

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**REVISIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA
DE TEJIDO RECTILINEO DE PUNTO**

TESIS

**PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

POR

DORY LUZ OROZCO ESCOBAR

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 1,996

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



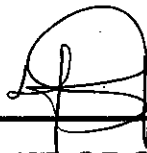
08
T(3829)
e.4

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de tesis titulado:

REVISIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA DE TEJIDO RECTILINEO DE PUNTO

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



DORY LUZ OROZCO ESCOBAR





Guatemala, 18 de Abril de 1,996

INGENIERO

Jorge Peláez Castellanos

Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Facultad de Ingeniería

USAC

Ingeniero Peláez.

Por medio de la presente le informo que he concluido la revisión del trabajo de tesis titulado: **REVISIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA DE TEJIDO RECTILINEO DE PUNTO** que efectuara bajo mi asesoramiento la estudiante DORY LUZ OROZCO ESCOBAR, con el número de carnet 89-12726.

Considero que dicho trabajo no solo cumple con los requisitos de una tesis de grado, sino que, además, constituye un valioso aporte para la reconversión industrial y competitividad de la industria de nuestro país. Por lo que recomiendo su aprobación.

Atentamente,



EDGAR STUARDO MARROQUIN ARCHILA

Ingeniero Industrial
Colegiado No 2961





FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Coordinador del Area Administrativa de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, al contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado REVISIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INDUSTRIA DE TEJIDO RECTILÍNEO DE PUNTO, presentada por la estudiante universitaria Dory Luz Orozco Escobar, recomienda la aprobación del presente trabajo.

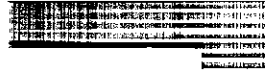
ID Y ENSEÑAR A TODOS

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Francisco Gómez Rivera". The signature is stylized and somewhat cursive.

Ing. Francisco Gómez Rivera
COORDINADOR

Guatemala, agosto de 1, 1976.

/emds



Vertical text or markings on the right edge of the page, possibly a page number or margin indicator.



FACULTAD DE INGENIERIA

Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería
Mecánica Industrial, Ingeniería Química,
Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica
y Regional de Post-grado de Ingeniería
Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

