

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

INFORME DE PASANTÍA

PRESENTADO

POR:

John Edgardo Valencia Montaña – 1154383

EMPRESA:

Colombina S.A

TUTORES

EMPRESARIALES:

Janeth Maria Ortiz

Carlos Evelio Sandoval

TUTORES

ACADÉMICOS:

Ing. Julian Gonzales Velasco

UNIVERSIDAD DEL VALLE
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Zarzal, Junio de 2014

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

INFORME DE PASANTÍA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

En nuestro carácter de tutores del trabajo de pasantía realizado por John Edgardo Valencia Montaña identificado con el código 1154383, estudiante del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, consideramos que éste reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado que se designe en la ciudad de Zarzal a los 17 días del mes de Junio del año 2014.

**TUTORES
EMPRESARIALES**

Ing. Carlos Sandoval

Ing. Janeth Maria Ortiz

NOMBRE COMPLETO

NOMBRE COMPLETO

**TUTORES
ACADÉMICOS**

**Ing. Julian Gonzalez
Velasco**

**Admr. Roberto Lucien
Larmat**

NOMBRE COMPLETO

NOMBRE COMPLETO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a la empresa Colombina S.A. por permitirme realizar este informe de pasantía y por dejarme participar en los procesos de mejoramiento continuo que se llevan a cabo.

Al profesor Julian Gonzalez Velasco por la orientación paciente durante la asesoría de este informe.

Además, este informe de pasantía no se habría escrito sin la cooperación y ayuda de mi novia Jessica Ximena Sandoval la cual dispuso de tiempo valioso para su elaboración.

Quiero expresar mi gratitud a todos los profesores que hicieron parte de mi formación profesional.

A quien no haya nombrado explícitamente pero que de alguna u otra forma cooperaron conmigo para desarrollar este trabajo de pasantía les estoy inmensamente agradecido.

John Edgardo Valencia Montaña

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1-7
INTRODUCCIÓN.....	1-9
1 EL PROBLEMA.....	1-10
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	1-10
1.2 ANTECEDENTES.....	18
1.3 SITUACIÓN ACTUAL.....	19
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	19
2 OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
3 JUSTIFICACION	23
3.1 JUSTIFICACION PERSONAL.....	24
4 MARCO DE REFERENCIA	25
4.1 MARCO TEÓRICO	25
4.2 MARCO GEOGRÁFICO	29
4.3 MARCO LEGAL	30
5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN	32
5.1 DEFINICIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	32
5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA OPERARIO LIDER	34

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

5.3	RESULTADOS Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	45
5.4	COSTOS Y BENEFICIOS	48
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
6.1	CONCLUSIONES	49
6.2	RECOMENDACIONES.....	50
7	ANEXOS.....	52
8	BIBLIOGRAFÍA.....	55

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Organigrama UEN Confitería	15
Ilustración 2 Organigrama de Área de Producción.....	16
Ilustración 3 Mapa de procesos del área de dulcería	17
Ilustración 4 Ubicación Geográfica Colombina S.A. La Paila	29
Ilustración 5 Indicador de Desperdicio (2010 - 2011)	32
Ilustración 6 Indicador de Reclamos (2010 - 2011)	33
Ilustración 7 Indicador de Tiempo Operacional	34
Ilustración 8 Cronograma de Implementación Programa Operario Lider, Dulcería	36
Ilustración 9 Programa de Capacitación Operario Lider	37
Ilustración 10 Descripción de funciones del Supervisor de Producción	38
Ilustración 11 Descripción de funciones del Operario Lider	40
Ilustración 12 Bono Compensación Variable Operario Lider Dulcería.....	44
Ilustración 13 Indicador de Desperdicio (2012 - 2014)	46
Ilustración 14 Indicador de Reclamos (2012 - 2014).....	47
Ilustración 15 Indicador de Tiempo Operacional (2012 - 2014).....	48
Ilustración 16 Costos de Capacitación.....	49
Ilustración 17 Formato de Hoja de Vida para Operario Lider	52
Ilustración 18 Plan de Inducción Operario Lider	53
Ilustración 19 Clausura Programa Operario Lider	54

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

RESUMEN

Considerando los cambios organizacionales y la flexibilidad a la que deben ajustarse las organizaciones modernas y con el objetivo de alcanzar estabilidad, sostenibilidad, productividad y eficiencia económica el siguiente trabajo propone a la empresa Colombina S.A la implementación de un programa encaminado al cumplimiento de los estándares de clase mundial.

El programa Operario Lider, se implementó en el área de Dulcería, área dentro de la organización, donde se identificó las mayores necesidades en términos de control del proceso; calidad, productividad, administración de personal y condiciones de trabajo. Obteniendo como resultados una nueva forma de administración del área, un mejor diseño de la estructura organizacional, una mejor distribución de las responsabilidades y un esquema de participación y orientación al logro que permitió alinear los objetivos estratégicos de la compañía.

De igual forma, se obtuvo el desarrollo de prácticas de empoderamiento, permitiendo la participación de la estructura completa del área en el proceso productivo. Esto se llevó a cabo, a través de un método de capacitación externa-interna centrado en desarrollar competencias de empoderamiento con base en el conocimiento práctico y la experiencia acumulada por los operarios en el día a día de su trabajo. También, se creó un modelo de compensación variable, con el interés de motivar la nueva estructura (Operario Lider) para el logro de los resultados.

Para finalizar, se propone la réplica de este programa de administración en las otras áreas que conforman la organización, así como también, considerar las recomendaciones para obtener un mayor alcance al momento de la implementación de éste.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

ABSTRACT

Whereas the organizational changes and the flexibility to be adjusted to modern organizations and in order to achieve stability, sustainability, productivity and economic efficiency the following paper proposes the Colombina SA company implementing a program aimed at meeting the standards world class.

The Operator Leader program was implemented in the area of Sweets, inside the organization, where the greatest needs are identified in terms of process control; quality, productivity, personnel management and labor conditions. Data analysis showed a new form of administration of the area, a better design of the organizational structure, a better distribution of responsibilities and an outline of participation and achievement orientation that allowed align the strategic objectives of the company.

Similarly, the development of practical empowerment was obtained, allowing the participation of the entire structure of the area in the production process. This was done through a method external-internal training focused on developing empowerment skills based on practical knowledge and experience accumulated by workers in day to day work. Variable compensation model, motivate the interest of the new structure (Operator Lider) for achieving the results were also created.

Finally, the replications of this management program in the other areas that make up the organization aims, as well as consider the recommendations for greater scope when implementing it.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo organizacional busca nuevos modelos que permitan desarrollar y tener el mejor recurso humano que lo lleve al logro de los objetivos y sostenibilidad del negocio. Debido a esto, las empresas han buscado que sus colaboradores participen de forma activa en los procesos de la organización. Con base en estas necesidades, se requiere crear una estrategia de eficiencia operativa y mantener competitiva la manufactura en el mercado global, que hoy es uno de los retos más importantes de todas las organizaciones. Con este interés se crean estrategias que busquen la eficiencia y permitan grandes resultados, como desplegar una manufactura ágil, flexible y esbelta. Este nuevo modelo de administración, se ha desarrollado en empresas que han logrado éxito a nivel mundial, como es el caso de la empresa líder japonesa Toyota, Bavaria, Kellogs, entre otras.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, y con la necesidad de generar un cambio que le permita a Colombina avanzar como organización hacia el camino de clase mundial, se propone implementar un programa para el área con mayor volumen de producción y necesidad de control a sus procesos; Dulcería, el cual contribuya al bienestar de los trabajadores y al incremento en el nivel de productividad y competitividad de la organización.

El programa Operario Lider, permitió un cambio en la estructura del área, donde se logró empoderar a un grupo de operarios de producción, como estrategia para fortalecer la administración del personal. Este alcance se obtuvo a través del desarrollo de una metodología basada en el trabajo en equipo, liderazgo, sentido de pertenencia, participación directa en los resultados de la compañía y aumento en la productividad, lo que también hace un aporte para mantener un buen ambiente laboral.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

1 EL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En 1918, Don Hernando Caicedo, un hombre visionario del Valle del Cauca, empezó a moler caña para la producción de panela en un trapiche halado por bueyes. Hernando trabajó incansablemente junto con sus colaboradores hasta convertir su pequeño predio en uno de los ingenios azucareros más importantes de Colombia: el Ingenio Riopaila, con una producción de 100 toneladas de azúcar en el primer año. (COLOMBINA S.A, 2013)

En 1927, al mezclar el azúcar con la variedad de frutos naturales de la región, Don Hernando se dio cuenta que podía transformar el sabor de estas tierras fértiles, en delicias a gran escala. En modernos equipos se comenzaron a producir toda clase de dulces y confites con sabores a frutas tropicales que lograron conquistar a generaciones de consumidores y así dulcemente se dio origen a Colombina S.A., una empresa que aprovechó la riqueza natural y agrícola del Valle del Cauca; sus cálidas temperaturas, la calidad y la fertilidad de sus suelos, para convertirse en una de las más grandes productoras de dulces de América Latina. (COLOMBINA S.A, 2013).

En 1935 sus confites se popularizaron con el nombre de “Colombinas” y empezaron a desplazar el mercado del dulce casero, que muy pronto se vería beneficiada con la visión empresarial de quien la llevaría a convertirse en una de las empresas más importantes del continente. (COLOMBINA S.A) En 1946 la segunda generación de la familia Caicedo toma el mando de la Compañía y rápidamente la impulsa hacia una nueva era de liderazgo. Jaime Hernando Caicedo, hijo de Don Hernando y reconocido por su ímpetu empresarial, asume la gerencia en 1946. Su claridad y sus pensamientos alineados con una filosofía de desarrollo industrial y productividad económica y social, fueron las bases para capitalizar y desarrollar a Colombina, una iniciativa brillante que le dio nuevas y exitosas estrategias que llevaron a la Empresa a evolucionar rápidamente creciendo en el mercado nacional e internacional. Su visión empresarial continúa siendo parte del Grupo Empresarial. (COLOMBINA S.A, 2013)

Hacia 1960 se habían incorporado a la fábrica técnicas europeas con las que se comenzaron a fabricar rellenos y mermeladas con sabores naturales de frutos propios de la región, remplazando las esencias artificiales. La nueva ampliación permitió aumentar la producción a 15.000 libras diarias. (COLOMBINA S.A, 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

En 1965 Colombina exporta a los Estados Unidos llevando sus productos a competir en el mercado de dulces más grande del mundo. Esto la llevó a convertirse en la primera fábrica Suramericana que llegó a competir con la dulcería europea. (COLOMBINA S.A, 2013)

En 1968 se construyó una nueva fábrica en el corregimiento de La Paila, con el fin de atender la creciente demanda internacional. Para 1970, Colombina dotada con un equipo para producir confites, chocolates y conservas de fruta, producía 25 millones de libras anuales, ese mismo año, la fábrica lanzó un producto que revolucionaría el mercado del dulce en Colombia y triplicaría las ventas de la empresa en tan solo un año. (COLOMBINA S.A, 2013)

El nuevo producto bautizado como “Bon Bon Bum” nombre otorgado por la empresa de publicidad Ponce de León, causó un gran impacto entre los consumidores, con su novedoso sabor a fresa y el suave chicle en su interior. El bombón, rápidamente se convirtió en el producto estrella de Colombina y en el favorito entre consumidores de todas las edades. Hoy en día, es líder en los mercados Andino, Caribe y Centroamericano. Esta época fue sin duda de gran auge empresarial y es capítulo fundamental del crecimiento de la Compañía. (COLOMBINA S.A, 2013)

En 1980 Colombina logró ocupar el segundo lugar como proveedor de dulces a los Estados Unidos, después de Inglaterra. Durante la década de los 80's la empresa se expandió, prosperaron contratos internacionales y se lograron importantes asociaciones con empresas como Peter Paul, famosa línea de chocolates rellenos; MEIJI SEIKA, empresa japonesa de productos alimenticios; y GENERAL FOODS, dedicada a la producción y exportación de refrescos. Hacia finales de los 80's ingresa a la categoría de galletas con la adquisición de Splendid. (COLOMBINA S.A, 2013)

