ASPESTOS TEORICOS SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS INTEGRADOS DE GESTION PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO.

**Ing. Liliana Ramos Iglesias¹, MSc. Azucena González Verde², Ing. Mayli Marín Torres³,
Ing. Lázaro Didier Santos Gonzáles⁴**

- 1. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Carretera a Varadero, Km3 ½, Matanzas, Cuba.*
- 2. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Carretera a Varadero, Km3 ½, Matanzas, Cuba.*
- 3. Delegación Gaviota Varadero, calle 13, Varadero, Matanzas, Cuba. Empresa Central de Acero
“José Valdés Reyes,*
- 4. Carretera Máximo Gómez, Km. 1½, Ciudad Cárdenas, Provincia Matanzas, Cuba.*

Resumen.

Este trabajo tiene como objetivo dar a conocer los principales conceptos sobre diferentes temáticas vinculadas a los procedimientos para realizar diferentes tipos de trabajo, así como dar a conocer que se entiende por procedimiento integrados de gestión para los puestos de trabajo y proporcionar un ejemplo de metodología para realizar un manual de procedimientos. A la principal conclusión que se arribó fue que los Procedimientos integrados de gestión para los Puestos de Trabajo son documentos en los que se recopilan diferentes requerimientos de gestión, los mismos deben tenerse en cuenta en la realización de la producción para lograr eficacia en el proceso.

Palabras claves: Procedimientos, procedimientos integrados de gestión, etc.

Introducción.

Las empresas se encuentran en un entorno cambiante en todos los ámbitos, tanto a nivel tecnológico, como de sistemas de gestión. Ello conlleva que deban hacer un esfuerzo importante para adaptarse lo más rápidamente posible a las nuevas situaciones para seguir siendo efectivas en los mercados en los que se desenvuelven. Éstos y otros factores determinan que se estén produciendo modificaciones sustanciales en la cultura empresarial. Así, han aparecido los nuevos enfoques de gestión sobre los que se centran los intereses empresariales, tales como la mejora continua de productos, procesos y en general de todos los sistemas, el liderazgo de directivos y mandos, la gestión por valores para el desarrollo de políticas que den respuesta a todos los grupos de interés: clientes, trabajadores, proveedores y la propia sociedad, la gestión del conocimiento o mejor dicho del capital intelectual, verdadero valor de las organizaciones en donde la información, el conocimiento y la experiencia son compartidos y están al servicio de los intereses empresariales, etc.

Existen actualmente varios modelos de gestión que las empresas están adoptando como referencias para que sus organizaciones se encaminen hacia lo que se denomina la Excelencia. Por un lado las normas ISO 9000 de Calidad son punto ineludible de referencia, como también lo son las normas ISO 14000 de Medio Ambiente, desarrolladas a semejanza de las primeras. El nuevo marco reglamentario sobre prevención de riesgos laborales, inspirado en principios básicos de calidad, como la mejora continua y la integración de la acción preventiva en las políticas empresariales, es obviamente, no sólo una exigencia, sino también una necesidad para dar respuesta a los requerimientos que la persona tiene en su ámbito laboral, garantizándole unas condiciones de trabajo dignas, y potenciando su desarrollo profesional y humano a través del propio trabajo.

Dado que los orígenes y motivaciones de los sistemas de gestión citados son diferentes, en base fundamentalmente a las diferentes normas y reglamentaciones que los generan, se produce de entrada una evidente dificultad de armonización, cuando por otra parte, es sabido que los puntos de coincidencia son notorios, en especial las bases metodológicas por las que tales sistemas se rigen.

El concepto actual de Calidad global o total y también el concepto de Excelencia, que va más allá del anterior, son integradores y por ello asumen la calidad de productos y procesos, la calidad en el diseño y en el proyecto, la calidad medio ambiental, la calidad de gestión, y por supuesto la calidad de vida laboral, como partes esenciales de un todo. Así, se puede afirmar que los planteamientos esenciales de la calidad y de la prevención son en gran medida coincidentes.

Es necesario aclarar también, aunque sea muy brevemente, el concepto de "excelencia" que afortunadamente cada vez va impregnando con más fuerza el mundo empresarial, así como su profunda interrelación con una acertada política de prevención de riesgos y mejora de las condiciones de trabajo. Los beneficios económicos son uno de los resultados de la empresa excelente, pero tener clientes fieles, trabajadores motivados e implicados en el proyecto empresarial y una sociedad que también se vea favorecida por el mismo, son también resultados del todo necesarios y de los que depende en gran medida el desarrollo de la empresa a medio y largo plazo. Alcanzarlos requiere que la cultura organizacional esté sustentada por

valores, y que el liderazgo de la dirección y de toda la línea jerárquica los materialice mediante la sistematización de un conjunto de actuaciones basadas en la comunicación, la cooperación y el aprendizaje continuo. La ética del trabajo, asociada a una política eficaz de prevención de riesgos laborales y el consecuente reconocimiento del valor de las personas, no es un mero código de normas de conducta, y aunque para algunos pueda parecer paradójico, es la base para que la empresa pueda adaptarse al medio que la rodea logrando la efectividad.

La motivación intrínseca de las personas en el trabajo se logra cuando el contenido del mismo va unido al desarrollo de las capacidades profesionales y personales de éstas, manteniéndolas vitales para el aprendizaje continuo, tan importante en la actualidad a nivel organizacional. Pero la motivación trascendente, aquella que todo ser humano reclama desde lo más profundo de su conciencia, sólo se alcanza cuando nuestros conocimientos y habilidades se orientan a la mejora de nuestro entorno, de la sociedad o de las condiciones de vida y de trabajo de los demás. De ahí el valor trascendente, valga la redundancia, que puede lograrse con una adecuada integración de la prevención en un proyecto de mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.

