



Facultad de Economía y Administración
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

LA IMPLICANCIA DE LAS
MEDIDAS SANITARIAS POR SARS-CoV-2
QUE SE CORRESPONDEN CON LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL SECTOR OPERATIVO
DE SALTA REFRESCOS S.A.
AÑO 2020 - 2021

TRABAJO FINAL DE TESIS

Docentes:

Lic. Dolores Uriburu - Dra. Maria Celina Caro

Autor:

Castro Méndez, Mariela Judith

Año 2021

AUTORIDADES

Gran Canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Dario Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Secretaría General

Mg. Lic. Silvia M. Álvarez

Decano de Facultad

Dr. Juan Dapena Fernández

Secretaria Académica

Lic. Mabel Las Heras

Jefa de Carrera

Lic. María Soledad Perevicins

“No son los más fuertes de la especie los que sobreviven,
ni los más inteligentes.
Sobreviven los más flexibles y adaptables a los cambios”.

Charles Darwin

(El Origen de las Especies, 1962)

AGRADECIMIENTOS

Dios, gracias “tú eres quien me ayuda. ¡Soy feliz bajo tus alas! Mi vida entera está unida a ti; tu mano derecha no me suelta.”(Biblia: Dios Habla Hoy, Salmo 63:7-8)

Gracias a mi amado Esteban; mi alma está unida a la tuya para siempre. Gracias por ser mi compañero cada día, en cada proyecto y en cada sueño.

Juan y Thiago, mis mayores tesoros en esta Tierra. Deseo que este pequeño logro sirva en sus días de incertidumbre y dificultad: “pequeños pasos conducen a grandes metas.”

Mamá, gracias por apoyarme siempre. Soy dichosa de ser tu hija. Te admiro y amo muchísimo.

Papá, lograr esta meta era un sueño; pero también lo era: vivirlo con vos. Gracias, por decidir estar e invertir en nuestras vidas.

Gracias a cada uno de mis familiares, amigos y hermanos en Cristo. Su amistad, apoyo y oraciones hoy tienen respuesta en la culminación de este proyecto.

Gracias a los colaboradores de la empresa Salta Refrescos S.A. por la cooperación predisposición y tiempo invertido en este trabajo de investigación. “Coca-Cola, destapa felicidad!”

Por último, gracias a esta prestigiosa casa de estudios, UCASAL. Gracias a los docentes, compañeros y todo el personal que durante estos años me acompaña, y fue parte de este sueño.

CONTENIDO

CAPITULO I : Aspectos metodológicos	8
1. Introducción	9
2. Tema	10
3. Fundamentación.....	10
4. Planteamiento del Problema.....	11
• Identificación del Problema:.....	11
• Sistematización del Problema	11
• Formulación del Problema	11
5. Objeto de Estudio	11
6. Antecedentes.....	12
7. Objetivos.....	13
• OBJETIVO GENERAL:.....	13
• OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	13
8. Hipótesis	13
9. Identificación de las Variables	13
10. Operacionalización de las Variables.....	13
• Operacionalización Conceptual.....	13
• Operacionalización Empírica	15
11. Clasificación de la Hipótesis	15
12. Universo o Población.....	16
13. Muestra	16
14. Tipo de Investigación.....	16
16. Fuentes, Métodos y Técnicas para la Recolección de Datos	17
17. Cronograma	18
CAPITULO II: Marco Teórico	19
MEDIDAS SANITARIAS POR SARS-COV-2	20

• ¿Qué es el Coronavirus SARS-CoV-2?	20
• ¿Cómo se transmite el Coronavirus SARS-CoV-2?	21
• Diagnóstico del Coronavirus SARS-CoV-2.....	23
• Estudio de contactos	24
• Tratamiento del Coronavirus SARS-CoV-2	25
• Medidas Sanitarias por SARS-CoV-2 en Argentina.....	28
CAMBIOS EN LA GESTIÓN LABORAL	29
➔ Teletrabajo	29
➔ Nuevas habilidades de liderazgo	30
➔ Necesidad de un nuevo contrato social.....	30
➔ Incremento del número de contratos temporales y de media jornada.....	31
➔ Protocolos de higiene y salud	31
➔ Turnos flexibles y burbujas	31
➔ Esquemas de regreso graduales	31
PRODUCTIVIDAD.....	32
• INTRODUCCIÓN	32
• DEFINICIÓN	32
• CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL	33
• ¿QUÉ FACTORES AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD?	37
• HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	40
CAPITULO III: Marco Institucional	48
• HISTORIA Y ORÍGENES	49
• ESTRUCTURA	50
• CULTURA ORGANIZACIONAL.....	52
• PROCESOS DE CAPITAL HUMANO	54
• BEBIDAS SUDAMERICANAS	54
• SALTA REFRESCOS S.A	56

• INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD: UTILIZACIÓN DE LÍNEA.....	56
• COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR UTILIZACION DE LINEA Y CONTADOR (BOTELLAS por MIL)	58
CAPITULO IV: Recolección, Analisis e Interpretación de Datos	63
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	64
✓ MÉTODO DE ENCUESTAS	64
✓ MÉTODO DE ENTREVISTAS	75
CAPITULO V: Conclusiones y Aportes	79
CONCLUSIONES.....	80
APORTES PROFESIONALES.....	83
BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA.....	85
ANEXO.....	87



CAPITULO I

Aspectos Metodológicos

1. Introducción

Tras el 12 de marzo de 2020, en Argentina, son muchas las cosas que han cambiado. La forma de trabajar de las empresas y la gestión del Capital Humano, no son la excepción y nos desafía profesionalmente.

La presente situación epidemiológica y el confinamiento, exigen del área de Recursos Humanos, mayor innovación y creatividad; en todas las acciones, medidas y retos. La industria no volverá a ser la misma y precisará de colaboración y coordinación por parte de todos.

Licencias por COVID, cuarentenas preventivas por Contacto Estrecho, Grupos de Riesgo; sumado a la Distancia Social, uso obligatorio y continuo de saturante y EPP; entre otras medidas. Tienen su impacto en la vida diaria y en todas nuestras empresas. Apoyar la continuidad del negocio y lograr una EFECTIVA y POSITIVA adaptación a estos cambios, es el objetivo de todo colaborador de Recursos Humanos.

El teletrabajo logro cooperar con muchos de los puestos dentro del proceso productivo, sin embargo, en algunas tareas operativas, continua siendo imprescindible la presencialidad, con los riesgos que ello conlleva.

La eficacia organizacional y administrativa, en nuestros días, se ve reflejada en los resultados de la gestión de Recursos Humanos por medio de la PRODUCTIVIDAD LABORAL. Quien da sustento a la competitividad, rentabilidad y, en estos tiempos, a la CONTINUIDAD de toda empresa en el mercado. Razón por la cual el éxito de nuestra ADAPTABILIDAD y COSMOPOLITISMO promete resultados medibles y comprobables en beneficio de toda la organización.

En la Provincia de Salta 8,3% de las empresas privadas se dedican a la Industria, destacándose Salta Refrescos S.A. por su infraestructura, logística, e innovación. Siendo referente para muchas empresas de la región, incluso en las medidas adoptadas para transitar exitosamente la situación epidemiológica.

2. Tema

Implicancia de las Medidas Sanitarias por SARS-CoV-2 que se corresponden con la Productividad Laboral del Sector Operativo de Salta Refrescos S.A. Año 2020-2021

3. Fundamentación

El presente Trabajo de Investigación, se realiza con el fin de culminar la formación correspondiente a la Licenciatura en Recursos Humanos de esta prestigiosa casa de estudios. Exhibiendo brevemente y llevando a la práctica, los conocimientos adquiridos durante el cursado, y develando el criterio profesional y académico alcanzado.

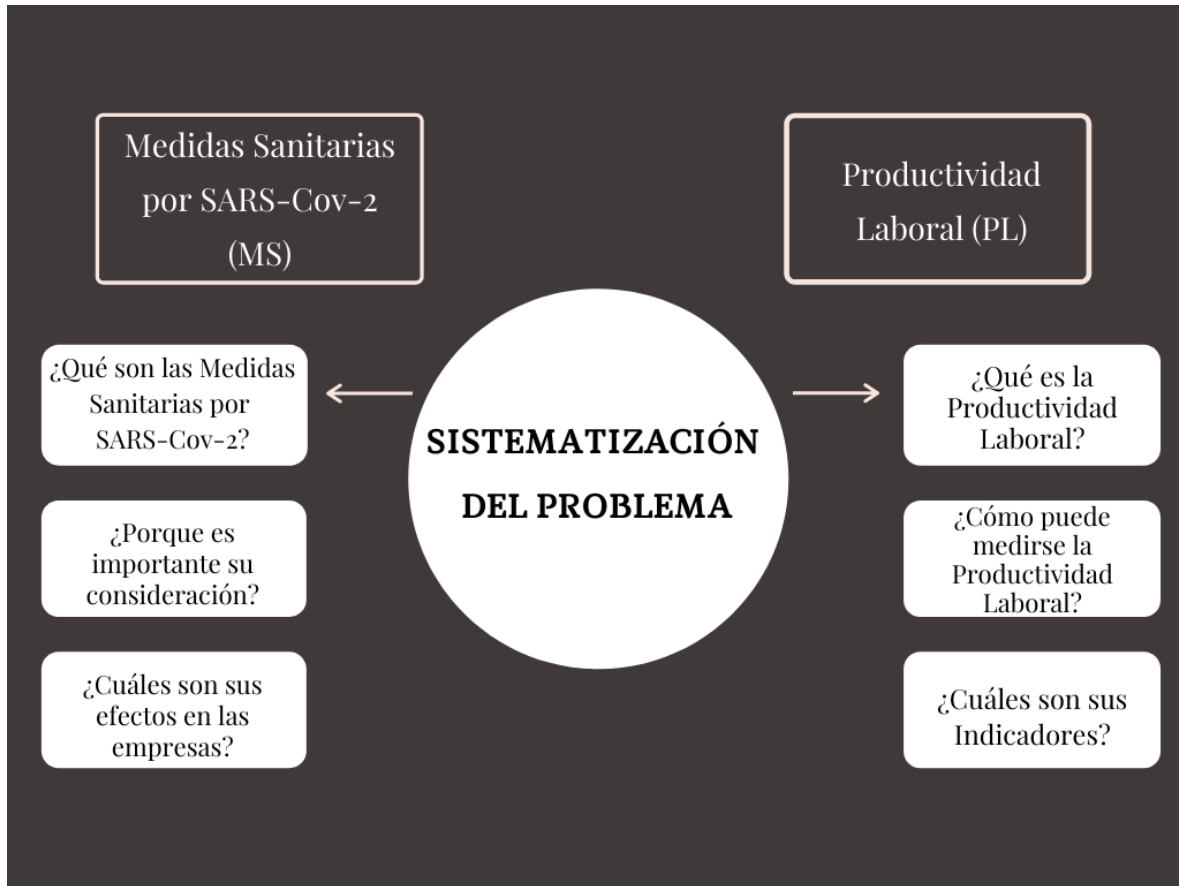
Es por ello, que mediante la presente investigación se busca indagar, analizar y proyectar medidas, propias del área de Recursos Humanos, que han de contribuir a un mejor desempeño y ejercicio del sector en el presente contexto epidemiológico. Considerando a esta disciplina como factor estratégico y determinante para el éxito de la Gestión del Capital Humano. Dentro de un marco teórico pormenorizado, teniendo como base las teorías existentes en la disciplina.

Salta Refrescos S.A., es una empresa líder en el noroeste argentino. Su antigüedad, capacidad de adaptación y renovación constantes; la han convertido en un referente dentro del Sector de las bebidas gaseosas y de las industrias de Salta y la región. Es por ello que el presente Trabajo de Investigación, se realiza dentro de las instalaciones de dicha compañía, en el sector Producción que alberga la mayor parte de la dotación de la empresa.

Por medio de este estudio, se busca producir un impacto social en el cual se valoren la innovación y cosmopolitismo; competencias esenciales para transitar los vertiginosos cambios sociales y generacionales, que nos obligan a evolucionar, adecuarnos y anticiparnos a las demandas de la comunidad.

4. Planteamiento del Problema

- **Identificación del Problema:**
 - Espacial: Empresa Salta Refrescos S.A.
 - Temporal: Año 2020-2021
- **Sistematización del Problema**



- **Formulación del Problema**

¿Cuál es la correlación entre las MEDIDAS SANITARIAS POR SARS-CoV-2 y la PRODUCTIVIDAD LABORAL?

5. Objeto de Estudio

Esta investigación toma como objeto de estudio a la empresa Salta Refrescos S.A. en el período 2020-2021, en el Sector Operativo.

6. Antecedentes

El presente trabajo cuenta con el aporte de las siguientes tesis de grado, en lo referente a las variables abordadas.

Título: Incidencia del estilo de liderazgo de los supervisores en la productividad de los equipos de trabajo del área de producción de Salta Refrescos S.A., durante el período 2019	Autores: _____ Cabrera, Esteban Luis, Tesisista	Institución _____ UCASAL
	Tipo de Investigación _____ Tesis Final de Grado	Año _____ 2019-12-20
	Aporte para la Investigación _____ Definición e indicadores para medir la Productividad	
Título: Ambiente y desempeño laboral en una pyme de fabricación y venta de cinturones artesanales durante la cuarentena por COVID 19 del año 2020 en la ciudad de Salta	Autores: _____ Reynaga, Gianina Isabel, Tesisista	Institución _____ UCASAL
	Tipo de Investigación _____ Tesis Final de Grado	Año _____ 2020-12-31
	Aporte para la Investigación _____ Definiciones y analisis del impacto de COVID-19	

7. Objetivos

- **OBJETIVO GENERAL:**

Determinar la importancia de la Gestión de RRHH durante la pandemia por SARS-Cov-2, y su impacto en la Productividad Laboral.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- * Identificar y analizar cada variable.
- * Integrar y describir la relación entre ambas variables.
- * Considerar el alcance de las medidas Sanitarias a nivel personal y grupal.
- * Conocer los Indicadores de Productividad Laboral del área.
- * Proporcionar medidas y recomendaciones que dejen un resultado positivo en la Productividad Laboral.
- * Identificar el efecto de la actual Gestión de RRHH en la empresa.

8. Hipótesis

La hipótesis que se busca contrastar por medio del presente trabajo de investigación es la siguiente:

“Las Medidas Sanitarias por SARS-Cov-2 afectaron negativamente la Productividad Laboral del Sector Operativo”.

9. Identificación de las Variables

- **Variable Independiente (X): MEDIDAS SANITARIAS POR SARS-CoV-2**
- **Variable Dependiente (Y): PRODUCTIVIDAD LABORAL**

10. Operacionalización de las Variables

- Operacionalización Conceptual

MEDIDAS SANITARIAS POR SARS-Cov-2 (X)

Con la intención de contribuir al descenso en los contagios por la pandemia por Sars-Cov-2; el Centro de Operaciones de Emergencia (COE), órgano dependiente de la CNE (Comisión Nacional de Emergencia), es el encargado de difundir y comunicar a nivel nacional y provincial las Medidas Sanitarias a seguir por las organizaciones.

Dentro de las medidas que se impusieron en el sector, se encuentra:

- AISLAMIENTO SOCIAL, PREVENTIVO Y OBLIGATORIO
- DISTANCIAMIENTO SOCIAL
- DETERMINACIÓN DE AGENTES QUE PRESTAN SERVICIOS ESENCIALES
- PROHIBICIÓN DE CIRCULACIÓN EN LOS HORARIOS DE 00 A 06 AM
- USO OBLIGATORIO DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL (EPP)
- USO DE SATINIZANTE, ALCOHOL EN GEL Y LAVADO FRECUENTE DE MANOS
- USO DE TAPABOCAS
- PROHIBICIÓN DE DESPIDOS
- PERMISO DE CIRCULACIÓN PARA PERSONAL CONSIDERADO ESENCIAL
- GRUPO DE RIESGO
- AISLAMIENTO POR CONTACTOS ESTRECHOS
- CUARENTENA OBLIGATORIA EN CASO DE SINTOMAS DE COVID
- ENTRE OTRAS

PRODUCTIVIDAD LABORAL (Y)

La productividad es el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad; esta definición puede aplicarse a la productividad de organizaciones, gerentes, personal de staff y otros trabajadores.


$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCIÓN} \text{ (dentro de un período, considerando la calidad)}}{\text{INSUMOS}}$$

La fórmula indica que la productividad puede mejorarse al:

1. Aumentar la producción con los mismos insumos.
2. Reducir los insumos manteniendo la misma producción.
3. Aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente.¹

- Operacionalización Empírica



11. Clasificación de la Hipótesis

- Existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se busca investigar la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente afecta la variable dependiente.

¹ Koontz-Weirich (2012), Ed. Mc Graw Hill

- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

12. Universo o Población

La población que integra la presente investigación es finita, ya que consta de todo el personal operativo contratado de manera indeterminada, del Sector Producción de la empresa Salta Refrescos S.A., en el período 2020-2021. Lo cual corresponde a un total de 103 personas ($N=103$).

13. Muestra

El subconjunto representativo de la población ya descrita, corresponde a un muestreo aleatorio simple, de tipo probabilístico. Correspondiéndose con una muestra igual a 35 personas, de género masculino, de edad entre 35 a 60 años de edad, contratados de manera indeterminada ($n=35$).



14. Tipo de Investigación

- ☞ Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- ☞ Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato (Años 2020-2021).

- ☞ Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- ☞ Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- ☞ Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de al los siguientes instrumentos: encuesta y entrevista.
- ☞ Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
- ☞ Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica.
- ☞ La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

15. Tipo de Diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar la correlación entre las MEDIDAS SANITARIAS por SARS-Cov-2 y la PRODUCTIVIDAD LABORAL, determinando la correspondencia entre variables.

Constituye un estudio del tipo descriptivo. Se desea establecer las correlaciones y asociaciones que existen. Es un diseño no experimental.

16. Fuentes, Métodos y Técnicas para la Recolección de Datos

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

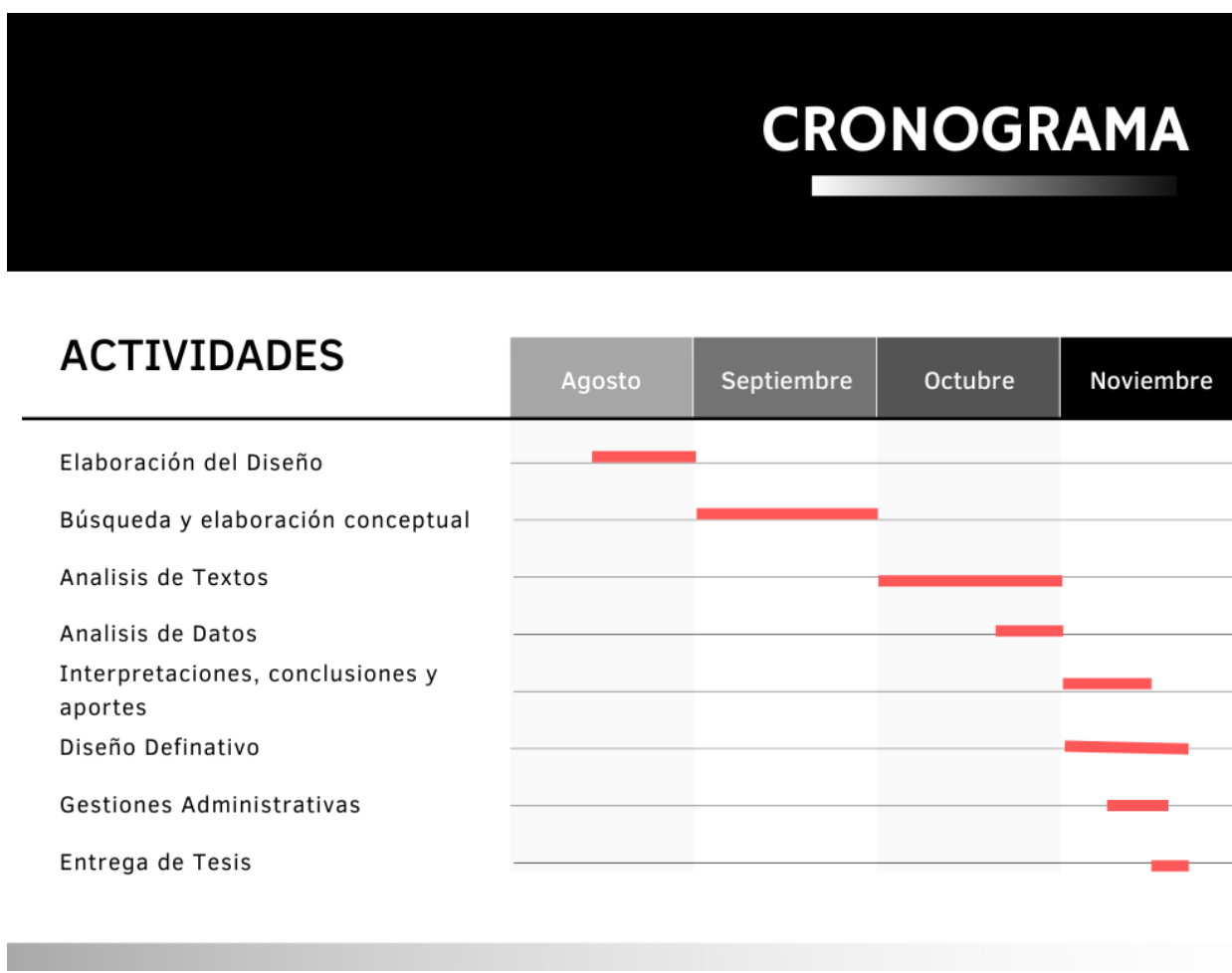
Fuentes secundarias

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual en relación al tema. Artículos especializados. Webgrafía.

