantenimiento del equipo
- Falta de comunicación entre la administración y los trabajadores
- Necesidad de insertarse en otros canales comerciales
- Falta de seguridad en la planta
- Cálculo de lo que gastaría la planta pagando a los funcionarios horas extra después 10 horas de trabajo, en vez de 12 horas. En ADAPEX no pagan extra según la ley, luego de ocho horas de trabajo, sino que lo hacen después de 12 horas . Se realizó un cálculo basado en el pago de extras después de 10 horas de labor, o sea una situación intermedia entre las 8 y las 12 horas.

Principales enseñanzas

El hecho de que el evaluador se presentara a la empresa sin la intermediación de una organización de apoyo. No hubo, como en los casos precedentes, tuvo sus consecuencias durante todo el desarrollo de la evaluación. La idea de realizar la evaluación no venía de la agroindustria, razón por la cual la colaboración del gerente no fue suficiente.

ADAPEX tenía un problema “misterioso” del cual nadie parecía conocer la causa. Ocurría que al momento de salir para el mercado, a pesar de que había una pizarra donde se anotaban los pedidos, siempre faltaban dos o tres bandejas. Para resolver este problema, se utilizó la metodología causa/efecto. Con tal fin, se aprovechó la entrega de los resultados frente a todos, para que colaboraran y comunicaran sus ideas sobre el asunto.

6.5 PROUDESSA

Presentación

Tipo de AIR:	Asociación de productores de raíces y tubérculos
Productos comercializados:	Raíces y tubérculos
Marca de venta:	PROUDESSA
Número de empleados:	14 : 1 administrador 1 comprador 1 jefe de campo 1 jefe de planta 1 secretaria 9 trabajadores de planta
Volumen procesado:	140 toneladas/ mes
Apoyo externo:	Asistencia técnica y financiera de CECADE (Centro de Capacitación para el Desarrollo)
Ubicación de la AIR:	Chachagua de San Ramón

Desarrollo de la evaluación

Entrevistas:	Seis: 3 individuales 3 en grupos de 3
Duración del estudio:	3 días
Estudios específicos:	Estudio de los documentos contables
Herramientas utilizadas:	Cartel de aviso Guía de entrevista general Guía de entrevista más concreta Metodología de análisis de las entrevistas

Con más experiencia (esta evaluación fue la quinta realizada), el primer contacto se realizó mejor y eso se sintió durante todo el estudio. Había un real deseo de mejorar la planta por parte tanto de la administración como de los funcionarios. En el momento de la entrega de los resultados, los miembros de la administración tomaron la iniciativa de abandonar la reunión un rato para que los trabajadores pudieran expresar sus reacciones y observaciones más libremente.

Los documentos contables eran muy pocos. A menudo las AIR contratan un contador externo y los documentos algunas veces permanecen en la oficina del contador o de las organizaciones de apoyo. En este caso, hubiera resultado más práctico saberlo de antemano y tratar de conseguir los documentos con mayor antelación.

Hallazgos de la evaluación

- Dificultades puntuales de condiciones de trabajo
- Falta de comunicación y de reuniones
- Falta de uniformidad del producto
- Heterogeneidad en la disponibilidad de materia prima, en cuanto a la continuidad en la oferta
- Falta de organización y de rigor en el trabajo
- Debilidad para insertarse en los canales comerciales
- Costos administrativos altos
- Falta de capacitación en administración de empresas

Principales enseñanzas

La presentación de los resultados se realizó frente a todos los empleados de la empresa. Una parte de los funcionarios eran de un nivel muy humilde; algunos tenían dificultades para leer y necesitaban un poco más de tiempo para entender ciertas informaciones. Sin embargo, todos participaron mucho; hubo una discusión muy valiosa e instructiva. Surgió la necesidad de pensar en una presentación de los resultados más accesible que, al mismo tiempo, considere las reacciones de la gente.

La evaluación ayudó a motivar a todos. La empresa, debido a dificultades de venta en sus productos y en el trabajo propiamente dicho, había tenido que suspender sus actividades algunos días en las semanas anteriores. Al analizar los documentos contables, se encontró que el contador de la planta no tomaba en cuenta la depreciación (amortización) del equipo.

6.6 Mi Vaquita

Presentación

Tipo de AIR:	Empresa privada
Productos comercializados:	Queso fresco, queso rallado y mantequilla
Marcas de venta:	Mi Vaquita
Número de empleados:	Seis: 1 gerente un jefe de planta 4 trabajadores
Volumen procesado:	30 000 litros de leche / semana
Apoyo externo:	Apoyo técnico del Ministerio de Agricultura y Ganadería
Ubicación de la AIR:	Santa Cruz de Tumalba - Costa Rica

Desarrollo de la evaluación

1. Entrevistas:	Seis individuales
Duración del estudio:	Dos días
Estudios específicos:	Análisis de puesto de un trabajador Análisis de puesto de la ralladora de queso Estudio de datos contables
Herramientas utilizadas:	Cartel de aviso Guía de entrevista general Guía de entrevista más concreta Metodología de las chimeneas Metodología de análisis de las entrevistas

En este caso, el evaluador realizó el primer contacto sin el apoyo de ninguna organización de cooperación. Sin embargo, la evaluación se desarrolló bien.

El trabajo de evaluación cubrió dos días, de la madrugada hasta la tarde. Es importante asistir a todo el trabajo del día para observar todas las fases.

Hallazgos de la evaluación

- Problemas puntuales de condiciones de trabajo
- Falta de capacitación de nuevos trabajadores
- Falta de comunicación (escrita)
- Alto costo de materiales de limpieza (utilización excesiva)
- Dificultades para insertarse en los canales comerciales
- Averías frecuentes de la ralladora de queso

Principales enseñanzas

Durante las entrevistas se detectó que la quesería perdía tiempo y no trabajaba de manera óptima. Algunos trabajadores se detenían a cada rato durante el proceso. Además, la ralladora de queso a menudo estaba en malas condiciones.