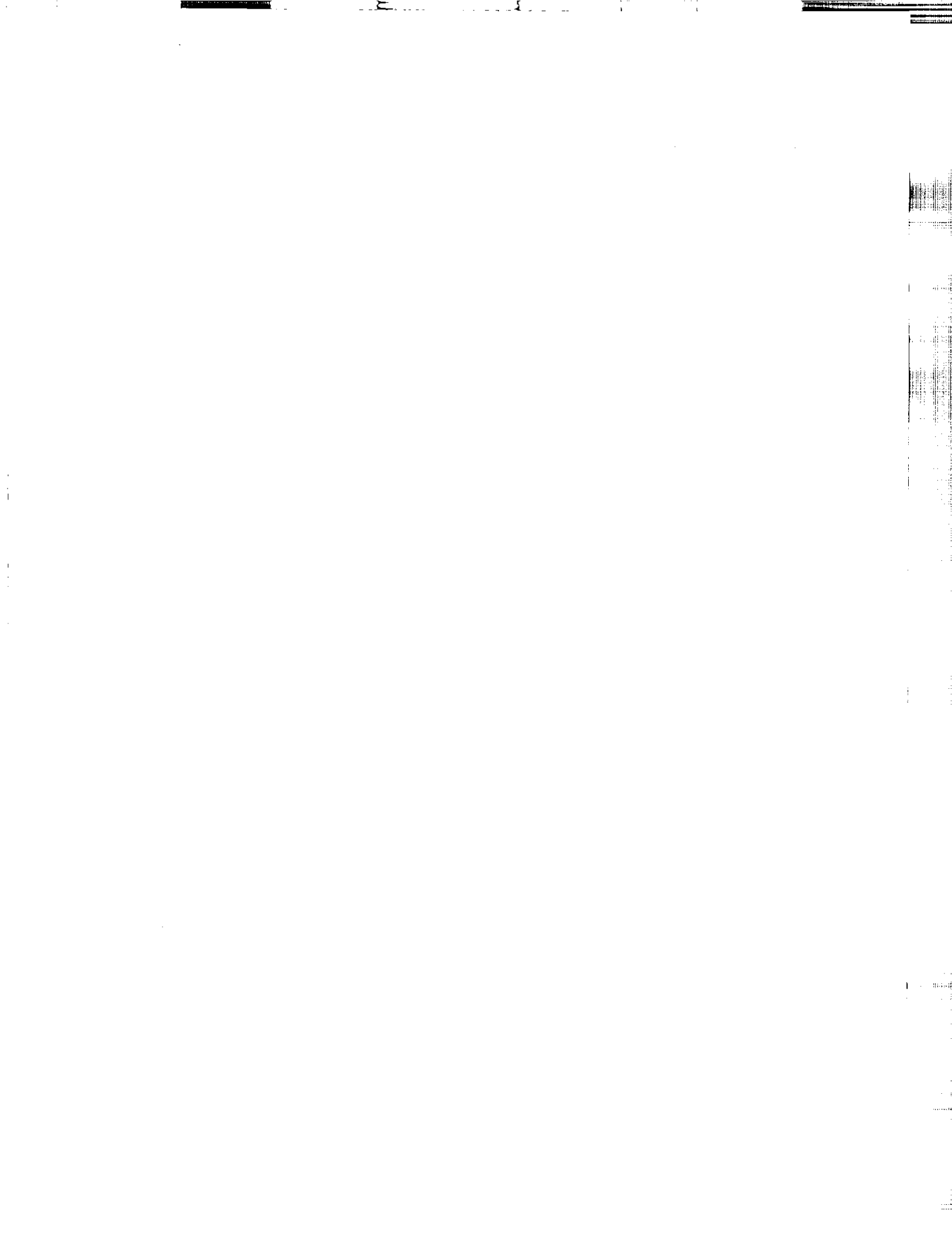
El Coordinador General de Tesis de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor y del Licenciado en Letras, con el Visto Bueno del Coordinador de Área, así como el contenido y la presentación del trabajo de tesis titulado REVISION Y PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA DE TEJIDO RECTILINEO DE PUNTO, presentada por la estudiante universitaria Dory Luz Orozco Escobar, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Sergio Torres Méndez
COORDINADOR GENERAL DE TESIS
INGENIERIA MECANICA INDUSTRIAL

Guatemala, octubre de 1,996

emds



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

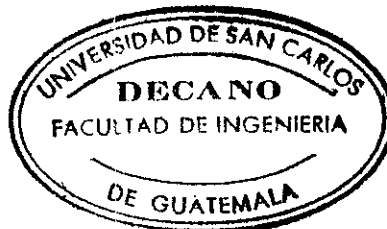
Escuelas de Ingeniería Civil, Ingeniería Mecánica Industrial, Ingeniería Química, Ingeniería Mecánica Eléctrica, Técnica y Regional de Post-grado de Ingeniería Sanitaria.

Ciudad Universitaria, zona 12
Guatemala, Centroamérica

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de tesis titulado REVISION Y PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN UNA EMPRESA DE TEJIDO RECTILINEO DE PUNTO, presentada por la estudiante universitaria Dory Luz Orozco Escobar, procede a la autorización para la impresión de la misma.

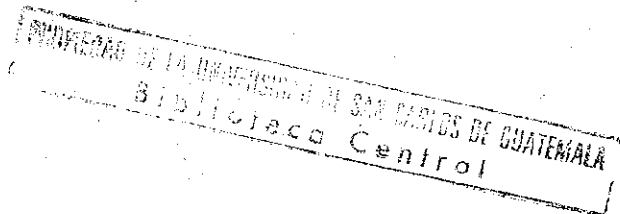
IMPRIMASE:

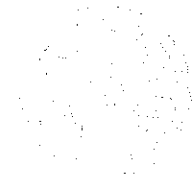
Ing. Julio Ismael González Podszueck
DECANO



Guatemala, octubre de 1,996.

emds





SECRET

SECRET

SECRET

SECRET

DEDICATORIA

A JESUCRISTO:

Mi compañero fiel y meta final. Eternamente agradecida por todo lo que eres en mi vida.