Fuentes primarias

- Encuestas. Información de primera mano. Datos obtenidos mediante el método del cuestionario, realizado a una Muestra Representativa de 35 operarios del Sector Producción de la empresa Salta Refrescos S.A.(n=35), con un Nivel de Confianza del 85% sobre un total de 103 operarios contratados de manera indeterminada. (N=103).
- Entrevistas a 3 (tres) Supervisores del Sector Producción de un total de 6(seis). Considerados informantes claves con preguntas semiestructuradas abiertas. Los cuales, ocuparon dicho cargo durante el transcurso de la pandemia que nos atraviesa; y se desempeñan en distintos horarios de 8 horas cada uno.

17. Cronograma





CAPITULO II

Marco Teórico

MEDIDAS SANITARIAS POR SARS-COV-2

- ¿Qué es el Coronavirus SARS-CoV-2?

Los **coronavirus** son una familia de virus que normalmente afectan solo a animales. Algunos de ellos también tienen la capacidad de transmitirse de los animales a las personas lo que causa problemas respiratorios que mayoritariamente producen sintomatología leve.

Varios **coronavirus** causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS), identificado en 2012, y el síndrome respiratorio agudo severo (SARS por sus siglas en inglés), que apareció por primera y única vez en 2002.

El coronavirus **SARS-CoV-2** es un nuevo tipo de coronavirus que puede afectar a las personas y que se detectó por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, en China. Mayoritariamente, en un 80% de los casos, solo produce síntomas leves respiratorios y los pacientes se recuperan de la enfermedad sin necesidad de recibir tratamiento hospitalario. Alrededor del 15% desarrollan una enfermedad grave y requieren oxígeno y el 5% llegan a un estado crítico y precisan cuidados intensivos.

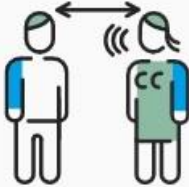
El **virus** se conoce como **Coronavirus SARS-CoV-2** y la **enfermedad** que causa se denomina **COVID-19**.

La pandemia evoluciona de una manera muy rápida a la vez que el conocimiento que se tiene sobre este virus. A comienzos de 2020 era completamente desconocido, pero la comunidad científica ha logrado aislarlo, secuenciarlo, identificarlo y desarrollar pruebas para su diagnóstico. Como ocurre con una nueva epidemia, hay incógnitas que se irán resolviendo a medida que la epidemia evolucione y que los científicos logren entender mejor el virus.

- **¿Cómo se transmite el Coronavirus SARS-CoV-2?**

El virus se propaga, principalmente, por medio de gotas respiratorias entre personas que están en contacto cercano. Esas partículas tienen diferentes tamaños, desde las más grandes, 'gotículas respiratorias', hasta las más pequeñas, llamadas 'aerosoles'.

	Las gotículas respiratorias se generan con la tos o el estornudo de una persona enferma. Estas secreciones infectan a otra persona si entran en contacto directo con la nariz, los ojos o la boca. Por ello, es importante taparse la boca con pañuelos o con la cara interna del codo al toser y lavarse las manos con frecuencia. Este tipo de contagio es más probable si alguien está en contacto cercano (menos de 1 metro de distancia) con una persona infectada.
	Los aerosoles. La transmisión por aerosoles puede producirse, sobre todo, en espacios interiores, en los que hay mucha gente y que están mal ventilados. Si en esos espacios hay personas infectadas durante mucho tiempo, estas microgotas respiratorias, llamadas aerosoles, pueden permanecer en el ambiente e infectar a otras personas de la misma estancia, aunque no estén tan cercanas a las personas infectadas. Esto puede ocurrir en reuniones de amigos o familiares, restaurantes, clases de gimnasia, oficinas u otros lugares, sobre todo si no se usa mascarilla, no se limita el aforo ni se realiza la ventilación necesaria.
	Superficies. Según el último informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS), no se han encontrado pruebas concluyentes de que el coronavirus se contagie a través del contacto con superficies artificiales como teclados, pomos de puertas o barandillas. Los estudios que se han realizado en el laboratorio NO concluyen que el virus pueda sobrevivir de dos a tres días a una temperatura de 37 grados en materiales como vidrio, tela, metal, plástico o papel. Aunque no se tiene constancia de que el coronavirus se transmita a través de superficies, no se descarta que puedan alojar otro tipo de virus. Por ello se insiste en la desinfección habitual de las superficies.

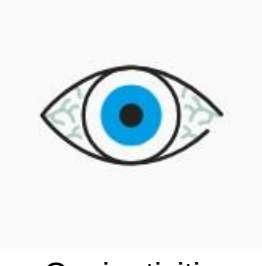
	La transmisión del virus en espacios cerrados es fácil, por eso hay que preservar una distancia mínima de seguridad de 1,5 metros con otras personas para reducir el riesgo de infección. También es necesario ventilar estos espacios y usar siempre la mascarilla. Ésta se debe limpiar y guardar correctamente para garantizar su eficacia, y desecharla cuando sea necesario. En espacios abiertos, la transmisión es menos probable, aun así, hay que seguir usando la mascarilla cuando no se pueda mantener la distancia mínima de 1,5 metros de distancia entre personas.
	El período de incubación es de 5 a 7 días, pero puede llegar a 14 días.

1. Síntomas del Coronavirus SARS-CoV-2

 Fiebre igual o superior a 37 grados	 Malestar general.	 Tos seca (no provoca expectoración)	 Sensación de falta de aire
---	---	---	---

En algunos casos, pueden aparecer otros síntomas:

 Pérdida del gusto y olfato	 Vómitos o diarrea	 Dolor de garganta
---	--	--

 Dolor de cabeza	 Congestión nasal	 Dolor muscular
 Fatiga	 Conjuntivitis (enrojecimiento ocular)	 Escalofríos o vértigo

Síntomas cutáneos

El virus del SARS-CoV-2 puede manifestarse de maneras muy diferentes, una de ellas es a través de lesiones en la piel. Además, pueden aparecer de forma distinta en función del paciente y de la gravedad de la enfermedad. Estas lesiones fueron descritas, sobre todo, durante la primera ola en los pacientes ingresados por la COVID-19.

- **Diagnóstico del Coronavirus SARS-CoV-2**

El diagnóstico de cualquier enfermedad depende de la historia y del conjunto de síntomas y signos que presente el paciente, valorando la situación epidemiológica y otros muchos datos interpretados por el profesional. No hay una sola prueba diagnóstica, sino que incluye varias posibilidades. A partir de aquí, se considera y valora la práctica de determinadas exploraciones complementarias y pruebas de laboratorio.

En enfermedades infecciosas es muy importante disponer de pruebas que identifiquen de forma rápida de qué microorganismo se trata, dado que permite tomar decisiones respecto al manejo y tratamiento más adecuados.

- **Reacción en cadena de la polimerasa (PCR).** Para identificar el **SARS-CoV-2** se dispone de la prueba de **PCR** que se realiza en un laboratorio de Microbiología y que se considera el estándar de referencia para el diagnóstico molecular. La prueba tiene una buena sensibilidad (probabilidad

de que una persona con **COVID-19** tenga un resultado positivo de la prueba: no da resultados falsos negativos) y una buena especificidad (probabilidad de que una persona sin **COVID-19** tenga un resultado negativo de la prueba: no da resultados falsos positivos).

Las pruebas moleculares detectan el virus en la muestra amplificando su material genético hasta niveles que permiten su detección. Por ello, las pruebas moleculares se utilizan para confirmar una infección activa, por lo general a los pocos días de la exposición y en torno al momento en el que suelen empezar los síntomas. La prueba puede ser negativa en etapas iniciales de la infección, por lo que en estos casos puede proporcionar una falsa sensación de seguridad. La prueba que detecta el RNA del virus, puede no reflejar la presencia de virus viables (con capacidad de infectar). Este puede ser el resultado al final de la enfermedad: el paciente está bien, está curado, pero la **PCR** sigue siendo positiva.

- **Frotis de las secreciones nasales o faringeas.** La **PCR** también tiene limitaciones por lo que la calidad de la muestra obtenida mediante un frotis de las secreciones nasales o faríngeas es fundamental.
- **Les pruebas de diagnóstico rápido o de antígenos** detectan las proteínas del virus. Se caracterizan porque son más rápidas y económicas que las **PCR**, pero menos precisas. Funcionan mejor cuando hay más virus circulando, es decir, cuando la persona se encuentra en la fase más infecciosa de la enfermedad.
- **Las pruebas de anticuerpos.** Estas pruebas no sirven para diagnosticar la COVID-19. Son pruebas de anticuerpos que detectan si la persona ha tenido una infección en el pasado, aunque no haya tenido síntomas. Con una muestra de sangre se detectan los anticuerpos generados tras el contagio. Los anticuerpos se desarrollan al cabo de días o semanas después de pasar la infección.

- **Estudio de contactos**

Para evitar la propagación de la epidemia de COVID-19 es clave identificar y diagnosticar de forma rápida los casos positivos para poder aislarlos y comenzar el estudio de contactos estrechos para establecer las medidas oportunas.

Una vez se detecta un caso, comienza la búsqueda de los posibles contactos. Es importante saber que todos estos contactos son personas sanas; son sólo contactos. Son personas que han compartido con la persona con el virus un espacio común (trabajo, domicilio, reunión, viaje).

No todos los contactos tienen el mismo riesgo. Se distingue entre contactos cercanos o estrechos y contactos casuales o no estrechos.

Un contacto estrecho es aquella persona que ha compartido espacio con un caso positivo a menos de 2 metros de distancia, durante más de 15 minutos, sin protección y dentro de las 48 h previas al inicio de los síntomas o de la realización de la prueba diagnóstica (en el caso de que la persona positiva no haya tenido síntomas).

¿Qué debe hacer una persona designada como contacto estrecho?

Una persona que ha sido designada como contacto estrecho de un caso positivo debe realizar un aislamiento en su domicilio durante los 10 días posteriores al contacto. Debe estar localizable, registrar su temperatura dos veces al día y avisar de manera inmediata si aparecen síntomas (tos, **fiebre**, dificultad respiratoria).

Su equipo de atención primaria se pondrá en contacto con él o ella para programar una prueba diagnóstica (**PCR** o test de **antígenos**).

Pasados los 10 días de confinamiento domiciliario, si no hay incidencias, el Servicio de Vigilancia Epidemiológica indicará que ha finalizado la vigilancia y, a partir de aquí, se debe hacer vida normal de nuevo.

- **Tratamiento del Coronavirus SARS-CoV-2**

Todavía no hay un tratamiento curativo para el COVID-19, pero ya **disponemos de vacunas** que, en muchos casos previenen la infección, y en caso de contraer la enfermedad, permiten pasarla de forma leve. Otras, aún están en fase de desarrollo y tienen como objetivo evitar la transmisión.

El tratamiento para los pacientes muy graves y las personas en riesgo de presentar un cuadro grave de la enfermedad incluye la administración de oxígeno. Se administra apoyo respiratorio más avanzado, como ventilación mecánica, para los pacientes en estado crítico. La dexametasona es un corticosteroide que puede ayudar a reducir el tiempo que el paciente pasa con un respirador y salvar vidas de pacientes que presentan cuadros graves o críticos.

Aislamiento

El aislamiento domiciliario consiste en mantenerse en el propio domicilio y no salir a espacios públicos. El objetivo fundamental de las medidas de aislamiento es mantener aislado el virus, evitar su propagación y limitar los contagios.

Los profesionales sanitarios son los que deciden si la persona es candidata al aislamiento domiciliario, evaluando los criterios clínicos y las circunstancias del entorno sanitario y social.

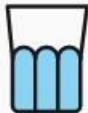
La duración del aislamiento varía según la valoración de cada caso en particular y son los profesionales sanitarios los que la determinan, así como el seguimiento que se hace.

Confinamiento

Convivir con el confinamiento supone adaptar el día a día a las nuevas circunstancias, lo que afecta directamente a diferentes aspectos emocionales, a la reestructuración y adaptación de nuevos espacios, a asimilar de manera repentina nuevas situaciones difíciles de gestionar, entre otras.

Medidas preventivas del Coronavirus SARS-CoV-2

Para prevenir el virus, hay que aplicar las siguientes medidas genéricas de protección:

			
Llevar la mascarilla cuando no se pueda mantener la distancia mínima de seguridad de 1,5 m.	Lavarse las manos con agua y jabón o soluciones alcohólicas.	Usar pañuelos desechables al sonarse y lavarse las manos enseguida.	Evitar compartir comida, utensilios u otros objetos.

¿Qué vacunas hay contra la COVID-19?

A nivel mundial se está realizando un gran esfuerzo para acelerar el desarrollo de vacunas que protejan frente al nuevo coronavirus (SARS-CoV-2).

Actualmente hay cuatro vacunas autorizadas frente a la COVID-19, la Comirnaty de Pfizer/BioNTech, la de Moderna, la de Oxford/AstraZeneca y la de Janssen.²

² www.clinicbarcelona.org

FARMACÉUTICA	TIPO DE VACUNA	ESQUEMA VACUNAL	PROCESO
Pfizer/BioNTech COMINARTY	ARNm que codifica la proteína S encapsulada en nanopartículas lipídicas.	2 dosis 0-21 días	Autorizada
Moderna	ARNm que codifica la proteína S encapsulada en partículas lipídicas.	2 dosis 0-28 días	Autorizada
Oxford/Astrazeneca	Adenovirus de chimpancé no replicativo que vehiculiza la proteína S.	2 dosis 0-28 días	Autorizada
J&J/Janssen	Adenovirus humano que vehicula la proteína S.	1 o 2 dosis	Autorizada
Sanofi/GSK	Proteína S purificada con el adyuvante AS03	2 dosis 0-28 días	Fase III
Novavax	Nanopartícula de proteína S con saponina Matriz-M1 como adyuvante	2 dosis 0-21 días	Fase III
Curevac	ARNm que codifica una forma estabilizada de proteína S encapsulada en nanopartículas lipídicas	2 dosis 0-28 días	Fase III

- **Medidas Sanitarias por SARS-CoV-2 en Argentina³**

1. Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU 260/2020, 12/3/2020)
2. Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (Decreto 297/2020 19/03/2020)
3. Prórroga del aislamiento social, preventivo y obligatorio (Decreto 355/2020 11/04/2020),(Decreto 408/2020 26/04/2020), (Decreto 459/2020 10/05/2020), (Decreto 493/2020 24/05/2020), (Decreto 520/2020 07/06/2020), (Decreto 576/2020 29/06/2020), (Decreto 605/2020 18/07/2020), (Decreto 641/2020 02/08/2020), (Decreto 677/2020 16/08/2020), (Decreto 714/2020 30/08/2020), (Decreto 754/2020 20/09/2020), (Decreto 792/2020 11/10/2020), (Decreto 814/2020 25/10/2020), (Decreto 875/2020 07/11/2020), (Decreto 956/2020 29/11/2020), (Decreto 1033/2020 20/12/2020), (Decreto 67/2021 29/01/2021), (Decreto 125/2021 27/02/2021), (Decreto 168/2021 12/03/2021)
4. Retorno a la actividad laboral presencial para trabajadoras y trabajadores vacunados (09/04/2021 Resolución Conjunta 4/2021)
5. ACUERDOS POR INCAPACIDAD LABORAL PERMANENTE PARCIAL DEFINITIVA (15/4/2021, Resolución 20 / 2021)
6. RESOLUCION 938/2020 – MODIFICACION (19/4/2021, Resolución 198 / 2021); RESOLUCION 29/2020 – MODIFICACION (22/5/2021, Resolución 30 / 2021)
7. VACUNA CONVIDECIA - AUTORIZASE CON CARACTER DE EMERGENCIA (Resolución 1671 / 2021, 12/6/2021)
8. RETORNO A LA ACTIVIDAD LABORAL PRESENCIAL (Resolución 62 / 2021, 28/6/2021)
9. DISPOSICIONES (Decreto DNU 494 / 2021, 7/8/2021)
10. ENSAYO CLINICO VACUNA CONTRA LA COVID- 19 – ESTABLECESE (Resolución 2540 / 2021, 20/9/2021)
11. VACUNACION EN EL EXTERIOR COVID-19 – ESTABLECESE (Resolución 2673 / 2021, 30/9/2021)
12. DISPOSICIONES (Decreto DNU 678 / 2021, 1/10/2021)

³ www.argentina.gob.ar

CAMBIOS EN LA GESTIÓN LABORAL

La nueva normalidad nos desafía a hacer las cosas de manera diferente. Aquellas compañías que salgan adelante serán las que equilibren las decisiones económicas con una mirada empática desde cualquiera de las fases en las que se encuentren.

Las empresas y los líderes de recursos humanos deben adaptarse y hacer la transición a una fuerza laboral más ágil y un modelo de flujo de trabajo que refleje las nuevas realidades de hoy: reaccionar ante la situación, planificar un retorno correcto y reinventarse ante la nueva realidad.⁴

Desde el punto de vista de la ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, la **Salud y la Seguridad de los Empleados** constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada.⁵ El presente contexto de pandemia no es la excepción. Para limitar la recesión económica y el impacto en el mercado del trabajo generado como consecuencia de la crisis sanitaria, muchas organizaciones deberán ajustarse a esta “nueva normalidad”. El área de Recursos Humanos debe poder brindar un servicio acorde a las circunstancias.

La SALUD OCUPACIONAL es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.⁶

→ Teletrabajo

El trabajo remoto o “trabajar desde casa” hará que nos replanteemos cómo mantener el trabajo en equipo, colaboración, comunicación y productividad. Los motivos para continuar parecen claros: ahorro del tiempo en los desplazamientos, menor número de distracciones con los compañeros de trabajo y una disminución drástica de reuniones. En este sentido, podremos darnos cuenta de si estábamos o no sacando el máximo provecho a la tecnología con la que ya contábamos.

Esta crisis servirá para convencer a aquellas empresas reticentes a fomentar este tipo de trabajo de sus ventajas. De hecho, en el último estudio global realizado por el Grupo Adecco para conocer los cambios que conllevará la nueva era del trabajo, se reveló que el mundo laboral está listo para un nuevo modelo “híbrido”, con el 74% de los trabajadores encuestados diciendo que una combinación de

⁴ www.latan.mercer.com

⁵ Idalberto Chiavenato, “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”, 1999 – Editorial Mc Graw Hill

⁶ Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano (Ed. Mc Graw Hill)

trabajo basado en la oficina y remoto es la mejor manera de avanzar, las empresas se beneficiarán de una mayor flexibilidad.