Para evaluar cuantitativamente la eficacia real de los trabajadores y de la ralladora, se utilizó "la metodología de las chimeneas". Esta herramienta fue adaptada a las Agroindustrias Rurales y puede revelar resultados interesantes.

6.7 COOPEDELICIAS R.L.

Presentación

Tipo de IAIR:	Asociación de productores de frutas
Productos comercializados:	Pulpas de frutas
Marcas de venta:	La Campiña
Número de empleados:	Ocho: 1 gerente 1 jefe de planta 1 secretaria 5 trabajadoras de planta
Volumen procesado:	11 000 kilos de fruta / mes
Apoyo externo:	Asistencia técnica del CITA.
Ubicación de la AIR:	Cedral de León Cortés - Costa Rica

Desarrollo de la evaluación

Entrevistas:	Cuatro: 3 individuales, un grupo de 4
Duración del estudio:	Dos días
Estudios especializados:	Cálculo de productividad
Herramientas utilizadas:	Cartel de aviso Guía de entrevista general Guía de entrevista más concreta Metodología de análisis de las entrevistas

La AIR presenta una fuerte rotación de su personal. La empresa cuenta únicamente con tres empleados fijos. Los demás son contratados cuando se necesita mano de obra. En consecuencia, los nuevos empleados no conocen muy

bien la planta; la información que pueden dar es limitada. Esta situación, se puede aprovechar para profundizar el proceso de contratación de los empleados y de su entrenamiento en la tarea que tienen que hacer.

Hallazgos del estudio

- Fuerte rotación del personal
- Falta de comunicación y de reuniones entre todos
- Falta de política estratégica
- Falta de delegación de las tareas por parte de ciertos empleados
- Algunos peligros en la planta

Principales enseñanzas

Este caso fue muy interesante desde el punto de vista humano. Gracias a un primer contacto bien hecho, las entrevistas se desarrollaron en forma natural y espontánea. Valió la pena profundizar el primer encuentro para que las trabajadoras sintieran confianza.

Resulta importante comunicar con tiempo a la administración de la planta que todos los documentos que tiene pueden ser útiles. En efecto, las AIR a menudo cuentan con documentos interesantes que los evaluadores pueden consultar (otros diagnósticos, otras evaluaciones hechas en la planta). Sin embargo, algunas veces estos documentos no están disponibles en el momento de la evaluación empresarial. Esos detalles se deben coordinar con anticipación para que no afecten los resultados de la evaluación.

CAPITULO 7. ANALISIS DE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS EN LAS AGROINDUSTRIAS RURALES

En esta parte se trata de presentar los principales problemas que aparecieron durante el estudio piloto. El evaluador debe saber que las dificultades aquí detectadas ocurren a menudo en las agroindustrias rurales. Por consiguiente, puede resultar interesante averiguar siempre sobre su existencia durante la evaluación.

Ya se ha visto que, cuando se detecta un problema, algunas veces se puede calcular lo que cuesta esa disfunción a la planta : el "costo oculto" del problema. En los párrafos siguientes se presentarán cálculos de costos ocultos que pueden realizarse cuando la disfunción lo permite.

7.1 Trabajo en horas extra

Las horas extra en una empresa son consideradas como disfunciones en la organización del trabajo. En efecto, se considera que el trabajo de la planta tiene que ser organizado de tal manera que se realice en los horarios normales de trabajo. Si se necesita trabajar más, se contratan más empleados o se establecen turnos de trabajo.

Es posible evaluar en términos financieros lo que cuesta a una AIR trabajar horas extra. El costo oculto de horas extra se calcula de la manera siguiente :

C : la cantidad de horas extra trabajadas durante un cierto período de tiempo
(15 días o un mes)

D : la diferencia de sueldo entre una hora normal y una hora extra

D x C = el costo de las horas extras

Después de este calculo se puede extrapolar lo que esta forma de trabajo costaría a la empresa durante un año.

Ejemplo: UTRAIPZ Agroindustria procesadora de pulpas de fruta
17 empleados
San Isidro de El General

Los cálculos se hicieron a partir de las planillas de dos semanas consecutivas

Durante estas semanas, los empleados trabajaron :

- 586 horas normales
- 316 horas extras (C)
- 902 horas en total

Entonces, 35 % de las horas de trabajo fueron horas extras. Considerando que una hora normal se paga a US\$ 0.78 y una hora extra a US\$ 1.16, se tiene que $D=1.16-0.78=$ US\$ 0.38. De esta forma el costo oculto de las horas extra es de $(D \times C)$ US\$ $0.38 \times 316=$ US\$ 153.3. Haciendo la relación para un año el costo oculto de estas horas extras sería de aproximadamente US\$ 3,985.

Sin embargo, la solución no es tan sencilla como recortar las horas extra. Los trabajadores dijeron durante las entrevistas que si no había más posibilidades de trabajar horas extras, tendrían que buscar otro trabajo.

7.2 El ausentismo

Por medio de las entrevistas se pudo conocer que ciertas AIR tenían problemas de ausentismo, situación que generaba molestar entre muchos funcionarios. Resulta difícil evaluar como afecta el ausentismo en una agroindustria. En la mayoría de los casos, quienes faltan al trabajo no reciben su sueldo. Entonces, aparentemente, la empresa no pierde nada a causa del ausentismo.

Sin embargo, el trabajo no realizado por los ausentes se recarga sobre los otros funcionarios afectando la calidad del trabajo en diferentes puntos: la calidad del producto, la productividad, la eficiencia disminuida de los empleados por causa de cansancio. Esas pérdidas de calidad tienen un costo.

Sin embargo, las empresas casi nunca registran cuando alguien falta al trabajo; toda la información sobre este asunto es muy vaga. Se puede consultar la planilla y observar la cantidad de horas trabajadas por semana por empleado. Considerando que un funcionario trabaja 48 horas por semana (en la mayoría de las AIR), se puede buscar si alguien faltó.