La excelencia, como necesario objetivo empresarial, no es una meta concreta a superar, es en realidad un camino que nos predispone individual y colectivamente para estar en todo momento en las mejores condiciones.

Los trabajadores a nivel mundial se ven expuestos a una gran cantidad de información que les llega desde todas partes del medio en que se desarrolla, producto a que cada día aumentan los requisitos para la realización correcta de su trabajo, esto ha traído consigo que el mismo se vea abrumado y que muchas veces no sea capaz de entender que es lo que se pretende que él haga, o sea que no tenga claro su contenido de trabajo. Cuba no es la excepción y las empresas cubanas también presentan este problema; ésta es una de las razones por las cuales se hace necesaria la creación de un manual con procedimientos que recojan la mayor parte, sino se puede toda, de las informaciones que normalmente llegan a él a través de variados medios y personas distintas. Esto sería un adelanto en la facilitación de la integración de los sistemas de gestión.

Desarrollo.

Una empresa es un organismo complejo e integral que desempeña una amplia gama de actividades operativas con el objetivo de obtener beneficios económicos y sociales. Para ello utiliza una serie de recursos humanos, materiales e intelectuales que coordinados eficientemente generan los resultados planeados por la gestión. Para ver más conceptos de empresa remitirse al Anexo1 “Criterios de diferentes autores sobre Gestión, Sistema de Gestión, Organizaciones que aprenden y Empresa”.

En el desarrollo normal de sus actividades, las empresas se ven influenciadas por ciertas condiciones de rigor extremo, estas condiciones están determinadas por variaciones internas, de la entidad misma, y variaciones externas, provenientes del entorno y normalmente fuera de control. Las empresas deben afrontar esto en todo momento. Estos acontecimientos crean con urgencia la necesidad de una gestión integral en las organizaciones, volviendo a las empresas capaces de buscar en cualquiera de estos momentos la mejor solución para los problemas, disminuyendo gradualmente la improvisación y el riesgo en la toma de decisiones.

Las organizaciones son unidades sociales o agrupamientos humanos deliberadamente constituidos para alcanzar fines específicos. (DUGARTE, 2006)

Una organización de aprendizaje (en inglés: learning organization) es un formato de organización que se centra en la gestión del intercambio del conocimiento a todos los niveles, jerárquicos y funcionales de la empresa. Este tipo de organización empresarial asume que el conocimiento acumulado en los empleados sólo tiene valor si fluye, de individuo a individuo; de grupo a grupo; de organización a organización.

La organización de aprendizaje pasa a formar parte de la cultura de la empresa, sea cual sea su actividad o estructura. Diferenciándose a la hora de su implementación según sean las capacidades de cada una o su misma distribución geográfica. Pero todas con un mismo fin y una misma filosofía como herramienta.(ANÓNIMO)

Para ver más definiciones de organizaciones que aprenden ver Anexo 1“Criterios de diferentes autores sobre Gestión, Sistema de Gestión, Organizaciones que aprenden y Empresa”.

1. La Gestión Empresarial.

En la actualidad la empresa en general se está haciendo más especializada. Las organizaciones están dejando de cubrir una gran cantidad de procesos para enfocarse en unos cuantos de forma exhaustiva, dejando los otros a demás organizaciones que establecen convenios o alianzas estratégicas, con las primeras. Esta especialización, ha hecho que las empresas realicen actividades repetitivas mediante el desarrollo de funciones también repetitivas, por lo que los acontecimientos de la gestión normal pueden llegar a predecirse con un cierto grado de anticipación. De igual forma, puede esperarse un cierto grado de similitud e incluso de coincidencia en los problemas que se vayan presentando.

La gestión empresarial está basada en la mejor preparación de los componentes humanos, materiales e intelectuales para afrontar los acontecimientos a través de los cuales dicha gestión se desarrolla, teniendo en cuenta su posible grado de variación. Es más, la nueva gestión

empresarial debe obedecer a ciertos límites y requisitos relacionados con nuevos estándares de calidad, ambientales, de prevención de riesgos laborales y sociales, de inocuidad en los alimentos y de gestión de los recursos humanos. Por lo tanto, la planificación y utilización del capital humano y de los recursos materiales deben apuntar a la satisfacción de estos estándares, que parten de las mismas exigencias del consumidor, con la consigna de no sacrificar la rentabilidad de la empresa en el proceso.(PALOMINO, 2005)

La Gestión Empresarial abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos. Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio.

Los sistemas de Gestión Empresarial ofrecen a las empresas una visión de vanguardia sobre la realidad empresarial que les interesa.(ANONIMO, 2005)

Para conocer mas definiciones de gestión empresarial remitirse al Anexo 1“Criterios de diferentes autores sobre Gestión, Sistema de Gestión, Organizaciones que aprenden y Empresa”.

2. Sistemas de Gestión.

La adecuada preparación de los recursos materiales y del capital humano facilitará la puesta en marcha de una estrategia a seguir, la cual estará basada en las siguientes acciones:

Definición del escenario más probable en el que van a encontrar las actividades de la organización.

Planificación y desarrollo de los procesos que mejor contribuyan a la obtención de los mejores resultados dentro del escenario definido.

Preparación del capital humano y recursos materiales para hacer frente con éxito a los acontecimientos variables que no se hayan podido prever.

Puesta en marcha de los adecuados procedimientos para mejorar los procesos repetitivos y aumentar el grado de conocimiento mediante el aprendizaje de los sucesos variables.