Es el momento de que las empresas capaciten y formen a sus empleados para ser más efectivos virtualmente. Todas las fuerzas laborales deberán actualizar sus habilidades digitales. Además, estar en línea todo el tiempo también cambiará la jornada laboral típica. En un futuro no muy lejano dejarán de existir las jornadas laborales de ocho horas. Esto requiere que los empleados establezcan límites claros, distribuyendo de manera adecuada su tiempo familiar, personal, libre y de sueño. De lo contrario, corren el riesgo de perjudicar su calidad de vida.⁷

En la Argentina el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, previsto por la Ley N° 27.555, entró en vigencia el 1° de abril del 2021.⁸

→ Nuevas habilidades de liderazgo

Todo líder se verá puesto a prueba con la crisis del Coronavirus. Somos conscientes de que los líderes ya han ido evolucionando en sus habilidades para lograr el éxito con los diversos equipos de trabajo.

Antes de esta emergencia sanitaria, la mayoría de las empresas tenían trabajadores bajo un mismo techo. Superada esta crisis, el trabajador remoto será la nueva normalidad para muchas compañías. Por ello, los líderes deben aprender a liderar de forma remota, en lugar de hacerlo presencialmente.

Algunas organizaciones resultarán críticas para que estos líderes alineen, motiven y sigan de cerca los proyectos y el desempeño de los trabajadores. Se espera de estos perfiles que posean una cultura empresarial férrea, valores profundamente arraigados, excelentes habilidades de comunicación y capacidades integrales para realizar informes, sistemas y procesos. Con relación a las llamadas habilidades blandas, los líderes que triunfen en el futuro inmediato serán aquellos que sean ágiles, orientados a objetivos, con mentalidad fuerte y capaz de establecer relaciones que incluyan a todo tipo de trabajadores, independientemente de donde se encuentren geográficamente.

→ Necesidad de un nuevo contrato social

La evolución del mercado laboral ha generado un aumento en el número de trabajadores flexibles. Sin embargo, la crisis del Coronavirus ha dejado en evidencia su vulnerabilidad laboral. Estas medidas de emergencia resaltan algo

⁷ www.latan.mercer.com

⁸ www.boletinoficial.gob.ar

que hemos estado defendiendo desde hace algún tiempo: **necesitamos un nuevo contrato social**. Éste debe garantizar que todos los trabajadores tengan la red de seguridad social que necesitan.

→ Incremento del número de contratos temporales y de media jornada

En el marco del COVID-19, miles de personas están siendo contratadas por grandes empresas para trabajos temporales y de media jornada. Esto se debe al incremento de las ventas online y la necesidad del reparto de dichas mercancías a domicilio. Estos trabajos se volverán más comunes incluso una vez superada la pandemia.⁹

→ Protocolos de higiene y salud

Las empresas deberán generar ambientes de trabajo seguros para la vuelta de los colaboradores a plantas y oficinas, adecuando las instalaciones e incorporando protocolos de higiene y seguridad que incluyan aforos que aseguren en todo momento el distanciamiento físico, mamparas, estaciones de sanitización en todos los espacios comunes y rutinas de ventilación, limpieza y desinfección rigurosas.

→ Turnos flexibles y burbujas

Los aforos máximos de los espacios de trabajo y la necesidad de evitar la movilización en horas pico y el transporte público empujan la necesidad de reestructurar creativamente los esquemas horarios para garantizar la operación por grupos o burbujas. Las aplicaciones y herramientas de gestión de turnos serán muy útiles para lograr la flexibilidad que necesitan los colaboradores, pero dentro de un marco de estructura que requiere la planificación y organización del trabajo por parte de las empresas.

→ Esquemas de regreso graduales

Más allá de los esquemas de trabajo que se planifiquen para el futuro, ya sean full presenciales, totalmente remotos o en alguna de las múltiples variantes híbridas, la instancia del regreso luego del largo año y medio de home office requiere un abordaje flexible y gradual que permita a los colaboradores prepararse, ajustar sus rutinas y sus responsabilidades familiares y también mentalizarse para poder salir de la inercia y adaptarse a esquemas de mayor presencialidad y vinculación con colegas.¹⁰

⁹ Guía Salarial Regional, Argentina 2021 – Grupo ADECCO

¹⁰ www.randstad.com.ar

PRODUCTIVIDAD

• INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, la productividad es sin duda una de las preocupaciones más importantes de los administradores en muchas partes del mundo; hasta en Japón, país admirado por sus mejoras en la productividad, están preocupados por mantenerse competitivos en el mercado mundial.

La productividad supone la medición, que a su vez es un paso esencial del proceso de control; aun cuando existe un acuerdo general respecto de la necesidad de mejorar la productividad, hay poco consenso sobre las causas fundamentales del problema y qué hacer con él, y se sugieren diversos factores: algunos estiman que se debe a una mayor proporción de trabajadores poco calificados respecto del total de la fuerza de trabajo, aunque hay quienes no están de acuerdo; otros argumentan que la principal razón es la reducción en la investigación y el enfoque en resultados inmediatos; otros lo atribuyen a la creciente prosperidad de las personas, que las hace menos ambiciosas; otros más a la desintegración de la estructura de la familia, las actitudes de los trabajadores o las políticas y reglamentos del gobierno, y cada vez más la atención se enfoca en la administración como la causa del problema, y su solución.

• DEFINICIÓN

La **productividad** es el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad; esta definición puede aplicarse a la productividad de organizaciones, gerentes, personal de *staff* y otros trabajadores.

Aunque el tema de la productividad en las empresa ha preocupado desde siempre a la administración, ha cobrado una vigencia inusitada a partir de la década del cincuenta especialmente, ya que entes internacionales tales como la Organización para la Cooperación Económica Europea, OCEE, a partir de entonces ha dedicado ingentes esfuerzos orientados hacia la promoción del estudio y aplicación de técnicas de análisis y mejoramiento de la productividad. Así mismo, la labor adelantada por Edward Deming, Edward J. Hay, M Juran, Kaoru Ishikawa, entre

otros líderes de la administración de la producción y mercadeo de bienes o servicios cuya orientación básicas es satisfacer al cliente empleando para ello la menor cantidad de insumos posibles.¹¹

De todas maneras, la definición del término productividad varia ligeramente según la actividad específica de quien la de, sea economista, contador, administrador, político, ingeniero, etc. La Productividad adquirió un sentido económico exacto en los inicios del siglo XX, en su definición más general, la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido.

Cuantitativamente, es la razón entre la cantidad producida y la cantidad de recursos empleados en dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.¹²

$$\text{ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCIÓN OBTENIDA}}{\text{INSUMO GASTADO}}$$

- **CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL**

En el caso de los sectores que generan bienes, la productividad es la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción. La medición de la productividad sirve para evaluar la eficacia con la cual se usan los factores de producción. En el caso de las actividades terciarias, la productividad se calcula relacionando el valor de las ventas o los ingresos obtenidos con los factores de producción.

La **productividad laboral**, denominada también **productividad del trabajo**, se mide a través de la relación entre la producción obtenida o vendida y la cantidad de trabajo incorporado en el proceso productivo en un periodo determinado. La

¹¹ Indicadores de Gestión - Beltrán Jaramillo. Ed. 3R Editores

¹² Administración una perspectiva Global y Empresarial - Koontz, Weihrich, Cannice.2012. Ed. Mc Graw Hill

medición de la productividad laboral puede realizarse en el ámbito de un establecimiento, de una empresa, de una industria, de un sector o de un país.

Existen dos procedimientos para cuantificar la productividad:

- El método más común es aquel que relaciona la cantidad de producto obtenido o vendido con el número de horas trabajadas durante un periodo determinado, ya sea en una unidad productiva, en un sector de actividad económica o en un país. Si se prefiere, o si las características de la actividad lo exigen, esta medición puede realizarse también relacionándola con las cantidades vendidas.

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Producción}}{\text{Horas trabajadas}}$$

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Horas trabajadas}}$$

- La productividad laboral también puede medirse a través de la relación entre la **cantidad producida o vendida** y el **número de trabajadores ocupados**.

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Producción}}{\text{Número de trabajadores}}$$

$$\text{Productividad laboral} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Número de trabajadores}}$$

Esta relación permite evaluar el rendimiento de una unidad económica durante un periodo determinado. Si en el transcurso del tiempo aumenta la relación entre el volumen producido (o vendido) y la magnitud del trabajo incorporado, ello significa que el producto promedio del trabajo ha mejorado; si disminuye, entonces la unidad de trabajo promedio es menos productiva.

Un aumento de la productividad laboral ocurre cuando se presentan uno o diversos tipos de combinaciones: primero, el volumen de producción o de ventas se eleva en un porcentaje mayor que el factor trabajo; también cuando la cantidad

producida o vendida disminuye, pero las unidades de trabajo bajan a un ritmo superior. Asimismo, aumenta la productividad cuando la cantidad del insumo laboral utilizado no varía y se incrementa el volumen de lo producido o vendido; o bien, si el nivel de producción o ventas se sostiene al aplicar menos unidades de trabajo.

La situación contraria (una reducción de la productividad laboral), ocurre cuando la producción o ventas decrecen al mismo tiempo que el factor trabajo aumenta, se mantiene constante o disminuye con menor intensidad. De igual forma, la productividad laboral baja si la producción o ventas aumentan y el trabajo también lo hace, pero en mayor medida.

La medición más sencilla de la productividad laboral se da cuando existe un establecimiento, una empresa o una industria con un sólo producto. En ese caso, la productividad laboral se expresa en unidades de ese único producto, ya sea por hora trabajada o por trabajador. Esta medición resulta relativamente sencilla, como pueden ser las toneladas mensuales producidas por persona ocupada o el número de unidades físicas por hora trabajada.

Sin embargo, esta es una situación excepcional ya que usualmente se requiere medir la productividad de una empresa o de un sector de actividad donde se elaboran y/o venden productos heterogéneos, o bien donde la plantilla laboral participa en varias líneas de productos. Cuando ese es el caso, se vuelve necesaria una unidad de medida que permita estandarizar las cantidades producidas o vendidas de bienes diversos.

En primera instancia esa medida se expresa en unidades monetarias, obteniéndose a través de la suma del valor de la producción o de las ventas de todos los productos de un establecimiento o empresa. Sin embargo, esta medición es rápidamente distorsionada por las variaciones en los precios de los productos. Es por ello que se recurre a la deflactación de los valores corrientes, obteniéndose **valores en términos reales**.

La medición de las variaciones de la productividad a lo largo del tiempo se realiza mediante índices, los cuales están referidos a un periodo base. Los índices tienen la ventaja de proporcionar una unidad de medida uniforme para los distintos establecimientos, sectores productivos, países, etc. Con este fin se elaboran primero los **índices de producción** o los **índices de ventas**. Posteriormente se elaboran los **índices de insumos laborales** (de personal ocupado u horas trabajadas).

Al relacionar los índices de producción con los de insumo laboral se obtienen los **índices de productividad laboral**.

La medición de la productividad laboral tiene diversas ventajas como indicador del desempeño de la economía de un país o de un sector productivo, aunque también posee diversas limitaciones. Entre las ventajas se cuentan:

La accesibilidad de información en materia de producción, empleo y horas trabajadas a nivel de sectores de actividad económica específicos.

La disponibilidad de datos con periodicidad mensual, trimestral o anual, no sólo confiere oportunidad a la información, sino que también permite la observación de los movimientos de corto plazo en la productividad laboral.

- En general, la medición de la productividad laboral es más directa y sencilla al relacionar dos variables tangibles: el volumen de producción (o los ingresos reales) con el número de trabajadores (u horas trabajadas).

Existen algunas limitaciones resultantes de contar sólo con información de productividad laboral que pueden atenuarse al recurrir a la medición de la de productividad total de los factores:

El factor trabajo no es homogéneo. La hora trabajada por un individuo no necesariamente constituye la misma cantidad de “insumo trabajo” que la hora trabajada por otra persona, ya que existen diferencias en educación, capacidades, experiencia y motivación que se traducen en contribuciones muy distintas al proceso productivo.

- La medida de la productividad laboral no permite, por sí misma, conocer en qué grado un cambio en la producción por unidad de trabajo obedece a una mayor o menor densidad de capital por trabajador (por incorporación de maquinaria y equipo), por la capacitación recibida, por la mayor o menor eficiencia en los procesos u organización, o por una combinación de todas esas situaciones.

La importancia de medir la productividad laboral radica en la posibilidad de conocer el **rendimiento de los trabajadores**, con todo lo que ello implica, para la **rentabilidad** de una empresa. El mejoramiento de la productividad laboral determina que una empresa pueda elevar sus ingresos y por lo tanto aumentar salarios sin ejercer presiones sobre los precios. Al contar con la medida precisa de la variable productividad, también se puede conocer el margen de maniobra para aumentar las remuneraciones al factor trabajo.

Por otra parte, la medición de la productividad laboral en una empresa hace posible su comparación con el conjunto de las empresas de su misma industria.¹³

- **¿QUÉ FACTORES AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD?**

El mayor o menor grado de productividad de una empresa se ve influido por una gran variedad de factores, los cuales se clasifican en factores externos y en factores internos, en factores propios y factores ajenos. Si consideramos la empresa como sistema, podemos decir que los factores internos se refieren a aquellos que están incluidos dentro del sistema; los factores externos son todos aquellos que se encuentran en el ambiente, es decir, fuera del sistema; los factores propios son aquellos que están directamente relacionados con la interacción entre el sistema y su ambiente, y los factores ajenos son aquellos que no se relacionan con la interacción entre el sistema y su ambiente.

¹³ INEGI. Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015. Metodología

FACTORES	PROPIOS	AJENOS
	(P)	(A)
INTERNOS (I)	INTERNOS PROPIOS (IP)	INTERNOS AJENOS (IA)
EXTERNOS (E)	EXTERNOS PROPIOS (EP)	EXTERNOS AJENOS (EA)

En la medida en que el tamaño y el poder de una empresa disminuyen, igualmente decrece su posibilidad de alterar los factores externos a esta, por lo cual se deduce rápidamente que para la mayoría de las empresas es sumamente difícil, casi imposible realmente, afectar y mucho menos controlar los factores externos que inciden en su nivel de productividad.

Así mismo, lo que ocurre en la empresa, es de la plena responsabilidad de la empresa, y es consecuencia directa e inmediata de sus políticas o de la ausencia de las mismas. Por lo anterior se concluye que lo que sí se puede medir, controlar y mejorar son sus factores endógenos.

La efectividad en la repuesta está íntimamente ligada con la productividad, y como se verá más adelante, es el resultado de la conciliación de un nuevo modelo administrativo de eficacia y eficiencias empresariales que genera los productos de la organización con nuevos recursos competitivos tales como calidad, servicio y precio.

Este enfoque plantea que las empresas deben operar con un máximo de eficacia (producto con el máximo de factores competitivos frente a demandas propias de su medio) y con la máxima eficiencia (optimización de procesos y racionalización de recursos), lo cual las llevara a alcanzar la calidad total.

La efectividad implica un manejo sistemático tanto de la empresa como de sus unidades de trabajo y del puesto de trabajo.

Ser más efectivos, incrementar la productividad, requiere una serie de cambios que deben comenzar por los paradigmas o principios que rigen la administración de la empresa. Se deben orientar los esfuerzos, simultáneamente, hacia lograr la satisfacción total del cliente, eficacia y hacia la optima utilización de los recursos, eficiencia.

¿Cómo mejorar algo cuyo estado actual no se reconoce? Infortunadamente muchos empresarios tienen a orientar sus objetivos según métodos basados en un alto porcentaje en la intuición, y si bien es cierto que se logran en ocasiones resultados aceptables, es definitivo que sin un adecuado sistema de información basado en hechos y datos es poco o nada lo que se logra mejorar.

Tal como se ha visto hasta ahora, la productividad del sistema empresa se ve afectada por factores externos e internos.

Los factores externos que inciden en la productividad son muchos; algunos de los más significativos son, entre otros, las políticas gubernamentales, el poder de la moneda nacional frente a otras monedas, la disponibilidad de recursos, vías, medios y sistemas de transporte, la situación de la oferta de mano de obra, las condiciones sociales y políticas en general, etc.

Los factores internos se agrupan en las siguientes categorías: las políticas de la empresa, el estilo o sistema de dirección, el nivel de tecnología utilizado, los procesos de fabricación, investigación y desarrollo y la administración de la información.

La gestión administrativa es quizás el factor interno más importante, aunque normalmente se tiende a señalar al trabajador como el causante de las bajas en la productividad.¹⁴

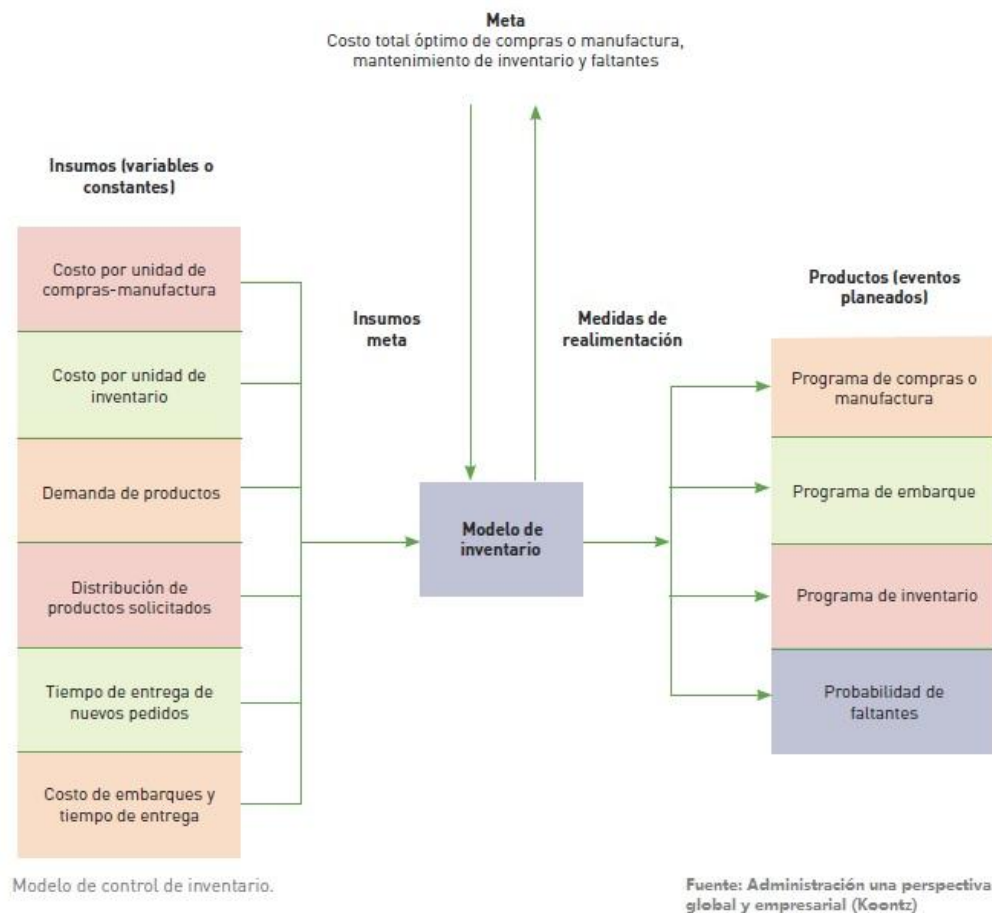
¹⁴ Indicadores de Gestión - Beltrán Jaramillo. Ed. 3R Editores

- **HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD**

Existen muchas herramientas y técnicas disponibles para mejorar las operaciones de manufactura y servicios, entre ellas la planeación y el control de inventarios, el sistema de inventarios justo a tiempo, la contratación externa, la investigación de operaciones, la ingeniería de valor, la simplificación del trabajo, los círculos de calidad, la administración de la calidad total, la manufactura esbelta, el diseño asistido por computadora y la manufactura asistida por computadora.

Planeación y control de inventarios

En la historia de la investigación de operaciones, quizá se ha dado más atención al control de inventarios que a cualquier otra área práctica. Las relaciones de los sistemas esenciales pueden verse como una pequeña *caja negra*.



En forma matemática, estas relaciones conceptuales se expresan con la ecuación:

$$Q_e = \frac{\sqrt{2DS}}{H}$$

Donde Q_e = cantidad económica del pedido

D = demanda anual

S = costos de instalación

H = costo unitario anual de mantener un inventario

El modelo de la figura, obliga a considerar las metas deseadas y la necesidad de asignar valores a las salidas e insumos; también presenta al administrador la base para los planes y estándares con los cuales medir el desempeño, sin embargo, con todas sus ventajas, se trata de un subsistema y no incorpora otros subsistemas como la planeación de la producción, la distribución y las ventas.