Años más tarde, convertida en complejo industrial líder en América Latina, Colombina realizó grandes inversiones, hizo nuevas alianzas e inauguró nuevas plantas, en el 2000 se inauguró una nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca fundada como COLOMBINA DEL CAUCA. En el 2001 entró en funcionamiento una planta dulcera en Guatemala, que se constituyó en asocio con el GRUPO PANTALEÓN CONCEPCIÓN, a través de ella, se impulsa la fabricación y distribución de la línea de dulces y galletas, llegando a todo Centroamérica y el Caribe. Ese mismo año se puso en marcha una nueva unidad con la última tecnología para la producción de conservas "LA CONSTANCIA", en la ciudad de Bogotá. (COLOMBINA S.A, 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

En el 2002 César A. Caicedo asume la Presidencia Ejecutiva y contribuye con la modernización de la visión de la Compañía enfocándola a la producción de diferentes tipos de alimentos guiados por la innovación, mejoramiento continuo y excelencia, procurando además el desarrollo de sus colaboradores, accionistas y proveedores y trabajando en plena armonía con el medio ambiente y el entorno social que lo rodea. (COLOMBINA S.A, 2013)

En el 2004 Colombina adquiere la totalidad de la empresa INALAC, HELADOS LIS, con planta de producción en Medellín. En el año 2006 se realizó la compra de los HELADOS ROBÍN HOOD. Esta compañía cuenta con una planta de producción en Bogotá, y es nacionalmente reconocida por sus exquisitos helados. (COLOMBINA S.A, 2013)

Es así como la Compañía se ha establecido como una empresa líder del sector de alimentos, que proporciona sabor a la vida de sus consumidores y construye una positiva imagen del país a nivel internacional. (COLOMBINA S.A, 2013)

Desde el 2010 Colombina se adhiere al Pacto Global de las Naciones Unidas, por alinear sus estrategias y operaciones con los 10 principios universalmente aceptados que contribuyen a la creación de un mundo más sostenible, preservando recursos no renovables como el agua. (COLOMBINA S.A, 2013)

Igualmente, después de un proceso de investigación y desarrollo que duró cerca de dos años, y tras una inversión de 2000 millones de pesos en mercadeo y 2500 millones en infraestructura, Colombina ingresa al mercado del Arequipe y Leche Condensada, dos productos favoritos de los colombianos, con estas nuevas delicias, Colombina se consolida como una empresa integral de alimentos. (COLOMBINA S.A, 2013)

A la fecha, Colombina del Cauca inaugura la Zona Franca Permanente Especial, este proyecto es el más ambicioso e importante que ha realizado la Compañía en los últimos años, permitiéndole ser más competitiva en el mercado de galletas en Colombia y en el exterior. (COLOMBINA S.A, 2013)

POLÍTICA DE CALIDAD

Colombina S.A. “satisface las expectativas del mercado nacional e internacional de manera permanente, elaborando productos innovadores, inocuos y de excelente calidad. Orientando sus actividades hacia la prevención de la

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

contaminación, el uso eficiente de los recursos naturales (agua, aire, suelo y entorno) generando control y/o minimización sobre los impactos ambientales derivados de sus actividades productos y servicios, orientando sus actividades además hacia la protección de sus activos de información; dando cumplimiento a las regulaciones establecidas, con un enfoque de desarrollo sostenible y previniendo todo riesgo de seguridad, que pueda afectar la integridad, disponibilidad y confidencialidad de los activos de la empresa y la Continuidad del Negocio mejorando continuamente la satisfacción y las necesidades de todos sus clientes a nivel global”. (COLOMBINA S.A, 2013)

VALORES CORPORATIVOS

En Colombina promovemos y nos comprometemos con la aplicación de los siguientes valores, que caracterizan nuestras actuaciones, en procura de la excelencia: (COLOMBINA S.A, 2013)

TRABAJO EN EQUIPO



Participamos y colaboramos con entusiasmo en cada uno de los procesos; buscamos con nuestro trabajo individual y colectivo la sinergia del equipo para lograr los mejores resultados.

COMPROMISO



Estamos comprometidos con esmero a participar activamente en el desarrollo de nuestros objetivos individuales y organizacionales con honestidad y lealtad, en todo momento y en todo lugar.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE



Nos orientamos decididamente a conocer las necesidades y deseos de nuestros clientes internos y externos para satisfacer sus expectativas, proporcionándoles los mejores productos y servicios.

RESPETO



Respetamos y reconocemos las iniciativas de cada uno; damos un trato digno, franco y tolerante donde aceptamos la crítica para seguir creciendo y desempeñando un papel importante en el logro de nuestra meta.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN



Creemos en nuestro talento y creatividad, proporcionamos constantes desarrollos e innovamos en el diseño de nuestros productos, teniendo como objetivo primordial la satisfacción de nuestros consumidores.

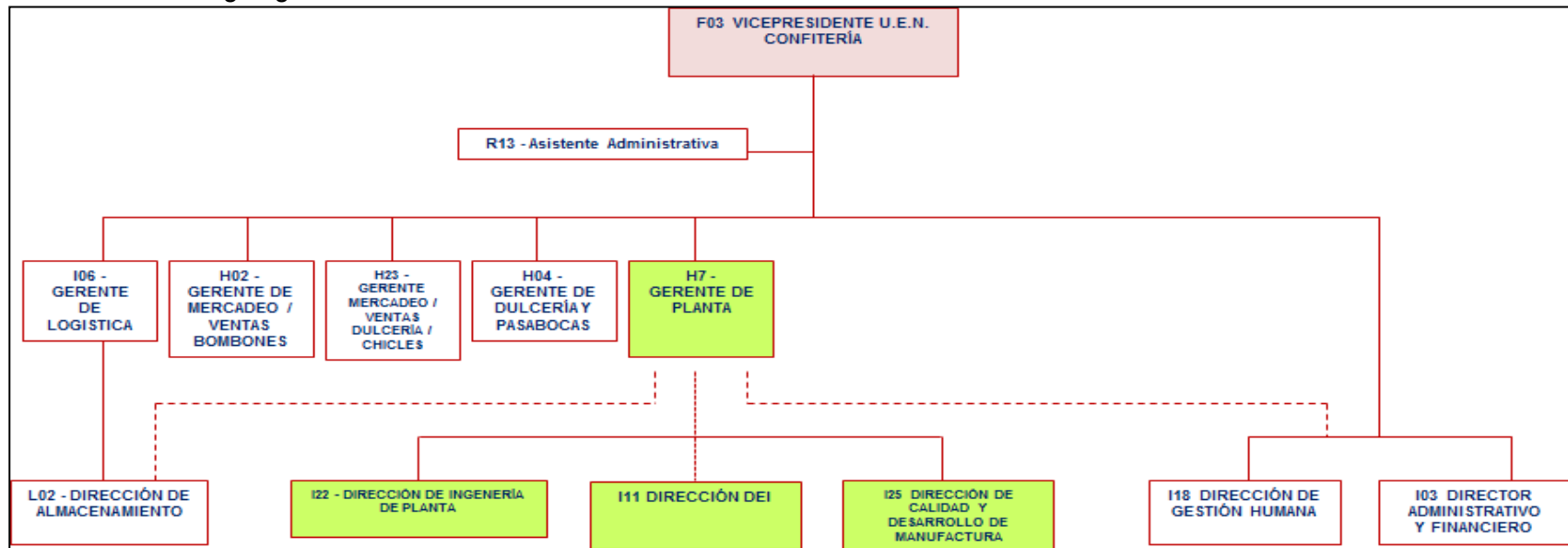
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

ORGANIGRAMA UEN CONFITERIA

El siguiente organigrama permite ver que Colombina Planta 1 pertenece a una de las Unidades Estratégicas de Negocio (confitería). Lo cual muestra que la planta de producción no funciona de manera independiente, si no asociada a áreas de apoyo que facilitan llevar los productos terminados al consumidor final. Dicho proceso se presenta de la siguiente forma: el área de mercadeo es el área de tener contacto directo con el cliente y de mantener renovado el portafolio de la compañía.

Es a través del área de gestión de demanda y planeación que llegan las necesidades del mercado a la planta. De acuerdo con estas necesidades se realiza el plan de producción y se generan las órdenes de trabajo.

Ilustración 1 Organigrama UEN Confitería



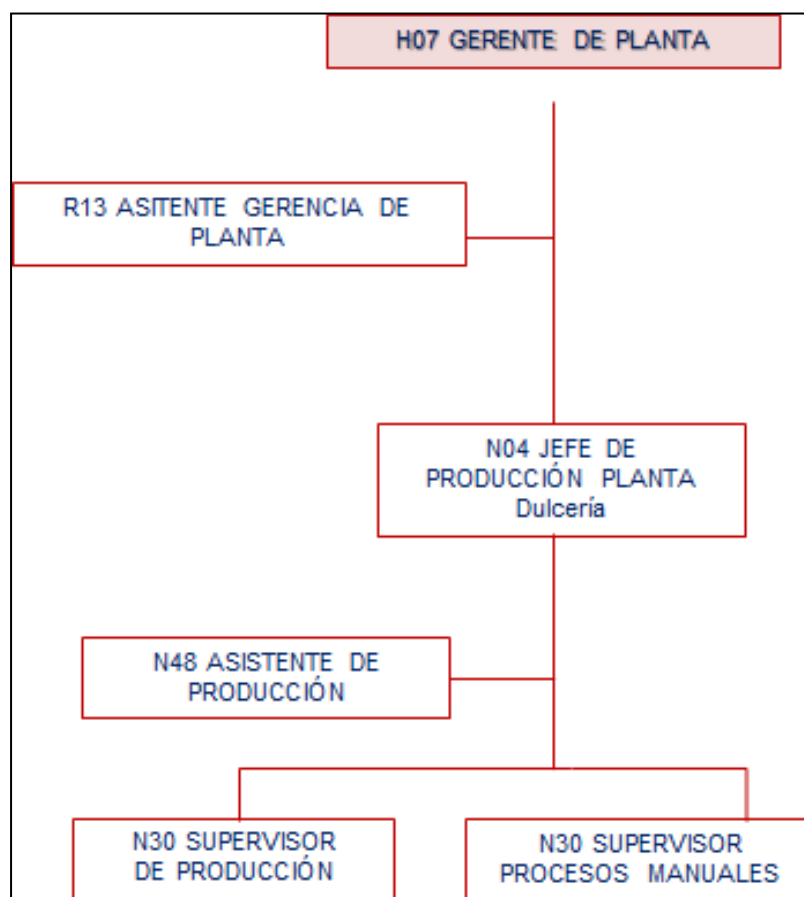
Fuente: (VP de Gestion Humana - Colombina S.A., 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN (DULCERIA)

La constante dinámica de cambio y las continuas exigencias del mercado, han motivado a Colombina S.A. a implementar estrategias que le permita ponerse a la vanguardia con la administración de los procesos productivos. Estas estrategias no son posibles de implementar sin la adecuada configuración de una estructura flexible que facilite la participación activa de todos los involucrados. Es por esto que Colombina S. A. ha venido desarrollando cambios en lo que anteriormente era su estructura organizacional, quedando organizada de la siguiente forma:

Ilustración 2 Organigrama de Área de Producción



Fuente: (Dirección de Gestión Humana - Colombina S.A. La Paila, 2013)