A MIS PADRES:

Benjamin Orozco

Dory Luz Escobar de Orozco

Por su gran amor, comprensión y apoyo en todo momento, no tengo palabras para expresar mi agradecimiento. Que Dios los bendiga hoy y siempre.

A MI HERMANA:

Paty Orozco. Por su apoyo y animo, gracias por ser mi mejor amiga.

A MIS ABUELITOS:

Humberto y Luz Marina Escobar

Con especial Cariño, gracias por sus oraciones.

A MIS TÍOS:

Yoly y Joel, David y Ada, Osiel y Mercedes, Oseas y Aura, Duby y Anibal y Cecy. Gracias por su amor.

A MIS PRIMOS:

Joel, Marinita, Tati, José David, Pablo, Juan Marcos, Diana, Paola, Vero, Denisse, Julisse, Keren, Haneloren, Cristh.

A MI ASESOR:

Ing. Edgar Marroquin, infinitas gracias por su apoyo espiritual e intelectual extensivo a su personal.

A MIS AMIGOS:

Ruth, Eva Lilian, Betsy, Karin, Deisy, Samuel, David, Carlos, Jaime, Américo. Gracias por su amistad y apoyo.

A USTED CON CARINO.



ÍNDICE GENERAL

Página

Índice de cuadros
Glosario de términos
Introducción
Objetivos

CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1	Perspectiva de la empresa	3
1.2	Misión, objetivos y planeación a largo plazo	3
1.3	Organigrama actual de la empresa	5
1.4	Descripción del proceso de producción	6
1.5	Descripción de los principales puestos de la empresa	7
1.6	Factores críticos de la empresa (calidad, servicio al cliente, entregas a tiempo, desperdicio, costos)	8
1.7	Cobertura del mercado, canales de distribución y competencia actual de la empresa	10
1.8	Principales políticas de la empresa	10

CAPITULO 2: DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

2.1	Procedimientos y tareas administrativas	12
2.2	Elementos de los procedimientos	12
2.3	Nomenclatura utilizada en los procedimientos	13
2.4	Sismología utilizada	14
2.5	Diagnosís de la forma de documentos utilizados	14
2.5.1	Sección introductoria	14
2.5.2	Área de trabajo	14
2.5.3	Conclusión	14
2.6	Sistema de información para el manejo del pedido de un cliente	15
2.7	Documentación de los principales procedimientos actuales	15
2.7.1	Identificación de los procedimientos actuales	15
2.7.2	Flujogramación de los procedimientos actuales	20
2.7.3	Documentos utilizados	24

CAPITULO 3: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

3.1	Necesidad de la información	28
3.2	Fuentes de información para el análisis de un sistema	29
3.2.1	Definición de sistema	29
3.2.2	Sistema de información gerencial actual	30
3.3	Evaluación de los reportes actuales	31
3.4	Revisión del organigrama actual	33
3.5	Análisis de puestos	35
3.5.1	Concepto	35
3.5.2	Análisis de las principales funciones de Textil, S.A.	36
3.6	Necesidades en el área de producción	
3.7	Aspectos críticos de análisis de la empresa	41

3.8	Planeación y control de procedimientos	43
3.9	Normas para lograr procedimientos eficaces	45
3.9.1	Minimización de los procedimientos	46
3.9.2	Aseguramiento de los procedimientos	46
3.9.3	Análisis de los procedimientos	46
3.9.4	Reconocer los procedimientos	47
3.9.5	Estimar el costo de los procedimientos	47
3.9.6	Vigilar las operaciones de los procedimientos	47
3.10	Principales problemas en el manejo de los pedidos	47
3.11	Guía para la simplificación de los procedimientos	47
3.12	Análisis de la información de las formas actuales	48
3.12.1	Propósito de la forma	50
3.12.2	Información incluida	50
3.12.3	Número de copias de las formas	51
3.13	Análisis de costos y personal administrativo	51