Este control no es totalmente seguro debido a que, en algunas AIR, los trabajadores son contratados únicamente tres o cuatro días por semana. Entonces, los dos o tres días que el empleado no trabaja no pueden ser considerados como ausentismo. En otros casos, la AIR, por falta de materia prima o de pedidos no trabajan siempre 6 días por semana.

Se hace difícil entonces, comparar datos de una semana con otra. Si se desea evaluar los "costos ocultos" del ausentismo, es preciso hacer muchas aproximaciones.

7.3 Dificultades puntuales de condiciones de trabajo

En general, al observar el trabajo de la planta y hablar con los trabajadores se notan dificultades en las condiciones de trabajo. Estos problemas hacen que algunas tareas se tornen difíciles.

A menudo se encuentran las siguientes dificultades: mucho ruido, calor excesivo e incomodidades en un puesto de trabajo (espacio reducido, poca luz).

Ejemplo: UTRAIPZ Agroindustria de pulpas de fruta
16 empleados
San Isidro del General

Problema: Incomodidad para realizar una determinada operación

Un problema detectado en la sección de empaque de mermeladas fue que la colocación de las etiquetas en las bolsas era muy incómoda, porque los rollos de etiquetas se resbalaban. Se aconsejó colgar en un lugar fijo (sobre la pared) los rollos de etiquetas adhesivas, de manera que la trabajadora pudiera tomarlas sin que éstas se le resbalaran.

7.4 Fuerte rotación del personal

Se comprobó que en varias agroindustrias rurales los empleados cambian bastante a menudo. La rotación del personal puede tener ventajas, pues supuestamente un empleado nuevo está muy motivado por su nuevo trabajo. Sin embargo, el funcionario nuevo realiza las tareas más lentamente y con más dificultad que un trabajador que ya tiene algún tiempo en la planta. En consecuencia la empresa pierde en rendimiento; además, otra persona tiene que dedicar cierto tiempo para explicarle las tareas al nuevo empleado.

Ejemplo: COPEDELICIAS R.L. Agroindustria de pulpa de fruta
7 empleados (muy variable)
Cedral de León Cortés

Cuando se realizó el diagnóstico casi todos los trabajadores de la planta eran nuevos. La rotación del personal en esta empresa es muy alta y el jefe de planta debe dedicar una gran parte de su tiempo a entrenar las nuevas trabajadoras.

7.5 Falta de seguridad

En ciertas AIR se detectan peligros causados por la estructura de la planta, los equipos de trabajo o el medio ambiente.

Ejemplo: ADAPEX Empacadora de minivegetales
15 empleados
Cipreses de Cartago

Problema: Falta de seguridad dentro de la planta

La planta tiene dos escaleras muy peligrosas. Los empleados, tanto los gerentes como los operarios, se caen a menudo, aunque las escaleras tengan barandas. Se aconsejó colocar bandas adhesivas para disminuir los riesgos de caídas.

7.6 Falta de organización del trabajo

Una gran parte de las AIR enfrentan dificultades de organización de trabajo. Esto se nota por medio de las entrevistas, las observaciones en el terreno y los estudios especializados.

Ejemplo: Trapiche APUMO
5 empleados
Llano Grande de Mora - Costa Rica

Una dificultad en este tipo de agroindustria es que todos hacen un poco de todo. Nadie realmente, salvo la persona que alimenta la homilla, tiene una única tarea.

La etapa más delicada del trabajo se da cuando la tarea llega al punteo. En ese momento se necesitan 3 personas cerca de la paila para ejecutar diversos trabajos:

- Sacar la tarea
- Batir en la canoa
- Llenar los moldes
- Cambiar los moldes cuando están llenos

Cuando la tarea llega al punteo no se avisa a otros empleados y entonces, el trabajo se hace apresuradamente, con mucha desorganización. En consecuencia, la tarea no es moldeada suficientemente rápido y las últimas tapas no quedan tan bonitas porque el dulce se endurece.

Para remediar esa situación, se aconsejó mejorar la comunicación para facilitar la organización. Se podría avisar al que muele y al que saca el bagazo un poco antes de llegar al punteo, para que estén preparados.

7.7 Falta de higiene y defectos de calidad

En las agroindustrias rurales, más que en otro tipo de industrias, a menudo se presentan problemas de higiene y defectos de calidad en sus productos. A muchas AIR le son devueltos sus productos por mala calidad, lo que constituye una pérdida neta para la empresa.

Sin embargo, casi nunca se evalúan los "costos ocultos" causados por defectos de calidad. En efecto, muchas agroindustrias rurales no tienen registros de los productos que salen defectuosos o que son devueltos por los clientes.

Ejemplo: PROUDESSA Agroindustria empaedora de raíces y tubérculos
14 empleados
Chachagua de San Ramón

Problema: *Facilitar los procedimientos de trabajo*

Algunos funcionarios olvidan ciertas consignas de trabajo. El jefe de planta tiene que repetir varias veces lo que deben hacer. Eso, lamentablemente, hace perder mucho tiempo.

Una solución podría ser colocar sobre las paredes de la planta carteles grandes con dibujos y explicaciones básicas que muestren cómo se realiza el trabajo. Estos carteles serían como una ayuda-memoria para el empleado y le evitaría preguntar tan a menudo.

7.10 Dificultades para insertarse en los canales comerciales

La mayoría de las AIR tienen una gran debilidad en la fase de comercialización de sus productos. Su red comercial no está muy desarrollada y casi nunca existe una persona encargada específicamente de la distribución y venta de los productos.

Ejemplo: Agroindustria ADAPEX, empaedora de minivegetales
15 empleados
Cipreses de Cartago

Aparentemente, la empresa no hace muchos esfuerzos para aumentar su mercado. No se reflejan gastos de publicidad en la contabilidad. Los minivegetales son productos "gourmet", por cuanto su mercado es más reducido que el de los vegetales tradicionales. Se podrían realizar degustaciones en supermercados para promover los productos.

Se puede enseñar formas de preparar los minivegetales (ensaladas, pasabocas) para dar ideas a los consumidores y motivar su compra. Además, se podría incursionar en el mercado de restaurantes y de "catering service"...

