



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



❖ Coordinación y organización de la actuación del personal del equipo de calidad

- La organización en la industria alimentaria. Funciones y responsabilidades.
- Instrucciones de trabajo. Elaboración y ejecución.
- Gestión del personal y productividad.



Gestión del personal

Diccionario de competencias

Responsabilidades, funciones, tareas

Análisis del organigrama

Evaluación del desempeño

Objetivos individuales

Carrera profesional





Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria

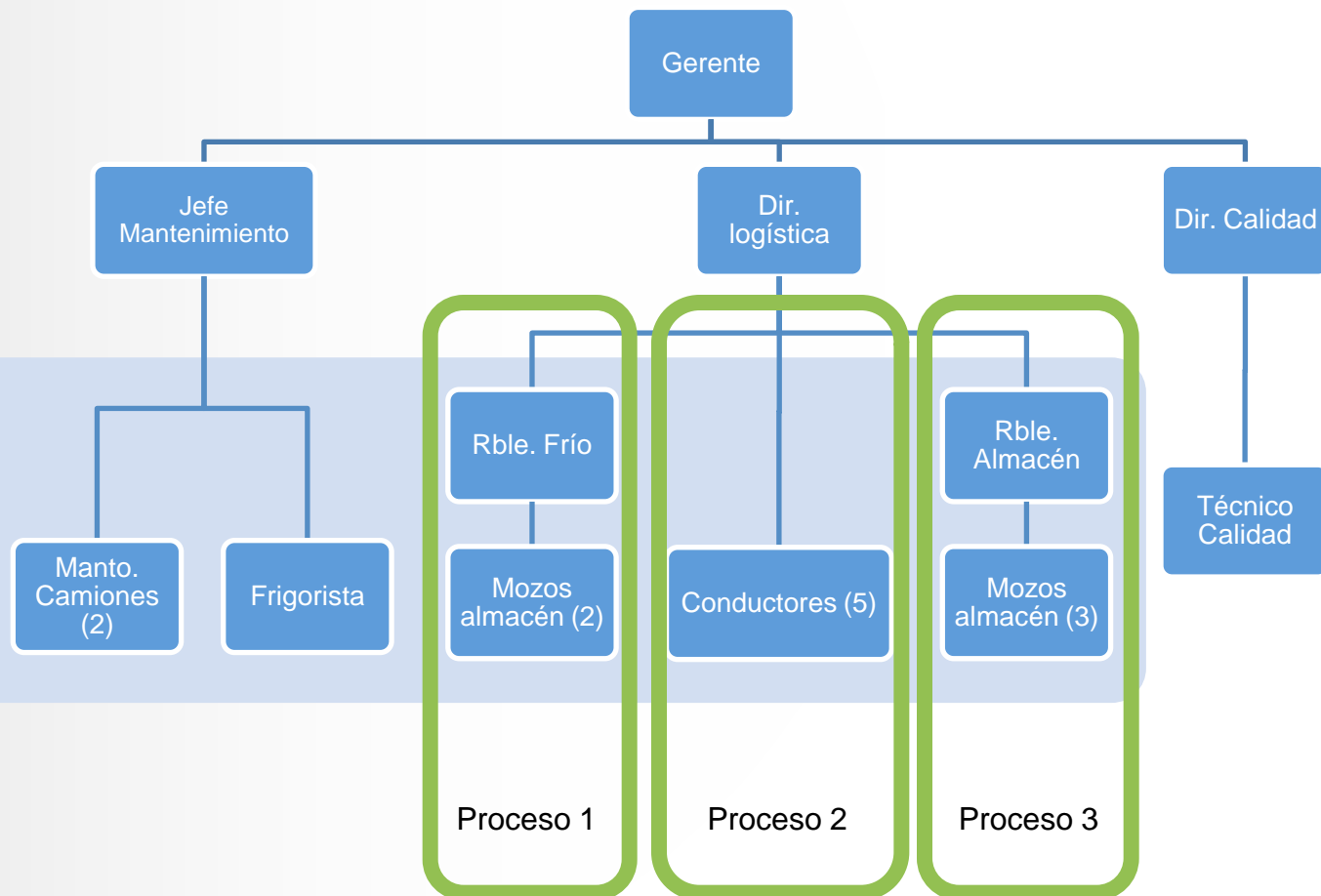


Análisis del organigrama de la organización.