CAPITULO 4: PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES Y SUGERENCIA DE IMPLEMENTACION

4.1	Principios de la mejora	53
4.2	Modelo para implantar el cambio planeado	55
4.2.1	Identificar la necesidad sentida	57
4.2.2	Apoyo visible de la alta dirección	58
4.2.3	Clarificación gradual	58
4.2.4	Instrumentación y apoyo	58
4.2.5	Modificación de los subsistemas componentes	58
4.2.6	Aumento de la autoestima	59
4.2.7	Participación	59
4.2.8	Presentación de los beneficios del intercambio	59
4.3	Implementación del cambio organizacional	60
4.4	Controles y manuales necesarios	60
4.4.1	Controles necesarios	67
4.4.2	Manuales necesarios	71
4.5	Propuestas de mejoras en aspectos críticos de la empresa	71
4.5.1	Filosofías fundamentales	71
4.5.2	Prioridades gerenciales	72
4.5.3	Cambio en el ambiente	73
4.5.4	Propuesta de mejoras para Textil, S.A.	74
4.6	Organigrama propuesto	78
4.7	Descripción de puestos principales	81
4.8	Propuesta de mejoras en los procedimientos del manejo de pedido de un cliente	89

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
REFERENCIAS
BIBLIOGRAFÍA

ÍNDICE GENERAL

Página

Índice de cuadros
Glosario de términos
Introducción
Objetivos

CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1	Perspectiva de la empresa	3
1.2	Misión, objetivos y planeación a largo plazo	3
1.3	Organigrama actual de la empresa	5
1.4	Descripción del proceso de producción	6
1.5	Descripción de los principales puestos de la empresa	7
1.6	Factores críticos de la empresa (calidad, servicio al cliente, entregas a tiempo, desperdicio, costos)	8
1.7	Cobertura del mercado, canales de distribución y competencia actual de la empresa	10
1.8	Principales políticas de la empresa	10

CAPITULO 2: DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

2.1	Procedimientos y tareas administrativas	12
2.2	Elementos de los procedimientos	12
2.3	Nomenclatura utilizada en los procedimientos	13
2.4	Sismología utilizada	14
2.5	Diagnosís de la forma de documentos utilizados	14
2.5.1	Sección introductoria	14
2.5.2	Área de trabajo	14
2.5.3	Conclusión	14
2.6	Sistema de información para el manejo del pedido de un cliente	15
2.7	Documentación de los principales procedimientos actuales	15
2.7.1	Identificación de los procedimientos actuales	15
2.7.2	Flujogramación de los procedimientos actuales	20
2.7.3	Documentos utilizados	24

CAPITULO 3: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

3.1	Necesidad de la información	28
3.2	Fuentes de información para el análisis de un sistema	29
3.2.1	Definición de sistema	29
3.2.2	Sistema de información gerencial actual	30
3.3	Evaluación de los reportes actuales	31
3.4	Revisión del organigrama actual	33
3.5	Análisis de puestos	35
3.5.1	Concepto	35
3.5.2	Análisis de las principales funciones de Textil, S.A.	36
3.6	Necesidades en el área de producción	
3.7	Aspectos críticos de análisis de la empresa	41

3.8	Planeación y control de procedimientos	43
3.9	Normas para lograr procedimientos eficaces	45
3.9.1	Minimización de los procedimientos	46
3.9.2	Aseguramiento de los procedimientos	46
3.9.3	Análisis de los procedimientos	46
3.9.4	Reconocer los procedimientos	47
3.9.5	Estimar el costo de los procedimientos	47
3.9.6	Vigilar las operaciones de los procedimientos	47
3.10	Principales problemas en el manejo de los pedidos	47
3.11	Guía para la simplificación de los procedimientos	47
3.12	Análisis de la información de las formas actuales	48
3.12.1	Propósito de la forma	50
3.12.2	Información incluida	50
3.12.3	Número de copias de las formas	51
3.13	Análisis de costos y personal administrativo	51