7.11 Los cuellos de botella

A menudo los equipos constituyen “cuellos de botella” que establecen la capacidad de producción de ciertos procesos. Los cuellos de botella necesitan una gestión particular, la cual se puede enfocar desde tres puntos principales :

- Optimizar la capacidad de producción del equipo: el mantenimiento tiene que ser preventivo, las suspensiones en el proceso tienen que desaparecer y debe realizarse un control de calidad arriba del punto donde está el “cuello de botella” para evitar una producción inútil.
- Optimizar el flujo del proceso: asegurar una provisión de producto para evitar las suspensiones por falta de abastecimiento; programar el trabajo del puesto en función de las altas demandas eventuales de ciertos productos.
- Buscar cómo aumentar la capacidad: mejorar el proceso, sustituir mediante la elaboración parcial con otro equipo parecido.

*Ejemplo: UTRAIPZ Agroindustria de pulpa de fruta
17 empleados
San Isidro del General*

UTRAIPZ tenía dificultades con las selladoras de bolsas. Estas máquinas estaban frecuentemente en avería y atrasaban el trabajo. Se puede considerar que las selladoras constitulan “cuellos de botella” en el proceso.

Para disminuir el efecto que este problema representaba para el desarrollo del trabajo, se trató de subrayar la importancia del mantenimiento preventivo y la organización del funcionamiento de las selladoras.

Además de indicar estos puntos a los gerentes de la empresa, se puede realizar “una chimenea” del funcionamiento de los equipos que constituyen “cuellos de botella”. De ese modo, los gerentes pueden ver en un gráfico lo que representan las averías en el tiempo total de trabajo. Esta metodología se explica en el Capítulo 4.

BIBLIOGRAFIA

BOUCHER, F. 1996. Características de la Agroindustria Rural en América Latina y el Caribe. IV Congreso Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos. Santafé de Bogotá, 25 de abril.

BOUCHER, F.; RIVEROS, H. 1995. La Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe. Tomo 1: Entorno, marco conceptual e impacto. San José, Costa Rica.

HACCP HOY. Boletín Divulgativo Sobre Calidad y Protección de Alimentos de la Sociedad Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos. Ejemplares de febrero de 1993 y mayo de 1994.

LAGO, C.; CLAVIJO, B. 1995. Herramientas estadísticas y administrativas aplicables al HACCP. Alimentos. Revista de la Sociedad Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos, Número 8, marzo.

PRODAR. 1993. Marco Conceptual de la Agroindustria Rural, Manual de Capacitación en Agroindustria Rural. Vol. 1. San José, Costa Rica.

SAVALL, H.; ZARDET, V. 1987. *Maitriser les coûts cachés*, Collection Gestion, Série: Politique générales, Finance et Marketing, Edition Economica.

GLOSARIO

ALTERSYALC	Asociación de Alternativas Tecnológicas para la Industria Alimentaria
AIR	Agroindustria Rural
CECADE	Centro de Capacitación para el Desarrollo
CEDECO	Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense
CENAP	Centro de Acción Pastoral
CNP	Consejo Nacional de Producción
CICAR	Comisión de Capacitación en Agroindustria Rural
CIRAD-SAR	Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Departamento de Sistemas Agroalimentarios Rurales
CITA	Centro de Investigaciones en Tecnología de Alimentos
ENSIA	Escuela Nacional Superior de las Industrias Agrícolas y Alimentarias (Francia)
HACCP	Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (siglas en inglés)
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MDR-UNA	Maestría en Desarrollo Rural de la Universidad Nacional de Costa Rica
PRODAR	Programa Cooperativo de Desarrollo Agroindustrial Rural
UNACOOOP	Unión Nacional de Cooperativas

ANEXO

**Ficha completa sobre la evaluación empresarial de UTRAIPZ
(Agroindustria de pulpas de fruta)**

1. Presentación de la empresa UTRAIPZ

La Unión de Trabajadores Independientes de Pérez Zeledón (UTRAIPZ) se creó en 1976. El proyecto de la planta empezó en 1986 con el propósito de ofrecer una alternativa de mercado a los productores de frutas asociados a UTRAIPZ. El proceso agroindustrial consiste en la elaboración de pulpas de frutas (mango, piña, maracuyá, etc.), que se almacenan a granel en las estaciones de gran producción y posteriormente se empacan en bolsas de polietileno según los pedidos.

La empresa cuenta hoy con dos plantas:

- Una planta de pulpas de frutas y de mermeladas (ésta fue la planta evaluada). Se procesa piña, papaya, mango, maracuyá, naranjilla, guayaba, guanábana, mora, cas y carambola.
- Una planta de encurtidos y chiles jalapeños. Esta planta procesa: zanahoria, cebolla, vainica, chayote, coliflor y chiles.

2. Generalidades sobre la evaluación

El primer contacto

El primer contacto fue realizado con ayuda de una persona que brinda asesoría técnica a la empresa. La metodología fue presentada a un representante de la Junta Directiva, al Gerente, y al Jefe de Planta. Estos funcionarios tenían la misión de informar a los empleados de la agroindustria sobre el desarrollo de la evaluación.

El trabajo en el terreno

El diagnóstico propiamente dicho fue realizado durante tres días, de la siguiente forma:

- Realización de las entrevistas: Miembro Junta Directiva
Gerente
Jefe de planta
Chofer
Nueve empleados de planta
- Observaciones en la planta y realización de estudios especializados. (análisis de la planilla).

El efecto de espejo

El efecto de espejo, restitución de lo surgido de las entrevistas, de las observaciones y de los estudios especializados, se realizó respetando el anonimato y la confidencialidad de las declaraciones recibidas. Tuvo lugar cinco semanas después de realizado el estudio y se presentó al personal de la planta, el jefe de planta, el gerente, un representante de la Junta Directiva y al asesor técnico.

El informe final

El informe final fue entregado dos semanas después de realizado el efecto de espejo.

3. Los resultados del efecto de espejo

En esta sección se presentan las láminas utilizadas para el *efecto de espejo*.