Estas acciones deben agruparse en lo que suele denominarse un sistema de gestión, definición que apoya la idea de que deben desarrollarse de una manera sistemática, ya que de otra forma, no solamente perderían todo su valor, sino que incluso podrían generarse prejuicios en su aplicación.

Estas acciones que en este caso hacen referencia a toda la empresa, pueden extrapolarse a un nivel mas bajo, como es el caso del puesto de trabajo, pudiendo así planificar y gestionar los diferentes puestos de trabajo de una empresa para que el trabajo se realice de la forma correcta.

Los sistemas de gestión pueden planificar separadamente los distintos aspectos de cada proceso para luego ser aplicados individual y sucesivamente por cada una de las áreas de la empresa; o planificar de forma simultánea los diferentes aspectos de cada uno de los procesos y que todos ellos formen parte de un sistema conjunto de gestión que considere algunas de las posibles perspectivas de gestión de la empresa, como son las correspondientes a calidad, medio ambiente, prevención de riesgos laborales, inocuidad de los alimentos y gestión de los recursos humanos teniendo en cuenta que el procedimiento utilizado no ha de partir de un único sistema, sino de la integración de los que afectan a estas especialidades. (PALOMINO 2005)

Por lo anteriormente dicho se entiende por Sistema de gestión es el "sistema para establecer la política y los objetivos para el logro de dichos objetivos" (NORMALIZACIÓN, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE 2000)

Para ver más definiciones acerca del concepto de sistema de gestión remitirse al Anexo1 "Criterios de diferentes autores sobre Gestión, Sistema de Gestión, Organizaciones que aprenden y Empresa".

Los sistemas de gestión, ya sean de forma individual o integrada, deben estructurarse y adaptarse al tipo y las características de cada organización, tomando en consideración particularmente los elementos que sean apropiados para su estructuración.

La estructura de los sistemas de gestión debe ser de forma tal que sea factible realizar una coordinación y un control ordenado y permanente sobre la totalidad de las actividades que se realizan.

Los sistemas de gestión se aplican en el marco de todas las actividades que se ejecutan en la organización y son válidos solo si cada uno de ellos interactúa con los de más armónicamente.(TOR, 2003)

3. Principios comunes entre los Sistemas de Gestión.

Los principios más comunes de los Sistemas de Gestión son:

La cultura empresarial: La identificación de una forma de ser de la empresa, que se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.

Organización enfocada a las partes interesadas, que se convierten en una finalidad básica: Por ello las organizaciones se integran de diversas formas con las partes interesadas y, en consecuencia, deben cumplir con los requisitos de las mismas.

Involucramiento de la gente: La gente es la esencia de una organización y su involucramiento completo permite el uso de sus competencias y de su experiencia para el beneficio de la organización.

Liderazgo: Como resultado de lo anterior dentro de la organización la dirección de la misma debe crear las condiciones para hacer que la gente participe activamente en el logro de los objetivos de la organización.

Enfoque basado en eventos: Todos los resultados deseados se logran más eficientemente cuando los recursos y las actividades de la organización se estructuran, se gestionan y se conducen como eventos. Que en una simplificación se corresponde con lo que llamamos procesos en los sistemas de calidad.

Aplicación de la concepción de sistemas a la gestión: Consiste en la identificación la comprensión y la gestión de una red de eventos interrelacionados para maximizar la eficacia y la eficiencia de la organización.

Mejora continua: El mejoramiento continuo de su desempeño global es un objetivo permanente de todas las organizaciones.

Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones: Las decisiones y las acciones deberán basarse en el análisis de los resultados, de los datos para lograr una optimización de la información que permite tomar decisiones con el menor nivel de incertidumbre.

Relaciones mutuamente beneficiosas con los asociados: Las relaciones muy beneficiosas con los asociados deberán establecerse para resaltar la ventaja competitiva de todas las partes interesadas. (TOR, 2003)

4. Los diferentes Sistemas de Gestión.

Las empresas de hoy en día tienen que obedecer a ciertos límites y requisitos que responden a estándares nuevos que se van desarrollando. De ahí el hecho de que se hayan desarrollado diferentes sistemas de gestión como son: el Sistema de Gestión de Calidad, el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad del trabajo, el Sistema de Gestión Medio Ambiental, el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos y el Sistema de Gestión de Inocuidad en los Alimentos.

Cada uno de ellos ha tenido un origen diferente, la calidad se ha desarrollado impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial. La seguridad ha sido impulsada por el establecimiento de regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales. El medio ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad. La gestión de recursos humanos porque las empresas se han dado cuenta que el capital humano es su activo más importante y cada día necesitan más de personal competente y preparado para su desarrollo y la inocuidad de los alimentos ha surgido debido al auge y desarrollo que han alcanzado las empresas que ofertan servicios gastronómicos de uno u otro tipo.(PALOMINO, 2005)

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es imprescindible que la calidad esté presente en cada uno de los procesos de la organización desde su etapa de proyección, establecimiento de procesos, procedimientos y estándares de trabajo con el objetivo de obtener la máxima satisfacción de los clientes y superar sus expectativas.

Gracias a los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) el personal tiene una mayor participación en las decisiones empresariales, asumiendo e implicándose con sus objetivos y tomando un papel más activo frente a las tareas que asume.

Un sistema de calidad es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones relacionado con la calidad de los productos o servicios suministrados, la economía de los procesos y rentabilidad de las operaciones, la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y la mejora continua de las anteriores particularidades. (PALOMINO, 2005)

En la búsqueda de un SGC universal se desarrolló la serie de Normas internacionales ISO 9000 las que promueven la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un SGC, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. (GARCÍA, 2006)

La ISO 9000 es la que brinda todos los términos y definiciones necesarios para la implementación. La 9001 plasma punto por punto las directrices a seguir para la implementación. La 9004 establece directrices para la gestión de la calidad (eficacia y eficiencia).