Desde hace muchos años las empresas han utilizado el *enfoque de la cantidad económica del pedido* (CEP) para determinar los niveles de inventario, funciona relativamente bien para encontrar cantidades de pedido cuando la demanda es previsible y bastante constante a lo largo del año, es decir, no hay patrones de temporada; sin embargo, no funciona bien para determinar los niveles de inventario de partes y materiales usados para algunos procesos de producción, por ejemplo, la mala calidad de las partes puede aumentar la demanda de estos insumos de producción, y es probable que la demanda sea intermitente, lo que en ocasiones generara escasez de inventarios y excedentes en otras. Las empresas que determinan sus niveles de inventario en estos ambientes de manufactura han encontrado que los enfoques de control de inventarios, como la planeación de los requisitos de materiales y *kanban* (justo a tiempo), funcionan mejor que la CEP.

Sistema de inventario justo a tiempo

Una razón de la alta productividad de manufactura en Japón es la reducción de los costos que logra a partir de su **sistema de inventario justo a tiempo**, sistema en el que el proveedor entrega los componentes y las partes a la línea de producción

solo cuando son necesarios y *justo a tiempo* para ser ensamblados. A este u otros métodos muy similares se les conoce también como *cero inventario* y *producción sin inventario*.

Para que este método funcione deben cumplirse varios requisitos:

1. La calidad de las partes debe ser muy alta, una parte defectuosa podría detener la línea de ensamblaje.
2. Deben existir relaciones confiables y una buena cooperación con los proveedores.
3. Idealmente, estos deben estar ubicados cerca de la compañía, con transportación confiable disponible.

Contratación externa (outsourcing)

Una tendencia reciente en Estados Unidos y Europa es la **contratación externa (outsourcing)**, es decir, la producción y las operaciones se contratan con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas; el objetivo puede ser reducir costos al ahorrar en prestaciones al personal, contratar menos trabajadores o reasignar a los empleados a otras actividades más importantes. Así, la contratación externa es una herramienta importante para expandir una compañía y mantener una posición competitiva; permite a una empresa enfocarse en sus competencias centrales y facilitar que otras compañías hagan lo que pueden hacer mejor. Otras razones para la contratación externa son acceder a las mejores fuentes disponibles en todo el mundo, compartir riesgos con sus proveedores, asignar capital a factores clave de éxito, contratar fuera funciones que son difíciles de administrar o carecer de la capacidad para realizar ciertas actividades, entre otras.

La contratación externa también puede servir como una herramienta estratégica. Se ha sugerido que antes de decidir la contratación externa debe realizarse un estudio de reingeniería de la práctica comercial, los resultados de este análisis

pueden indicar que actividades son las más adecuadas para permanecer en la compañía y cuales para ser contratadas fuera.

Investigación de operaciones

Investigación de operaciones es la aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación problema, con la visión de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución.

Así, el énfasis esta en el método científico, en el uso de datos cuantitativos, en las metas y en la determinación de los mejores medios para alcanzarlas; en otras palabras, a la investigación de operaciones se la podría denominar *sentido común cuantitativo*.

* Ingeniería de valor

Mediante la **ingeniería de valor**, que consiste en analizar las operaciones de un producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorarla tratando de mantener bajos los costos de cada paso o parte, se puede mejorar un producto y reducir sus costos, para lo que sugieren los pasos siguientes:

1. Dividir el producto en partes y operaciones.
2. Determinar los costos de cada parte y operación.
3. Identificar el valor relativo de la contribución de cada parte a la unidad o producto final.
4. Encontrar un nuevo enfoque para las partidas que parezcan tener un alto costo y un valor bajo.

Simplificación del trabajo

Los métodos de trabajo también pueden mejorarse a partir de la **simplificación del trabajo**, que es el proceso mediante el que los trabajadores participan para simplificar su trabajo. Se realizan sesiones de capacitación en las que se enseñan

conceptos y principios de técnicas como los estudios de tiempos y movimientos, el análisis de los flujos de trabajo y la estructura de la situación laboral.

Círculos de calidad

Un *círculo de control de la calidad*, o simplemente **círculo de calidad**, es un grupo de personas de la misma área de la organización que se reúne con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo. Se capacita a los miembros para resolver problemas, aplicar control de calidad estadístico y trabajar en grupos, casi siempre un coordinador trabaja con cada grupo, que por lo regular consiste de 6 a 12 miembros. Estos círculos pueden reunirse cuatro horas al mes, y aun cuando sus miembros llegan a obtener reconocimientos casi nunca reciben recompensas monetarias.

Los círculos de calidad evolucionaron a partir de los programas de sugerencias: en ambos enfoques los trabajadores participan para resolver problemas relacionados con el trabajo. Aun cuando por lo regular en los programas de sugerencias los problemas son bastante específicos, a menudo los que se tratan en los círculos son más complejos y requieren la participación de varios miembros del equipo, el cual consiste primordialmente en trabajadores ordinarios y a veces también supervisores; por lo general se excluyen del equipo los llamados expertos en eficiencia.

Administración de la Calidad Total

Un enfoque popular para mejorar la calidad es la **administración de la calidad total** (ACT); sin embargo, este concepto tiene varios significados: en general, supone el compromiso a largo plazo de tender a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de los miembros de todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes; a esta filosofía impulsada por la alta gerencia se la considera una forma de vida organizacional, y en cierto sentido es simplemente administración efectiva.

Aun cuando los programas específicos pueden variar, casi siempre requieren un análisis cuidadoso de las necesidades de los clientes, una evaluación del grado al cual esas necesidades se satisfacen en la actualidad y un plan para llenar la posible brecha entre la situación actual y la deseada. El éxito de este enfoque en el mejoramiento de la calidad a menudo requiere la cooperación de los proveedores, y para que el programa sea efectivo, la alta gerencia debe participar, proporcionar una visión, reforzar los valores destacando la calidad, establecer metas de calidad y asignar recursos al programa, y sobra decir que la administración de la calidad total demanda un libre flujo de información, vertical, horizontal y diagonalmente.

La capacitación y el desarrollo son muy importantes para desarrollar las habilidades y aprender a utilizar herramientas y técnicas como el control de calidad estadístico. Este esfuerzo continuo por mejorar la calidad requiere un ambiente que puede llamarse organización que aprende; cualquier esfuerzo por mejorar la calidad no solo requiere el respaldo de la gerencia, sino también su participación, desde la cima hasta la base, y la de los empleados no gerenciales.

Las personas necesitan que se les otorgue poder para iniciar e instrumentar los cambios necesarios. En la organización moderna y entrelazada, a menudo el trabajo en equipo se convierte en un requisito previo para lograr una operación efectiva y eficiente.

Los esfuerzos por mejorar la calidad deben monitorearse de manera continua mediante la constante recopilación de datos, su evaluación, realimentación y programas de mejoría. La administración de la calidad total no es un esfuerzo de una sola ocasión, sino un proyecto a largo plazo y continuo que debe reconocerse, reforzarse y recompensarse.

Cuando se realiza con efectividad, este tipo de administración genera mayor satisfacción del cliente, menos defectos y desperdicio, mayor productividad, costos reducidos y mejor rentabilidad, además de un ambiente donde la calidad tiene una alta prioridad.

Administración de las cadenas de suministros y valor

En ocasiones los conceptos *administración de la cadena de suministros* y *de la cadena de valor* se utilizan de manera indistinta; sin embargo, *Industry Week* senala que la **administración de la cadena de suministros** se enfoca en la secuencia para obtener materias primas y subensambles a lo largo del proceso de manufactura de manera económica, mientras que la **administración de la cadena de valor** tiene un significado más amplio e incluye analizar cada paso del proceso, desde la gestión de las materias primas hasta el servicio al usuario final para proporcionarle el mayor valor al menor costo. Por tanto, algunos sugieren que la administración de la cadena de suministros se enfoca mas en el proceso interno con hincapié en el flujo eficiente de recursos (como los materiales), en tanto que la administración de la cadena de valor tiene metas similares, pero con una preocupación adicional por el ambiente externo, como el cliente.

El profesor Michael Porter popularizo el **modelo de la cadena de valor del proceso**, que incluye las actividades principales de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio; a este proceso lo apoya la infraestructura de la empresa, así como la administración de los recursos humanos, la tecnología y las compras. El modelo de Porter ilustra que el análisis de la cadena de valor tiene una orientación más amplia que la administración de la cadena de suministros.

La meta de la administración de la cadena de valor es crear una cadena de actividades sin problemas ni interrupciones desde el proveedor hasta el cliente, pasando por el fabricante, para satisfacer y exceder sus expectativas. El proceso requiere que todas las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar se realicen con efectividad, eficiencia y, eficacia en un ambiente de colaboración, y además se usa la tecnología para facilitar todo el proceso. La administración de la cadena de valor puede requerir un profundo análisis del proceso organizacional con la utilización de los conceptos de reingeniería. Otra forma extra para mejorar la cadena de valor (en especial para manufactura) es estudiar y aplicar el modelo de la administración de operaciones.

Integración de la cadena de valor con las funciones gerenciales

Los gerentes pueden mejorar su efectividad si aplican un enfoque sistémico a la administración mediante planeación, organización, liderazgo, integración de personal y control efectivos en cada eslabón de la cadena de valor. La ejecución efectiva del enfoque sistémico debe conducir a disminuir los costos de los insumos y el desperdicio, a un mejor posicionamiento de marca y poder de precio, una mejor experiencia del cliente y, finalmente, a mayores ventas y utilidades.

Un enfoque sistémico de la administración (atención deliberada a las funciones gerenciales clave de planeación, liderazgo, organización, integración de personal y control) puede mejorar la eficiencia, la efectividad y, por consiguiente, la eficacia de cada componente de la cadena de valor de la empresa y contribuir con el éxito organizacional.

Como se ha destacado en este libro, la administración es una de las actividades humanas más importantes, y en su enfoque sistemático las actividades gerenciales clave están agrupadas en las funciones de planeación, organización, integración de personal, liderazgo y control, que son esenciales para cualquier organización; sin embargo, la aplicación de las actividades gerenciales clave y el tiempo dedicado a cada función varía para cada nivel organizacional y tipo de empresa (lucrativa o no lucrativa). La administración es un arte que utiliza las ciencias fundamentales y la meta de todos los gerentes es la misma: crear un excedente que beneficie no solo a las personas y la organización, sino también a los países y la sociedad.¹⁵

¹⁵ Administración una perspectiva Global y Empresarial - Koontz, Weihrich, Cannice.2012. Ed. Mc Graw Hill



CAPITULO III

Marco Institucional

- **HISTORIA Y ORÍGENES**

The Coca-Cola Company



Arca Continental se fundó el 1 de junio de 2001 en Monterrey, México. Es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company, así como botanas saladas bajo las marcas Bokados en México, Inalecsa en Ecuador y Wise en los Estados Unidos. Junto con The Coca-Cola Company lidera el segmento de lácteos de alto valor agregado en Ecuador bajo las marcas de Tonicorp. (Sitio web de Arca Continental, 2017)

Los orígenes de la empresa datan de los tiempos de la Revolución Mexicana, hasta la fundación de tres compañías independientes en diferentes ciudades. En Monterrey, el embotellador de agua con gas Topo Chico Company comenzó sus operaciones en 1908 y se convirtió en el primer embotellador mexicano de The Coca Cola Company en 1926. En 1980, Procor se convirtió en su holding (sociedad que controla las actividades de otras mediante la adquisición de sus acciones). En Saltillo, la empresa productora de hielo Arma fue fundada en 1918 y también se convirtió en embotelladora de Coca Cola en 1926. En Ciudad Juárez, Argos, otra embotelladora de Coca Cola, fue fundada en 1936. Estas tres compañías se fusionaron en un grupo denominado Arca Continental en 2001.

La afinidad de estos tres grupos embotelladores, en cuestiones como su visión de negocio, filosofía de trabajo, metas, objetivos y estrategias para mantener el liderazgo de sus marcas en un mercado competitivo, y sobretodo el contar con finanzas sanas y considerar al ser humano como su recurso más valioso, dio como resultado que las negociaciones sobre esta función pudiesen concretarse de

manera armónica y satisfactoria.

Actualmente este grupo embotellador cuenta con 12 plantas productoras y 57 centros de distribución en México, 4 plantas productoras y 25 centros de distribución en Argentina.

- **ESTRUCTURA**

Arca Continental se compone de tres divisiones principales:



Fuente: www.arcacontal.com

♦ **División Bebidas México y América Latina:** Produce y vende bebidas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company y de marcas propias en las zonas de Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila, Chihuahua, Pacífico Norte y Pacífico Sur. Es distribuidor también de Jugos del Valle. Brinda empleo a 14,776 personas.

♦ **División Arca Argentina:** Esta división está integrada por tres regiones operativas: región Norte: Salta, Jujuy y Tucumán; región Sur: Catamarca, Santiago del Estero y La Rioja; Región Este: Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones. Brinda empleo a 2.053 personas.

♦ **División Negocios Complementarios:** Las empresas que comprende esta división son: Compañía Topo Chico, productora de Agua Mineral en México; Bokados, con Plantas en Santa Catarina, Nuevo León y en Ciudad Obregón, Sonora, ambas productoras de botanas y dulces, entre ellas mazapán Azteca; Interex, distribuidora de agua mineral Topo Chico, Topo sabores y botanas Bokados en las ciudades más importantes de Estados Unidos; Planta Ciel Juventud, empresa dedicada a la venta de agua purificada en presentación de garrafón Ciel, e IPASA, empresa productora y distribuidora de cajas de plástico. Adicionalmente maneja el negocio de máquinas “vending”. También comprende Inalecsa y las marcas de tonicorp en Ecuador.

Con una destacada trayectoria de más de 90 años, Arca Continental es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de la más importante del mundo. En su franquicia de Coca-Cola, la empresa atiende a una población de más de 83 millones en la región norte y occidente de México, así como en Ecuador, Perú y en la región norte de Argentina.

En esta empresa, el talento humano es visto como una pieza fundamental para el éxito del negocio, por lo cual se busca fomentar un ambiente de motivación, capacitación, productividad, reconocimiento y comunicación para todos los

colaboradores de la compañía, a fin de que puedan desarrollar al máximo todas sus aptitudes.

Arca Continental está enfocada hacia la productividad y la eficiencia en sus operaciones, y está posicionada como el segundo embotellador más importante en México y América Latina. Atiende a una población estimada de 25 millones de consumidores en cerca de 300 mil puntos de venta. El portafolio de productos de Arca Continental incluye: Refrescos, Aguas, Jugos, Aguas energéticas, deportivas y vitaminadas, Tés, Cafés, Leche, Yogurt, Helados, Quesos, Botanas, Salsas y Dulces.

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Arca Continental una empresa orientada éxito y los resultados, pero también al desarrollo sustentable y a la ética, todas nuestras acciones están guiadas por un cuerpo de principios y valores que son la esencia de nuestra cultura organizacional.

- ♦ **Visión**

Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable.

- ♦ **Misión**

Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores.

◆ Valores



Nos comprometemos a atender las necesidades de nuestros clientes y consumidores, impulsados por la vocación y el deseo permanente de satisfacer y superar sus expectativas, ofreciendo un servicio de excelencia.



Mantenemos un compromiso permanente con la verdad. Actuamos en consecuencia siendo congruentes entre lo que hacemos, pensamos y decimos. Preservamos el patrimonio de la empresa, colaboradores y comunidad. Reconocemos y aceptamos la diversidad como característica de nuestro tiempo.



Fomentamos un ambiente de alta motivación, productividad y reconocimiento, que nos impulsa hacia el éxito. Apoyamos las aspiraciones profesionales y metas personales, alentando a que cada persona decida con sus acciones cuanto desea crecer. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo son consecuencia directa de nuestros resultados



Estamos profundamente convencidos del papel que jugamos en la transformación de nuestro entorno. En el diario que hacer, asumimos el compromiso por satisfacer las necesidades actuales sin comprometer a las generaciones futuras, regidos por un Gobierno Corporativo que nos orienta a la búsqueda continua de una mejor calidad de vida para todos.

Fuente: www.arcacontal.com

- **PROCESOS DE CAPITAL HUMANO**

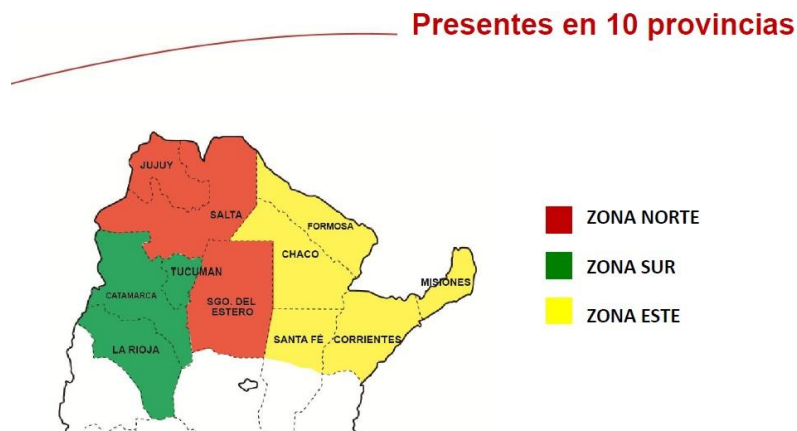
Los procesos del área de capital humano en Arca Continental se dividen en distintos subsistemas:

- Reclutamiento y selección
- Procesos de incorporación de personal
- Capacitación a colaboradores
- Administración del desarrollo de personal
- Administración de las compensaciones y beneficios
- Gestión de la nómina
- Gestión del cambio, cultura y clima organizacional
- Gestión de la comunicación interna y externa
- Gestión de salud y seguridad ocupacional

Cabe agregar que dichos subsistemas son definidos por el corporativo para todas las filiales del negocio.

- **BEBIDAS SUDAMERICANAS**

La división Bebidas Sudamérica tiene presencia en la parte norte de Argentina, en todo el territorio de Ecuador y Perú; en Argentina se tiene presencia en las siguientes provincias: Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones.



PRODUCTOS DE ARCA CONTINENTAL		
AGUAS	LECHE	PALOMITAS
Purificadas/Sabores	Entera/Ligth/Sabores	
Refrescos/Gaseosas	Yogurt /Queso Crema	Chicharrones
Bebidas Fruta/Soya/Soja	Helados Nieve/Conos	Salsas/Dips
Energéticas/Deportivas	Papas/Harina Papa	Salsas/Dips
Tés	Hojuelas Plátano	Dulces/Azúcar
Vitaminadas	Nachos/Tortillas	Repostería
Cafés Soluble/Helado	Puff De Maíz	

Fuente: www.arcacontal.com

PRODUCTOS DE ARGENTINA		
Refrescos/Gaseosas	Bebidas Fruta/Soya/Soja	Tés
Aguas Purificadas/Sabores	Energéticas/Deportivas	Dulces/Azúcar

Fuente: www.arcacontal.com

- **SALTA REFRESCOS S.A**

Aspectos generales

- **Dirección:** Ruta Nacional 9 y Av. Chile (Ciudad de Salta)
- **Dotación de Planta:** 400 colaboradores aprox.
- **Línea de Producción:** 8 (ocho)
- **Dotación de Líneas de Producción:** 103 Operarios de Producción contratados de manera Permanente



- **INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD: UTILIZACIÓN DE LÍNEA**

Concepto

La Utilización de Línea (U.L), es el TIEMPO DE PRODUCCIÓN de una línea, se calcula en porcentajes.

$$\text{Utilización de Línea} = 100 * TN / (TML + TCL)$$

También puede ser definida como: LA RELACIÓN ENTRE LOS RESULTADOS Y EL TIEMPO UTILIZADO PARA OBTENERLOS. Cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.

- Nombre: Utilización de línea
- Forma de cálculo: Utilización de Línea = $100 * TN / (TML + TCL)$

- Unidades: Porcentaje
- Glosario:
- TN: es el tiempo teórico o tiempo nominal que está definido por la velocidad nominal del equipo llenadora que es el n° botellas / 60 minutos.
- TML: es el tiempo de marcha de línea, en un turno corresponde a 480 minutos (60 minutos * 8 horas).
- TCL: tiempo complementario de línea (otras tareas que se generan dentro del inicio y fin de un turno de la dotación directa de línea).