3.1. Historia profesional / Perspectivas y motivaciones

Entrevistas

Las perspectivas y motivaciones de los funcionarios de la administración y de los trabajadores parecen muy diferentes. Los primeros están muy motivados; los últimos trabajan *por el sueldo*.

Personal administrativo

"Lógicamente, el objetivo es consolidar una empresa de pequeños agricultores."

"Mi motivación es producir un producto que a la gente le guste. Cuando uno ve en un supermercado el producto, da placer."

"Mi motivación es modernizar la actividad, exportar y diversificar."

Personal de planta

"No aspiro a subir más. La única causa por la cual trabajo es el salario."

"Yo trabajo porque uno necesita hacerlo, para sobrevivir."

Estudio en la planta

A causa del gran número de empleados en la planta, se advierten perspectivas y motivaciones diferentes. Sin embargo, los trabajadores tienen muy pocas motivaciones; no se sienten implicados por el trabajo de la planta. Se limitan a realizar sus tareas.

Es una lástima que la única motivación de un funcionario sea el salario. Se necesita un esfuerzo de comunicación en la planta para motivar a los empleados. Hay que poner en relieve las relaciones humanas en la gestión de la empresa.

Discusión frente a los resultados precedentes

Pocas reacciones por parte de los trabajadores. La administración pareció lamentar esta indiferencia, pero la considera casi inevitable.

Comentarios y recomendaciones

Se pensó en elevar el espíritu de empresa, organizando más reuniones e implicando más a los empleados en la organización y funcionamiento de la planta.

3.2. Condiciones de trabajo / El ambiente de trabajo

Entrevistas

En el ambiente se advierte estrés, desmotivación. La gente parece dividida:

"Siento mucho estrés, presión. No es agradable trabajar."

"Hay desmotivación en la planta, mal humor. No se da nunca una palmadita en la espalda. Eso falta; el trabajo es bastante cansado y duro."

Sin embargo, algunas personas se sienten bien:

"El ambiente es normal, tranquilo."

Estudio en la planta

La gente no parece muy motivada; eso varía según el puesto. El hecho de que no haya muchas empresas alrededor obliga a los trabajadores a quedarse.

Discusión frente a los resultados precedentes

Sorpresa del gerente.

Los que dijeron que sentían mucha presión no hablaron sobre este punto durante la reunión.

Comentarios y recomendaciones

Lograr más comunicación y confianza.

Además, algunos propusieron un poco más de reconocimiento por parte de los gerentes; no necesariamente en términos financieros, sino recordar el día de cumpleaños, una palmada en la espalda de vez en cuando. Que no se olvide que el trabajo es duro.

3.2. Adecuación de los locales

Entrevistas

La planta es demasiado pequeña; eso daña el trabajo:

"Somos muy débiles en cuanto a la infraestructura."

"Hay muy poco espacio. A veces es incómodo."

"El espacio es muy reducido. A mí me da lástima ver a las muchachas trabajar así."

Las oficinas también son pequeñas y poco adecuadas:

"Quiero mejores condiciones técnicas en todo sentido: hay que modernizar la planta y las oficinas."

"En las oficinas, el espacio es demasiado reducido. Los productores no pueden sentarse."

"No tenemos oficinas. No existen."

Los locales sociales son insuficientes, faltan a la vida social de la empresa:

"Se requiere un comedor donde la gente pueda preparar sus alimentos."

"Sería mucho mejor que la gente compartiera más. No hay contactos entre las dos plantas. Tal vez con un lugar tan simple como un cuarto para almorzar juntos..."

Estudio en la planta

El espacio para trabajar es insuficiente; hay desorden en la planta de pulpas. Las cajas vacías, las cajas listas y los productos están puestos en una misma sala sin ningún orden.

Las oficinas son demasiado pequeñas, el área de administración de la planta no es adecuada para recibir correctamente a un productor o un cliente. Los servicios sanitarios, las duchas están bien, pero falta un comedor donde los empleados puedan almorzar y tomar el café tranquilos.

Discusión frente a los resultados precedentes

Todos están de acuerdo con estas declaraciones; no hay nada que añadir. Todos lo lamentan.

Comentarios y recomendaciones

Algunos propusieron habilitar un comedor en un lugar desocupado de la planta. Además, se decidió establecer una oficina especial para el gerente.

3.2. La limpieza

Entrevistas

La limpieza de la planta parece convenir a todos, pero podría mejorarse:

"Para la limpieza, se hace lo que se puede."

"La administración no le pone importancia a la limpieza. Hay que usar cepillos que no maltratan las máquinas."

"No hay tiempo suficiente para limpiar ."

Estudio en la planta

La planta parece limpia, excepto el área de recepción de la materia prima. La basura queda allí y huele mal. Esto atrae moscas y cerca se encuentra la sala de preparación de las frutas.

Discusión frente a los resultados precedentes

Sorpresa de la administración ante esas declaraciones.

Comentarios y recomendaciones

Decisión de botar la basura en otro lugar más alejado de la sala de preparación de las frutas.

3.2 Puestos de trabajo

Entrevistas

El ritmo de trabajo es fuerte. Los medios de trabajo influyen sobre esa cadencia:

"Yo siento que en ciertos momentos, trabajo bastante. Pero los medios no permiten hacerlo todo."

"Las máquinas atrasan el trabajo. Hay ritmos de trabajo rápidos y lentos, según las máquinas."

La cadencia de trabajo es irregular:

"No tenemos horarios estables. Sabemos en la tarde los horarios del día siguiente."

"El ritmo de trabajo es un poco irregular."

La gente en general parece apreciar su trabajo:

"El trabajo es repetitivo, rápido e interesante, pero cansado. A mí me gusta a veces."

"A mí me gusta trabajar, pero es un poco aburrido."

Estudio en la planta

Los funcionarios parecen estar muy ocupados. Sin embargo, en algunos casos podrían ganar tiempo si el equipo fuera más nuevo y de mayor capacidad. Algunos trabajadores pierden tiempo reparándolo o esperando la reparación.