Un sistema de calidad será, por tanto, un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar los productos y que puedan ser verificados. Para ello se han establecido ciertos modelos o normas internacionales que regulan las condiciones mínimas que deben cumplir dichos procedimientos, lo cual no significa que dichas condiciones no puedan ser superadas por voluntad de la organización o por exigencias concretas de sus clientes. (PALOMINO, 2005)

SISTEMA DE GESTION AMBIENTAL

El paradigma en el que se mueven las empresas es un círculo cerrado que comienza y acaba en la naturaleza, a lo largo de todo el proceso de producción y utilización o de consumo del producto, se están consumiendo materias primas y se está devolviendo basura a la naturaleza.

El cuidado de la naturaleza presenta dos vertientes:

No agotar los recursos no renovables

No agredirla mediante la emisión de sustancias contaminantes(AUTORES, 2007)

Las organizaciones muestran una creciente preocupación por lograr y demostrar un sólido desempeño ambiental. Es por esto que muchas han decidido implantar el Sistema de Gestión Medio Ambiental, controlando el impacto de sus actividades, productos o servicios sobre el medio ambiente, teniendo en cuenta su política y objetivos ambientales.

Debido a esto se puede decir que un sistema de gestión ambiental es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones relacionada con el cumplimiento de la legislación vigente en cuanto a emisiones y vertidos; y el alcance de los objetivos ambientales de la organización.

Lo que se busca es conseguir la inocuidad de las emisiones y vertidos mediante la adecuación de las instalaciones y de las actividades conseguidas. La primera de ellas mediante un proyecto y un mantenimiento eficiente y la segunda mediante la definición de los procesos a realizar por las personas y la necesidad de que se conviertan en repetibles y mejorables.

Por lo tanto un sistema de gestión ambiental será un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar las actividades que sean susceptibles de producir impactos ambientales.

Para ello se han establecido ciertos modelos o normas internacionales que regulan las condiciones mínimas que deben cumplir dichos procedimientos, lo cual no significa que dichas condiciones no puedan ser superadas por voluntad de la organización o por exigencias concretas de sus clientes.

Muy vinculado con estos propósitos, las organizaciones están aplicando Sistemas de Gestión Ambiental (SGA), con el fin de cumplir con los requisitos de las Normas internacionales ISO 14000, las que constituyen una herramienta importante para la gestión estratégica de la empresa, y contribuyen a conseguir beneficios ambientales en todas sus áreas de influencia, lo que redundará en aportes comerciales reales y significativos, y le permite a la empresa cumplir con los estándares que imponen las normativas y regulaciones nacionales en materia ambiental. (PALOMINO, 2005)

La ISO 14000 plantea los términos y las definiciones, la 14001 los requisitos para la implementación y la 14011 la auditoría.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Toda práctica laboral, comporta determinados riesgos, de mayor o menor nivel, y todas las partes implicadas tienen el deber de lograr que ésta se realice sin daño a la seguridad y la salud del trabajador.

Es por esta razón que la preocupación en torno a la seguridad y la salud laboral afecta a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño y sector al que pertenecen. En este sentido, por fin se están decidiendo a tomar medidas importantes, tanto para fomentar la seguridad en sus estructuras organizativas e instalaciones, como para cumplir con las obligaciones legales aplicables en estas materias. Por tanto, en la actualidad, la prevención de riesgos laborales se ha convertido en un factor más a tener en cuenta en la gestión diaria de las empresas.

Lo que se busca es conseguir la protección total de la salud y la vida de los empleados y del resto del personal interesado mediante la adecuación de las instalaciones, a través de un proyecto y un mantenimiento eficiente; y de las actividades, a través de la definición de los procesos a realizar por las personas y la necesidad de que se conviertan en repetibles y mejorables.

Por lo tanto un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional (OHSMS) o Sistema de Prevención de Riesgos Laborales es un mecanismo de regulación de la gestión de las organizaciones.

Teniendo esto en cuenta un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional será, por tanto, un conjunto de procedimientos que definan la mejor forma de realizar las actividades que sean susceptibles de producir accidentes o enfermedades profesionales. Para ello se han establecido ciertos modelos o normas internacionales que regulan las condiciones mínimas que deben cumplir dichos procedimientos, lo cual no significa que dichas condiciones no puedan ser superadas por voluntad de la organización o por exigencias concretas de sus clientes.

Esta norma internacional establecida es la Norma OSHAS 18000 (Occupational Health and Safety Assessment Series) que establece un modelo para la Gestión de la Prevención de los Riesgos Laborales. El fin de esta norma consiste en proporcionar a las organizaciones un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud Ocupacional (OHSMS), que permita identificar y evaluar riesgos laborales desde el punto de vista de requisitos legales y definir la estructura organizativa, las responsabilidades, las funciones, la planificación de las actividades, los procesos, procedimientos, recursos necesarios, registros, etc, que permitan desarrollar una Política de Seguridad y Salud Ocupacional.

Las OSHAS fueron adoptadas por Cuba y están siendo implantadas hoy en día en muchas empresas del país como NC 18000: 2005, la cual está integrada por la NC 18000 que brinda los términos y las definiciones, la NC 18001 da los requisitos para la implantación, 18002 amplía los requisitos y la 18011 plantea la auditoria del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del trabajador.