1	2	3	4
Otras Tareas TCL	Cambio de sabor Cambio de tamaño Carga de lavadora Sanitación Etc.	Llenado de bot. Y resto de paradas línea Descarga de	Otras Tareas TCL
$\text{Eficiencia de Programa} = 100 * TN / (TML - P.P. definidas)$			
$\text{Eficiencia de Línea} = 100 * TN / TML$			
Inicio	Utilización de Línea = $100 * TN / (TML + TCL)$		Fin

Fuente: Jefatura de producción

1. Desde que se inicia el turno de la dotación directa de línea hasta que se inicia las tareas del punto 2 (no en el caso que se haga ingresar al personal antes del turno)
2. Desde que se inicia las tareas descriptas en el punto 2 hasta que se inicia la carga de la llenadora, inyectora, sopladora.
3. Desde que se inicia la carga de la llenadora, inyectora o sopladora hasta que termina el paletizado o empaque.

4. Desde que se termina e paletizado o empaque hasta que finalizo el turno de la dotación directa de línea.

La Utilización de Línea, es el indicador elegido en este trabajo de tesis para medir la Productividad. Es un indicador que integra varios factores que interactúan en la productividad, como paradas ajenas, mecánicas, operativas, programadas, etc.

La productividad del sistema empresa se ve afectada por factores propios y ajenos. En el área de producción de Salta Refrescos algunos de los factores ajenos que más inciden en los resultados de productividad son por ejemplo, la calidad de los insumos (el estado del parque de envases), el nivel de tecnología usado en cada línea, la competencia del personal, entre otros.

- **COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR UTILIZACION DE LINEA Y CONTADOR (BOTELLAS por MIL)**

Los datos de las siguientes tablas son obtenidos de la Jefatura de Producción de los años 2020 y parte del 2021.

EFICIENCIA DE LINEA % (PRODUCCIÓN 2020)													
LINEAS	OBJ. ANUAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	65	65,89	63,74	63,4	73,43	65,7	65,41	68,2	72,04	66,88	66,28	65,51	64,11
2	73,5	77,42	72,66	73,7	81,67	83	88,1	85,8	79,12	82,22	79,31	78,33	79,15
3	71	57,29	65,02	59,3	63,57	64,6	61,29	65,8	64,02	57,25	62,55	60,32	58,85
4	84	76,88	85,22	81,2		91,1	89,79	89,5	89,25	77,15	90,67	87,81	87,18
5	68	59,83	73,7	67,6	60,92	65,8	70,97	66	69,8	72,63	74,64	74,76	72,28
11	75	87,32	89,05	82,5			77,58	96,6	86,58	79,71	70,57	79,29	74,23
12	75	80,4	79,05	75,2			82,09	73,3	88,15	86,07	68,38	75,27	83,67
21		67,06	73,81	76,6	78,1	74,4	72,04	65,3	68,88	72,39	68,08	69,4	69,47
PROMEDIO	70,92	65,99	72,92	71,8	71,58	72,9	73,34	72,8	72,75	69,88	71,98	72,62	72,48

Fuente: Jefatura de Producción

CONTADOR (BOTELLAS X MIL) 2020

LÍNEAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	1660,56	1626,5	1303,98	882,78	859,74	1184,87	1586,6	1611,06	1644,47	2010,88	1930,42	2601,06
2	1487,56	1455,37	1780,1	841,57	1844,07	2302,68	2029,1	1819,91	1677,38	2741,59	2839,9	3869,5
3	3140,08	3045,7	2268,45	2267,2	2338,47	2488,88	2654,5	2362,99	2407,75	2796,48	2535,23	2840,38
4	2325,87	3013,22	3438,51	---	706,18	1256,33	1235,5	1226,8	971,53	1955,54	2878,66	3824,02
5	22,85	1232,85	884,43	119,22	204,85	642,3	620,08	976,81	1825,81	1992,92	2412,15	2202,88
11	125,74	636,46	356,47	---	---	112,87	89,14	150,65	149,45	152,95	335,38	193,75
12	247,57	285,05	123,3	---	---	34,47	117,22	112,22	51,63	178,66	207,7	95,36
21	219,54	248,88	404,7	256,41	93,24	155,67	148,14	193,2	98,57	360,85	305,44	181,74
TOTAL	11492,3	11544,04	10559,9	4367,2	6046,56	8178,07	8780,3	8453,62	8826,58	12189,87	13544,86	15808,7

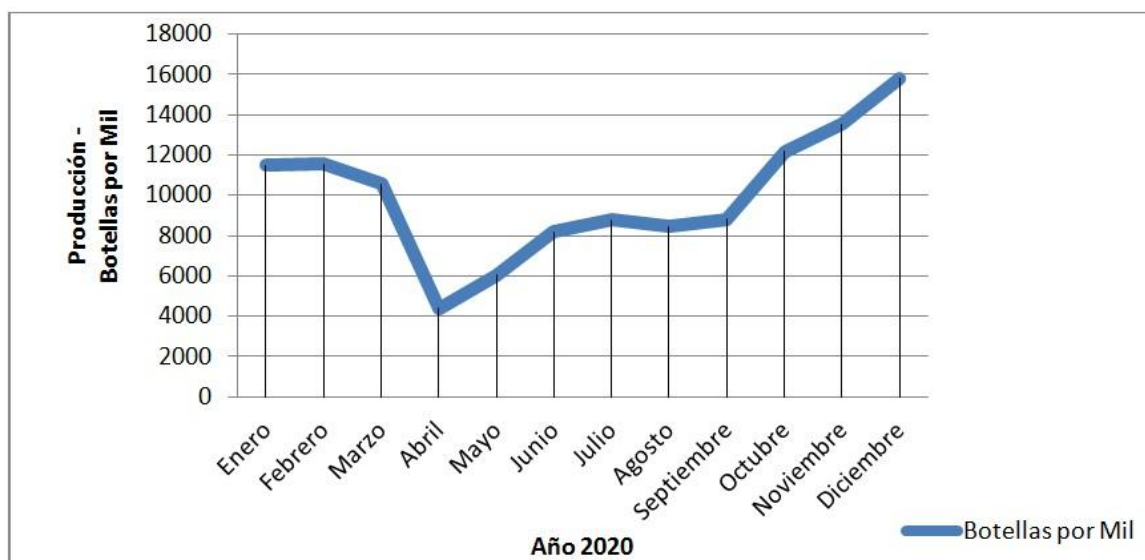
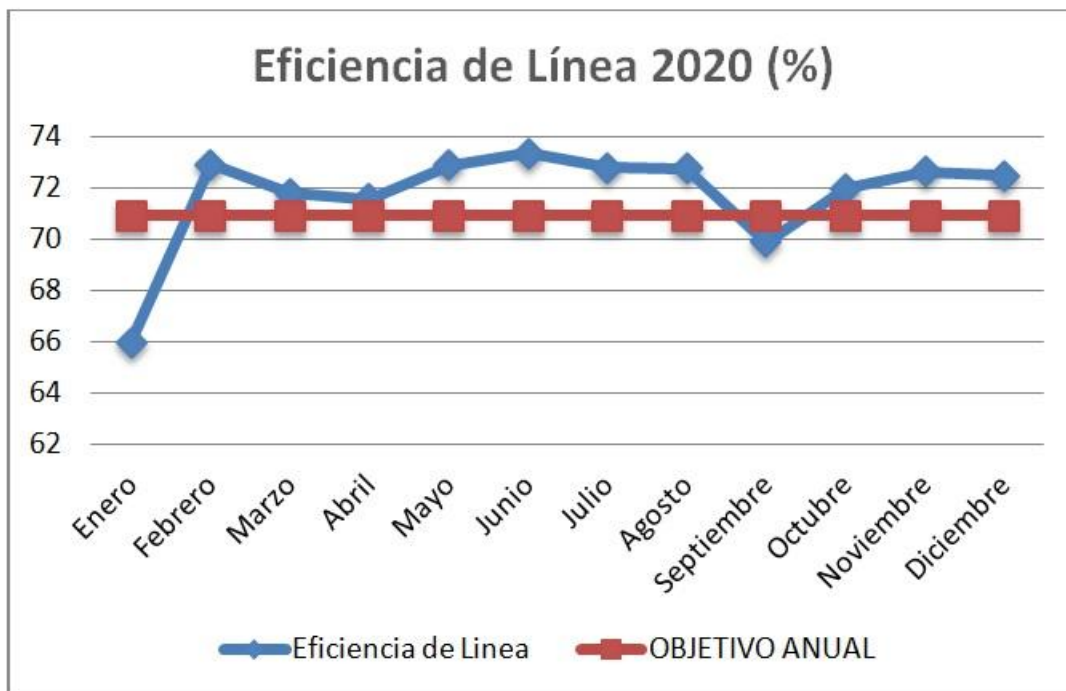
Fuente: Jefatura de Producción

En los presentes datos correspondientes a 2020, se puede observar:

- ☞ En primer lugar que de un total de 8 (ocho) Líneas de Producción, la línea que podría ser considerada más productiva es la N°3, en la cual se producen los productos más demandados en el mercado de las bebidas gaseosas sin alcohol. Con presentaciones en embases descartables de 3 Lts.
- ☞ En el mes de Abril/20, periodo siguiente al establecimiento de las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2 en la Argentina; se observa una tendencia uniforme en lo que corresponde a la Eficiencia de Línea (%), con una desviación mínima de 0.2%. A pesar de haber suspendido completamente durante ese mes la producción en las Líneas: 4, 11 y 12. Correspondientes a los productos con menos demanda dentro de la oferta de Arca Continental.
- ☞ Sin embargo, la situación epidemiológica deja ver sus efectos en el Área Producción en el Contador (Botellas por mil). Donde se refleja la DISMINUCIÓN en la producción de 6192,74 mil Botellas comparado con el mes anterior, lo que equivale al 58,64%.
- ☞ En el mes de mayo/20 se observa la reactivación de la Línea de Producción N°4. Se continúa con una tendencia en la Eficiencia de Línea (%). Y se

logra aumentar la producción en un 1679,36 mil Botellas (15,9 %), comparado con el mes de febrero/2020.

- ☞ Durante el mes de junio, a pesar de estar dentro de la temporada baja en lo que se refiere a la venta de bebidas gaseosas, se logra activar las dos líneas de producción restantes. Correspondientes a embases de 500cc o menos.



Durante los primeros ocho primeros meses del período 2021, se obtuvo los datos concernientes a Eficiencia de Línea (%) y Contador (Botellas por Mil).

EFICIENCIA DE LINEA % (PRODUCCIÓN 2021)									
LINEAS	OBJETIVO ANUAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
1	66	66,92	63,04	68,6	63,41	67,93	61,51	63,03	56,48
2	73,5	76,92	79,41	79,51	72,51	73,34	74,1	78,12	77,3
3	71	58,89	59,94	58,9	60,55	69,13	64,94	63,3	63,34
4	88	89,2	88,46	86,31	90,54	86,55	83,33	91,86	88,51
5	68	74,03	81,61	63,14	67,15	63,02	65,85	63,64	54,71
11	80	81,09	81,63	84,06	72,81	62,6	93,73	56,14	78,87
12	80	75,46	76,34	78,18	82,91	74,22	53,29	59,31	52,74
21		65,64	66,98	64,09	61,75	65,64	70,83	67,97	69,32
PROMEDIO	71,6	72,31	74,03	72,34	71,39	72,82	72,42	72,98	72,64

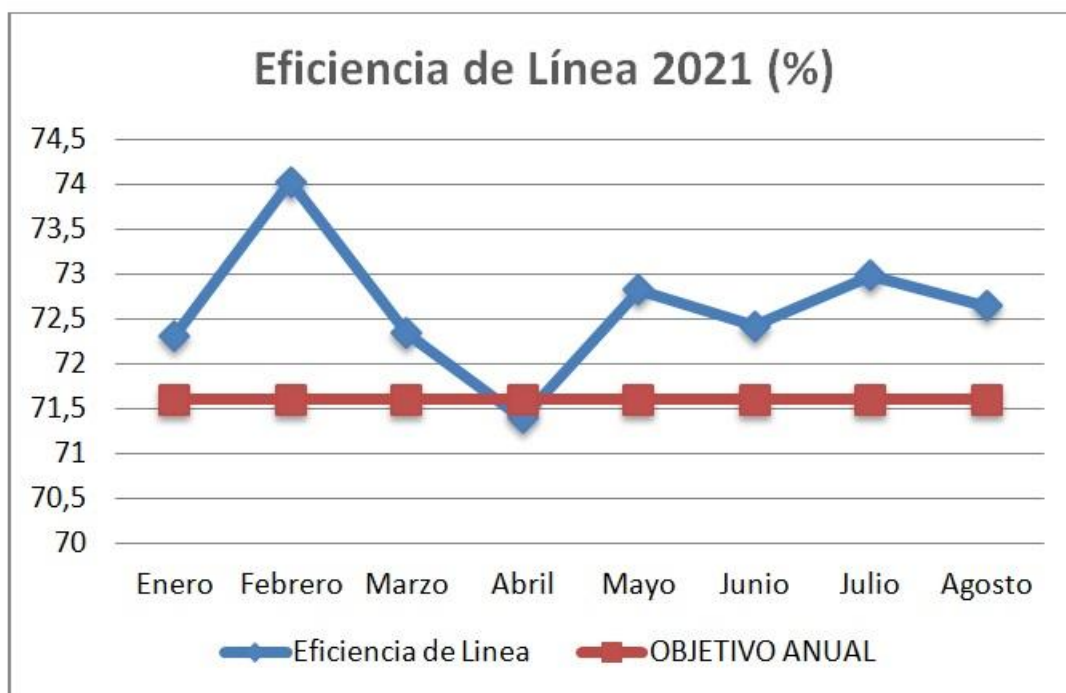
Fuente: Jefatura de Producción

CONTADOR (BOTELLAS X MIL) 2021								
LINEAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
1	1642,52	1288,88	2182,51	1689,76	1704,98	1206,64	1118,42	119,2
2	2002,04	2409,51	2176,74	1957,97	2154,67	1902,37	2848,52	2684,99
3	2615,67	2126,69	2444,42	2107,67	1926,3	2244,24	2723,23	2880,37
4	3689,74	3476,66	3786,95	3478,85	3420,41	315,62	3479,62	4988,57
5	2382,42	2120,04	1736,97	1333,72	1316,7	727,58	1768,32	2536,29
11	327,19	238,75	484,2	294,34	237,58	359,93	390,74	520,51
12	238,39	96,16	171,43	119,36	118,73	34,1	136,78	82,25
21	266,91	261,34	85,36	143,15	202,09	137,89	75,9	318,55
TOTAL	13164,9	12018	13068,6	11124,8	11081,5	9628,38	12571,5	14130,7

Fuente: Jefatura de Producción

A lo largo del presente año se observó:

- ☞ Todas las Líneas Productivas que corresponden a la Planta Salta están en funcionamiento.
- ☞ El Promedio mensual de Eficiencia de Línea (%) correspondiente a los meses analizados, es estable. Superando en gran parte del año el Objetivo Anual, con excepción del mes de Abril/21.



- ☞ La cantidad de productos producidos reflejado por el Contador (Botellas por Mil), refleja una producción constante. Afectada por la disminución de la demanda en los meses correspondientes a otoño e invierno. Temporada baja para el mercado de bebidas gaseosas.



CAPITULO IV

Recolección, Análisis e Interpretación de Datos

RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

✓ MÉTODO DE ENCUESTAS

El presente trabajo de tesis tiene como base los datos obtenidos a través del método de encuesta. Efectuada a la muestra representativa ($m=35$) del personal contratado de manera indeterminada, del Sector Producción de la empresa Salta Refrescos S.A. (COCA COLA). La misma se realizó por medio de la aplicación Poll For All, entre los días 22-28 de octubre/2021.

El conjunto de la presente muestra, está integrado por personal operativo de dicha empresa, correspondiente a los tres turnos rotativos semanales del área:

- **Turno Mañana:** Lunes a Viernes: 6:00 am – 14:00 pm. Sábados: 5:00 – 9:00
- **Turno Tarde:** Lunes a Viernes: 14:00 pm – 22:00 pm. Sábados: 9:00 – 13:00
- **Turno Noche:** Lunes a Viernes: 22:00 pm – 6:00 am.

El objetivo de las mismas es analizar de cerca si existió una correlación entre las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2, y la ejecución de las tareas del área; afectando su Productividad.

Para lograr mayor objetividad de las encuestas, las mismas se realizaron de forma ANONIMA.

Seguidamente, se detalla cada una de las preguntas de dicha encuesta, con sus respectivas tablas, gráficos, y análisis conforme a los resultados obtenidos.

1.



De una Muestra total de 35 Operarios de Producción, 7 de cada 10 colaboradores afirma que los Correos electrónicos, WhatsApp e Intranet; representan el medio más EFECTIVO a la hora de CONCIENTIZAR e INFORMAR acerca del Sars-Cov-2.

2.

Encuestas Anonimas 3 D | 2 / 10

Califique de 1 a 5(estrellas)

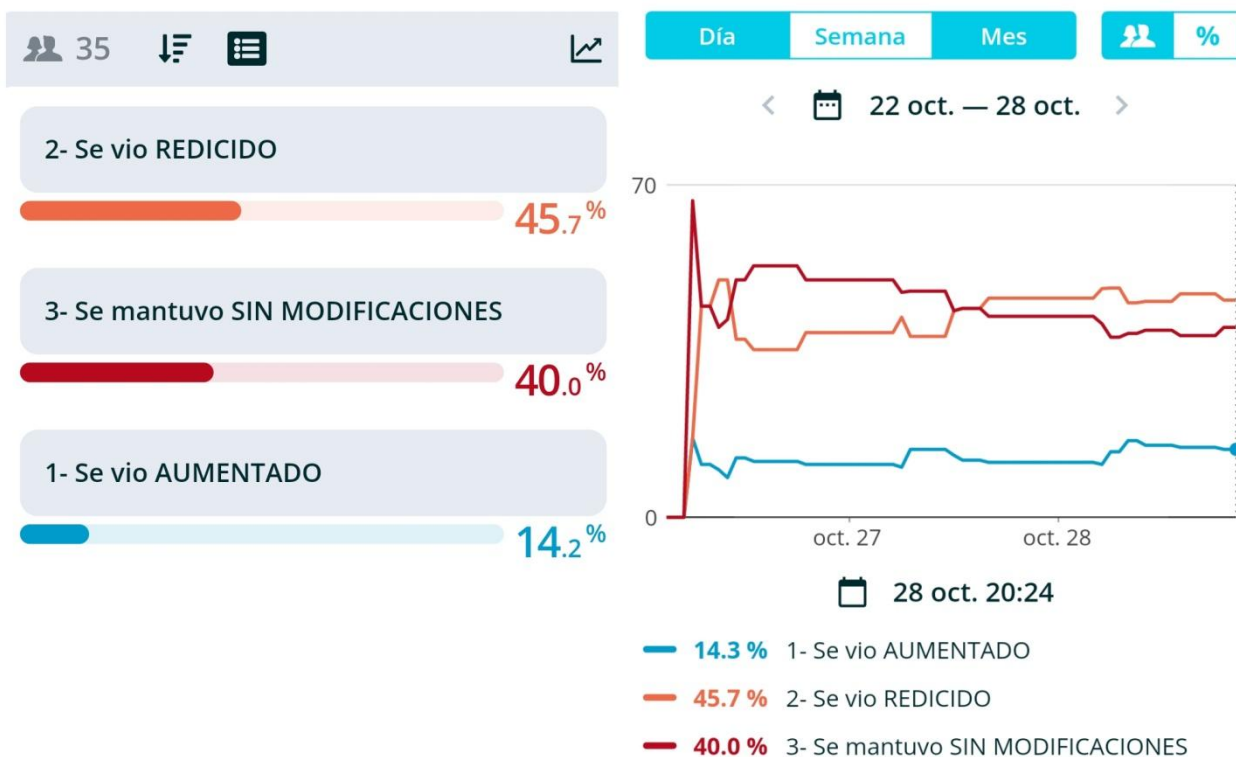
¿Cuáles de las siguientes medidas considera que afectaron MÁS su rendimiento laboral?