CAPITULO 4: PROPUESTA DE MEJORAS EN LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES Y SUGERENCIA DE IMPLEMENTACION

4.1	Principios de la mejora	53
4.2	Modelo para implantar el cambio planeado	55
4.2.1	Identificar la necesidad sentida	57
4.2.2	Apoyo visible de la alta dirección	58
4.2.3	Clarificación gradual	58
4.2.4	Instrumentación y apoyo	58
4.2.5	Modificación de los subsistemas componentes	58
4.2.6	Aumento de la autoestima	59
4.2.7	Participación	59
4.2.8	Presentación de los beneficios del intercambio	59
4.3	Implementación del cambio organizacional	60
4.4	Controles y manuales necesarios	60
4.4.1	Controles necesarios	67
4.4.2	Manuales necesarios	71
4.5	Propuestas de mejoras en aspectos críticos de la empresa	71
4.5.1	Filosofías fundamentales	71
4.5.2	Prioridades gerenciales	72
4.5.3	Cambio en el ambiente	73
4.5.4	Propuesta de mejoras para Textil, S.A.	74
4.6	Organigrama propuesto	78
4.7	Descripción de puestos principales	81
4.8	Propuesta de mejoras en los procedimientos del manejo de pedido de un cliente	89

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

INDICE DE CUADROS

CUADRO	TITULO	Página
1.1	Formato de cuestionarios utilizados	1
1.2	Cuestionario de diagnóstico administrativo	2
1.3	Descripción del proceso de producción	6
3.1	Esquema de un sistema con su ambiente básico, sus partes e interrelaciones	29
3.2	Cuestionario para evaluación de reportes	32
3.3	Análisis del puesto	36
3.4	Diagnóstico del proceso de cambio en el trabajo	49
3.5	Programa de reducción de costos	52
4.1	Plataforma del establecimiento de relaciones	72

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

GLOSARIO

Misión: toda empresa tiene una misión que define su propósito y que, en esencia, pretende contestar la pregunta: ¿en qué negocio estamos?. Aclarar el propósito de la empresa, permite a la administración establecer objetivos.

Objetivos: son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control.

Planeación: consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarse, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números, necesarios para su realización.

Políticas: son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Además las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento.

Política de calidad: se refiere a toda aquella directriz y objetivo general de una organización relativo a la calidad, expresado formalmente por la alta gerencia.

Definición del procedimiento: son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la mancha exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas.

Mediciones críticas: son las variables de calidad necesarias para cumplir correctamente con la efectividad de una tarea, con el fin de satisfacer los requerimientos de clientes y/o empleados.

Benchmarking: proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

INTRODUCCIÓN

Ante las exigencias del mercado nacional e internacional en cuanto a precio, calidad, cantidad y puntualidad, se hace necesario un cambio positivo en la mentalidad gerencial y de cada miembro de la empresa, en cuanto a qué se espera de la empresa y hacia dónde se espera que avance en el futuro.

Por ello, es necesaria una revisión, documentación y análisis de los procedimientos administrativos actuales que puedan dar un panorama general de la situación actual de la empresa para luego realizar las propuestas necesarias.

Aunque existan en la actualidad métodos modernos para realizar cambios en la administración tales como: reingeniería, administración de la calidad total y otras, es necesario conocer la cultura de nuestras empresas para adaptar y utilizar algunas herramientas que mejoren sus actividades administrativas, las necesidades del personal y las exigencias de los clientes.