SISTEMA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS. (DOMÍNGUEZ, 2007)

Muchos empresarios consideran que no es necesario un departamento de personal y que las responsabilidades en éste área deben recaer en los distintos responsables de la organización. En algunas circunstancias la existencia de un departamento de Recursos Humanos no contribuye notablemente en la eficiencia global, pero hemos de reconocer que muchas empresas tendrían dificultades si este departamento no existiera en el organigrama funcional de la misma.

El tamaño de la empresa condiciona la decisión de disponer de un departamento de personal. La gestión de los recursos humanos es un tema que requiere de especialistas en dicha materia y en las pequeñas y medianas empresas no es posible tener un departamento o sección para tal fin y son los mismos jefes de departamento los que han de resolver los problemas que afectan a su personal.

Los Sistemas de Administración de Recursos Humanos (SARH), o Sistemas de Información de Recursos Humanos (SIRH), forman una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de información. Esto combina los RRHH y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión.

La gestión de recursos humanos puede ser uno de los procesos que conforma el Macro proceso de cualquier empresa.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) de una empresa tiene como objetivo fundamental proveer a la empresa de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente, ya que cada vez las empresas necesitan contar más con un capital humano altamente competente y motivado y oportunamente presente en el lugar en que se le necesita haciendo lo que hay que hacer. Esto solo se logra a través del Sistema de Gestión de Recursos Humanos. En este sentido nuestro país ha implantado la NC: 3000 que plantea los términos y las definiciones, la NC: 3001 plantea los requisitos para la implantación y la NC: 3002 plantea la implementación de dicha norma.

SISTEMA DE GESTION DE LA INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS

La inocuidad de los alimentos se refiere a la presencia de peligros asociados a los alimentos en el momento de ser consumidos. Como la introducción de peligros en la inocuidad de los alimentos puede ocurrir en cualquier punto de la cadena alimentaria, es esencial un control adecuado a través de toda ella. Así, la inocuidad de los alimentos está asegurada a través de la combinación de esfuerzos de todas las partes que participan en la cadena alimentaria. (NORMALIZACIÓN, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE 2006a)

El Sistema de Análisis de Riesgos y de los Puntos Críticos de Control (Hazard Analysis and Critical Control Points/ HACCP) es una metodología internacionalmente aceptada para gestionar los riesgos relacionados con la inocuidad de los alimentos y las bebidas. La implementación eficaz de un sistema probado de gestión de riesgos, utilizando principios HACCP, brindará beneficios a su Gestión de Inocuidad de los Alimentos.

Los Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos, tales como ISO 22000 ayudan a que las organizaciones gestionen los riesgos relacionados con los alimentos y las bebidas. Hoy en día, los sistemas de gestión deben tener en cuenta no sólo las reglamentaciones básicas referentes a los alimentos y las prácticas aceptables en el lugar de trabajo, sino que deben incluir planes para situaciones imprevistas, en posibles crisis, tales como el retiro de productos del mercado. Todos estos tipos de prácticas forman la base de un Sistema de Gestión de Inocuidad de los Alimentos

Esta Norma Internacional integra los principios del sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) y las fases de aplicación desarrollados por la Comisión del Codex Alimentarius. Por medio de requisitos auditables, combina el plan HACCP con programas de prerrequisitos (PPRs). El análisis de peligros es la clave para un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos eficaz, ya que llevarlo a cabo ayuda a organizar los conocimientos requeridos para establecer una combinación eficaz de medidas de control. Esta Norma Internacional requiere que se identifiquen y evalúan todos los peligros que se puede esperar razonablemente que ocurran en la cadena alimentaria, incluyendo peligros que pueden estar asociados con el tipo de proceso e instalaciones utilizadas. De este modo proporciona los medios para determinar y documentar porqué ciertos peligros identificados necesitan ser controlados por una organización en particular y porqué otras no lo necesitan.

El espíritu de esta Norma Internacional es armonizar a un nivel global los requisitos de la gestión de la inocuidad de los alimentos para toda actividad dentro de la cadena alimentaria. (NORMALIZACIÓN, ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE 2006a)

En Cuba se aplica la NC: 492, NC: 455, NC: 453 del 2006. La NC: 453 plantea los requisitos sanitarios generales para la alimentación colectiva. La NC: 455 plantea los requisitos sanitarios generales para la manipulación de los alimentos. La NC: 492 plantea los requisitos sanitarios generales para el almacenamiento de los alimentos.

5. Interrelación de los Sistemas de gestión.

Una mayor coherencia entre los diferentes sistemas de gestión, reduce la burocracia y aumenta la eficacia de la gestión global de la empresa. El acercamiento de los diferentes sistemas implica el uso de nuevos modelos más globales, a la vez que flexibles y adaptables a aspectos específicos de la actividad empresarial y de su dimensión, con la sinergia que ello comporta.

La calidad de productos y procesos, la prevención de riesgos laborales, el análisis de ciclo de vida, la seguridad integral y el desarrollo sostenible, entre otros, son conceptos que deberían integrarse en el proceso de gestión de toda organización que respete las crecientes demandas de la sociedad actual y, por tanto, de sus clientes y de los propios trabajadores. Todo ello, teniendo en cuenta que la clave de la eficiencia de una organización está en las personas, que constituyen hoy su capital más valioso para que el proceso de innovación y creatividad en un marco de calidad global pueda desarrollarse plenamente.

Los sistemas de gestión contemplan con diferente énfasis el factor humano, aunque desde la perspectiva de las condiciones de trabajo y la salud laboral (en donde la persona es objeto de especial atención) se establecen pautas determinantes para lograr dos metas importantes: la formación continua y la motivación de los trabajadores, que son elementos esenciales para que las personas, con un buen nivel de competencia profesional, se encuentren identificadas con la organización y por ello puedan aportar lo mejor de sí mismas. (VERDE, 2006)

6. Sistemas de Gestión Integrados. (PALOMINO, 2005)

Las empresas deben buscar alternativas que garanticen la seguridad y la protección del ambiente aumentando su vez la productividad y la calidad.