A partir de la implantación de las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2, el Sector de Producción de la empresa Salta Refrescos S.A. sufrió algunos cambios de horarios adicionales a la rotación antes mencionada. Durante 2 semanas, para reducir la cantidad de operarios por turno, se disminuyó la jornada laboral a 6 (seis) horas, sin descansos, ni recesos. La mayor parte de los operarios encuestados considera que esta medida y las Licencias que se dieron desde entonces; fueron las que afectaron más el rendimiento del área.

3.

¿Luego de establecerse las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2, el PROMEDIO de horas de su Jornada Laboral se vió modificado?



Desde el acogimiento de las disposiciones nacionales en el sector de Industria de Alimentos y Bebidas, la jornada laboral del sector analizado, sufrió varios desfases y reducciones, con el fin de realizar las desinfecciones y dar cumplimiento a los protocolos vigentes. Como también acatar las medidas estipuladas en cuanto al horario de no circulación nocturna.

Por lo cual, dentro de este marco, gran parte de los participantes de esta encuesta consideran que si se afectó su jornada laboral, fue reduciendo su carga horaria por lo antes expuesto.

4.

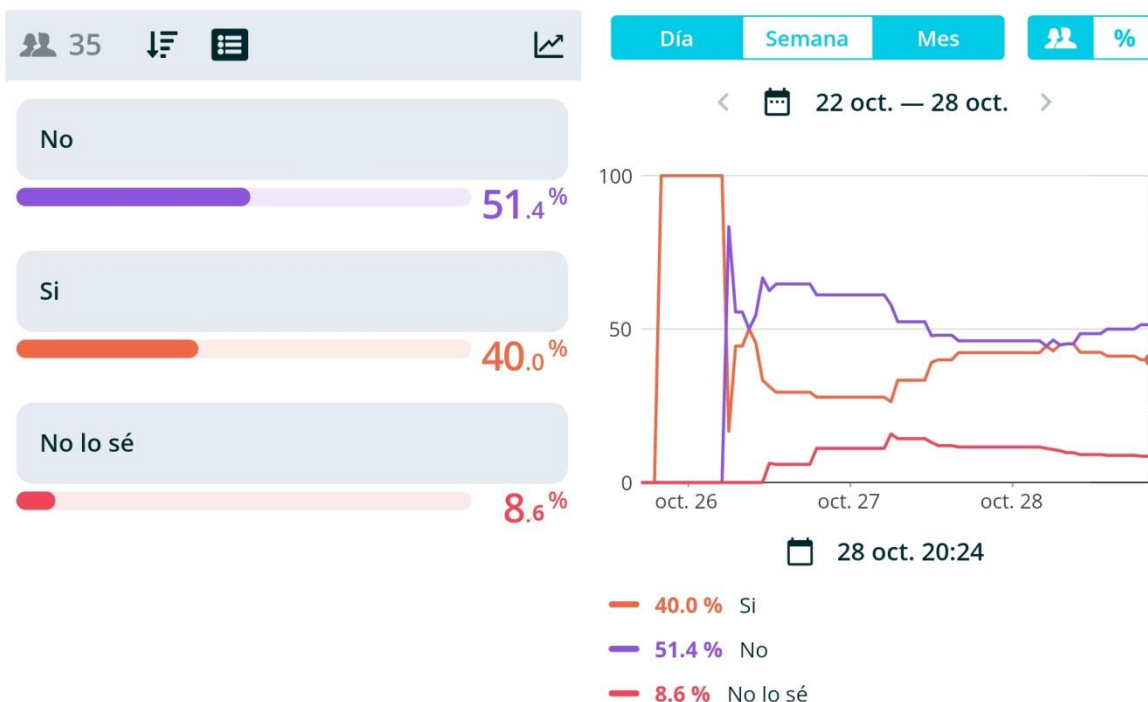


Encuestas Anonimas

3 D |

4 / 10

¿Considera que el servicio que brinda hacia su Cliente Interno se vió afectado y/o entorpecido por las Medidas Sanitarias establecidas?



En esta pregunta se busca indagar acerca de la comunicación y como esta se vio afectada como consecuencia de las medidas estipuladas por el gobierno y las autoridades de salud.

La percepción personal acerca del valor agregado en el proceso productivo en cuestión, no favorable. Ya que la diferencia en cuanto a una mayoría en la respuesta negativa se debe solo a la votación de una (1) persona. Es decir, que existe gran incertidumbre en lo referente al servicio que el área brinda a los demás departamentos de dicha empresa. Condición que se vio acrecentada por la situación epidemiológica.

5.



Encuestas Anónimas

3 D | 5 / 10

¿Cuáles de las siguientes medidas, considera usted, afecta MÁS y de manera POSITIVA a la Productividad de su sector?



A partir del acceso del Personal de Riesgo a la Campaña Vacunatoria contra Sars-Cov-2, en su 1° y 2° Dosis; permitió el retorno de dicho personal a la planta. Lo cual repercutió positivamente en la distribución de las funciones y tareas del área; como también en el retorno de los sueldos y aportes devengados.

6.

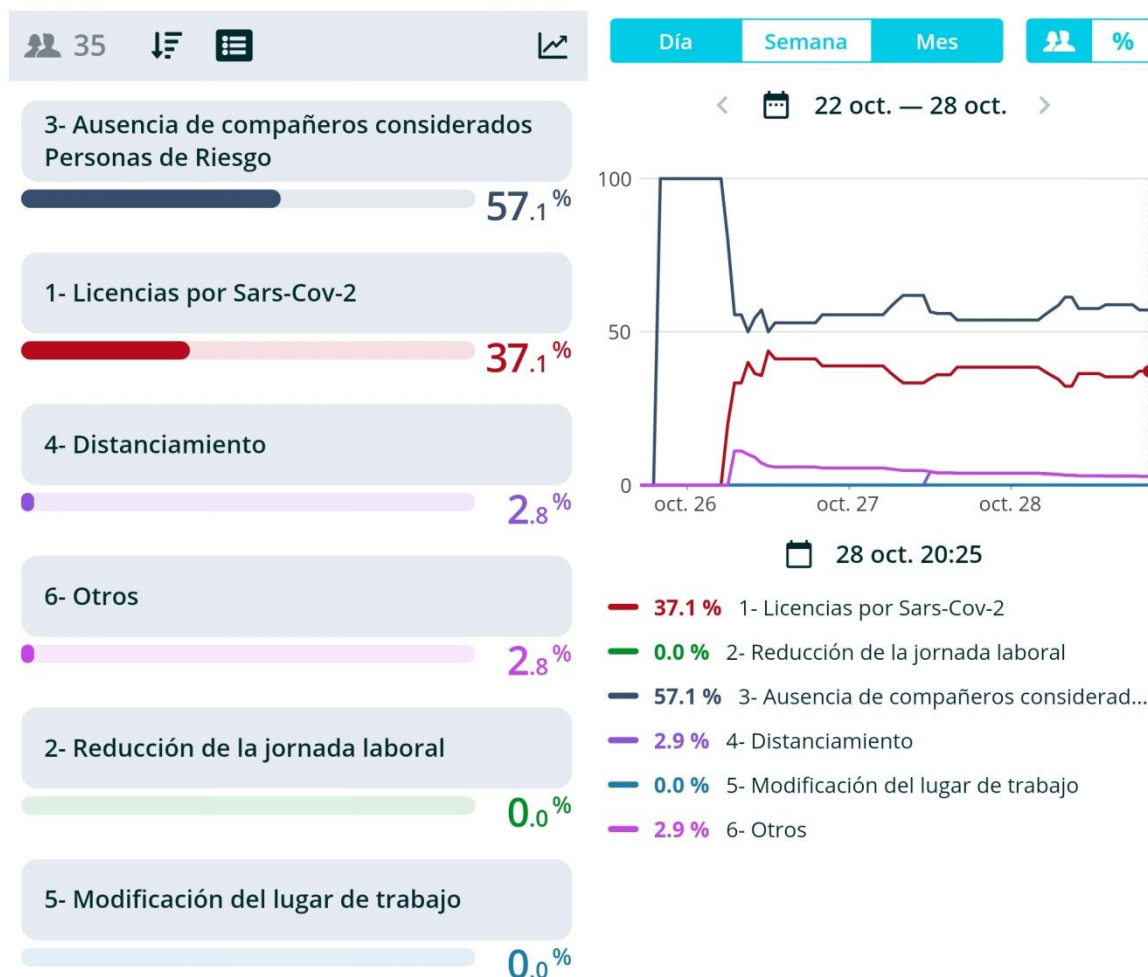


Encuestas Anónimas

3 D

6 / 10

¿Cuáles de los siguientes acontecimientos, considera usted, afectó MÁS y de manera NEGATIVA a la Productividad de su sector?



Al igual que en la pregunta anterior, en las presentes respuestas se deja ver el factor que consideran los operarios afectó en mayor medida su desempeño y el de su sector. La ausencia del personal considerado de RIESGO, dificultó el ejercicio de las funciones del área, recargando y forzando al personal restante a cumplir Horas Adicionales para completar los objetivos establecidos por la Dirección.

7.

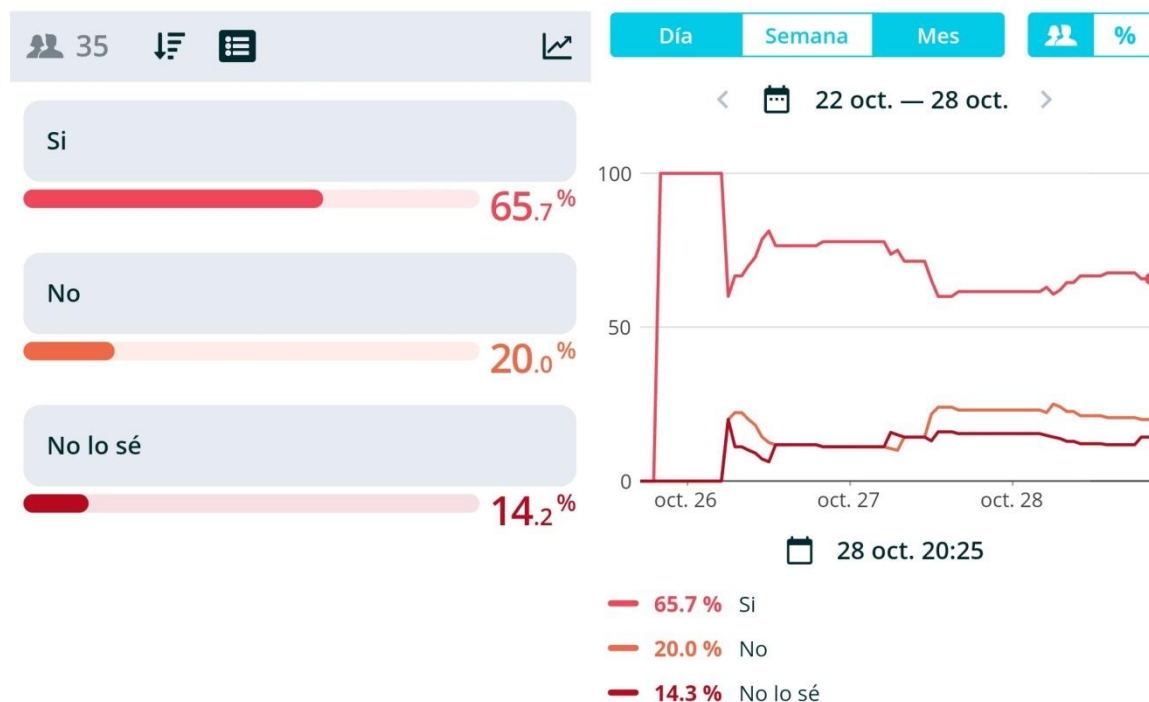


Encuestas Anónimas

3 D

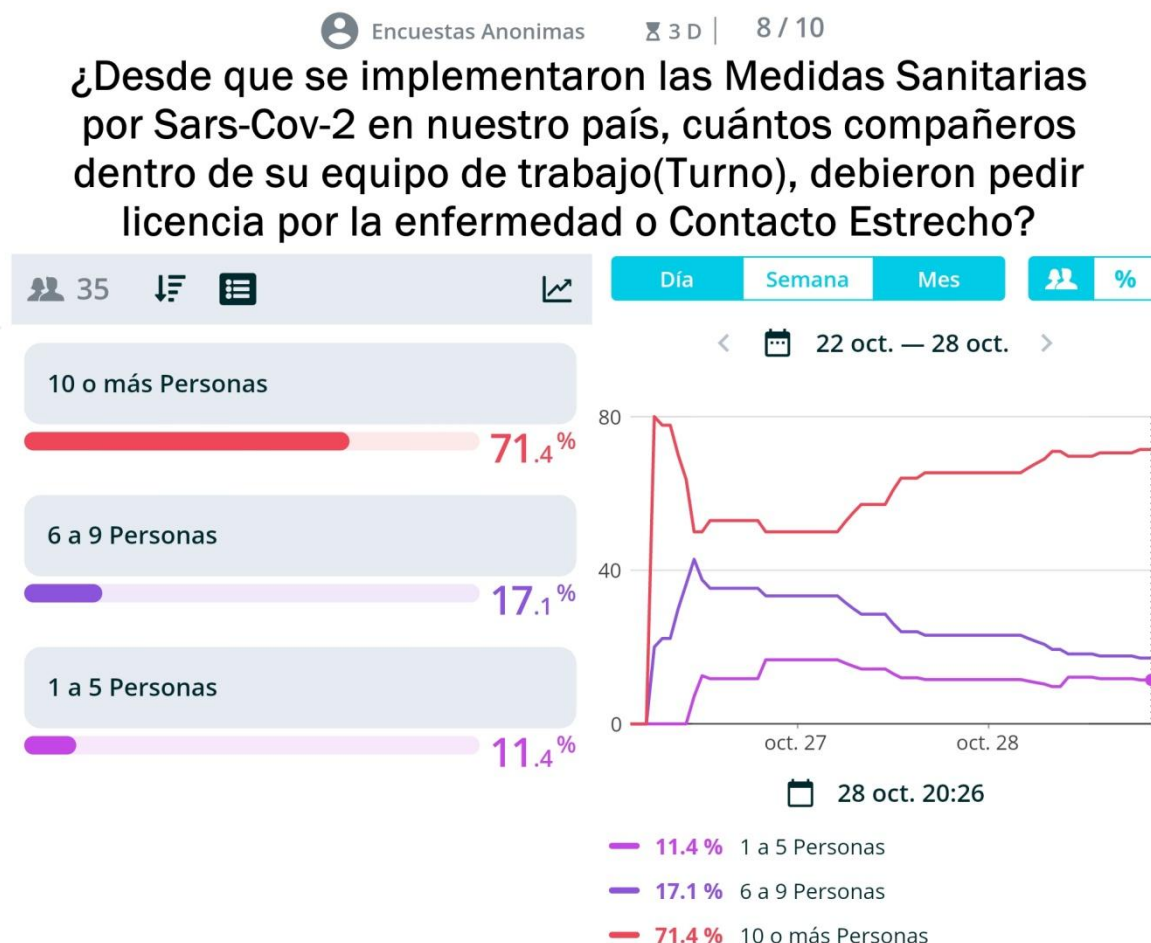
7 / 10

¿En su equipo de trabajo existe una persona encargada de facilitar e informar el correcto empleo de las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2?



En este punto se confirma el correcto acogimiento de la información descendente en cuanto a la persona encargada de informar y facilitar todo lo referente a las medidas y protocolos estipulados. En el Área de Producción la persona con quien deben los operarios evacuar las dudas y consultas es el Supervisor correspondiente. Como también desde Salud Ocupacional se comenzó a brindar asesoramiento vía WhatsApp.

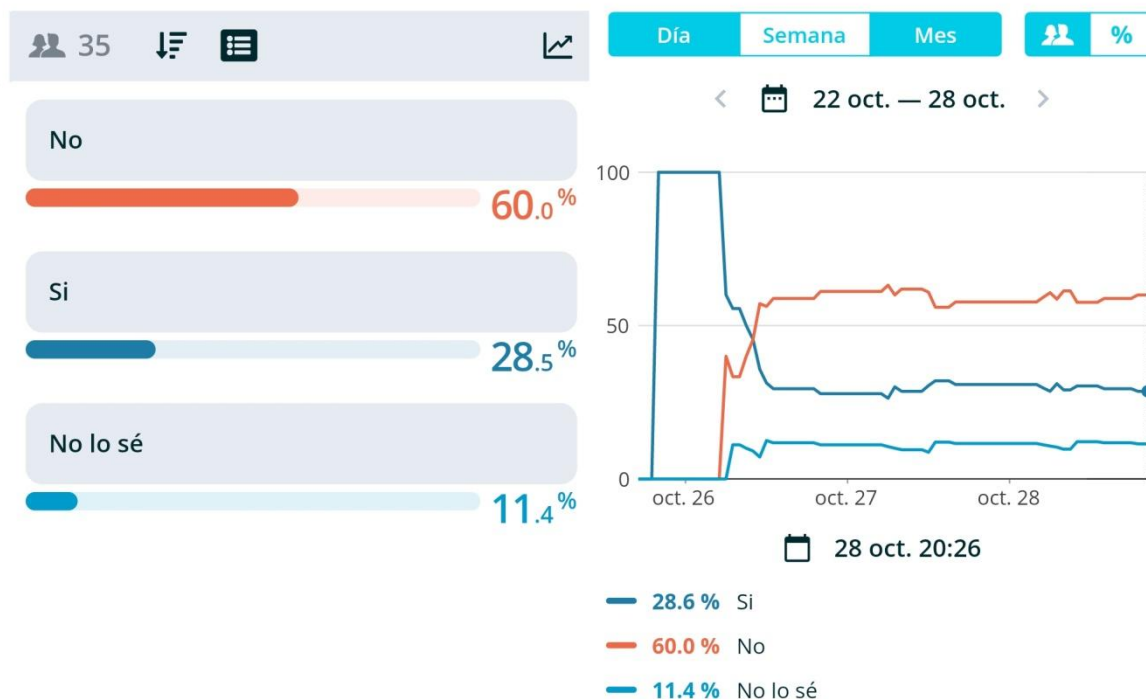
8.



Dentro del Sector Productivo analizado se deja ver un gran número de casos confirmados. Por lo que es completamente imprescindible dar lugar a las Medidas Sanitarias correspondientes, para poder continuar con las actividades económicas de la organización. En este marco, desde Salud Ocupacional, actualmente, se insiste al personal se acceda a las vacunas brindadas por el Ministerio de Salud, y se presente el certificado correspondiente.

9.

¿Considera usted que el Distanciamiento Obligatorio dificultó y/o entorpeció las actividades dentro de su puesto de trabajo?



En este marco, cabe destacar, el efecto que se deja ver acerca de las nuevas medidas en cuanto a la Comunicación Interna en la compañía. Siendo ampliamente beneficiosa y permitiendo que a pesar de los ruidos molestos, propios de un entorno industrial, uso constante de tapa bocas y distanciamiento social obligatorio; se arribe en una efectiva y funcional comunicación.

10.



Dentro de las disposiciones que tomó la organización para poder cumplir con los mercados correspondientes, se destaca el uso de Horas Adicionales para poder cumplir con los Objetivos de Producción en forma diaria, semanal y mensual. Siendo muy valorado la colaboración y disposición del personal correspondiente.

✓ MÉTODO DE ENTREVISTAS

Las técnicas de investigación cualitativas aplicadas en el presente trabajo, tienen como fin ratificar la información recolectada a través del método de encuestas dentro del área analizada. Con el objetivo de consolidar y ampliar los Datos brindados, se logró realizar por medio de la aplicación Survey Heart, tres (3) entrevistas con el método de cuestionario, al 50% de los Supervisores de Producción. Los mismos se desempeñan en dicho puesto desde tiempo anterior al período analizado; y corresponden a cada uno de los turnos del sector (mañana, tarde, noche).

Para poder examinar la información brindada, se procedió a la realización de una matriz de análisis, utilizando el método comparativo entre las respuestas de cada supervisor a la misma pregunta.