Por lo general, cuando se busca mejorar los procedimientos y aumentar la productividad en el ambiente de una organización, se piensa inmediatamente en la automatización, sin embargo, el automatizar procesos innecesarios o ineficientes no es la solución. Antes de automatizar, se debe contar con una adecuada estructura organizacional, enfocada a procesos o servicio al cliente que permita a las empresas operar de una mejor manera agregando valor a los productos y/o servicios ofrecidos.

El presente trabajo de tesis surge como una necesidad de mejorar los procesos administrativos de una empresa textil guatemalteca ante la globalización de mercados, considerando el estado actual de la empresa y aplicando principios básicos de administración que se adapten a las exigencias del mercado y a las posibilidades de la empresa.

Para realizar cualquier mejora en una empresa, es de vital importancia hacer una descripción general de la misma, considerando aspectos tales como: saber en qué negocio estamos y en cuál deberíamos o queremos estar, principales objetivos, organigrama actual, departamentos y puestos principales, proceso de producción, factores críticos (calidad, costos, entregas a tiempo, servicio al cliente, etc.), principales políticas, cobertura del mercado actual, competencia, canales de distribución y principales políticas.

Luego de tener una visión general de la situación de la empresa, se realiza la documentación de sus principales procedimientos administrativos basados en el procedimiento de manejo del pedido de un cliente, se recaba toda la información necesaria para luego analizarla.

Para realizar un análisis de la información, es necesario tener claros algunos aspectos tales como: necesidad de la información, fuentes de información para el análisis de un sistema, normas para lograr procedimientos eficaces y problemas en el manejo de pedidos; por lo cual, se combinan algunas partes teóricas para luego realizar aplicaciones prácticas en la información obtenida que se analiza de forma metodológica.

Se hará énfasis en el análisis de los procedimientos de negociación desde que ingresa un pedido, hasta que se le entrega al cliente; se consideran departamentos claves (producción, compras, personal, ventas) y aspectos críticos de la empresa (calidad, recursos humanos, servicio al cliente y competencia en el mercado).

En el último capítulo, se proponen mejoras en los procedimientos actuales y sugerencia de implantación, y se hace énfasis en el procedimiento de negociación del pedido de un cliente, que es la base que sigue el presente trabajo de tesis. Para esto, es necesario tener claros algunos aspectos generales y objetivos en común que deben tener todos los departamentos de la empresa para su óptimo funcionamiento.

La fase de implementación es muy importante, ya que para que se vean los resultados de una propuesta ya sea a corto o largo plazo, se necesita el involucramiento de todos los niveles de la empresa contando principalmente con el apoyo gerencial, y se da toda la información necesaria para el cambio y la forma en que se realizará de una manera ordenada, considerando aspectos básicos de administración como: planeación, organización, actuación y control.

OBJETIVOS

Objetivos Generales:

- a) Evaluar los procedimientos administrativos actuales de una empresa de tejido rectilíneo de punto, y realizar propuestas de mejoras o cambios según el resultado del análisis.
- b) Aplicar conocimientos claves de administración para el logro del óptimo funcionamiento de una empresa textil.

Objetivos específicos:

- a) Identificar las causas principales de los problemas y deficiencias del sistema actual para poder realizar propuestas factibles para la empresa.
- b) Proponer un ciclo de retroalimentación del proceso administrativo en caso de implementarlo.
- c) Involucrar a todos los miembros de la empresa desde el nivel gerencial, hasta el operacional en las propuestas para lograr su optimización y funcionalidad.
- d) Identificar y conocer las características y especificaciones de sus procesos actuales y sus principales fortalezas, debilidades y áreas de mejoramiento en forma directa con los dueños de procesos y tareas involucrados en los mismos.
- e) Contar con la base de datos necesaria para analizar las características y especificaciones de los procesos actuales, para mejorar su calidad, productividad, prontitud y tecnología.
- f) Contar con la base de datos necesaria para, eventualmente en el futuro, rediseñar sus procesos aplicando principios de ingeniería industrial y reingeniería.
- g) Servir de base para futuros proyectos de documentación y mejora en las otras direcciones funcionales de la empresa.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central



CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

La información contenida en éste y los siguientes capítulos fue obtenida en forma directa en la empresa, a través de varios canales:

- Entrevistas con empleados en todos los niveles.
- Registros escritos, formularios y distintos tipos de documentos.
- Observación directa, de los procesos y desempeño de los empleados en los mismos.