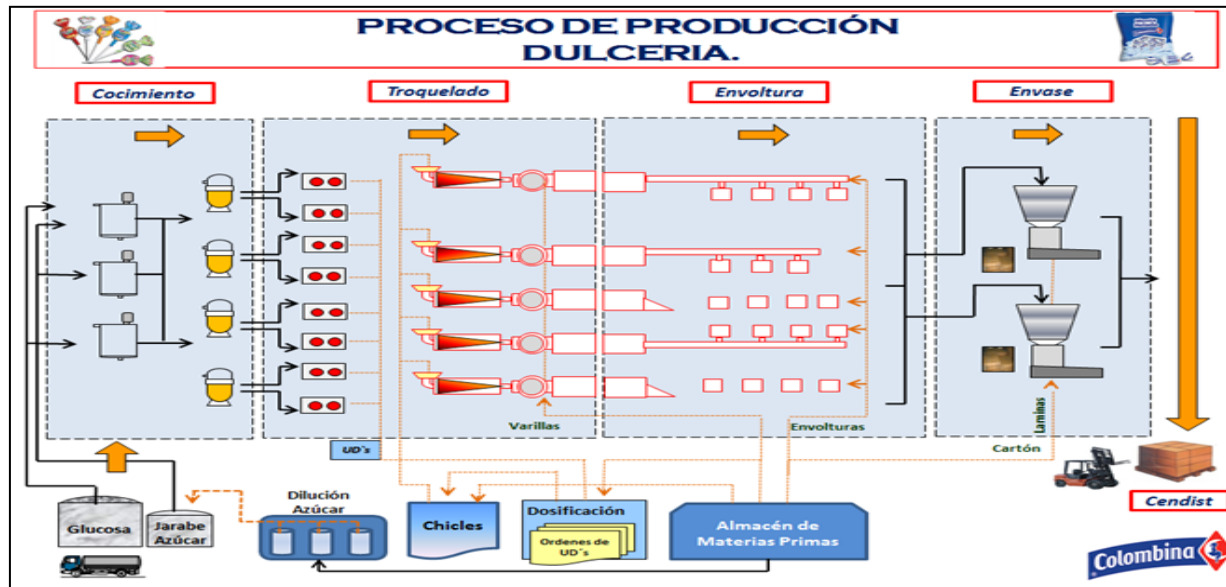
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

DESCRIPCION DEL AREA DE DULCERIA

El área de Dulcería está dividida en dos sub áreas, Planta A y Planta B, conformada por 11 líneas de producción dedicadas exclusivamente a la elaboración de Caramelos Duros y Caramelos Blandos, su promedio mensual de producción es de 5.000 toneladas de dulces, cuenta con cerca de 800 trabajadores los cuales se encuentran distribuidos en 3 turnos, 6 a 2 – 2 a 10 y 10 a 6, su principal materia prima es el jarabe de azúcar y material de empaque para vestir el producto al final del proceso.

MAPA DE PROCESO DEL AREA DE DULCERIA

Ilustración 3 Mapa de procesos del área de dulcería



Fuente: (Dirección de Producción e Ingeniería - Colombina S.A. La Paila, 2012)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

1.2 ANTECEDENTES

Desde sus inicios el área de Dulcería, es considerada para Colombina S.A como el área con mayor volumen de producción, contando con un alto número de referencias en el portafolio de ventas. Aportando así, un 40 % a la producción total de toda planta de confitería. Además, de ser responsable de elaborar el producto con mayor nivel de venta y de reconocimiento en el mercado: BON BON BUM. (Dirección Gestión Humana - Colombina S.A. La Paila, 2013)

Es por esta razón, que Colombina S.A. se interesa por mantener una cultura de participación dentro del área, buscando sostener la productividad a través del mejoramiento continuo. Para esto, llevó a cabo la implementación de dos programas multidisciplinarios: “Equipos de Mejoramiento” y “productivideas” fundamentados en la metodología Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA). Que se dedicaron a resolver problemas específicos que afectaban directamente el buen desempeño del área.

Programas Equipos de Mejoramiento y Productivideas: Estos programas se centraron en identificar la necesidad de generar un espacio de participación, buscando involucrar a los operarios con los resultados a partir de su conocimiento, iniciativa y desarrollando el trabajo en equipo. De esta manera, su implementación permitió que todos los niveles del área alcancen los objetivos estratégicos, enmarcados en los conceptos de productividad, clima laboral y administración del personal, logrando un avance en las necesidades del área:

- Un buen ambiente laboral, donde el personal afianzó el sentido de pertenencia hacia el área, contribuyendo de manera positiva al crecimiento diario de Colombina S.A.
- Desarrolló un canal de participación directa en los resultados de la compañía.
- Aumentó la productividad, la seguridad, la competitividad y el bienestar dentro del área de Dulcería.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

1.3 SITUACIÓN ACTUAL

En el área de Dulcería, no existe un plan de trabajo estructurado para lograr mejoras; los indicadores claves de rendimiento se encuentran estancados o en declive. El modelo de trabajo con el que actualmente cuenta el área, está conformado por dos niveles operarios y supervisores. Este modelo, corresponde a una estructura organizacional vertical, que se caracteriza por la jerarquía y autoridad centralizada; donde los operarios no participan en ninguna actividad de solución de problemas, están dedicados solo a la fabricación del producto, quedando los problemas de mantenimiento y calidad bajo la responsabilidad directa de los supervisores.

Labores como la planeación de actividades que permitan visualizar los posibles problemas y restricciones locales o el análisis a procesos que garanticen el cumplimiento de las expectativas financieras de la compañía no está teniendo el espacio dentro de la dinámica del día a día. Por supuesto sin lo anterior no hay la posibilidad de tener acciones remediales como resultado de un análisis de dificultades y problemas presentados, función que debe ser prioridad dentro de las labores del supervisor.

En consecuencia con lo anterior, la dinámica de crecimiento en los volúmenes de producción, sumado a la flexibilidad de los procesos ha demandado una alta participación del equipo de supervisión en la tarea del “hacer”, dedicando gran parte de su tiempo a atender situaciones de crisis que se pueden solucionar a nivel de los operarios. Esta serie de responsabilidades requieren del 80% de su dedicación, debido al impacto que generan dentro del proceso productivo y del desempeño fabril. (Dirección Gestión Humana - Colombina S.A. La Paila, 2013)

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las empresas no funcionan de manera improvisada. La estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica identificar las oportunidades y amenazas del entorno donde opera la empresa, así como, evaluar las limitaciones y fortalezas de la misma; su capacidad real o potencial para anticiparse a las necesidades y demandas del mercado o competir en condiciones de riesgo con las empresas rivales. Bajo este principio, la estrategia debe combinar las

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

oportunidades del mercado con la capacidad empresarial y lograr el equilibrio óptimo entre lo que la empresa quiere y lo que realmente puede hacer.

La estrategia se preocupa por como “hacer”, En estos términos, la estrategia exige que se implementen todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Como estos medios incluyen toda la organización, es necesario atribuir responsabilidades a los diferentes niveles (o subsistemas) de la empresa: nivel institucional, nivel intermedio y nivel operacional. Con el fin de garantizar el cumplimiento de las mismas y el aprovechamiento de tiempo productivo. (DAVID, 2008)

De este modo, se requiere la alineación entre lo estratégico, lo táctico y lo operativo que permitan mejorar los resultados buscando un buen desempeño fabril. Esperando, que las organizaciones diseñen estrategias que le permitan sostenerse a través del tiempo y responder a las nuevas tendencias del mercado.

Dentro de la estructura del área de Dulcería de Colombina, la Paila existe un nivel de supervisión, el cual está encargado de la tarea del “hacer”; que involucra la confirmación de los recursos necesarios y la garantía del cumplimiento de los programas de producción. Con menor participación en las labores de la planeación de actividades que permitirían visualizar los posibles problemas y restricciones locales y el análisis a procesos que garanticen el cumplimiento de las expectativas financieras de la compañía. Siendo así, jefes más operacionales que estratégicos.

Este proceso productivo, cuenta con un plan de trabajo que se administra a través de una figura de 5 supervisores por turno, siendo los responsables de coordinar las funciones operativas de 300 operarios, quienes están a cargo de la elaboración de 65 Toneladas de producto por turno.

Lo anterior muestra, que Dulcería es un área con un proceso de elaboración complejo; que demanda una carga en la función de supervisión, centrando su labor en: la administración de materiales, la calidad del producto (satisfacción del cliente) el mantenimiento de los equipos y la supervisión del personal. Para obtener así el cumplimiento en el volumen de producción.

De esta forma, la necesidad de cambio se basa en mejorar la administración del proceso productivo, a través de equipos auto-dirigidos, con coordinación, comunicación, objetivos comunes y liderazgo. Generando una participación activa de todas las partes (supervisores y operarios) para lograr una sinergia que permita

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

mayor control del proceso productivo, el cumplimiento de los programas de producción y de los indicadores de desempeño.

Formulación del Problema

¿Qué modelo organizacional permite el cambio en la administración del proceso productivo en el área de Dulcería?

Sistematización del Problema

¿De qué forma se logra la participación y orientación al logro de todos los niveles del área de Dulcería de Colombina S.A?

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de empoderamiento organizacional, que le permita al área de Dulcería de Colombina S.A mejorar la administración del proceso productivo.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer las necesidades del área de Dulcería en términos de administración del personal.
- Crear un modelo de capacitación basado en las necesidades técnicas del área.
- Aplicar el modelo propuesto
- Diseño de nuevos roles y responsabilidades para operarios y supervisores
- Desarrollar prácticas de empoderamiento que permitan la participación activa de todas las partes que intervienen en el proceso productivo del área de Dulcería.
- Implementar modelo de compensación variable para operarios basado en resultados.
- Evaluar los resultados obtenidos.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

3. JUSTIFICACION

Ante la amenaza de la creciente competencia en conjunto con el incremento en la demanda y exigencias del mercado en cuanto a requisitos de calidad, flexibilidad, funcionabilidad y, sobre todo, bajos costos han puesto a las organizaciones en un proceso de cambio acelerado y en muchos casos revolucionario, así como a las personas involucradas en las mismas.

En este sentido, una de las alternativas que las organizaciones han adoptado es la implementación de nuevas técnicas administrativas que impliquen la participación del personal que conforma las organizaciones. Considerando esto, no hay soluciones a problemas complejos, pero hay estrategias eficaces que han dado resultado a grandes compañías, como desplegar una manufactura ágil, flexible y esbelta.

Entendiendo esto, el presente programa busca de manera general, acercar a Colombina a los procesos de clase mundial, los cuales están orientados a nuevos modelos de administración flexibles, participativos y autónomos. Esta velocidad de cambio del mundo empresarial requiere que la medición del desempeño ya no sea mediante exclusivamente indicadores de rendimiento, sino más bien financiero y enfocados al crecimiento de la rentabilidad.

Se considera que un aporte a esta estrategia se encuentra en los cambios de los métodos de trabajo y en la forma como se administra el proceso productivo: cambios en la estructura. Es por esto, que surge el programa “Operario Lider” el cual busca el desarrollo de las competencias del personal, las cuales se requieren para mantener a la organización con ventaja competitiva y asegurar que éste este alineado con los objetivos estratégicos de la compañía; los cuales apuntan a mejorar los estándares de producción y alcanzar los estándares mundiales de manufactura.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

3.1. JUSTIFICACION PERSONAL

En sentido con la formación profesional y en aras de aportar al crecimiento de la organización, se busca realizar una propuesta de trabajo que permita ampliar la visión de cambio de Colombina S.A y a la vez poner en práctica los conocimientos teóricos que se han adquirido dentro del proceso de aprendizaje académico. Es por esto, que se propone el diseño e implementación del programa Operario Lider, el cual está conformado por componentes que exigieron: identificación de necesidades, análisis a situaciones de la organización, del contexto y del mercado global, diseño y planeación de estrategias.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

La Administración de la Producción se convirtió en la expresión más ampliamente acertada entre 1940-1950. A medida de que el trabajo de Frederick Taylor se fue conociendo y que otros profesionales de la Administración adoptaron el enfoque científico y centraron su atención en la eficiencia económica de los núcleos de producción en las organizaciones.