1. Realización de un listado de todo el personal de la empresa indicando el puesto que ocupa, los procesos en los que participa y de quién o quiénes depende.
2. Indicar quienes son sus clientes (internos y externos).
3. Representación gráfica del organigrama.
4. Representación también de las dependencias de varios superiores (organigrama matricial o funcional).
5. Representación si es posible los diferentes procesos.



Dir. Calidad





Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Ampliar el anterior listado de personal de la empresa incluyendo la misión, la finalidad, las responsabilidades y las funciones, pero también las tareas básicas habituales del día a día de cada puesto de trabajo.

1. Entrevistarse con el personal para las tareas básicas.
2. Entrevistarse con los responsables para la definición de las funciones del puesto de trabajo.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Elaboración de un **diccionario de competencias**.

1. Determinar cuales pueden ser las **competencias** imprescindibles y las deseables para un trabajador genérico que ocupe cada puesto de trabajo del organigrama.
2. Para cada competencia se debe redactar una **definición** y un **escalado de niveles** definiendo cada uno de ellos, de modo que cualquiera que evalúe una determinada capacidad entienda lo mismo y sea un proceso objetivo.
3. Para cada puesto de trabajo asignar el nivel exigible a cada una de las competencias antes determinadas.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Listado de competencias

- ✓ Adaptación/ flexibilidad ante cambios
- ✓ Autoaprendizaje
- ✓ Autonomía y toma de decisiones
- ✓ Capacidad de análisis / síntesis
- ✓ Comunicación escrita
- ✓ Comunicación oral
- ✓ Delegación
- ✓ Dirección y desarrollo de personas
- ✓ Disponibilidad
- ✓ Autodominio / Autoafirmación
- ✓ Establecimiento de prioridades
- ✓ Establecer relaciones interpersonales
- ✓ Identificación/ integración con la empresa
- ✓ Iniciativa
- ✓ Innovación y creatividad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Persuasión y negociación
- ✓ Resistencia a la presión
- ✓ Planificación y organización
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Visión de negocio



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Adaptación/ flexibilidad ante cambios

Predisposición para adecuarse a situaciones nuevas o cambiantes, reaccionar positivamente y aceptar, entender o introducir nuevos puntos de vista cuando la situación lo precise. Requiere cierta disposición para interpretar la realidad y cambiar las expectativas cuando se producen cambios en el entorno. El nivel de la competencia podrá ser:

- Alto
- Medio – Alto
- Medio – Bajo
- Bajo



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria

Adaptación/ flexibilidad ante cambios

Nivel de la competencia

Baja

Media -
Baja

Definición de nivel

Reticente a nuevas ideas y puntos de vista. Le cuesta aceptar nuevas normas, o pedir ayuda para el cambio.

Se adapta a nuevas situaciones, conocimientos o procedimientos cuando le explican la necesidad del cambio. Necesita de un liderazgo hacia el cambio.

Descripción de indicadores

Falta de objetividad ante cambios que le afectan.
No comprende ni comparte ideas de otros sobre su trabajo.

Necesita que le demuestren la necesidad del cambio.
Necesita que le indiquen cómo realizar el cambio.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria

Adaptación/ flexibilidad ante cambios

Nivel de la competencia

Media -
Alta

Alta

Definición de nivel

Dispuesto a adaptarse a situaciones o personal. Acepta fácilmente nuevas posturas o enfoques y ayuda a los demás.

Evalúa el trabajo en función de los resultados y, planifica y conduce los cambios necesarios para mejorar.

Descripción de indicadores

Pro-actividad mostrada ante los cambios. Ayudas prestadas a otros para cambiar.

Resultados globales de la empresa analizados.
Cambios para la mejora del conjunto planificados y liderados.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Evaluación del desempeño del personal.

1. Diseñar los métodos de evaluación y planificar:

- Planificar las entrevistas de evaluación.
- Elaborar cuestionarios de evaluación del rendimiento y de las competencias.

2. Recopilar los resultados (tabularlos y/o graficarlos).

3. Analizar los resultados.

- Comparar los niveles competenciales individuales obtenidos en la evaluación con las requeridas para el puesto de trabajo que ocupa.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Ejemplo cuestionario de evaluación.