ENTREVISTA

Área: PRODUCCIÓN

Puesto: Supervisor de Línea

1-¿Se le brindó capacitación y/o entrenamiento sobre las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2? ¿De qué forma?

Supervisor 1

Streaming - Virtual - PDF

Cuando empezó todo no se conocía mucho y era bastante complicado, ni los médicos sabían con certeza como se transmitía el Sars. Entonces la capacitación era muy básica, poco clara y todo estaba sujeto a lo que indicaba el COE. Salud Ocupacional enviaba comunicación a través de mail y por WhatsApp, nada presencial. Por lo que dificultaba realizar preguntas hacia los profesionales de la salud.

Supervisor 2

Supervisor 3

El área de Salud Ocupacional facilitaba información que estaba sujeta a lo que determinaba el COE. Y lo comunicaba a través de mail o WhatsApp.

2-¿Su equipo de trabajo a quien lidera, continuó con las reuniones de control y seguimiento de manera presencial o virtual? El distanciamiento y no aglomeración de personas fue una dificultad?

Las reuniones se vieron reducidas, y nuestro medio de comunicación paso a ser WhatsApp.

El distanciamiento fue una dificultad y actualmente por la falsa sensación de la disminución de contagios por la vacuna se volvió a la presencialidad de las reuniones, minimamente con tapa boca.

Debido a la cantidad de colaboradores del área de producción, las reuniones de jefatura se vieron dificultadas por el distanciamiento. Se destinó sectores señalizados y reforzó la comunicación por vía WhatsApp.

3-Cual de todas las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2 considera usted que afectaron MÁS el rendimiento y productividad de su sector, y por qué? (Distanciamiento Social, uso de sanitizante y lavado de manos, Higiene y limpieza de equipos, escalonamiento del horario de receso, Reducción de la jornada laboral, Licencias por Sars-Cov-2 y Contacto Estrecho, etc.)

Licencias por Cov-2. Por personal disponible reducido.

En mi sector duró poco la reducción de horas porque se dividía demasiado la poca dotación permitida a trabajar de manera presencial. Sanitizar en los cambios de turno también disminuía el tiempo productivo. Lo que si se tomaron medidas para disminuir esos tiempos, se entregaron rociadores con alcohol y agua para que cada operario realice la sanitación en su puesto de trabajo. Se entregaba y se solicitaba la utilización de EPP para Sars y se evitaba las pequeñas reuniones de operarios donde no se respetaba el distanciamiento. Para evitar los contactos estrechos que significaban días perdidos por Aislamiento Preventivo o Definitivo. Muchas de las falencias se solventaban con Horas Extras.

La productividad se vio afectada por los contagios masivos por Sars-Cov-2 y el aislamiento del Personal de Riesgo. La falta de operarios dificultaba la posibilidad de completar la Dotación de Línea y poder cumplir así con la planificación de las producciones.

4-Considera que es necesaria la aplicación de la Vacuna contra Sars-Cov-2 para la actividad laboral de su sector?

Supervisor 1

Si

Para nada, a la fecha me confirma que lo que antes podría llegar a ser un requisito para volver a la presencialidad hoy varios países desestimaron el Certificado de Vacunación para ciertos tramites. Pero si considero que debería ser una decisión personal de cada trabajador y no una condición impuesta por la empresa. Ya que ha ciertas personas que tuvieron Covid no les gustaría volver a pasar por la misma situación, y el estar vacunado le da un falso grado de cobertura porque todos sabemos que aún vacunado se puede contagiar igual.

Supervisor 2

Supervisor 3

Si, en el sentido que con la aplicación de la vacuna el personal de riesgo se pudo reincorporar al área de Producción. Se reforzó la dotación de las líneas y se cumplió con el Calendario de Vacunaciones.

5-¿Cuál es la estrategia que le resultó más efectiva para cumplir con los Objetivos de Producción brindados?

Disponibilidad del personal a realizar Horas Extras a fin de completar dotación diaria y cumplir con el plan diario, semanal y mensual.

Siempre el seguimiento de paradas de máquinas, buscando disminuir ese improductivo.

Se completó las producciones generando Horas Extras. Se continúa trabajando en mejorar los Indicadores de Producción, como la Utilización de Línea y Tiempos de Paradas de Equipos.

El análisis que se puede inferir de los datos obtenidos a través del método cualitativo de entrevistas, es:

- La capacitación y asesoramiento al sector sobre las medidas implantadas por el gobierno con el fin de mermar los contagios de Sars-Cov-2, fueron escasas. Ya que a pesar de continuar en un contexto epidemiológico, los entrevistados se remontan al inicio de la pandemia. Siendo aun necesario tomar medidas informativas y de capacitación, independientemente de el accionar del organismo encargado (COE).
- La medida sanitaria de Distanciamiento Social imposibilitó la continuidad de las reuniones de equipo, afectando también la Comunicación Descendente desde Jefatura.
- Se dio lugar de manera imprevista al uso de la aplicación WhatsApp dentro del horario laboral, para posibilitar la eficacia comunicativa. Esta medida se mantiene aún a la fecha de finalizada esta investigación, sin la incorporación de otros sistemas y aplicaciones.
- La totalidad de los entrevistados coinciden en que las Licencias por Aislamiento, Contacto Estrecho y Grupos de Riesgo; fueron las que más afectaron el rendimiento y productividad del sector; al no poder completar la dotación necesaria para hacer frente a las demandas del mercado. Sin embargo, este aspecto se ha logrado subsanar en la actualidad, gracias a la autorización brindada por el COE para la incorporación de personal temporario en el área.
- La mayor parte de los entrevistados considera necesaria la vacunación del personal para poder dar continuidad y eficiencia al sector. Sin embargo no se deja ver un lineamiento desde la empresa en cuanto al tema.
- La estrategia que posibilitó, durante este tiempo, acceder a los objetivos planteados por jefatura, fueron las Horas Adicionales del personal, como también evitar las paradas en los equipos. Con el paso de los meses el sector pudo facilitar estas estrategias: incorporando personal temporario y distribuyendo material para la limpieza de equipos a cada operario.



CAPITULO V

Conclusiones y Aportes

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general: determinar la importancia de la Gestión de Recursos Humanos durante la pandemia por Sars-Cov-2, y su impacto en la Productividad Laboral, de Salta Refrescos S.A., durante el periodo 2020- 2021. A quienes agradecemos por permitir el presente estudio, brindando información y posibilitando la participación de sus colaboradores.

Para poder cumplir con el objetivo mencionado se llevó a cabo una investigación teniendo como base, datos institucionales que representan las fuentes secundarias de dicho informe.

En segundo lugar, a fin de obtener información de primera mano, relevante para responder a los objetivos específicos y planteamiento del problema, se utilizó la lógica metodológica cuantitativa, integrada por el método de encuestas. Realizadas a la muestra representativa del personal operativo del Sector Producción de dicha organización. Luego de recolectar los datos, se procedió a la tabulación de los mismos.

Para completar dicho informe, se utilizó el método de entrevista, parte del paradigma cualitativo; a informantes claves que componen los mandos medios del sector; aplicando como herramienta el método de cuestionario. Logrando una matriz de análisis, empleando el método comparativo entre las respuestas obtenidas.

Determinando a la variable: Medidas sanitarias por Sars-Cov-2, como independiente. Las cuales representan el conjunto de medidas obligatorias que el gobierno nacional dio a lugar a lo largo del presente contexto epidemiológico, a fin de disminuir los contagios y propagación del virus Sars-Cov-2. Iniciado por el Decreto DNU 260/2020. Entre ellas: aislamiento social, preventivo y obligatorio; distanciamiento social; determinación de agentes que prestan servicios esenciales; prohibición de circulación en los horarios de 00 a 06 am; uso obligatorio de elementos de protección personal (EPP); uso de sanitizante, alcohol en gel y lavado frecuente de manos; uso de tapabocas; prohibición de despidos;

permiso de circulación para personal considerado esencial; grupos de riesgo; aislamiento por contactos estrechos; cuarentena obligatoria en caso de síntomas de Covid; etc.

En relación a la variable dependiente: Productividad Laboral. Si bien el análisis del indicador Utilización de Línea, nos muestra un ejercicio uniforme y constante; a pesar de integrar varios factores que interactúan en la productividad, como tiempos de paradas, ajenas, mecánicas, operativas, programadas, etc. Es por medio del Contador (Botellas por Mil) en donde vemos reflejado la abrupta disminución de la producción de bebidas gaseosas de la marca, luego de implantadas las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2.

El problema planteado en el presente informe responde al interrogante: ¿Cuál es la correlación entre las MEDIDAS SANITARIAS POR SARS-CoV-2 y la PRODUCTIVIDAD LABORAL? De acuerdo a lo analizado, y mediante el cruce de datos del efecto de las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2 observado mediante las técnicas de investigación expuestas, y la productividad, obtenidos a través del indicador “Utilización de línea” y el “Contador (Botellas por Mil)”; se concluye que existe una CORRELACIÓN POSITIVA. Ya que, se relacionan ambas variables entre sí, aumentando la primera y afectando a la variable dependiente.

De esta forma, habiendo descripto el abordaje realizado en la investigación, es posible arribar a la conclusión central **afirmando** la hipótesis planteada: ***“Las Medidas Sanitarias por SARS-Cov-2 afectaron negativamente la Productividad Laboral del Sector Operativo”***, de dicha institución en el periodo analizado.

Por medio de las encuestas y entrevistas realizadas a los colaboradores del sector, se ratifica esta premisa, ya que:

- Los cambios y escalonamientos en los horarios a fin de evitar la aglomeración del personal, mermaron el tiempo productivo;
- La reducción y desfasajes en la jornada laboral, a fin de cumplir con las restricciones de no circulación, como también para reforzar la limpieza y

sanitación de equipos, imposibilitaron cumplir con la cantidad de horas necesarias;

- La suspensión de la producción en las líneas operativas 4,11 y 12 entre los meses de abril - mayo/2020, generó desabastecimiento de las bebidas gaseosas de la marca en los envases de 500cc y menos.
- La dificultad en la comunicación descendente e interdepartamental por el distanciamiento social generó incertidumbre y desconcierto en la devolución sobre las tareas realizadas;
- La falta de conocimiento y capacitación en el lineamiento de pautas generales y uniformes desde los mandos medios hacia el sector operativo, dejó a criterio de cada supervisor las medidas, medios y herramientas necesarias para cumplir con los planes de producción;
- Las licencias solicitadas por diagnósticos de COVID, Contacto Estrecho y Grupos de Riesgo, ocasionó inconvenientes para completar la dotación diaria, necesaria para cumplir con los objetivos planteados por Dirección;
- El uso casi exclusivo de WhatsApp como medio para posibilitar la comunicación, dejó de lado al personal que no posee teléfono celular y/o no posee conexión a internet; generando dudas e incertidumbre;
- Se interrumpieron programas como Administración Participativa, YOSE SOY SEGURIDAD, que fomentan el trabajo en equipo y la administración por objetivos; dado la presente restricción para realizar reuniones presenciales.

Sin embargo, cabe destacar que a pesar de las dificultades que la presente pandemia trajo aparejadas. Los departamentos y sectores involucrados en el presente análisis lograron normalizar, casi en su totalidad, la producción necesaria. Resultado de la flexibilidad y adaptabilidad del personal involucrado.

APORTES PROFESIONALES

En el presente apartado se exponen recomendaciones y sugerencias en cuanto a las problemáticas devenidas como consecuencia de la implementación de las Medidas Sanitarias por Sars-Cov-2 en el Sector Producción de la empresa Salta Refrescos S.A.

Estas recomendaciones resultan de la contrastación del marco teórico, las observaciones e información obtenida en el trabajo de campo, así como de las propias reflexiones y análisis que están contenidos en los anexos de la presente investigación; están dirigidas al departamento correspondiente de dicha empresa.

- Mejorar la comunicación interdepartamental (1.Producción: Mantenimiento de Equipos, Calidad del Producto y Embotellado. 2. Seguridad. 3. Recursos Humanos), a fin de que cada colaborador, comprenda su aporte en la cadena de valor, y pueda potencializar el servicio que brinda hacia el Cliente Interno;
- Trabajar conjuntamente con el área de Salud Ocupacional en la implantación de protocolos y lineamientos específicos del sector, reduciendo la incertidumbre y equiparando la gestión de los mandos medios. Logrando uniformidad y facilitando el control. Ampliando dichas medidas en el apartado de ANEXOS.
- Reactivar programas suspendidos (Administración Participativa, YOSE Soy Seguridad, etc.) mediante redistribución y reducción de equipos y reuniones virtuales.
- Mejorar la conectividad a Internet dentro de la compañía y dar acceso al personal para: responder a las encuestas de Clima Laboral, Comunicación, Cultura Organizacional, Medios Internos, entre otros. Como también posibilitar las Reuniones de Resultados, vía ZOOM. Acceder al correo electrónico que recientemente brindo la institución a cada colaborador.

- Modificar el Reglamento Interno en lo referente al uso de celulares y dispositivos móviles. Determinando lineamientos referentes a las condiciones de uso, horarios y lugares adecuados para su uso.
- Solicitar asesoramiento especializado y capacitación en lo referente a nuevas aplicaciones y sistemas que sirvan para reforzar la comunicación interna y gestiones como liquidación de sueldos, gestión de horas adicionales, dotaciones de línea, planificación de producción, novedades, etc.
- Motivar la vacunación del personal restante, reflejando la evolución del personal inmunizado, mediante el uso de nuevos indicadores de COVID, ampliados en el ANEXO adjunto.

Resulta importante poder colaborar por medio de estos aportes, brindando una mirada externa del sector analizado, las variables consideradas, y su implicancia. Contribuyendo para un mejor desempeño de esta respetada organización.



BIBLIOGRAFÍA WEBGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

- Koontz-Weirich (2012), Ed. Mc Graw Hill
- Indicadores de Gestión - Beltrán Jaramillo. Ed. 3R Editores
- Administración una perspectiva Global y Empresarial - Koontz, Weihrich, Cannice.2012. Ed. Mc Graw Hill
- INEGI. Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015. Metodología
- Idalberto Chiavenato, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", 1999 – Editorial Mc Graw Hill
- Idalberto Chiavenatto, Gestión del Talento Humano (Ed. Mc Graw Hill)
- Guía Salarial Regional, Argentina 2021 – Grupo ADECCO

WEBGRAFÍA

- www.clinicbarcelona.org
- www.argentina.gob.ar
- www.latan.mercer.com
- www.latan.mercer.com
- www.boletinoficial.gob.ar
- www.randstad.com.ar



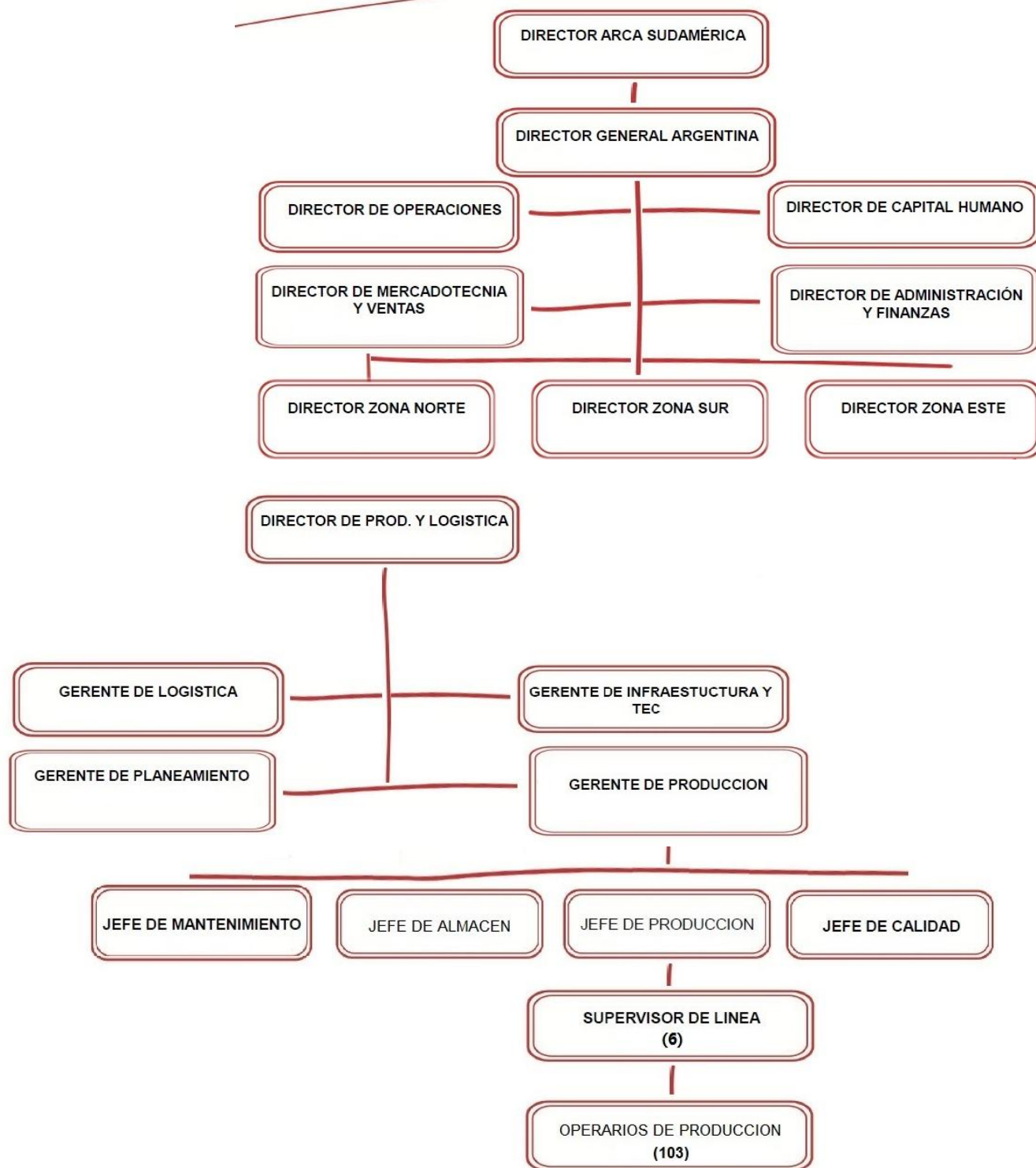
ANEXO

ANEXO

ANEXO I: Organigrama ARCA CONTINENTAL S.A. (Planta Salta)

Fuente: Manual de Inducción (2015)

Nuestros líderes

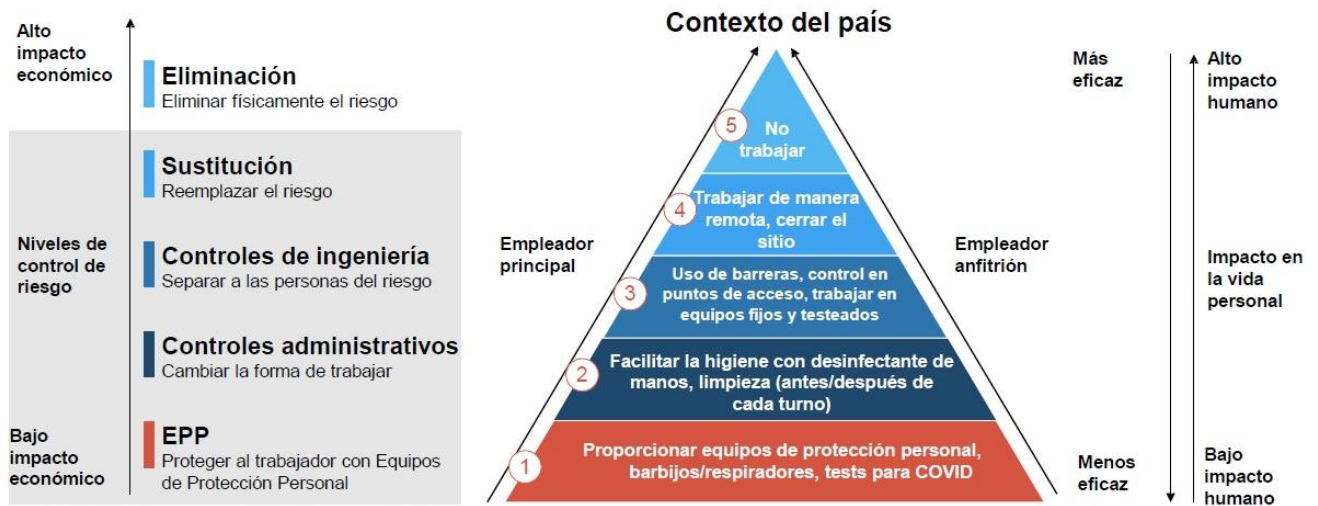


ANEXO II: Modelo de protocolos y lineamientos específicos del Sector Industrial

Fuente: Volver al trabajo de forma segura - Protocolos de Mejores Prácticas (Mayo de 2020). RANDSTAD, THE ADECCO GROUP, MANPOWER GROUP.