Como lo plantean Pulla C, Neira Hinestroza, Culcay Guerron, Bautista & Calderon (2012): “Durante los primeros años de la Revolución Industrial, la producción comenzó a cambiar de actividades bajo volumen a operaciones de mayor escala. Aunque la escala de las operaciones iniciales tenía un tamaño importante, la maquinaria no era particularmente compleja y las operaciones de producción eran rígidas. La administración de estas operaciones permaneció fundamentalmente en mano de la alta dirección, con la ayuda de supervisores. Con frecuencia, las condiciones de trabajo durante ese periodo eran muy malas” (p.6).

Lo anterior, obligó a que las industrias pensarán en la necesidad de buscar nuevos modelos de administración, que les permitieran optimizar las condiciones de trabajo y cumplir altos niveles de producción que exigía el mercado laboral. Generando así, un cambio industrial, donde las estrategias empresariales se vuelven importantes por ser comúnmente centrales en este tipo de cambios. Con base en estas necesidades, se requiere crear una estrategia de eficiencia operativa y mantener competitiva la manufactura en el mercado global, que hoy es uno de los retos más importantes de todas las organizaciones.

Estas estrategias obligan a la organización a tener un cambio en la estructura, que facilite la implementación del nuevo modelo de trabajo. De esta manera, se debe comprender que el implementar un modelo de trabajo productivo implica un cambio de cultura, es decir, cambio de hábitos y prácticas de trabajo fundamentales que se pueden observar y que explican cómo en realidad está operando una organización. En otras palabras, se requiere cambiar la suma de las malas prácticas y hábitos de trabajo individuales.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Para esto, las organizaciones han adoptado modelos basados en los principales factores que participan del cambio organizacional, siendo el camino por el cual una organización puede detectar la necesidad de cambio. Estos son: estructural, de personal y factor cultural, implicados en un proceso permanente para la mejora continua. Sobre ellos, la organización dispone para poder actuar, y de esta forma, conseguir la adaptación y pro-acción que se necesita.

Para gestionar el cambio en estos factores se han de tener muy claro dos aspectos, tal y como lo plantean Ruiz Mercader, J.; Ruiz Santos, C.; Martínez León, I.; Peláez Ibarrodo, J.J. (2004)

“Las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio se pueden estructurar en cinco:

- detectar la necesidad de cambio
- realizar el diagnóstico de la situación actual
- llevar a cabo la planificación de acciones
- implantar el cambio
- llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo” (p.6).

Con relación a lo anterior, se puede ver que las organizaciones se han venido preocupando por tener procesos más eficientes; centrando su atención en implementar nuevas prácticas que permitan sostenerse en el tiempo y contar con la capacidad de responder a las exigencias del mercado.

Se conocen varios modelos para mejorar la productividad de empresas manufactureras, sin embargo, actualmente seis de ellos son los más usados por empresas de éxito. Estos modelos tienen como base una serie de principios, métodos, técnicas y prácticas. Para interés del presente trabajo, se mencionan aquellos que se centran en la administración de una producción esbelta, es decir, que cumple con los mejores estándares de producción. Estos son:

a) Sistema de Producción Toyota

Este modelo ha sido la base de los otros 5 modelos más empleados por empresas de éxito, y fue el resultado de un proceso de mejoramiento continuo que durante treinta años la compañía Toyota estuvo gestando, y cuya base fue la eliminación de toda clase de desperdicios, es decir todo aquello que no agrega valor para el cliente. Taiichi Ohno (1988), fue quien documentó y publicó este modelo. Este modelo tiene una base filosófica sólida centrada en el respeto por el ser humano, y

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

dos conceptos fundamentales “justo a tiempo” y “Jidoka”, los cuales contienen una serie de técnicas para eliminar el desperdicio y poder alcanzar los objetivos estratégicos.

b) Modelo de empresa esbelta o lean

Este modelo fue desarrollado en 1993 por “The Lean Aircraft Initiative” (LEM), grupo formado por la industria aeronáutica, la fuerza aérea de Estados Unidos y el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Este modelo describe en 3 niveles, los atributos que requiere una empresa para crear una compañía delgada o lean, bajo los conceptos básicos de “respuesta al cambio” y “minimización del desperdicio” (Jordan y Michel, 2001).

c) Modelo de Administración del mejoramiento continuo (CIM)

Fue diseñado por el Dr. Mariusz Bednarek (1997), y fue el resultado de una investigación en PyMES mexicanas. CIM es el proceso de implementación continua de un grupo variable de métodos, herramientas y filosofía (en total 12 métodos productivos distribuidos en 6 niveles de madurez y 3 conceptos filosóficos centrados en principios de administración de la calidad total, la administración del conocimiento y la mejora continua.

d) Modelo de implementación de manufactura clase mundial Roll-out

Este modelo está integrado por dos partes fundamentales, una base de cinco fundamentos: “prueba de la necesidad de cambio”; “visión, liderazgo, confianza, comunicación y compromiso de la alta dirección”; “compromiso para satisfacer al cliente a través del facultamiento” de los trabajadores y la eliminación del desperdicio”; “comunicación de la iniciativa y plan de implementación de la manufactura de clase mundial”; “5S y trabajo en equipo en toda la empresa”. Y como segunda parte la implementación de 5 métodos productivos: “mantenimiento productivo total”, “celdas de manufactura”; “preparaciones rápidas en los cambios de producción”; control de inventarios con tarjetas kanban”: y “la metodología Kaizen para el mejoramiento continuo”. Los autores de este modelo son Larry Rubrich y Madelyn Watson (2000).

La base de estos modelos son las prácticas fundamentales, las cuales permiten tener un instrumento que genera un proceso de formación de una nueva cultura de trabajo. Es decir, una cultura apropiada para la implementación de métodos productivos básicos que permita una mejora continua y alcanzar la excelencia

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

operativa. En este sentido, las organizaciones están tratando de distribuir y compartir el poder con todos sus miembros para que sea esta una técnica que permita generar cambios a nivel organizacional. A esto se le ha denominado Empoderamiento.

Esto es una forma que se basa en capacitar a los diferentes niveles de la estructura para delegar participación y autoridad. Esta técnica tiene como objetivo transmitir responsabilidad a las personas y proporcionarles los recursos necesarios para que lleven a cabo sus funciones con eficacia y eficiencia; pero no solo es darles poder, es capacitarlos, facultarlos, entrenarlos para luego brindarle todo ese poder, confianza, autoridad, y responsabilidad (Bautista, Bautista & Rosas 2010).

Por otro lado Valdés (2005, citado Bautista Arroyo, J.; Bautista Campillo, A.; Rosas Campillo, S. (2010) expresa:

“El empoderamiento es donde se alcanzan los beneficios óptimos de la tecnología, los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización”.(p.2).

Ambos autores sostienen que el empoderamiento es una nueva forma de administrar, donde se capacita, se entrena a los empleados para darle responsabilidad y poder para la toma de decisiones, además se comparte la información con todos para que éstos entiendan la dirección de la empresa y respalden los objetivos y funciones de la misma.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

4.2 MARCO GEOGRÁFICO

Colombina S.A Planta 1, es donde se llevo a cabo el presente trabajo, se encuentra ubicada en el departamento del Valle del Cauca, al suroccidente de Colombia. La incidencia geográfica de la empresa se extiende a los municipios de Tuluá, Andalucía, Bugalagrande, La Paila, Zarzal y Roldanillo.

Ilustración 4 Ubicación Geográfica Colombina S.A. La Paila



Fuente: (COLOMBINA S.A, 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

4.3 MARCO LEGAL

Según la resolución número 2646 de 2008 establece disposiciones y define las responsabilidades de los diferentes actores sociales en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional.

Para efectos de la presente resolución se adoptan las siguientes definiciones:

- **Riesgo:** Probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño en un grupo dado.
- **Factor de riesgo:** Posible causa o condición que puede ser responsable de la enfermedad, lesión o daño.
- **Factores de riesgo psicosociales:** Condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.
- **Factor protector psicosocial:** Condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador.
- **Condiciones de trabajo:** Todos los aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios y/o conocimientos.
- **Estrés:** Respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extralaborales.
- **Carga física:** Esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, generalmente se da en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema Osteomuscular, cardiovascular y metabólico.
- **Carga mental:** Demanda de actividad cognoscitiva que implica la tarea. Algunas de las variables relacionadas con la carga mental son la minuciosidad,

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

la concentración, la variedad de las tareas, el apremio de tiempo, la complejidad, volumen y velocidad de la tarea.

- **Carga psíquica o emocional:** Exigencias psicoafectivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el trabajador en su labor y/o de las condiciones en que debe realizarlo.
- **Carga de trabajo:** Tensiones resultado de la convergencia de las cargas física, mental y emocional.
- **Efectos en la salud:** Alteraciones que pueden manifestarse mediante síntomas subjetivos o signos, ya sea en forma aislada o formando parte de un cuadro o diagnóstico clínico.
- **Efectos en el trabajo:** Consecuencias en el medio laboral y en los resultados del trabajo. Estas incluyen el ausentismo, la accidentalidad, la rotación de mano de obra, la desmotivación, el deterioro del rendimiento, el clima laboral negativo, entre otros.

Según Marisol De La Rosa, los programas de seguridad e higiene es una de las actividades que se necesitan para asegurar la disponibilidad de las habilidades y aptitudes de la fuerza de trabajo.

Para que las organizaciones alcancen sus objetivos deben tener un plan de higiene adecuado, con objetivos de prevención definidos, condiciones de trabajo óptimas y plan de bienestar que se ajuste a las necesidades de los trabajadores.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

5 DISEÑO DEL METODO DE INVESTIGACIÓN

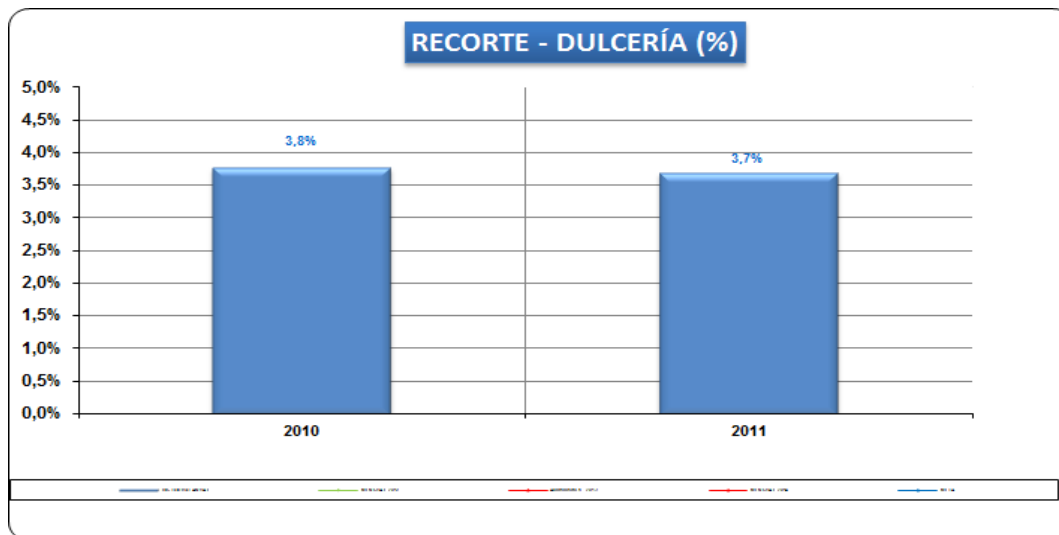
5.1 DEFINICIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

El presente informe de pasantía, utiliza un tipo de estudio descriptivo, el cual permite dar respuesta a la pregunta problema y cumplimiento a los objetivos específicos. Mediante éste, se desarrolla un programa que contribuye al bienestar de los trabajadores y al incremento en el nivel de productividad y competitividad de la organización.