Por razones de confiabilidad, el nombre de la empresa sobre la cual se basa el estudio se sustituye por el seudónimo Textil, S.A.

CUADRO 1.1
Formatos de Cuestionarios utilizados

<p>CUESTIONARIO DEPARTAMENTO DE COMPRAS Objetivo: determinar las políticas de compras y su relación con los proveedores Responsable: Inmediato superior: Subordinados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son sus principales funciones y procedimientos en su departamento? 2. ¿Cómo se realizan los compromisos de compras (cual es el proceso, pasos Críticos)? 3. ¿Qué aspectos considera para seleccionar al proveedor(calidad, costos, otros)? 4. ¿Cómo es la relación con los proveedores (estándares de calidad)? 5. ¿Qué relación tiene compras con otros departamentos?
<p>CUESTIONARIO DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Objetivo: conocer el proceso de producción, controles utilizados y ambiente de trabajo Responsable: Inmediato superior: Subordinados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son sus principales funciones y procedimientos en su departamento? 2. ¿Qué controles se tienen en el proceso de producción(calidad, desperdicio, otros)? 3. ¿Cuáles son los pasos críticos del proceso de producción(Desperdicio, calidad, otros)?
<p>CUESTIONARIO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL Objetivo: conocer la satisfacción de los empleados a nivel operativo Personal nivel operativo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Está usted satisfecho con su trabajo, se siente parte de la empresa? 2. ¿Está dispuesto a participar en programas que mejoren la empresa y su posición actual? 3. ¿Cree tener un buen futuro en la empresa? 4. ¿Tiene alguna sugerencia para poder mejorar su trabajo? 5. ¿Cree que la dirección se interesa por sus empleados?
<p>CUESTIONARIO PARA JEFE DE PERSONAL Objetivos: analizar la función de liderazgo que el jefe de personal ejerce sobre sus subordinados y sus principales actividades Responsable: Inmediato superior: Subordinados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son sus principales funciones y procedimientos en su departamento (pasos críticos, políticas, otros)? 2. ¿De qué forma cree que los empleados son motivados para realizar un buen trabajo? 3. ¿Acepta las críticas y correcciones como oportunidades para mejorar? 4. ¿Qué tipo de disciplina utiliza para sus subordinados? 5. ¿Cree que el ambiente de trabajo es adecuado? ¿Cómo lo mejoraría? 6. ¿Qué sugeriría para mejorar el funcionamiento de su departamento?

CUADRO 1.2

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

Objetivo: tener una visión general de la situación actual de la empresa, para así poder realizar propuestas de mejoras.

Nombre de la empresa:

Nombre del informante:

Definir la misión de la empresa:

Organigrama actual de la empresa:

Nombre de la unidad administrativa	Puestos que dependen de la unidad

I. VISIÓN GENERAL

A. Consideraciones de su medio ambiente externo

1. ¿Tiene la empresa buena imagen pública?
2. ¿Es bien vista la empresa en sus principales mercados?
3. ¿Prefieren los consumidores los productos de la empresa?

B. Consideraciones del ambiente interno

1. ¿Da importancia la gerencia a dar un rápido servicio a la clientela?
2. ¿El sistema de información proporciona a tiempo los datos que la gerencia requiere?
3. ¿Es positiva la actitud de los empleados hacia la gerencia?

II. OBJETIVOS

¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa?

¿Cómo se desarrollan y miden los objetivos?

1. ¿Ha comunicado la gerencia claramente a su personal los objetivos de la empresa?

III. PLANES A LARGO PLAZO

¿Cuáles son los principales planes a Largo Plazo?