- ¿El empleado alcanzó las metas u objetivos fijados? SI NO Parcial
- ¿Además de los objetivos anuales, asumió eficientemente sus responsabilidades? SI NO Parcial
- ¿Demuestra un compromiso constante con los valores de la organización y el proceso de la calidad? Ap. Oc. Fr. Co.
- ¿Dirige sus esfuerzos a trabajar de manera coordinada, creando sinergias con otros para alcanzar un objetivo común? Ap. Oc. Fr. Co.
- ¿Se comporta de forma proactiva, actuando con energía y aportando valor añadido a lo que hace? Ap. Oc. Fr. Co.
- ¿Permanece abierto a los cambios y a los nuevos métodos para así adaptarse al nuevo entorno? Ap. Oc. Fr. Co.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Ejemplo cuestionario de evaluación.

- ¿Comunica, y persuade a los demás, incluso a los clientes, transmitiendo ideas con claridad y dando confianza? Ap. Oc. Fr. Co.
- ¿Anticipa el proceso a seguir para alcanzar un objetivo, priorizando y distribuyendo eficazmente los recursos? Ap. Oc. Fr. Co.
- ¿Conoce bien las herramientas y relaciones de su puesto, preocupándose siempre por aumentar su eficacia? Ap. Oc. Fr. Co.
- ¿Es hábil en situaciones complejas, con decisiones que demuestran la calidad de sus principios? Ap. Oc. Fr. Co.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Ejemplo cuestionario de evaluación.

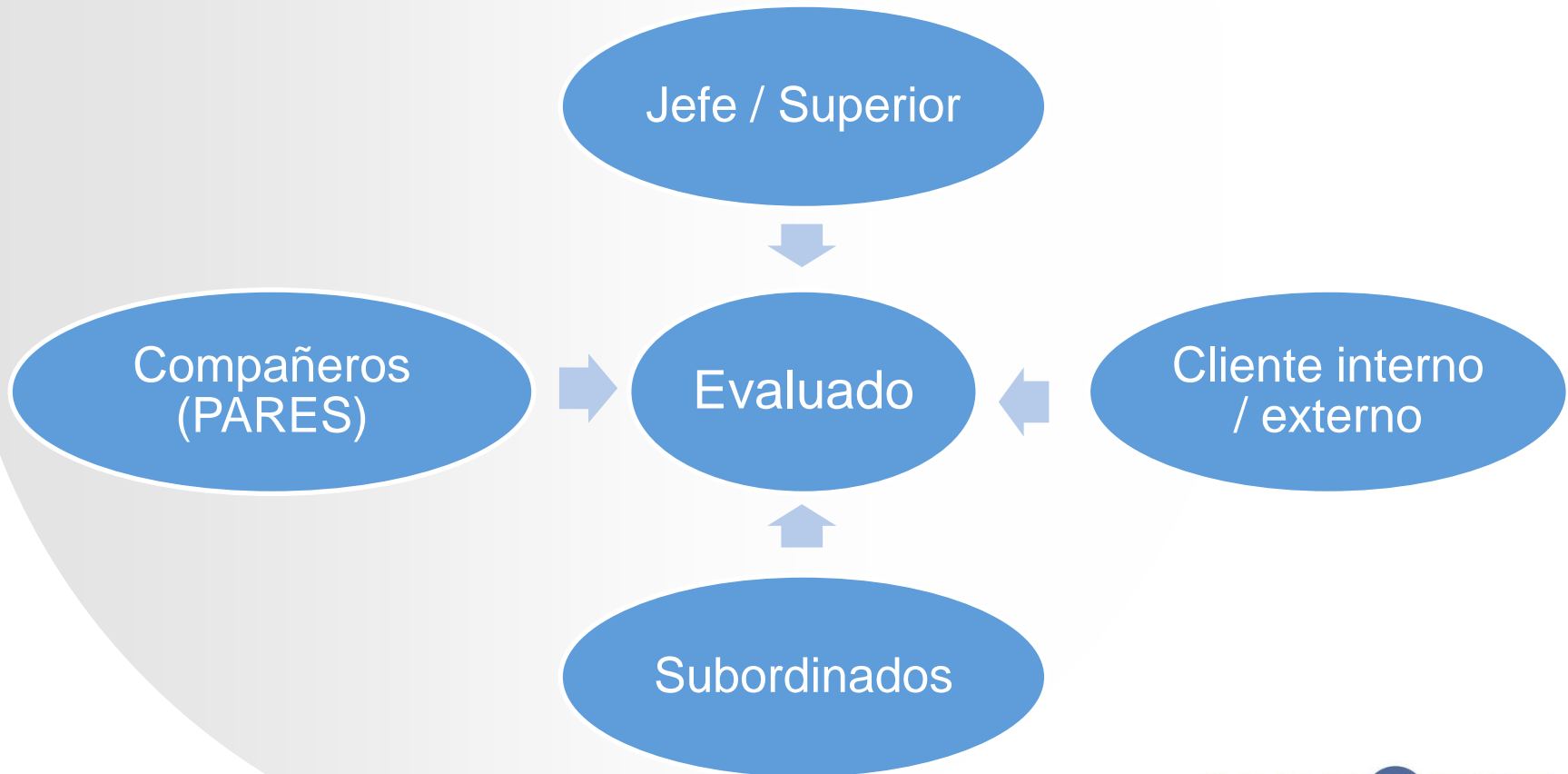
- ✓ Adaptación/ flexibilidad ante cambios 0 1 2 3
- ✓ Autoaprendizaje 0 1 2 3
- ✓ Autonomía y toma de decisiones 0 1 2 3
- ✓ Capacidad de análisis / síntesis 0 1 2 3
- ✓ Comunicación escrita 0 1 2 3
- ✓ Comunicación oral 0 1 2 3
- ✓ Delegación 0 1 2 3
- ✓ Dirección y desarrollo de personas 0 1 2 3
- ✓ Disponibilidad 0 1 2 3
- ✓ Autodominio / Autoafirmación 0 1 2 3
- ✓ Establecimiento de prioridades 0 1 2 3
- ✓ Establecer relaciones interpersonales 0 1 2 3