5.1.1. DIAGNOSTICO: área de Dulcería, años 2010-2011

De acuerdo con el comportamiento del área de Dulcería, en términos de desempeño de indicadores como el ITO, el recorte, Reclamos y el cumplimiento de producción se han mantenido por debajo de la meta establecida durante los últimos 2 años (2010-2011)

Ilustración 5 Indicador de Desperdicio (2010 - 2011)

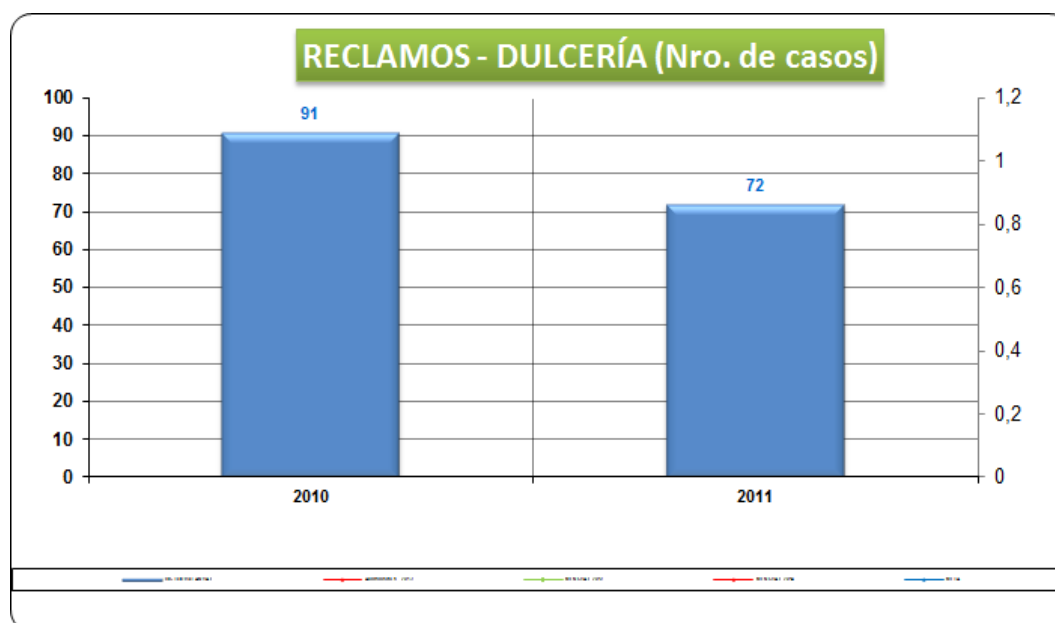


Fuente: (Direccion de Produccion e Ingenieria - Colombina S.A. - La Paila, 2014)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Indicador de Recorte o Desperdicio: El indicador de recorte o desperdicio es uno de los indicadores que debe tener mayor control, dado que busca mantener el costo de la producción. Teniendo en cuenta esto, el área de Dulcería, no logra cumplir con el estándar mundial, tal y como lo muestra el comportamiento del indicador de desperdicio en la anterior grafica

Ilustración 6 Indicador de Reclamos (2010 - 2011)

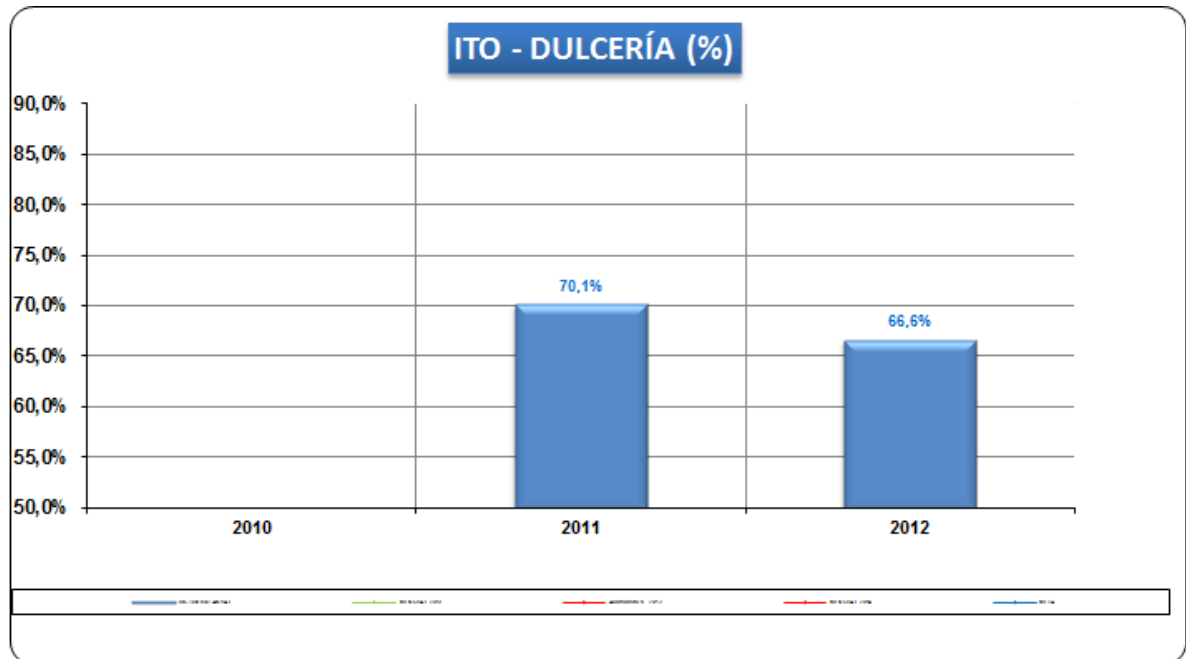


Fuente: (Dirección de Producción e Ingeniería - Colombina S.A. - La Paila, 2014)

Indicador de Reclamos: la gráfica anterior, da cuenta del comportamiento que tuvo este indicador durante los años tomados como referencia (2010-2011) y permite observar el poco control al final del proceso de producción. Es decir, los productos se entregaban al consumidor final, sin haber pasado por los suficientes controles de calidad, que permitieran detectar las no conformidades del producto.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Ilustración 7 Indicador de Tiempo Operacional



Fuente: (Dirección de Producción e Ingeniería - Colombina S.A. - La Paila, 2014)

ITO (Índice de Tiempo Operacional): la gráfica anterior, muestra que el índice de tiempo operacional es bajo con relación a los estándares mundiales, dado que, de las 8 horas de un turno trabaja efectivamente 6 horas, quedando 2 horas del turno paradas por daños mecánicos. Generalmente, este tiempo perdido se debe a daños menores: ajustes en partes de la maquinaria y cambios en dispositivos eléctricos.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA OPERARIO LIDER

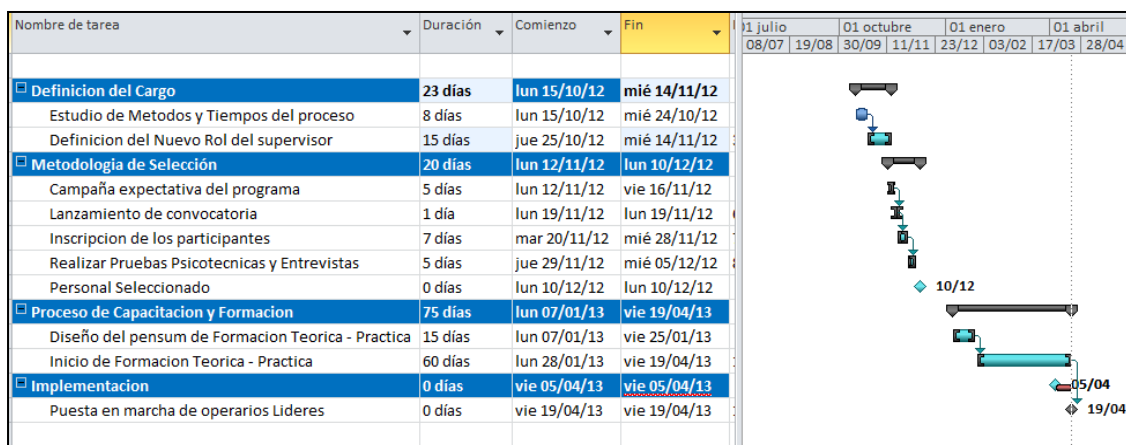
Entendiendo que el propósito no es incrementar el Head Count del área de Dulcería se estudiaron los métodos y tiempos, la mayoría de los puestos y procesos productivos encontrando oportunidades de mejora mediante cambios en la metodología de trabajo, o en algunos casos apoyos tecnológicos necesarios para obtener de la misma plantilla de trabajadores 30 de ellos libres y no asociados a equipos o procesos productivos directamente. Es decir, para los procesos de producción se hace lo mismo con menos personas, y así los 30 disponibles se convirtieron en lo que hoy son los operarios líderes. Esto se logró, a través de la siguiente metodología:

Metodología de selección: Después de tener los cupos disponibles generados en el procedimiento optimización de puesto de trabajo, la tarea fue definir los criterios bajos los cuales se inició la búsqueda de nuevos operarios líderes. Una vez definido el perfil se hizo una convocatoria interna con alcance definido a toda la planta, se presentaron 120 aspirantes entre tecnólogos y operarios experimentados para conformar el primer equipo de operarios líderes de Dulcería, en esta convocatoria los 30 seleccionados superaron el proceso de selección.

Ubicación del personal: uno de los aspectos más importantes es la correcta definición de la ubicación y alcance de control en planta para los operarios líderes, esto se definió teniendo en cuenta la arquitectura de los procesos buscando alcanzar una área de control que permita cubrir la necesidad total de las novedades generadas en el día a día. Es por eso que se tiene el área de dulcería dividida en 10 sectores, uno para cada operario líder por turno. Como resultado se obtuvo: sectorización de la evaluación de resultados y alistamiento para la implementación del proyecto del monitoreo en línea, el cual permite mayor control de los procesos.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Ilustración 8 Cronograma de Implementación Programa Operario Lider, Dulcería



Fuente: (Dirección de Gestión Humana - Colombina S.A., La Paila, 2013)

Modelo de capacitación del área de Dulcería

Con la participación de las áreas de Gestión Humana, Mantenimiento, Ingeniería Industrial y Producción se diseñó e implementó un programa para el desarrollo de los conocimientos, habilidades y competencias requeridas en el cargo de operario líder. Aspectos como: conocimiento del plan estratégico de planta, descripción del cargo, indicadores de producción, accidentalidad, ordenes de proceso, riesgos, sistemas de gestión integral de la calidad, trabajos menores de mantenimiento y competencias laborales fueron aspectos que se desarrollaron durante 4 meses y bajo la premisa que el adulto “Aprende Haciendo” se diseñaron secciones teóricas y prácticas de cada concepto con su correspondiente evaluación, así mismo y de forma paralela se preparó a los supervisores de producción en su nuevo rol y alcance, teniendo en cuenta que ellos son los encargados de monitorear el desarrollo de este programa y enfrentando nuevos retos relacionados con proyectos de mejora de la rentabilidad.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Ilustración 9 Programa de Capacitación Operario Lider

CAPACITACIÓN PROGRAMA OPERARIO LIDER					
Introduccion	Presentación del Programa	Objetivos del Programa	Divulgación Plan Estratégico	Descripción del Cargo	
Indicadores	Ordenes de Proceso	Ingeniería Estandares	EGP (ito-ipa-ido)	Programación de Personal	Costo Laboral (M - O)
	% de Recorte	CPV-Variaciones	Cumplimiento de Producción	Plan Padrino	Indicadores de Accidentalidad
Calidad y Procesos	Sistemas de Gestión de Inocuidad	Sistemas de Gestión de Calidad	Verificación Microbiologica	Sistema de Gestión Seguridad Basic	Control de Documentos Registros y Formatos
Mantenimiento	Manejo de Herramientas	Lubricación de Equipos	Conocimientos Eléctricos	Metrología	Aseos de Equipo
Seguridad Industrial	Conceptos Basicos (Trabajo y Salud)	Legislación (Prevención de Riesgos)	Evaluación y Control de Riesgos	Gestión de Prevención	Cultura de Prevención
Competencias Laborales	Visión Común	Auto Gerenciamiento	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Gerenciamiento de la Gente

Fuente: (Direccion de Gestion Humana - Colombina S.A., La Paila, 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Nuevos roles y responsabilidades de los cargos: operarios y supervisores:

El programa operario líder es un cambio organizacional profundo en estructura, pues permitió el diseño de nuevos roles y nuevas responsabilidades para operarios líderes y supervisores. Esto encaminado a que las funciones del supervisor estén orientadas a las estrategias de la compañía. Quedando así, con un rol dedicado al que se hace y para que se hace, es decir, el Supervisor pasó a ser el encargado de liderar proyectos de mejora, enfocados a mejorar la rentabilidad de la compañía.