Al momento de implementar un Sistema Integrado de Gestión deben tenerse en cuenta tres aspectos fundamentales: los organizativos, los dinámicos y los estáticos.

Los aspectos organizativos son los referidos a la descripción de la empresa y a la preparación del sistema. Definen los procesos que han de llevarse a cabo para que la organización cumpla sus fines, los objetivos que debe alcanzar y la forma como está estructurado el personal y los cuadros directivos, así como las condiciones de competencia y formación de dicho personal y las relaciones de comunicación internas. Los aspectos dinámicos contemplan la preparación y ejecución de los procesos y son característicos de la gestión de calidad, ya que definen las actividades del personal, tanto en la realización de los trabajos como en el control de los resultados.

Los aspectos estáticos son característicos de la gestión ambiental y de la seguridad y salud ocupacional. Describen fundamentalmente la situación en que deben encontrarse las instalaciones a fin de que no sean agresivas para el personal ni para el entorno circundante y las protecciones que han de ser utilizadas para eliminar o disminuir dicha agresividad.

A continuación se enumeran la totalidad de los aspectos a considerar en el sistema, clasificados según las agrupaciones de aspectos que anteriormente se han nombrado:

ASPECTOS ORGANIZATIVOS
Identificación y secuencia de procesos
Definición de la organización y de su estructura
Política y compromiso de la dirección
Establecimiento de objetivos
Documentación del sistema
Comunicación y formación
ASPECTOS DINÁMICOS
Compras de productos y servicios
Diseño y requisitos del producto
Realización del producto
Medición y control de los procesos
Control del producto no conforme
Auditorias internas
Acciones de mejora

ASPECTOS ESTÁTICOS

Disposición y aplicación de recursos

Estado de la infraestructura y las instalaciones

Control de las emisiones y de los vertidos

Gestión de los residuos y de la inocuidad del producto

Análisis, evaluación y control de riesgos

Dotación de equipos de protección individuales

Estado de las máquinas y sus dispositivos de protección

En congruencia con los contenidos antes mencionados se debe desarrollar el Manual de Gestión Integrada compuesto por los Procedimientos Integrados para los Puestos de Trabajo teniendo en cuenta una secuencia parecida a la que se sigue en la implementación de las normas de calidad, ambientales o de seguridad y salud ocupacional.

Los elementos específicos que condicionan en la gestión empresarial el proceso de implementación:

Las empresas deben obtener resultados rentables gestionando sus recursos materiales y su capital humano, utilizando las máquinas correctas para sus propósitos, empleando métodos eficaces y eficientes y todo ello moviéndose en un entorno muy cambiante.

Variables del proceso que influyen en la integración

	ALTA	MEDIA	BAJA
Materiales		X	
Máquinas			X
RRHH	X		
Métodos	X		
Entorno			X

Coincidencias de los Sistemas de Gestión

En estos Sistemas de Gestión, existe un compromiso y liderazgo por parte de la dirección. Solamente si la dirección de la organización está comprometida se logrará el éxito.

Estos Sistemas de Gestión, están inmersos en un proceso de innovación y mejora continua (PDCA)

Se basan fundamentalmente en la acción preventiva y no en la correctiva.

Han de aplicarse en todas las fases del ciclo de vida de los productos y en todas las etapas de los procesos productivos.

Deben ser medibles. Sólo serán eficaces, si se son capaces de medir y evaluar la situación en la que estamos y a dónde vamos. En los sistemas, las técnicas de evaluación son similares e idénticas.

Los sistemas implican el compromiso y participación de todas las personas que trabajan en la organización. Realmente sería difícil obtener éxitos sin la participación de todo el personal en materia de calidad, ambiente o seguridad, pues son procesos continuos e integrados en toda la estructura de la organización.

La formación es la clave principal de todos aquellos Sistemas de Gestión que se desarrollen en las organizaciones.

Beneficios de un Sistema Integrado

Los principales beneficios que trae consigo la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la empresa son los siguientes:

Mejora la eficiencia y efectividad de la organización por la buena adaptación a las necesidades del mercado.

Mejora las relaciones con los proveedores, al hacerlos partícipes de la filosofía de la calidad.

Minimiza los índices de errores, incrementa los beneficios económicos y reduce sustancialmente los costos de no calidad.

Obtiene una disminución en los costos de garantía del servicio y en el número e importancia de los reclamos del cliente.

Incrementa el rendimiento, competencias y el entrenamiento de los miembros de la organización, como individuos y equipo.

Mejora la moral y la motivación del personal, por sentirse partícipes y hacedores de la mejora continua de su organización.

Logra una concientización sobre la preservación del medio ambiente en todos los niveles y un ambiente de trabajo más seguro para todos los miembros de la organización.

Logra un significativo ahorro de recursos en el desarrollo e implementación del Sistema Integrado de Gestión y una menor inversión que la necesaria para los procesos de certificación de manera independiente.

Mejora las oportunidades laborales, al contar con la certificación de organismos internacionales de validez mundial, satisfaciendo simultáneamente requisitos actuales del mercado.

6. La Industria Alimenticia.

La elaboración de alimentos es un subsector de la industria alimenticia. Las empresas de esta industria transforman el ganado y otros productos agrícolas en productos aptos para el consumo intermedio o final. Los productos fabricados por empresas de esta industria, en general, se venden a comercios minoristas o mayoristas para su distribución a los consumidores.