Nota: en este caso se habría podido utilizar la "metodología de las chimeneas" para evaluar el tiempo real de trabajo de ciertos funcionarios o el tiempo perdido por un trabajador para reparaciones.

Discusión frente a los resultados precedentes

Algunos contestaron que no era verdad, que cuando una máquina estaba en avería, se ocupaba el tiempo de otra manera; siempre había algo que hacer.

Otros dijeron que sí, que era verdad, que se perdía mucho tiempo arreglando las máquinas.

Comentarios y recomendaciones

Se decidió estudiar este punto con mayor precisión, realizando estudios del tiempo de avería por día, del tiempo de reparación por día, para comprender la amplitud del problema.

3.2 Materiales y suministros

Entrevistas

"No todo funciona. Hay máquinas que requieren reparación."

"Cierta equipo es delicado, fácilmente se puede dañar por la humedad. Eso sucede con el equipo eléctrico."

Las máquinas son viejas y perjudican el trabajo

"Yo las califico de 50% aceptables, las otras están muy deteriorados. En producción, hay que jugar al mecánico, solucionar los problemas con otras máquinas."

El mantenimiento de las máquinas no parece adecuado:

"Con un mantenimiento adecuado, sería una superplanta. Hay falta de interés por parte de la administración."

"No hay costumbre de chequear las máquinas."

Estudio en la planta

El equipo no es óptimo. Las selladoras de bolsas presentan constantes averías.

Nota : en este caso, se habría podido utilizar la "metodología de las chimeneas" para determinar la cantidad de averías de las selladoras. A partir de este estudio, se puede evaluar aproximadamente el costo de las averías y comparar estos números con el costo de una nueva máquina.

Discusión ante los resultados precedentes

Todos estuvieron de acuerdo en que el equipo debe ser revisado. Algunos se quejaron de tener que "jugar a los mecánicos" cada día para reparar las selladoras, cuando en realidad no tienen ningún conocimiento de mecánica.

Comentarios y recomendaciones

Se decidió tratar de organizar un plan de mantenimiento para que cada equipo sea revisado regularmente. Poner en marcha un mantenimiento preventivo, más que arreglar el equipo después de la avería.

3.2 Seguridad y ambiente

Entrevistas

Las máquinas parecen más o menos seguras; uno tiene que tener cuidado:

"Yo pienso que son seguras, eso depende de uno."

"Las maquinas no son peligrosas, requieren cuidado."

"Las marmitas pueden ser peligrosas."

Las molestias más importantes son el calor y el ruido:

"En cuanto a la infraestructura, la planta es muy bajita, la ventilación es pobre : se concentra calor. Podemos poner un extractor de aire o ventiladores."

Estudio en la planta

No hay tantos peligros en la planta pero se podría mejorar este aspecto. Las escaleras para llegar a la planta de pulpas no tienen baranda y pueden ser peligrosas. No hay ningún cartel de aviso en la planta sobre los peligros eventuales de las marmitas, de las selladoras de bolsas, etc.

Las principales molestias son el calor y el ruido. No se hace ningún esfuerzo para disminuirlos, ni siquiera se buscan soluciones sencillas (orejeras, ventiladores).

Nota: se habría podido medir la temperatura en algunos sitios de la planta para que todos, en particular la administración, se den cuenta de calor.

Discusión frente a los resultados precedentes

Todos estuvieron de acuerdo con esas declaraciones. Algunos insistieron en que el ruido era muy fuerte y el calor muy pesado.

La administración se mostró sorprendida de saber que los funcionarios se quejaban del ruido. Dijeron que el exceso de calor en la planta era por causa de su infraestructura.

Comentarios y recomendaciones

Se decidió comprar orejeras para los trabajadores sometidos a mucho ruido.

Se recomendó comprar ventiladores, por lo menos para las áreas donde se trabaja con productos calientes.

Definición de las funciones

Entrevistas

La definición de las funciones de cada uno no es muy precisa

"No existe una definición de las funciones. Yo necesito gente polifuncional."

"No tiene claro cuál es su trabajo. Quisiéramos que fuera más claro."

Estudio en la planta

No existe un manual de los puestos. Sin embargo, todos parecen saber lo que deben hacer. de todas maneras el manual hace falta.

Discusión ante los resultados precedentes

Muchos dijeron que conocían muy bien sus funciones, que no necesitaban un manual de puestos.

La administración se mostró interesada en la idea de un manual de puestos.

Comentarios y recomendaciones

La administración decidió discutir este asunto y, eventualmente, confiar esta tarea a un funcionario.

Responsabilidades e iniciativas de cada uno

Entrevistas

Los empleados sienten que tienen responsabilidades en la empresa

"Mi trabajo es bastante cansador. Siento una presión tremenda, porque todo producto tiene que ser óptimo. Para mí, eso es algo frustrante, porque está sobre mí solo esta responsabilidad."

"Siento responsabilidades; esa es mi tarea."

Estudio en la planta

En general los empleados se sienten responsables de su tarea y quieren realizarla bien. Sin embargo, las responsabilidades podrían estar mejor repartidas. Algunos podrían delegar más ciertos aspectos de su trabajo.

Discusión ante los resultados precedentes

Algunos dijeron que sentían demasiadas responsabilidades, mucha presión; que se podría delegar más.

El gerente se mostró de acuerdo con esto.

Comentarios y recomendaciones

Se recomendó tratar de delegar más, mostrando sus ventajas (en caso de enfermedad, el trabajo puede seguir, etc.).

Se decidió iniciar una política de mejor reparto de las tareas.

Cantidad de trabajo

Entrevistas

A falta de tiempo o de conocimiento, algunas tareas son mal asumidas

"Sí algunas veces. Con muchas tareas en un día uno no puede cumplir; es demasiado."

"Sí hay cosas sobre las cuales no tengo conocimiento para hacerlas. Quiero información sobre aspectos secretariales, para redactar fácilmente y manejar la máquina de escribir."

El asunto de los días libres no queda muy claro:

"Debe llegarse a un entendimiento entre la empresa y el empleado; uno tendría que escoger sus días libres."