Ilustración 10 Descripción de funciones del Supervisor de Producción

NUEVAS RESPONSABILIDADES DEL CARGO
• Realizar la programación semanal del personal, de acuerdo al programa de producción, para asegurar su cumplimiento. • Verificar permanentemente el cumplimiento de los controles de proceso con el fin de dar cumplimiento a las políticas de calidad. • Garantizar la eficiente utilización de los recursos y de los procesos productivos bajo su responsabilidad con el fin de asegurar el cumplimiento de los estándares de producción con mínimos niveles de desperdicio. • Coordinar y efectuar seguimiento a las actividades de orden y limpieza y desinfección de los puestos de trabajo con el fin de asegurar las condiciones adecuadas para el desarrollo de las labores productivas y el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura. • Evaluar los niveles de inventario en el área de producción para establecer las acciones a tomar para su utilización y disminución. • Evaluar el desempeño del personal a cargo para identificar fortalezas y oportunidades de mejora y establecer así, planes de mejoramiento. • Garantizar el cumplimiento de las normas de mantenimiento autónomo para asegurar la disponibilidad y buen funcionamiento de las máquinas. • Realizar el entrenamiento al personal operativo de producción para asegurar que adquieren los conocimientos requeridos para desempeñar adecuadamente el cargo. • Elaborar la programación detallada de los programas de producción, con un alcance de 24 horas, para establecer los recursos productivos involucrados en el proceso. • Solicitar los materiales requeridos para la elaboración de prefabricados. • Orientar los trabajos de mantenimiento correctivo para permitir la disponibilidad de los equipos involucrados en el cumplimiento de las prioridades establecidas por los programas de producción. • Verificar el correcto diligenciamiento de los reportes relacionados proceso de producción para asegurar que se consigne la información requerida de la manera solicitada.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

- Debe estar enterado de los ingresos de las firmas contratistas y el personal asignado a ellas, así como las labores que se ejecutarán en cada una de las
- áreas de planta 1.
- Tiene autoridad para inspeccionar y validar cualquier actividad que se desarrolle dentro de las instalaciones de la compañía así como colaborar con la buena ejecución de las mismas.
- Tomará listado del personal relacionado con las actividades programadas y supervisará constantemente el personal vinculado directa e indirectamente con la compañía y con los contratistas.
- Deberá velar por el buen uso, desempeño y seguridad de los recursos y activos fijos de la compañía, entre otra maquinaria y equipos de producción, montacargas hidráulicos, balanzas, etc.
- Deberá velar por la seguridad de las instalaciones locativas de la compañía, y responder ante cualquier daño que ocurra dentro de ellas.
- Deberá autorizar el retiro de materiales del almacén para cualquier actividad que se ejecute este día.
- Deberá tener listo el arranque de planta y equipos asignados, cuando se programe en el tercer turno de este día.
- Deberá informar de las prioridades y novedades pendientes de la maquinaria y equipos de producción los coordinadores de mantenimiento, con el objetivo de no generar retrasos en el cumplimiento de la producción.
- Deberá cumplir con los objetivos propuestos de seguridad industrial y buenas prácticas de manufacturas; tales como trabajos en alturas, trabajos en espacios confinados, manipulación de desechos tóxicos, químicos, limpieza de residuos y desechos, generación de partículas metálicas y extrañas, etc.; durante y al finalizar cualquier actividad ejecutada por personal interno o contratista.
- Deberá coordinar la salida de la ambulancia ante cualquier accidente sucedido dentro de las instalaciones de la compañía.
- Coordinará las actividades de dos (2) personas que arreglaran el salón de Dulcería para detectar posibles agentes de generación de partículas extrañas en el proceso.
- Hacer un recorrido por los exteriores de la planta buscando que los contratistas no dejen escombros en sitios no autorizados.

Fuente: (Dirección de Gestión Humana - Colombina S.A., La Paila, Actualización 2013)

Así mismo, el operario líder asumió un rol táctico, dedicado a la resolución de problemas menores que requieren solución inmediata, derivados de la dinámica de los procesos de producción.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

La implementación del programa Operario líder, permitió fortalecer la administración de la producción, a través del empoderamiento; proceso que consistió en entregarle a un grupo de operarios de producción nuevas responsabilidades, liderazgo y trabajo en equipo convirtiéndolos hoy en Operarios líderes.

Ilustración 11 Descripción de funciones del Operario Lider

QUE HACE	COMO LO HACE
1. Velar por la ejecución y cumplimiento de las órdenes de producción de su línea o área asignada.	1.1 Recibiendo del Supervisor la orden de producción. 1.2 Direccionando la carga de producción a las máquinas teniendo en cuenta el desempeño de estas según la referencia o variedad 1.3 Comunicándose permanentemente con los Operarios líderes de las líneas o procesos que incidan en el desempeño de su área. 1.4 Coordinando los cambios de orden de producción y/o Variedad 1.5 Apoyando la liquidación o cierre técnico de las ordenes que termino en su turno. 1.6 Revisando constantemente los inventarios de producción. 1.7 Garantizando la correcta identificación del inventario en proceso de Semiterminados
2. Verificar las óptimas condiciones de los equipos en cuanto a su disponibilidad de trabajo.	2.1 Realizando seguimiento continuo al desempeño y estado de las máquinas. 2.2 Evaluando el tipo de atención requerida, trabajando con el Operario Mecánico (si aplica), cuando se identifique un mantenimiento menor. 2.3 Reportando al Mecánico del área las necesidades de atención de equipos, según las

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

	prioridades y escalando hasta el Coordinador de Mantenimiento cuando se requiera. 2.4 Verificando el cumplimiento del Mantenimiento Preventivo. 2.5 Velando por la ejecución del Mantenimiento básico: Lubricación, Registro en Tarjeta de fallas.
3. Garantizar el Correcto Funcionamiento del Sistema de Monitoreo.	3.1 Verificando el funcionamiento de los módulos del sistema de monitoreo. 3.2 Realizando muestreos aleatorios para verificar el adecuado ingreso de información 3.3 Haciendo ajustes a los parámetros de operación cuando el sistema muestre desviaciones. 3.4 Informando al Supervisor y/o Analista de Información cualquier anomalía detectada en conexiones o registro de información.
4. Verificar y controlar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura "BPM" en el área asignada.	4.1 Velando por el orden y limpieza del área. 4.2 Haciendo seguimiento y control a la ejecución de la limpieza y desinfección de los equipos y los puestos de trabajo de acuerdo a lo establecido.
5. Controlar permanentemente las especificaciones del proceso para garantizar la calidad de los productos y el cumplimiento de las metas de recorte.	5.1 Validando y ajustando si se requiere los parámetros o especificaciones, de acuerdo a los estándares de operación. 5.2Notificando al Supervisor oportunamente las deficiencias de materiales, equipos y/o proceso

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

	5.3 Inspeccionando las características de aceptación y rechazo de acuerdo a los parámetros fijados por Calidad. 5.4 Realizando retenidos temporales cuando el producto este por fuera de especificaciones y mientras llega el Analista de Calidad. 5.5 Tomando el registro de variables críticas de proceso según la frecuencia establecida. 5.6 Verificando el correcto diligenciamiento del formato de control
6. Verificar el correcto y oportuno diligenciamiento de los formatos establecidos, (Reporte de producción, formatos de control, etc.) ó el registro de la información al Sistema de Monitoreo ó la lectura de la misma a través de los dispositivos móviles según aplique.	6.1 Revisando que los formatos estén diligenciados con la información requerida. 6.2 Chequeando el correcto ingreso al sistema de Monitoreo, si aplica. 6.3 Garantizando la lectura de la información requerida.
7. Apoyar al Supervisor en el uso eficiente del personal.	7.1 Coordinando con el Supervisor el cubrimiento de las necesidades de personal para su respectivo reemplazo. 7.2 Reportando al Supervisor las novedades de personal para la asignación o reubicación del mismo según los requerimientos de producción.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

	7.3 Velando por la programación y asignación de personal capacitado y entrenado en la operación de los equipos u oficios requeridos. 7.4 Garantizando el empalme en las entregas de turno, con la respectiva comunicación entre operarios.
8. Apoyar el programa de Seguridad basada en Comportamiento velando por el cumplimiento de los estándares de seguridad.	8.1 Verificando el uso de los elementos de protección personal. 8.2 Garantizando el uso de los sistemas de seguridad en los equipos. 8.3 Vigilando el comportamiento de los operarios, alertando sobre la ejecución de actos inseguros. 8.4 Promoviendo el autocuidado en el normal desempeño de las funciones
9. resultados de los indicadores de gestión gestionando el mejoramiento continuo.	9.1 Llevando las anotaciones correspondientes en los diferentes tableros ubicados en el área de producción.
10. Informar permanentemente al supervisor las anomalías presentadas (*)	10.1 Hablando directamente con él.
(*) Las decisiones son tomadas por el supervisor, por lo cual el operario líder debe consultar con él las acciones a seguir cuando considere que se deben realizar cambios o movimientos en el área o línea de producción.	

Fuente: Direccion de Gestion Humana - Colombina S.A., La Paila, Actualizacion 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

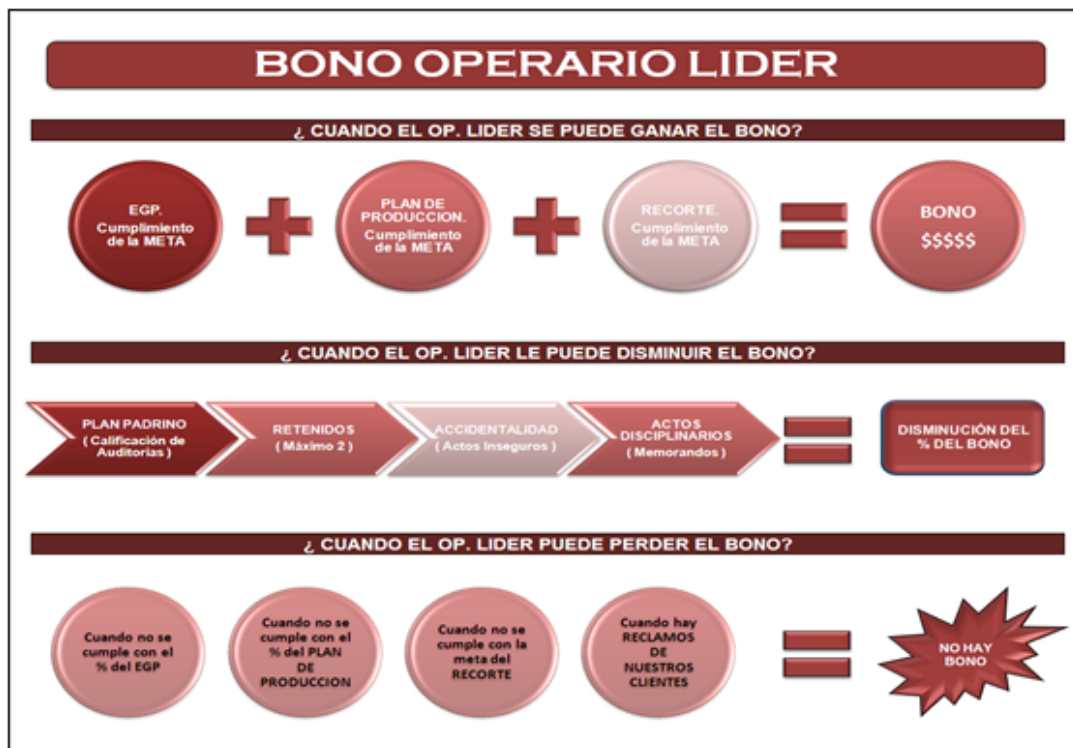
Modelo de compensación variable para operarios basado en resultados:

Con el ánimo de generar motivación y reconocimiento, se diseñó un modelo de compensación variable el cual se desarrolló bajo tres elementos EGP, plan de producción y recorte. Este modelo de compensación aplicara para todos los operarios líderes.