Sobre la base de la definición anterior, la industria está compuesta por diversos grupos industriales entre los que se encuentran:

Elaboración de alimentos provenientes de animales

Trituración de granos y semillas de aceite

Elaboración de azúcar y productos de confitería

Elaboración de productos de confitería sin chocolate, incluidas las frutas y verduras congeladas

Elaboración de productos lácteos

Matanza y procesamiento de animales

Preparación y envasado de productos con mariscos

Productos de panadería al por menor

Otro tipo de elaboración de alimentos, incluida la elaboración de aperitivos, café y té. (ELSADIG, 2004)

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado se puede decir que:

Un Centro de elaboración es una edificación, planta o instalación con las condiciones requeridas para producir alimentos preelaborados o listos para el consumo, porcionados y empacados, para ser llevados a las unidades gastronómicas, puntos de venta minorista por los medios de transporte (aéreo, naval, ferroviario y por carretera) (NORMALIZACIÓN, OFICINA NACIONAL DE 2006b)

7. Áreas Funcionales, Procesos, Procedimientos y Puestos de Trabajo.

Las áreas funcionales.

Las áreas funcionales son las distintas áreas de gestión que conforman una empresa. Están definidas de tal manera que existen áreas en las cuales hay una persona al frente de la misma, (o sea el responsable de esa área), y otras en que la responsabilidad la adquiere todo un equipo de trabajo, los cuales buscando la sincronización y armonía en el desempeño se logran alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

Las áreas las podemos establecer así:

La gerencia es el núcleo de la responsabilidad total de la empresa y en donde se toman las decisiones definitivas en pro de la administración de la empresa

Mercadeo-Ventas y atención del cliente: Área encargada de generar la mayor fuente de ingresos al negocio.

Producción - Compras y Almacenamiento: Área estratégica financieramente para la ampliación de costos razonables y que le permiten a la empresa una mayor productividad para ser competitivos en los mercados nacionales e internacionales.

Gestión de Recursos Humanos: el elemento más importante de toda empresa a cualquier nivel ya que si se tiene alta preparación se alcanza la eficiencia y efectividad en los procesos internos y externos.

Logísticas: Área que permite el desarrollo tecnológico y la oportunidad en la obtención y entrega de elementos (materiales) y la comunicación fuente de desarrollo de toda empresa.

Sistema: Área que regula la organización y ordenamiento de una área en particular y de esta con todas las demás áreas para el encadenamiento funcional de la empresa. (ANÓNIMO)

Generalmente una empresa consta de al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo (ECONOMÍA, 2007)

Área de Dirección General de la empresa

Área de Administración

Área de Mercadeo y Ventas

Área de Producción

Área Contable y Financiera.

Los procesos.

Dentro de estas áreas se realizan distintos procesos los cuales son el pilar de toda empresa.

Las organizaciones establecen los procesos a desarrollar de acuerdo a los bienes o servicios que se desean suministrar a los usuarios.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (salida).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también internos. Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso. Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida. El hecho de que en un proceso intervengan distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. En una palabra, cada área se responsabilizará del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tiende a no ser tomada por nadie en concreto. Evidentemente, la organización funcional no va a ser eliminada. Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. (ANÓNIMO 2008)

Para más conceptos de procesos remitirse al Anexo 2 “Criterios de diferentes autores sobre Proceso, Procedimiento y Puesto de Trabajo”.

Los procedimientos.

Un proceso cuenta con procedimientos de cómo se debe realizar el trabajo de forma eficaz y eficiente.

Existen varios conceptos de procedimientos pero el más integrador es el siguiente:

Los procedimientos son un conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados y dirigidos a precisar la forma de hacer algo, incluyendo el qué, cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea. Para más información acerca de lo que es un procedimiento ver Anexo 2 “Criterios de diferentes autores sobre Proceso, Procedimiento y Puesto de Trabajo”.

Un proceso tiene uno ó varios puestos de trabajo, también puede compartir un puesto de trabajo con otros procesos. En estos es donde tiene lugar la producción, siendo el mismo la célula fundamental de la empresa.

Se denomina puesto de trabajo a la parte del área de producción establecida a cada obrero (o brigada) y dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte del proceso de producción.(RODÉS 2005)

Análisis del puesto de trabajo.

Existen varias formas para analizar los puestos de trabajo pero una de las más completas se muestra a continuación.

Estos son los principales pasos para realizar un análisis al puesto de trabajo. (RODÉS 2005)

Denominación del puesto.

Área

Dependencia jerárquica directa.

Ubicación territorial del centro al que pertenece, y concretamente dentro del mismo.

Finalidad del puesto.

Descripción de tareas específicas.

Responsabilidad.

Ambiente de trabajo.

Relaciones.

Dedicaciones.

Estilo de trabajo requerido.

Técnicas, equipos, herramientas en general, a utilizar en el desempeño de la tarea.

Catalogación profesional.

Evolución profesional.

Sistema de integración previsto.

Sistema de supervisión y control.

Criterios de evaluación

8. Manual de procesos y procedimientos.

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente, por parte de todos los trabajadores, permitiéndoles un mayor desarrollo en la búsqueda del Autocontrol.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Interviene en la consulta de todo el personal.

Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.

Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Es importante señalar que los manuales de procedimientos son la base del sistema de calidad y del mejoramiento continuo de la eficiencia y la eficacia, poniendo de manifiesto que no bastan las normas, sino, que además, es imprescindible el cambio de actitud en el conjunto de los trabajadores, en materia no solo, de hacer las cosas bien, sino dentro de las prácticas definidas en la organización.