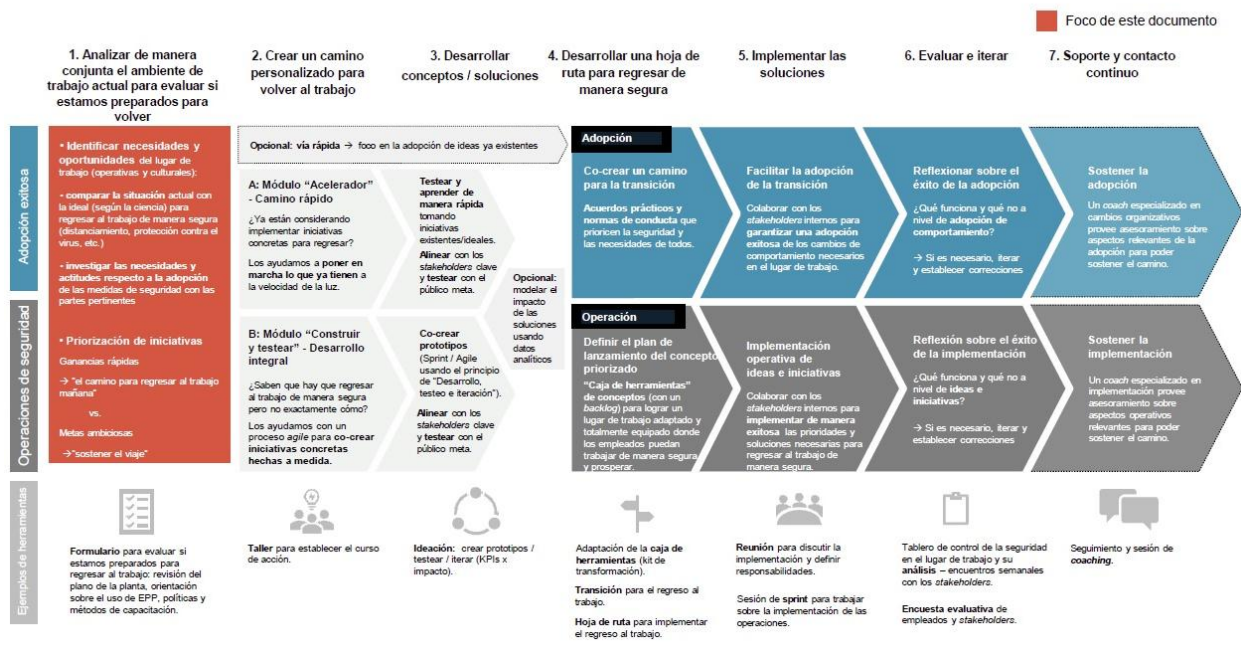
Niveles de control: categorización de las medidas

Adaptación basada en la jerarquía de controles del NIOSH (Instituto Nacional para la Salud y Seguridad Ocupacional)



Compartir prácticas por sector/país: alcanzar niveles aceptables de riesgo y limitar también el impacto económico.

Plan para volver al trabajo de forma segura



Medidas preventivas para el sector industrial - Vista general

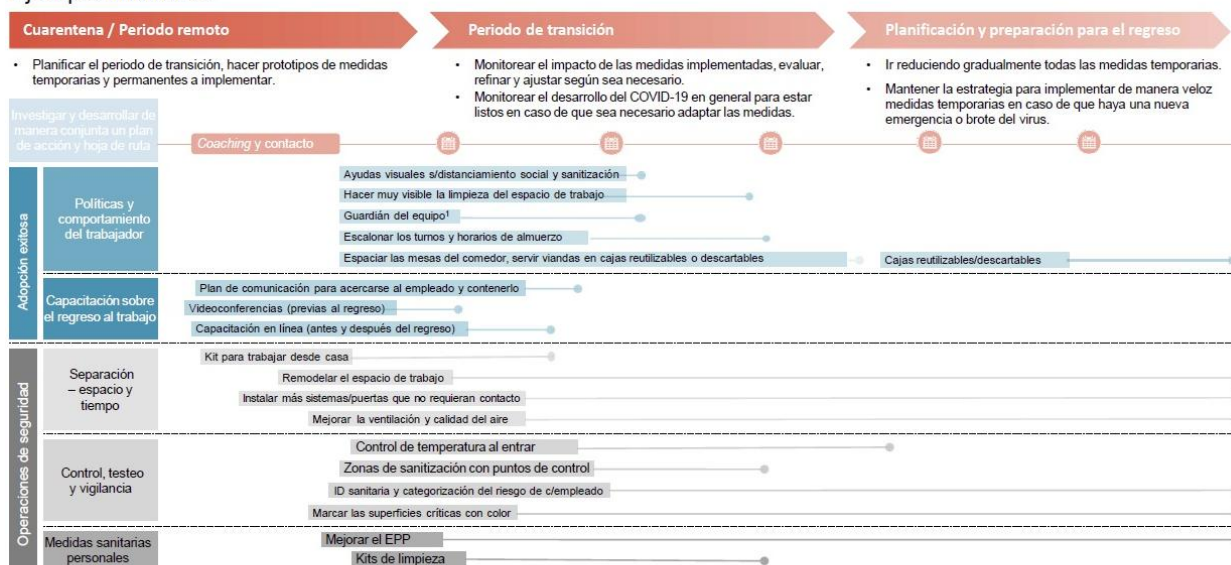
Tema	Medidas preventivas
i Protección del todo el personal	Traslados / viajes al trabajo (incl. medidas para el trabajo desde casa) Ingreso al sitio de trabajo Políticas sanitarias para el empleado
ii Protección del empleado	Equipo de protección personal Distanciamiento y uso de barreras Medidas de desinfección Condiciones de las instalaciones Conocimiento de salud pública y desarrollo de capacidades
iii Protección de terceros (no empleados)	Medidas de distanciamiento social Medidas de desinfección Limitar la exposición a individuos positivos Prevenir el contagio a través de materiales contaminados
iv Adaptación de los procesos	Adaptaciones físicas del espacio de trabajo Adaptaciones digitales del espacio de trabajo (incl. medidas para el trabajo desde casa) Adaptaciones de los procesos operativos y productivos Adaptación de la comunicación y de los planes de mejora continua
v Intervenciones sanitarias realizadas por el empleador	Detección y rastreo Reforzar el comportamiento
vi Prevención de todo el sector	Gobernanza y formación de consejos Normativas y protocolos

Estos ejemplos aplican, de manera amplia, al sector industrial:

- Líneas de ensamblaje
- Construcción in situ
- Pequeños talleres
- ...

Ejemplo para implementar el plan de acción para volver

Ejemplo ilustrativo



1. Para asegurar que se cumplan las nuevas normativas de higiene y representar a los trabajadores en el cumplimiento de dichas normativas.

Fuente: artículo de McKinsey: *Europe needs to prepare now to get back to work—safely, team analysis and press search.*

Medidas preventivas para el sector industrial

i Tema: Protección de todo el personal

Área	Consideraciones ¹
Traslados / viajes al trabajo (incl. medidas para el trabajo desde casa)	Implementar un sistema de transporte para todos los empleados donde se respete el distanciamiento social (50% de capacidad). Se debe desinfectar vehículo después de su uso.
Ingreso al sitio de trabajo	- Establecer cómo se controlará el ingreso (punto único, entradas múltiples, etc.). - Establecer puntos de entrada y de salida separados. - Establecer puntos de registro o control que limiten el acceso a los puestos de trabajo o al área de producción. - Implementar medidas de control para minimizar el acceso de visitantes y contratistas a las instalaciones cuando ingresen a la propiedad (acompañar a la persona, exigir el uso de EPP). - Limitar el ingreso de visitantes/contratistas salvo que sean necesarios para la producción. - Los visitantes/contratistas deben completar un formulario sobre su salud antes de ingresar a las instalaciones. - Instalar dosificadores para desinfectarse las manos en los ingresos y en las áreas comunes. - Armazén el listado de personas que pueden trabajar en base a criterios estrictos (por ej., edad, historia clínica, etc.). - Suspender el ingreso con huellas digitales. - Escalonar los horarios de ingreso en intervalos de 10 minutos durante 1-2 horas para reducir la concentración de gente en el horario de entrada y de salida. - Escalonar los recesos para reducir la concentración de gente.
Políticas sanitarias para el empleado	Cuarentena obligatoria por 14 días si la persona es considerada de "alto riesgo".

1. Compilación de medidas basadas en casos de estudio de distintos países y de varios estados de EE.UU. Tomar estas medidas como ejemplos; no se estimó el grado de importancia de contener la propagación, esto depende del cliente y de las normas y recomendaciones establecidas por las autoridades sanitarias nacionales/provinciales.

ii Tema: Protección del empleado

Área	Consideraciones ¹
Equipo de protección personal	- Garantizar que los empleados de la zona de producción accedan a guantes, barbijos y anteojos de protección. - Nombrar al menos a una persona encargada de controlar el uso de EPP y nombrar también a una persona por equipo para distribuir el EPP.
Distanciamiento y uso de barreras	- Crear "módulos" operativos (~2 empleados por módulo) en las líneas de producción, separados por barreras físicas. - Separar los espacios de trabajo con "salas limpias" para que los empleados se higienicen. - Limitar el acceso de los vehículos comerciales a la zona de envíos, separado del personal. - Intensificar los protocolos de higiene en las zonas de envío/recepción - exigir el uso de EPP y mejorar la limpieza. - Minimizar la presencia física de trabajadores no esenciales. - Posponer las capacitaciones y las visitas al sitio; realizar las capacitaciones y las visitas en línea.
Medidas de desinfección	- Aumentar la desinfección de las áreas comunes y de los puntos de contacto frecuente (puertas, pasamanos de las escaleras, interruptores, botones de ascensores, etc.). - Asegurar que haya disponible una mayor cantidad de jabón, desinfectante para manos, materiales y artículos de limpieza. - Designar a una persona por turno cuya única tarea sea limpiar las superficies. - Establecer recesos escalonados para el lavado de manos (obligatorio).
Condiciones de las instalaciones	- Colocar una cámara infrarroja y utilizar lámparas UV para desinfectar el área de trabajo y los equipos. - La ventilación debe seguir los lineamientos de la OSHA. - Reducir la cantidad de superficies de alto contacto (por ej., puertas de baños). Aplicar cinta de cobre en las superficies de alto contacto que no se puedan eliminar. Un estudio del <i>New England Journal of Medicine</i> estableció que el virus COVID persiste hasta 4 horas en superficies de cobre, menos tiempo que en otros materiales. - Usar contenedores de residuos que no requieran contacto.
Conocimiento de salud pública y desarrollo de capacidades	Crear programas de comunicación para promocionar el lavado de manos y otras prácticas recomendables (como la campaña "Do the 5").

1. Compilación en base a casos de estudio de distintos países y estados de EE.UU. Tomar estas medidas como ejemplos; no se estimó el grado de importancia de contener la propagación, esto depende del cliente y de las normas y recomendaciones establecidas por las autoridades sanitarias nacionales/provinciales.

Medidas preventivas para el sector industrial

III Tema: Protección de terceros (no empleados)

Protección de terceros (no empleados)	Área	Consideraciones ¹
	Medidas de distanciamiento social	- Limitar el uso de las áreas comunes/comedor (por ej. pedir comida en grupos y enviarla al trabajo, establecer dónde se deben sentar). - Limitar el número de personas en los ascensores (una persona por vez o al 50% de su capacidad) - Reorganizar el diseño de la planta según un modelo tipo celular mediante protecciones perimetrales físicas.
	Medidas de desinfección	- Mejorar la desinfección de los puntos de contacto frecuente (puertas, pasamanos de las escaleras, interruptores, botones de ascensores, etc.). - Desinfectar periódicamente las superficies de alto contacto (por ej., manijas de las puertas, interruptores de luz, herramientas de uso común).
	Limitar la exposición a individuos positivos	- La empresa compartirá la información del individuo infectado con el organismo público correspondiente (por ej., el Ministerio de Salud) y se seguirán los procesos sugeridos por dichos organismos. - Al detectar un caso positivo, se debe evaluar el cierre de las instalaciones para realizar una desinfección profunda y para que el personal se haga el test (al menos quienes tuvieron contacto cercano con el caso positivo).
	Prevenir el contagio a través de materiales contaminados	- Intensificar los protocolos de higiene en las zonas de envío/recepción. - Considerar aplicar un modelo de inventario en dos pasos: - Designar un espacio para almacenar los bienes que entran y dejarlos en cuarentena por 24 horas - Pasadas las 24 horas, trasladar los bienes a otro espacio "seguro" de almacenamiento para su uso

1. Compilación en base a casos de estudio de distintos países y estados de EE.UU. Tomar estas medidas como ejemplos; no se estimó el grado de importancia de contener la propagación, esto depende del cliente y de las normas y recomendaciones establecidas por las autoridades sanitarias nacionales/provinciales.

IV Tema: Adaptación de los procesos

Adaptación de los procesos	Área	Consideraciones ¹
	Adaptaciones físicas del espacio de trabajo	- Reducir la cantidad de asientos en las salas de descanso/áreas comunes para garantizar una distancia • Destinar una sala para aislar al individuo que presenta síntomas hasta que se contacte a la autoridad sanitaria o hasta que el individuo pueda regresar a su casa o asistir a un centro de salud, asegurándose de limpiar la sala en profundidad. - Estacionar los vehículos dejando un espacio de por medio, cuando sea posible - Utilizar barreras físicas para marcar las áreas designadas y para reforzar el cumplimiento de las medidas.
	Adaptaciones digitales del espacio de trabajo (incl. medidas para el trabajo desde casa)	- Solicitar que las funciones no esenciales trabajen desde casa hasta nuevo aviso. - Dividir a los trabajadores esenciales en grupos y alternarlos para que trabajen en la oficina o en otros puntos. - Digitalizar los cambios de turno y las reuniones grupales dentro de las instalaciones.
	Adaptaciones de los procesos operativos y productivos	- Lavado de manos obligatorio cada dos horas. Instalar más dosificadores de jabón y de desinfectante para manos en los baños y áreas comunes. - Establecer que tanto los empleados administrativos como los operarios trabajen por turnos. Aumentar la cantidad de turnos y cambiar la distribución del fin de semana. - Escalonar los recesos para reducir la concentración de gente. - Evitar tener reuniones de más de 5 participantes. Uso obligatorio de barbijo durante las reuniones presenciales. - Usar señales para avisar a los trabajadores que se realizarán tareas de mantenimiento para que puedan cumplir con el distanciamiento social.
	Adaptación de la comunicación y de los planes de mejora continua	- Compartir a diario con todos los empleados la información más reciente en relación al COVID-19 en la comunidad, las políticas actualizadas y el impacto en el negocio y el empleo. - Establecer un equipo o cadena de comunicación para recopilar consultas de la comunidad. - Ampliar señalización y comunicación sobre la intensificación de tareas de limpieza e higiene, colocar purificadores de aire en sitios visibles, etc.

1. Compilación en base a casos de estudio de distintos países y estados de EE.UU. Tomar estas medidas como ejemplos; no se estimó el grado de importancia de contener la propagación, esto depende del cliente y de las normas y recomendaciones establecidas por las autoridades sanitarias nacionales/provinciales.

Medidas preventivas para el sector industrial

v Tema: Intervenciones sanitarias realizadas por el empleador

Área	Consideraciones ¹
Detección y rastreo	- Controlar y registrar todos los días la temperatura corporal (con un termómetro que no requiera contacto) de todos los empleados, visitantes, contratistas y demás personas que ingresan (o reingresan) a las instalaciones. - Contar con los procedimientos adecuados en caso de detectar a un empleado con temperatura elevada (por ej., test, trabajo remoto, licencia de dos semanas); configurar el seguimiento de los empleados enfermos o que se hicieron el test y de las personas con las que tuvo contacto. - Notificar a las autoridades sanitarias de los presuntos empleados infectados. - Agrupar a los empleados en equipos (para trabajar, trasladarse, vivir y comer) para facilitar su seguimiento.
Reforzar el comportamiento	Crear programas de comunicación para promocionar el lavado de manos y otras mejores prácticas ("Do the 5").

1. Compilación en base a casos de estudio de distintos países y estados de EE.UU. Tomar estas medidas como ejemplos; no se estimó el grado de importancia de contener la propagación, esto depende del cliente y de las normas y recomendaciones establecidas por las autoridades sanitarias nacionales/provinciales.

vi Tema: Prevención de todo el sector

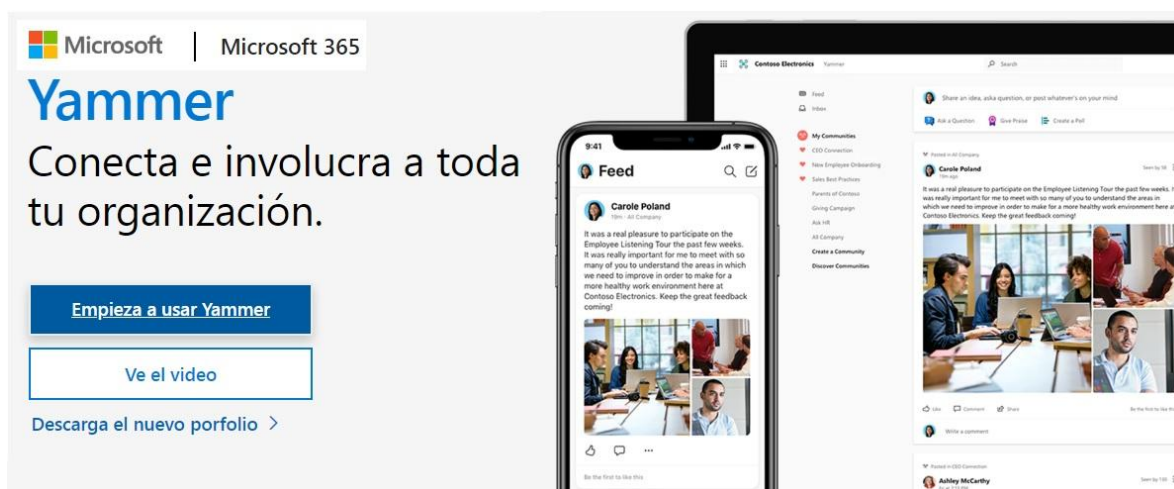
Área	Consideraciones ¹
Gobernanza y formación de consejos	- Coordinar con actores del sector industrial y con organizaciones sindicales el armado de listados de mejores prácticas y capacidades considerando las guías de la OMS, el Ministerio de Salud y el CDC de EE.UU. - Inspección para aprobar la reapertura del sitio. - Las autoridades pueden visitar las instalaciones regularmente, ya sea de manera física o virtual, y multar a la empresa en caso de hallar infracciones.
Normativas y protocolos	Normativa nacional COVID-19 para inspecciones sanitarias en industrias/entornos de trabajo específicos.

1. Compilación en base a casos de estudio de distintos países y estados de EE.UU. Tomar estas medidas como ejemplos; no se estimó el grado de importancia de contener la propagación, esto depende del cliente y de las normas y recomendaciones establecidas por las autoridades sanitarias nacionales/provinciales.

ANEXO III: SISTEMAS Y PROGRAMAS PARA REFORZAR LA COMUNICACIÓN

Fuente: Empresa TELECOM

- Internet sin Cargo para el Personal con HOME OFFICE
- YAMMER MICROSOFT



- TEAMS MICROSOFT



Descargar Microsoft Teams

Conéctate y colabora con cualquier persona de cualquier lugar en Teams.

Descargar para escritorio

Descargar para dispositivo móvil



- WEBEKS



- CANAL AXN (Juegos y Tester)