Este bono también puede verse afectado si se presentan inconformidades en el plan de trabajo del área; incumplimiento en el plan de producción, reclamos de los clientes y aumento en la accidentalidad. Con esto lo que se busca es: motivación por la búsqueda de resultados y responsabilidad por la contribución, “todos ponen”

Estrategia de compensación variable: funcionara el primer esquema de compensación variable para operarios orientado a medir el desempeño, a motivar y a reconocer la excelencia.

Ilustración 12 Bono Compensación Variable Operario Lider Dulcería



Fuente: (Direccion de Gestion Humana - Colombina S.A. La Paila, 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

5.3 RESULTADOS Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La nueva forma de administración del área de Dulcería, permite democratizar el ejercicio de la producción y alinear la estrategia para obtener los resultados, mediante un esquema de participación y orientación al logro. Además, el programa operario líder permitió un mejor diseño de la estructura organizacional del área de Dulcería, y una mejor distribución de las responsabilidades, así el supervisor de producción también encontró espacios para sus nuevas funciones, y tendrá el tiempo suficiente para trabajar con equipos de mejora, planes estratégicos, seguimiento a ordenes de producción, participación activa en los sistemas de gestión de calidad y gestión de personal.

De acuerdo con esto, se evidencia que se logró obtener el desarrollo de prácticas de empoderamiento, permitiendo la participación de la estructura completa del área en el proceso productivo. Esto se llevó a cabo, a través de la aplicación de los siguientes componentes que conforman el proceso productivo:

Método: manejar los procesos con base en el conocimiento práctico y la experiencia acumulada por los operarios en el día a día de su trabajo. Esto de acuerdo con lo establecido en el programa y teniendo en cuenta que los indicadores a controlar son: Efectividad Global de Producción (EGP) cumplimiento del plan de producción, recorte, retenidos, reclamos y accidentalidad. El operario líder, interactúa con un tablero ubicado en cada sector o línea de producción, el cual se encuentra instalado en lugares de alta visibilidad y que refleja la gestión individual por cada operario líder y grupal para los que trabajan en el mismo sector o línea de producción en los tres turnos. Este tablero es de fácil entendimiento para que los operarios de la línea de producción puedan apoyar a su líder, este funciona en forma de semáforo como señal de alarma con respecto a la meta. Como resultado se obtuvo: cultura permanente del logro y la medición e incremento en cumplimiento de indicadores

Cultura de Empoderamiento y medición: se deja hacer, lo que significa que todos ponen, así mismo se definieron metas claras y se hizo seguimiento al desempeño.

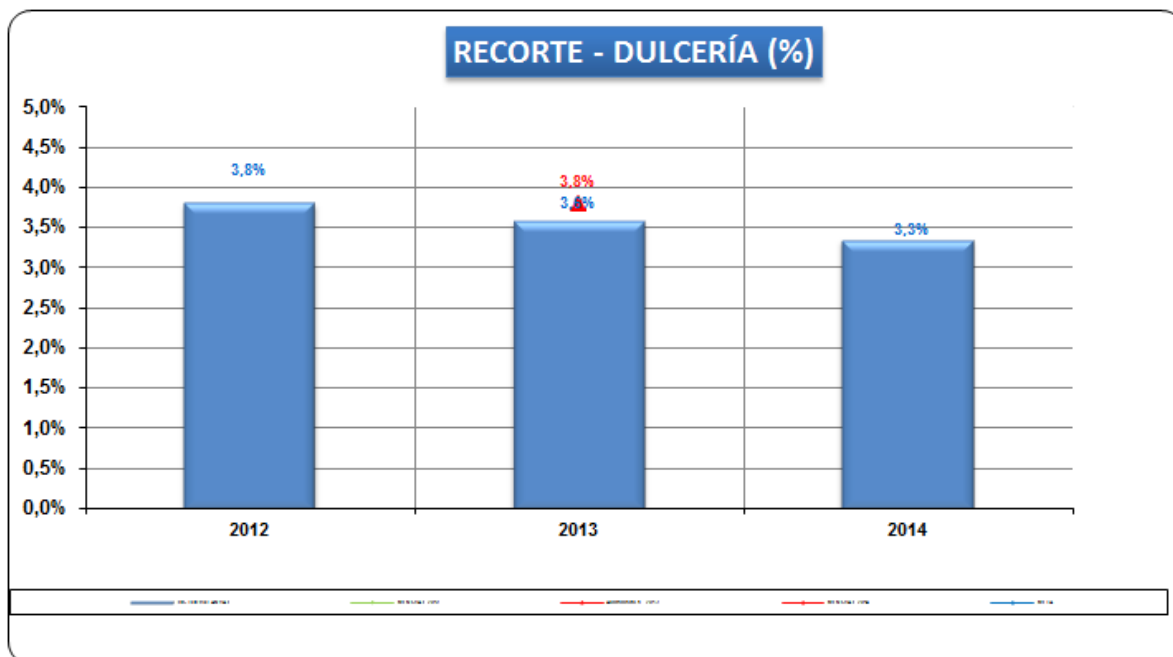
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Mejoramiento de la capacidad Organizacional: se desarrolló los conocimientos, habilidades y competencias requeridas por el equipo de operarios líderes para dar una mejor respuesta a la demanda del mercado y las necesidades de la compañía. La implementación de un programa de empoderamiento idóneo permitió tener resultados efectivos en los cuales se encuentran:

- La persona tiene y siente responsabilidad sobre su trabajo.
- Los empleados participan en la toma de decisiones y tienen autoridad para actuar en nombre de la empresa, sus opiniones son tomadas en cuenta

Resultados de Desempeño: Para Colombina S.A., en especial para el área de Dulcería, es importante el análisis de los indicadores de desempeño. A continuación se revelaran las cifras reales de algunos indicadores:

Ilustración 13 Indicador de Desperdicio (2012 - 2014)

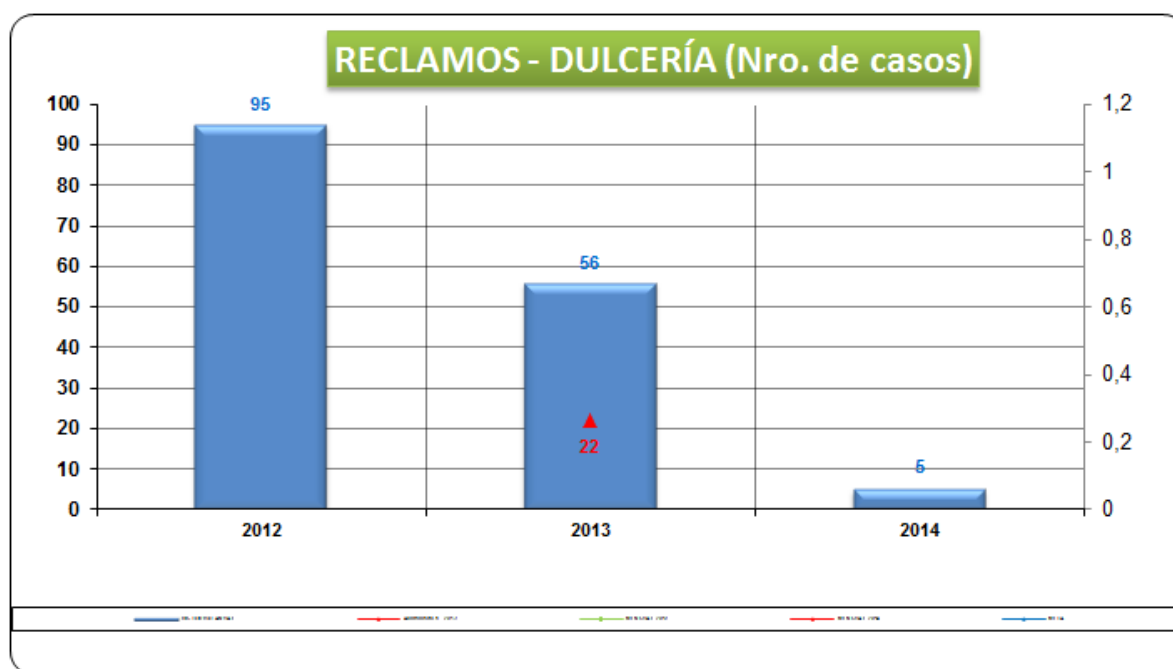


Fuente: (Dirección de Producción e Ingeniería - Colombina S.A. - La Paila, 2014)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Indicador de Recorte o Desperdicio: La gráfica anterior, refleja un gran aporte de la implementación del programa Operario Lider. Se observa que el comportamiento de este indicador ha tenido una leve caída en los últimos dos años con respecto al año 2012. Esta disminución se debe al control ejercido por parte de los Operarios Lideres, siguiendo de cerca el desempeño de las líneas de producción, es decir, control durante todo el proceso de elaboración.

Ilustración 14 Indicador de Reclamos (2012 - 2014)



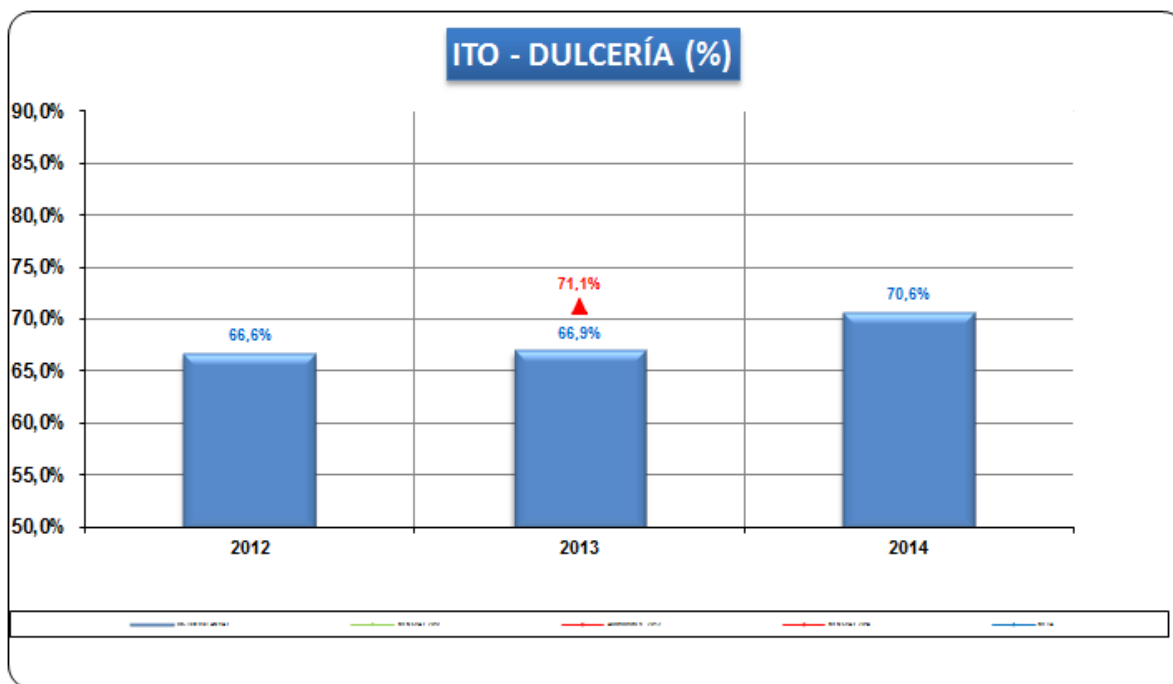
Fuente: (Direccion de Produccion e Ingenieria - Colombina S.A. - La Paila, 2014)

Indicador de Reclamos: Durante mucho tiempo el área de Dulcería, se mostró como el área de Colombina con mayores reclamos, esto por ser el área de mayor producción de planta 1. Por lo tanto, para la organización era muy importante lograr el control del índice de reclamos externos pues esto afecta directamente las ventas de la compañía. Por eso uno de los principales objetivos del programa Operario Lider es garantizar que el producto llegue en perfectas condiciones al consumidor final, cumpliendo con los estándares de calidad. Durante el tiempo de

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

implementación que lleva el programa se ha logrado cumplir con este propósito tal y como lo muestra el comportamiento del indicador durante los últimos años.