El manual de procesos, es una herramienta que permite a la Organización, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.(INVEMAR, 2005)

Para observar otros conceptos relacionados con el tema remitirse al Anexo3 “Criterios de diferentes autores sobre Manual de Procesos y Manual de Procedimientos”.

El concepto de Procedimientos Integrados para los Puestos de Trabajo puede encontrarse en el anexo 3.

9. Ejemplos de Metodologías para realizar un manual de procedimientos.

A través de los años las empresas han utilizado los manuales con diferentes fines aunque los más comunes son los de procedimiento de trabajo y los de trabajo seguro los cuales generalmente se basan en los procesos. Con el adelanto de la tecnología y de la visión empresarial en la que se ve la empresa como un todo, ha ido desarrollándose la necesidad de unir estos manuales y llevarlos al puesto de trabajo para que los obreros tengan conocimiento de su contenido de trabajo y de todos los requerimientos de gestión existentes. Muy pocas empresas cuentan con este tipo de manual por lo que no se podrá mostrar ningún ejemplo de este.

Metodología para realizar un manual de procedimiento (PALMA, 2007)

Conformación del manual:

Identificación.

Este documento debe incorporar algunas de las siguientes informaciones: Logotipo de la organización, nombre oficial de la organización, denominación y extensión, lugar y fecha de elaboración, unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Índice o contenido.

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

Prólogo y/o introducción.

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

Objetivos de los procedimientos.

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Responsables.

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

Concepto (s).

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

Procedimiento (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Formulario de impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

Diagramas de flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita.

Glosario de términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

DISEÑO DEL PROYECTO.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta.

Responsables.

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización.

Delimitación del universo de estudio.

Los responsables de efectuar los manuales de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar un estudio preliminar: este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

PREPARACIÓN DEL PROYECTO

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

Propuesta técnica, (que debe de incluir): antecedentes, naturaleza, justificación, objetivos, acciones, resultados, alcance, recursos, costo, estrategia y la información complementaria.

Programa de trabajo

- Identificación: nombre del manual.
- Responsable(s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- Área(s): universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
- Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
- Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

Presentación del proyecto a las autoridades competentes:

- Participantes: todos los que están vinculados con la implantación y utilización del manual.
- Responsable de su autorización: asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Captación de la información.

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

-Capacitación del personal: Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

-Levantamiento de la información: los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual. Para su realización se puede utilizar: investigación documental, consulta a sistemas de información, encuesta y observación directa.

Integración de la información.

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

Análisis de la información.

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Preparación del proyecto del manual

Una vez que se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los partícipes de la presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado. Esto conlleva a una validación de la información y una estructuración de la misma.

Formulación de recomendaciones.

Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

Elaboración del informe.

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, en el que además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

Presentación del manual para su aprobación.

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

Reproducción del manual.

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

Implantación del manual

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Revisión y actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados.

Conclusiones.

Un procedimiento no es más que la forma de realizar el trabajo de forma correcta.

Un Manual de Procesos define los procesos y procedimientos, precisando actividades, responsabilidades y autoridades relacionadas con la organización de la empresa.

Los Procedimientos Integrados de Gestión para los Puestos de Trabajo son documentos en los que se recopilan diferentes requerimientos de gestión, los cuales deben tenerse en cuenta en la realización de la producción.

Bibliografía.

1. Anónimo. , 2005, Gestión empresarial. [Disponible en: <http://www.cefof.ac.cr/empregral.html>
2. Anónimo. Organización de aprendizaje. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Learning_Organization
3. Anónimo. Principios administrativos y cultura organizacional. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/principiosadministrativos/capitulo10.htm>
4. Anónimo., 2008, Proceso _ Productivo. [Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_Productivo
5. Autores, C. D., 2007, Sistema de Gestión de Calidad.
6. Domínguez, P. R., 2007, Introducción a la Gestión Empresarial.
7. Dugarte, G., 2006, Las organizaciones y su evolución grupos de trabajo internos y externos. [Disponible en: www.monografias.com
8. Economía, M. D. , 2007 Área funcional. [Disponible en: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/areafuncional.html>
9. Elsadig, A., 2004 Industria de Elaboración de Alimentos de Oregon: Pasado, Presente, Futuro. [Disponible en: <http://www.qualityinfo.org/olmisj/ArticleReader?itemid=00003481>
10. Garcia, R. G., 2006, 2006 Sistemas de Gestión Integrados.
11. Invemar, E., 2005 Manual de procesos y procedimientos. [Disponible en: http://www.fodsep.gov.co/nuevo/admin/imagenesWeb/4937MANUAL_PROCESOS_PROCEDIMIENTOS.pdf
12. Gonzalez, A. V., 2006, I. M. T. E. Sistema de Gestión Integral de Riesgos Laborales: 6-7.
13. Normalizacion, O. I. D., 2000, Proyecto de Norma Internacional. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000.
14. Normalizacion, 2006, Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos. ISO 22000.
15. Normalizacion, O. N. D., 2006, NC: 453 Alimentación Colectiva-Requisitos Sanitarios Generales, 1ra Edición.
16. Palma, J., 2007, Manual de procedimiento. [Disponible en: www.monografias.com
17. Palomino, J. A. D., 2005, Sistemas Integrados de Gestión.

18. Rodés, R. S., 2005, Fundamentos de Ingeniería Industrial -(Puesto de trabajo). [Disponible en:
http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/puestodetrabajo
19. Soca, L. M., 2007, Diseño del Manual de Procedimientos para el Trabajo Seguro en el área productiva del Centro de Elaboración Provincial Sucursal Matanzas perteneciente a la Corporación Cimex.
20. Tor, D. D., 2003, Sistema integrado de Gestión Ambiental. Seguridad y salud ocupacional.