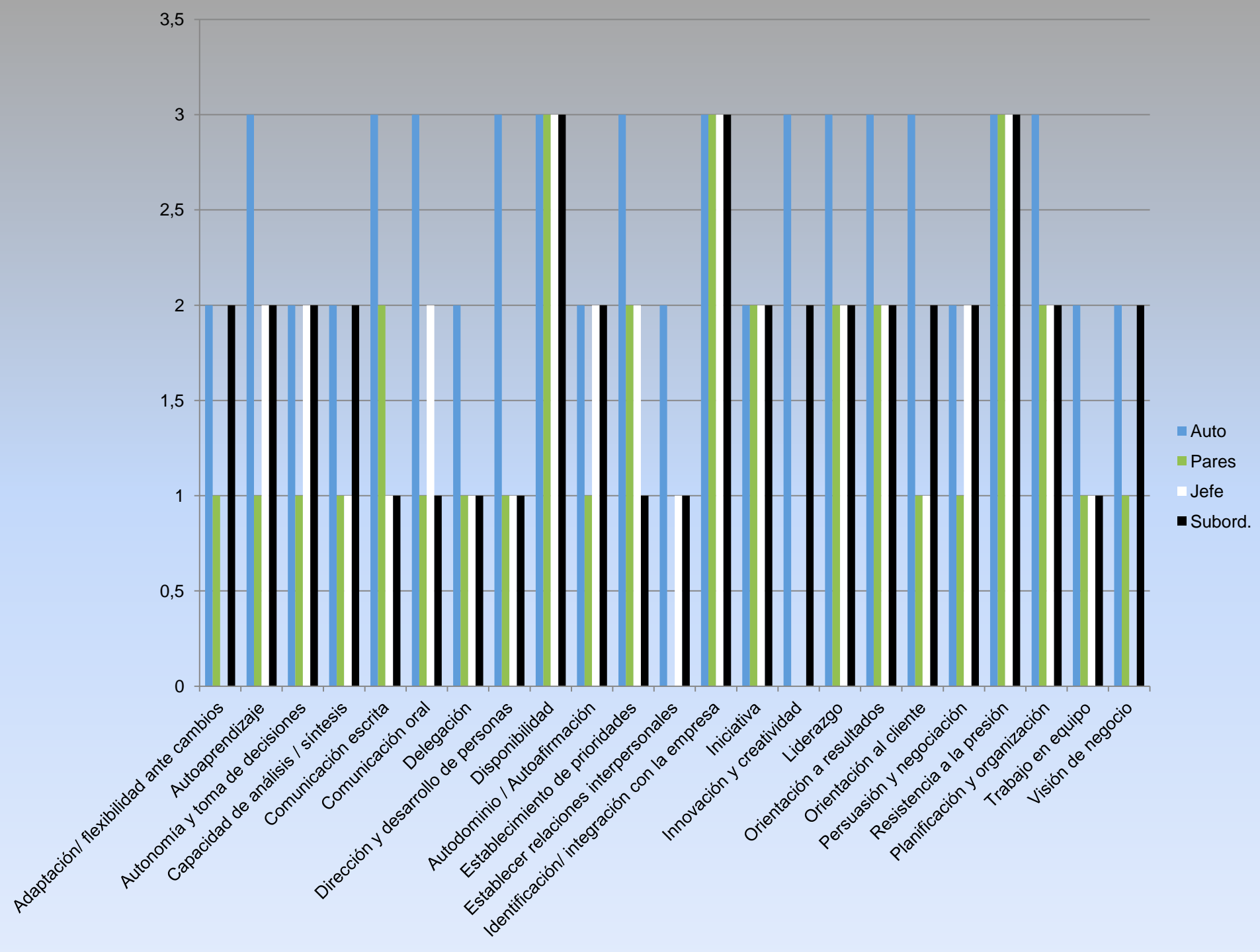


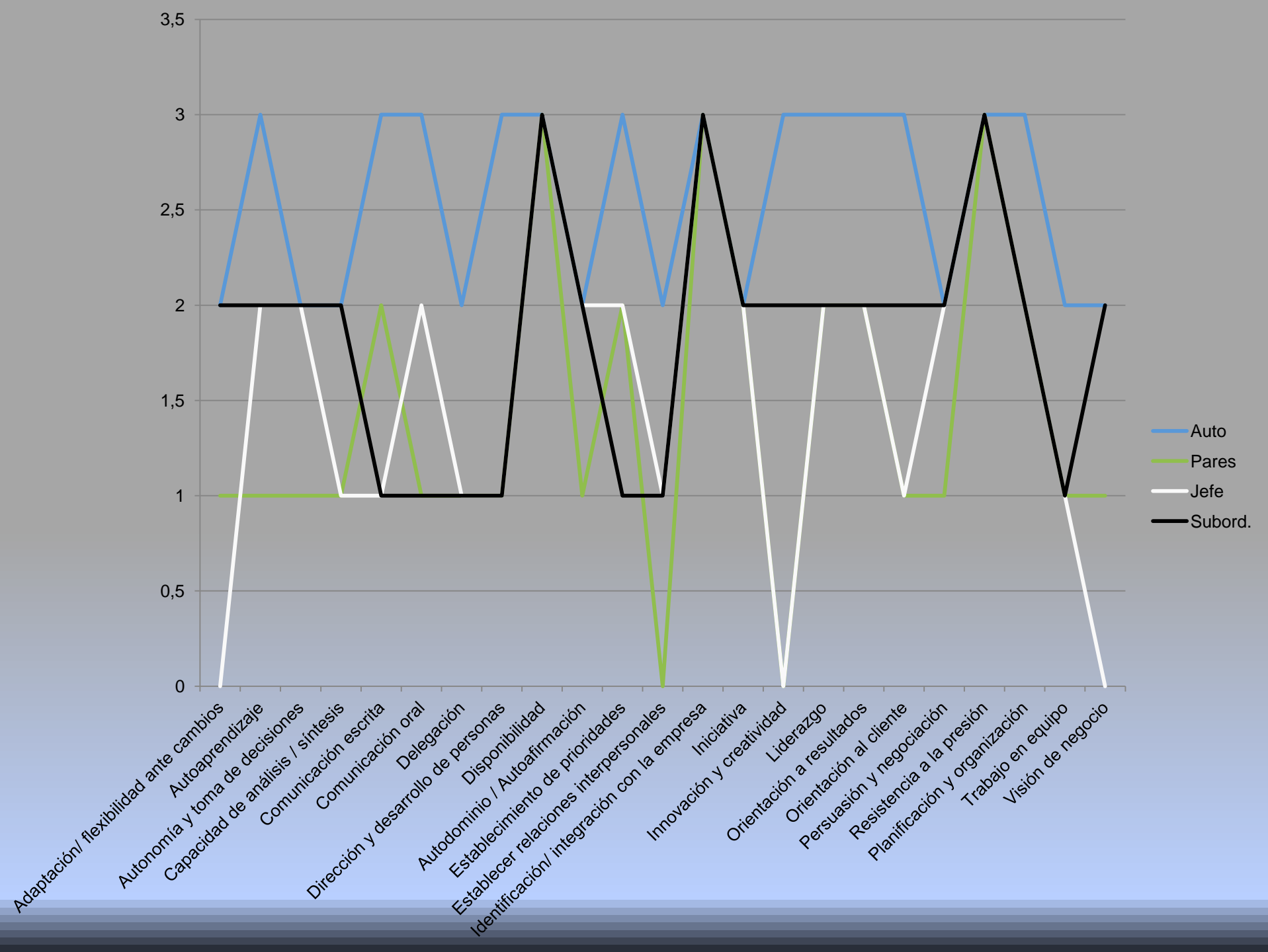
Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Método 360º de evaluación competencias / desempeño









Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Evitar las siguientes trampas:

1. Tendencia central.
2. Efecto halo.
3. Actuación reciente.
4. Comportamiento colectivo.

Ya que restan objetividad al proceso.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Carrera profesional

1. Reubicar al trabajador en otro puesto de trabajo más acorde con sus competencias y/o más conveniente para la organización.
2. Promoción a un puesto superior en caso de que las competencias demostradas lo permitan.
3. Formar al trabajador en las áreas en las que sus competencias no alcanzan el nivel deseado por la organización o para poder promocionar.
4. Revisar la retribución variable en función de los objetivos alcanzados y del desempeño en el periodo analizado.
5. Planteamiento de objetivos personales.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Planteamiento de objetivos individuales.

1. Pactar con el trabajador objetivos para el próximo periodo.
2. Los objetivos deben ser realistas, alcanzables, y medibles. Siempre se deben establecer plazos, pero además si procede, se establecerán recursos (horas, medios, dinero) y se dividirán en metas cuando se requiera.
3. Los objetivos individuales deben estar alineados con los objetivos de la organización y con la política de calidad de la organización.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



RESPONSABLE DE CALIDAD

ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR
Reducir los costes de no calidad	↓ Mermas en dos puntos ↓ Kg no conforme 10%	% Mermas Kg pdto. no conforme
Auditorías externas	=0 <6	NC mayores NC menores
Mejorar el control de no conformidades	< 7,3 días ↓ NC cliente 5%	t hasta cierre eficaz N° NC cliente
Aumentar las denominaciones de origen	Conseguir otra D.O.	N° D.O.
Producto ecológico	Lanzar un producto ecológico nuevo	N° P.E.



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



RESPONSABLE DE PRODUCCIÓN

ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR
Mejora de los plazos de entrega	↓ N° lotes F.P. en 5%	N° lotes fuera plazo
Optimizar maquinaria	<3	N° paros de máquina al turno
Mejorar la inspección entrada	↑ el ratio en un 5%	N° pdtos. def. in/ n° pdtos. def. in + out
Mejorar la productividad	↑ Kg procesados / turno 7%	Kg procesados / turno
Disminuir las reclamaciones de cliente	↓ N° NC Cliente / mes = 1	N° NC Cliente / mes
Optimizar materia prima	gr / unidad = 995 gr	gr / unidad (st = 1.000 gr)



Control de los procesos de transformación y conservación de la industria alimentaria



Instrucciones de trabajo

Los puntos a tener en cuenta a la hora de redactar una instrucción de trabajo son los siguientes:

- Definir el objeto y el alcance
- Describir el proceso con las entradas, salidas, indicadores...
- Prestar atención especial a los “*documentos*” y “*registros*” que se generan y a dejar claro **quién** hará **qué**, **cuándo** y **cómo**
- Evitar la pasiva: *se hará...* y las indefiniciones: *adecuadamente*, *frecuentemente...*
- Aprobar por responsable competente, codificar, fechar, paginar (2 de 5), dar número de edición e histórico de cambios a los documentos e instrucciones.

ESTADO DE REVISIÓN	MODIFICACION REALIZADA	RESPONSABLE DE LA MODIFICACIÓN	FECHA DE LA MODIFICACIÓN
Rev. 00	Edición inicial		
Rev. 01	Realización, revisión y aprobación del PC 08.01	Resp. Calidad	22/08/06
Rev. 02	Actualización norma ISO. Se elimina el F019.	Resp. Calidad	13/10/09
Rev. 03	<p>3.1. Se añade campo observaciones.</p> <p>3.2. En los informes de auditoría deben reflejarse las evidencias de cumplimiento de todos los puntos de la norma.</p>	Resp. Calidad	31/7/2012

¡Gracias por su atención!