Ilustración 15 Indicador de Tiempo Operacional (2012 - 2014)



Fuente: (Dirección de Producción e Ingeniería - Colombina S.A. - La Paila, 2014)

Índice de Tiempo Operacional (ITO): desde sus inicios el Programa Operario Lider ha venido trabajando en incrementar el índice de tiempo operacional disminuyendo las paradas por daños mecánicos. Lo que permitió un mayor incremento en las horas reales trabajadas, sosteniendo el indicador en relación con el año 2012 y con una leve alza para el 2014.

5.4 COSTOS Y BENEFICIOS

Una de las ventajas de la implementación del programa Operario Lider fue que no se generó un mayor costo, las capacitaciones técnicas fueron ofrecidas por personal propio de la empresa expertos en las diferentes áreas.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

El gasto más representativo se dio en la contratación de un asesor externo, experto en desarrollar las competencias requeridas en el programa. Competencias como: Liderazgo, orientación al cliente, responsabilidad, autoridad, entre otras. A continuación se presenta la lista de los costos.

Ilustración 16 Costos de Capacitación

Concepto	Costo (MM)
Capacitacion externa	8
Utiles y Papeleria	1
Refrigerios	1
Total	10

Fuente: (Direccion de Gestion Humana- Colombina S.A, La Paila, 2013)

La implementación del programa Operario Lider le permitió a Colombina S.A. tener un mayor control en los procesos productivos sin crecer en el costo de operación e incrementando los niveles de producción.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El proceso de transformación organizacional de Colombina S.A inicio con la implementación de una técnica de Empoderamiento en el área de Dulcería. La cual permitió que la toma de decisiones se delegara a niveles más bajos de la organización; que el sistema jerárquico utilizado en la toma de decisiones diera lugar a un sistema en el cual el personal fuera responsable de sus propias acciones y el liderazgo se generara desde los equipos de trabajo (Operarios líderes).

Así mismo, este proceso permitió el desarrollo de las siguientes competencias, las cuales están orientadas hacia el logro de los objetivos y el aumento en la productividad:

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

- Liderazgo participativo.
- Responsabilidad compartida.
- Comunidad de propósito.
- Buena comunicación.
- Visión de futuro.
- Concentración en la tarea.
- Promoción de talento creativo
- Y respuesta rápida.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta técnica se puede considerar como una estrategia de administración que le permitirá a Colombina S.A llegar a todas sus áreas de trabajo a potenciar la motivación de la organización y de los resultados del personal mediante la delegación y la transmisión del poder.

De otro lado, se encontró que los resultados que se obtuvieron a través de la implementación del programa Operario Líder, hubieran tenido un mayor alcance, si estuvieran presentes los diferentes aspectos; iniciar por un área con menos volumen de producción y de población, con mayor control de los procesos y que contara con equipos automatizados.

6.2 RECOMENDACIONES

Con el fin de que este tipo de programas estratégicos logren un mayor alcance y le permitan a Colombina S.A convertirse en una organización de clase mundial, se sugiere que la implementación se inicie en áreas de mayor control, donde haya mayor facilidad de monitorear los avances e identificar las mayores restricciones incumplimiento de los objetivos y retrasos en el plan de implementación.

Así mismo, se recomienda que la organización diseñe e implemente modelos avanzados de manufactura esbelta o excelente, que le permita ser una compañía competitiva con los estándares mundiales de producción. La implementación del programa Operario Líder, facilita el alcance de esto, dado que permite la creación de equipos de trabajo los cuales son base fundamental para el desarrollo de prácticas como mantenimiento autónomo, administración de las 5S, trabajo en equipo y mejora enfocada, acciones propias de una organización de clase mundial.

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Como referencia se sugiere seguir la filosofía de trabajo que han implementado grandes compañías, que son reconocidas a nivel mundial por altos estándares de producción: Sab Miller y Kellogs. Siendo el siguiente modelo el que más se ajusta a las necesidades de cambio que tiene actualmente Colombina S.A

Modelo de implementación de manufactura Clase Mundial

Este modelo está integrado por dos partes fundamentales, una base de cinco fundamentos: “prueba de la necesidad de cambio”; “visión, liderazgo, confianza, comunicación y compromiso de la alta dirección”; “compromiso para satisfacer al cliente a través del “facultamiento de los trabajadores y la eliminación del desperdicio”; “comunicación de la iniciativa y plan de implementación de la manufactura de clase mundial”; “5S y trabajo en equipo en toda la empresa”. Y como segunda parte la implementación de 5 métodos productivos: “mantenimiento productivo total”, “celdas de manufactura”; “preparaciones rápidas en los cambios de producción”; control de inventarios con tarjetas kanban”: y “la metodología Kaizen para el mejoramiento continuo”. Los autores de este modelo son Larry Rubrich y Madelyn Watson (2000).

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA
PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE
DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA –
ZARZAL VALLE DEL CAUCA

7 ANEXOS

Ilustración 17 Formato de Hoja de Vida para Operario Lider

Colombina		HOJA DE VIDA OPERARIO LIDER COLOMBINA		FOTO FONDO BLANCO	
CIN					
I. DATOS PERSONALES					
PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		NOMBRES	
DIRECCIÓN DE RESIDENCIA		MUNICIPIO Y DEPARTAMENTO		FECHA DE NACIMIENTO (DÍA / MES / AÑO) EDAD	
DOCUMENTO DE IDENTIDAD No.		EXPEDIDO EN:		TELÉFONOS DE CONTACTO (FIJO - CEL)	
ESTUDIOS PRIMARIA BACHILLER TÉCNICOS TECNOLÓGICOS UNIVERSITARIOS		OTROS CONOCIMIENTOS SISTEMAS IDIOMAS MANTENIMIENTO OTROS		CORREOS ELECTRONICOS	
II. DATOS FAMILIARES					
CASADO ☐ SOLTERO ☐ U-LIBRE ☐		NOMBRE DE LA ESPOSA		CASA SI ☐ NO ☐ PROPIA ☐ ALQUILADA ☐	
N° DE HIJOS 		NOMBRE DE LOS HIJOS			
III. INFORMACIÓN LABORAL					
FECHA DE INGRESO		RUTAS DE ENTRENAMIENTO			
ANTIGÜEDAD					
CALIFICACIÓN DE DESEMPEÑO		SUPERVISOR		AREA DE TRABAJO	
¿QUE OTROS TRABAJOS HA TENIDO?		1		3	
		2		4	
CUALES SON SUS EXPECTATIVAS Y/O OBJETIVOS PERSONALES CON EL PROGRAMA OP LIDER?: 					
FIRMA OP LIDER. 					

Fuente: (Dirección de Gestión Humana - Colombina S.A. La Paila, 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Ilustración 18 Plan de Inducción Operario Lider

PLAN DE INDUCCIÓN OP LIDER					
TITULAR:		DIRECCION:			
CARGO:		TELÉFONO:			
JEFE INMEDIATO:		CELULAR:			
GERENTE (UEN, UAS O PLANTA)		EXTENSIÓN:			
AREA:		CIUDAD:			

ÁREA	OBJETIVO	RESPONSABLE	HORA	FECHA	FIRMA
RECURSOS HUMANOS					
Inducción corporativa - socialización	Conocer en terminos gnerales la organización. Presentación y bienvenida	Nohra C. Andrade Diaz			
Administración de Personal	Procedimientos disciplinarios - Normas y políticas de personal en la planta - Nomina Gral. - Convención Colectiva de trabajo y beneficios empleados	Liliana Gomez			
Capacitacion y Desarrollo	Conocer los procesos que se relacionan con procedimientos de rutas de entrenamiento, cambio de categoría y capacitación	Juan Pablo Izasa			
Salud Ocupacional	Conocer los procesos que se deben realizar cuando ocurre un accidente de trabajo/Conocer todos los lineamientos y procesos de Seguridad industrial.	Juan Carlos Saldarriaga			
JEFE DE PRODUCCION					
Presentación Plan Estratégico de Planta	Conocer los objetivos y metas de Planta e identificar cual será el apoyo para la consecución de resultados.	Hector Fabio Aguirre			
Estructura del área de Producción	Conocer Estructura de producción y sus procesos.	Hector Fabio Aguirre			
Reconocimiento del área de producción		Supervisor de producción			
PLANEACIÓN E INGENIERÍA					
Proceso de análisis y mejoramiento de procesos productivos (ingeniería)	Conocer el proceso relacioando con la planeación de producción e ingeniería	Aida Milena Camayo			
Estrutura de Planeación		Gino S - Fernando V			
CALIDAD					
Procesos Microbiología (HACCP, BPM, Sistema de Inocuidad)	Conocer la importación de los procesos de Calidad en Planta así como el Sistema de Gestión de la Calidad.	Nhora Vivas			
Procesos de Gestión Ambiental		Deiner Cardenas			
Procesos de verificación de Calidad - Laboratorio Físico - Químico		Guillermo Alzate			
MANTENIMIENTO					
Estructura del área y proceso de Mantenimiento	Conocer el proceso de Mantenimiento y su interrelación con el proceso de gestión y ejecución de producción	Supervisor de Mto			

Fuente: (Dirección de Gestión Humana - Colombina S.A. La Paila, 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

Ilustración 19 Clausura Programa Operario Lider



Fuente: (Dirección de Gestión Humana - Colombina S.A. La Paila, 2013)

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA “OPERARIO LIDER” COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION EN EL AREA DE DULCERIA DE LA EMPRESA COLOMBINA S.A DEL CORREGIMIENTO DE LA PAILA – ZARZAL VALLE DEL CAUCA

8 BIBLIOGRAFÍA

(2012). *"Administracion de la Produccion de Bienes y Servicios"*. Ciudad de Mexico.

COLOMBINA S.A. (2013). *Nuestra compañía: Colombina S.A.* Obtenido de Colombina.com/publicaciones.php: <http://www.colombina.com>

COLOMBINA S.A. (s.f.).

Colombina S.A. (s.f.). www.colombina.com.

DAVID, F. R. (2008). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA XI EDICION*. Atlacomulco: PEARSON.

Direccion de Gestion Humana - Colombina S.A., La Paila. (2013). *Organigramas UEN Confiteria - Produccion Planta 1*. La Paila, Zarzal Valle.

Direccion de Gestion Humana - Colombina S.A. La Paila. (2013). *Metodologia Operario Lider*. La Paila, Zarzal Valle.

Direccion de Gestion Humana - Colombina S.A., La Paila. (Actualizacion 2013). *Descripciones de Cargo*. La Paila, Zarzal.

Direccion de Gestion Humana- Colombina S.A, La Paila. (2013). *Seleccion y Desarrollo*. La Paila, Zarzal .

Direccion de Planeacion y Gestion Demanda - Colombina S.A. La Paila. (2014). *Informe del Control de Produccion*. La Paila, Zarzal Valle.

Direccion de Produccion e Ingenieria - Colombina S.A. - La Paila. (2014). *Indicadores KPI 2014*. La Paila.

Direccion de Produccion e Ingenieria - Colombina S.A. La Paila. (2012). *Proceso de Produccion Dulceria*. La Paila, Zarzal Valle.

VP de Gestion Humana - Colombina S.A. (2013). *Organigramas UEN Confiteria*. Cali Valle.