"No puedo cambiar la fecha de los días libres."

Cada uno tiene una opinión diferente sobre el ausentismo:

"Casi no hay ausentismo."

"Hay bastante ausentismo. Cuando alguien falta, se siente, se recarga sobre los otros."

Estudio en la planta

El asunto de los asuetos parece muy vago, es difícil aclararlo. Además, no se sabe a quién creer. Falta un método de seguimiento de las ausencias.

Nota : en este caso los funcionarios ausentes no reciben sueldo. La administración no registra cuando un empleado falta. Además, resultó difícil lograr información sobre este asunto a partir de la planilla. En efecto, todos los funcionarios trabajan una cantidad de horas diferente según su puesto, y esto cambia de una semana a otra. Algunos cobran por horas, otros por rendimiento; ciertos empleados trabajan muchas horas extra. Fue difícil lograr información confiable sobre el ausentismo para saber con precisión cuando alguien falta. Sin embargo, con más tiempo y ayuda de alguien de la administración que conociera a los trabajadores, se habría podido lograr informaciones interesantes.

Discusión ante los resultados precedentes

Algunos se quejaron de que se trabajan muchas horas; a veces hay demasiado trabajo (para las mujeres con una familia que cuidar). Otros dijeron que cuando alguien faltaba, se recargaba su trabajo sobre los demás. Dijeron que "sí había ausentismo".

Comentarios y recomendaciones

Se recomendó seguir de cerca el ausentismo. Además, se decidió estudiar las horas trabajadas por cada uno por semana y enfocar la posibilidad de contratar a otros trabajadores.

Tipos de comunicación

Entrevistas

Los empleados sienten que la comunicación es mínima, quieren más reuniones

"Hay algunas reuniones cuando surge una necesidad, cuando pasa algo. Nos gustaría que hubiera más."

"Quisiéramos reuniones con Arturo (jefe de planta), sin apuro."

"Cada reunión lleva una hora."

La falta de comunicación puede perturbar el trabajo, pero cuando se detecta un problema se trata de solucionarlo con el dialogo

"Yo lo veo en los empleados. A veces, no saben qué hacer.

"Yo no hablo mucho con mi jefe; falta comunicación."

"Cuando hay un problema, busco el diálogo."

"Trato de ver si puedo arreglarlo; si no hay solución, se lo digo a mi jefe."

Estudio en la planta

Se siente falta de comunicación entre los jefes mismos, más que entre los jefes y los funcionarios. Algunos están desmotivados por esa causa. Parece que la actitud de la administración frente a la planificación de reuniones es un poco reticente. Consideran una reunión más como una pérdida de tiempo que como un beneficio eventual para la planta.

Hay poca comunicación escrita en la planta, no hay un lugar específico para pegar anuncios.

Discusión ante los resultados precedentes

La administración parecía un poco sorprendida por estas declaraciones. Comprendió la importancia de la comunicación en una empresa, pero dijo que desde hace cierto tiempo, no se preocupó mucho de organizar reuniones. Siempre hay tanto que hacer...

Comentarios y recomendaciones

Se decidió establecer unas horas cada mes, para reunir a todos los empleados de la AIR.

Oportunidades de capacitación

Entrevistas

A los empleados les gustan mucho los cursos, quieren más:

"Me gustaría recibir cursos sobre cualquier cosa, como arreglar máquinas, por ejemplo."

"La administración cree que va perder mucho dinero en cursos."

"Me gustaría un curso sobre las relaciones públicas, cómo manejar a los campesinos."

Estudio en la planta

Parece que en algunos puestos de trabajo la capacitación sobre algunos aspectos es necesaria. Por ejemplo, se requiere capacitar una persona en mantenimiento de equipo. repararlas en caso de avería.

Discusión ante los resultados precedentes

La administración parecía escéptica frente a este entusiasmo por los cursos; no le parece sincero. Parece que ya se organizaron cursos y que, finalmente, pocos funcionarios asistieron.

Hubo pocas reacciones a esto.

Comentarios y recomendaciones

No se tomó ninguna decisión.

3.6 Control de calidad

Entrevistas

La empresa controla poco la calidad del producto, los clientes lo hacen más:

"Tenemos una asesoría técnica, y las empresas también controlan."

"La infraestructura influye sobre la calidad."

"El control de calidad es superficial."

Estudio en la planta

Con respecto a la cantidad producida y el tamaño del mercado, la empresa controla muy poco la calidad de sus productos. La política de calidad es mínima. No se realizan controles periódicos durante las diversas fases del proceso.

Nota: se habría podido profundizar este punto mediante "la metodología HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control). Es un sistema preventivo que tiene como propósito garantizar la seguridad de los alimentos.

Discusión ante los resultados precedentes

Casi nadie contestó frente a estas declaraciones; todos quisieran contar con un laboratorio adecuado en la planta, pero por el momento eso no es posible.

Además, hasta ahora, no han tenido problemas de calidad importantes, esa situación no los incitó a cambiar el sistema de control de calidad.

Comentarios y recomendaciones

Se recomendó poner en práctica la metodología HACCP para garantizar la calidad de los productos.

No se tomó ninguna decisión.

3.7 Política salarial

Entrevistas

Los empleados trabajan mucho en horas extra; eso parece necesario:

"Uno necesita ganar más dinero. Lo que a uno lo salva son las horas extra."

"El salario cambia de semana a semana, depende del trabajo."

Estudio en la planta

Se calculó el costo oculto generado por el trabajo en horas extra. Se estudiaron las planillas de dos semanas consecutivas. Durante esas semanas los empleados trabajaron: 586 horas normales y 316 horas extra. En total 902 horas.

Pudo comprobarse que **35% de las horas de trabajo fueron extras y el costo de esas horas representa 44.6 % del costo total de las horas de trabajo**. Es decir una cifra nada despreciable.

El costo de esas horas extra fue de **US\$ 153.3**, considerando que una hora normal es pagada a US\$ 0.78/hora y una hora extra es pagada a US\$ 1.16/hora.

Se puede ver que el costo oculto de las horas extra es relativamente alto, pero muchos trabajadores necesitan esta oportunidad para sobrevivir. Cambiarían de empresa si no existiera la posibilidad de trabajar así.

Discusión ante los resultados precedentes

Hubo sorpresa de los gerentes frente al porcentaje que representan las horas extra en la totalidad de las horas de trabajo.

Muchos trabajadores expresaron que trabajar en horas extra era muy importante para ellos. Las necesitan para seguir adelante. Un sueldo limitado a 48 horas por semana pagadas en horas normales no alcanzaría.

Comentarios y recomendaciones

Los gerentes decidieron reunirse para discutir este asunto.

Se recomendó enfocar la posibilidad de organizar dos equipos de trabajo. Un equipo trabajaría en la mañana (de las 6 de la mañana a las 2 de la tarde), el otro en la tarde (de las 2 de la tarde a las 10 de la noche).

3.8 Política estratégica

Entrevistas

A los empleados les gustaría conocer más sobre la política estratégica de la empresa para sentirse más motivados e involucrados en su trabajo:

"Uno le pone más ganas si conoce los planes de la empresa, tiene más motivación."

La empresa tiene que hacer frente a un obstáculo difícil : compatibilizar los objetivos sociales con los empresariales:

"La sustitución del equipo obsoleto, no conviene para los objetivos sociales, pero es necesario para lograr los objetivos empresariales."

"Para poder contrarrestar la competencia, la empresa tiene que crecer. Sabemos que hay un mercado internacional."

Estudio en la planta

Se plantea a UTRAIPIZ un problema de política estratégica. Es difícil conciliar los dos objetivos, el social y el empresarial. Parece que los dos partidos, el social representado por la Junta Directiva y el empresarial impulsado por la administración, jalan cada uno para su lado y recargan la culpa sobre el otro.

Discusión ante los resultados precedentes

Algunos dijeron que como no había reuniones, nadie podía informarles sobre la ejecución estratégica.

Todos estaban de acuerdo sobre la dificultad de conciliar el objetivo social y el objetivo empresarial.

Comentarios y recomendaciones

Se recomendó a la administración reunirse con la junta directiva para discutir este asunto.

4. Recomendaciones generales

Con las láminas precedentes se pudo ver las conclusiones y recomendaciones sobre cada aspecto del trabajo. Se trata ahora de realizar una síntesis de todos los mejoramientos necesarios y poner de relieve los puntos más importantes en cuanto al futuro cercano de UTRAIPZ.

– Parece muy importante aumentar y mejorar la comunicación y el ambiente de la planta

Se necesita aumentar y mejorar la comunicación con los empleados. Ellos sienten que el dialogo existe en la empresa solamente cuando hay un problema. Aumentar la comunicación significa implicar más a los empleados en la vida de la empresa y, por supuesto, motivarlos. Algunas veces, acciones tan simples como colocar carteles resulta suficiente. Eso motiva y genera un asunto de conversación. Parece importante organizar reuniones más regulares y más tranquilas entre todos los miembros de la empresa. Puede ser importante avisar los trabajadores antes, para que piensen lo que quieren decir y quizá definir un portavoz. Eso ayuda al desarrollo de la reunión y permite ir más rápido. De cualquier manera, es mejor si estas reuniones son preparadas por todos los participantes y si se presenta un pequeño informe al final.

Además de este esfuerzo, parece necesario también, realizar un esfuerzo de concertación entre los responsables. Algunas veces, los trabajadores reciben órdenes contradictorias. El tema de los asuetos y del ausentismo parecen ser otros ejemplos de falta de comunicación dentro de la empresa.

El ambiente de trabajo no es el más agradable porque los funcionarios están estresados y desmotivados. Hay que remotivarlos y darles mejores perspectivas dentro de la empresa. Es importante que los empleados sientan que realmente pertenecen y forman parte de ella. Un lugar donde ellos pudieran reunirse, compartir algunos momentos, aprender a conocerse más, ayuda mucho a crear ese ambiente.

– Se necesita mejorar el equipo para facilitar el trabajo

Se presentan averías bastante a menudo. Las máquinas no son malas, pero necesitan mantenimiento para que afecten el desarrollo normal del trabajo.

Se ha visto que los funcionarios están dispuestos a recibir cursos, a veces sobre cualquier asunto. Hay un verdadero deseo de aprender. La empresa podría proponer cursos de mecánica; eso sería útil en caso de averías. Además, eso permitiría un mantenimiento más regular y preventivo de todo el equipo.

- Es preciso mejorar las condiciones de trabajo y disminuir las molestias

Muchos funcionarios se quejan del ruido de ciertos equipos de la planta. Para mejorar las condiciones de trabajo y evitar esa molestia que puede, a largo plazo, dañar el oído, se puede comprar orejeras, que no son muy caras y resultan muy eficaces.

El calor también molesta a la mayoría de los trabajadores. Parece útil colocar algunos ventiladores para mejorar las condiciones laborales.

Se notó un problema en la sección de empaque de mermeladas. Parece que colocar las etiquetas sobre los bolsillos resulta muy incómodo, porque los rollos de etiquetas se resbalan. Sería una buena idea colgar en un lugar fijo (sobre la pared) los rollos de etiquetas adhesivas. De esta manera, las trabajadoras podrían tomarlas sin que los rollos se resbalaran.

Se podría poner en marcha el siguiente plan de acción:

• **Acciones a realizar en el *corto plazo*:**

- Mejoramiento de las condiciones de trabajo
- Organización de una nueva área para botar la basura
- Revisar y arreglar las selladoras de bolsas

• **Acciones a realizar en el *mediano plazo*:**

- Poner énfasis en relaciones humanas en la gestión de la empresa
- Poner en marcha un programa de mantenimiento preventivo del equipo

• **Acciones a realizar a *largo plazo* :**

- Diseño de un plan estratégico para el desarrollo de la planta (Junta Directiva y Administración)
- Poner en marcha un sistema de control de la calidad en la planta