1. ¿Son los planes a largo plazo un reto para motivar al personal?
2. ¿Se encuentran los planes a largo plazo orientados hacia los objetivos de la empresa?
3. ¿Son flexibles los planes a largo plazo ante condiciones cambiantes?

IV. POLÍTICAS

¿Cuáles son las principales políticas de la empresa?

¿Comprende y practica el personal las políticas de la empresa?

V. PROCEDIMIENTOS

Mencione los principales procedimientos de la empresa a nivel administrativo:

1. ¿Entiende el personal a todos los niveles como utilizar los procedimientos establecidos?
2. ¿Establecen los procedimientos tareas por realizar, departamentos y personas responsables?
3. ¿Contribuyen los procedimientos a que las tareas sean más eficientes?

1.1 Perspectiva de la empresa

a. Generalidades: Textil, S.A. es una fábrica de prendas de vestir en tejido de punto, con una variedad de aproximadamente 500 diseños al año, lo cual sitúa a la empresa como una de las primeras en el mercado. Su producto está dirigido principalmente al sector popular nacional.

b. Breve historia: la empresa tiene 28 años de experiencia en la confección de prendas de vestir en tejido de punto; actualmente es líder en su mercado nacional y realiza proyectos de exportación.

c. El producto: su línea consta de diversos estilos de prendas de vestir en tejido de punto para caballero, dama, niña, niño y actualmente bebé. Los estilos van desde clásicos hasta diseños de última moda a un precio accesible.

d. La planta: la planta cuenta con aproximadamente 15 máquinas de tejer y 20 máquinas en confección incluyendo overlock, remalladoras, de botón, de ojal y planas; su producción promedio es de 35 docenas por día en las épocas altas y en épocas bajas, un mínimo de 12 docenas por día.

e. Filosofía de la empresa: apunta hacia la búsqueda de la excelencia para convertirla en una empresa líder en el mercado tanto nacional como internacional. Se fomenta el desempeño del trabajo con eficiencia para lograr un producto de calidad, un buen servicio y un cliente satisfecho. La filosofía de la empresa no está por escrito ni está claramente aceptada por todos los empleados.

f. Cultura empresarial: la empresa posee una cultura cuyas raíces buscan fundamentalmente hacer sentir bien al empleado que trabaja en ella, desarrollar el espíritu de unión y compromiso con los objetivos gerenciales, así como brindar seguridad al empleado y la oportunidad de desarrollarse personalmente en la empresa.

Se proporcionan condiciones agradables de trabajo, los instrumentos y el ambiente necesario para desempeñarse adecuadamente y supervisión constante que permita mejorar el desempeño de sus labores. Las relaciones laborales son de respeto y cordialidad dirigido a cumplir las metas de la empresa; todo esto persigue la reducción de la rotación del personal para lograr una homogeneización del personal para que este ambiente motive a trabajar adecuadamente, y la empresa sea más productiva.

1.2 Misión, objetivos y planeación a largo plazo

a. Misión: la misión de Textil, S.A. es proveer al mercado local e internacional prendas de vestir tanto clásicas como de última moda en tejido de punto, de excelente calidad y a un precio accesible.

- b. **Objetivos:** la empresa no cuenta con una serie de objetivos claramente definidos para cada área de la misma. La forma en que se trabaja es que, a partir de las metas a lograr por la gerencia, se determinan los objetivos y sus respectivas estrategias para alcanzarlas, y se transmite a cada departamento de la misma aquellos que se aplican directamente a él. El jefe de cada departamento le da seguimiento a estos objetivos, e implementa las estrategias sugeridas por la gerencia y agrega las que crea necesarias.

Los objetivos son claros en las áreas de ventas y producción; falta énfasis en el área de personal, servicio al cliente, compras e inventarios. Estos han sido comunicados al personal por la gerencia, aunque no se tienen términos específicos y medibles de los mismos. Los principales objetivos de Textil, S.A. son:

- Generar utilidades.
- Satisfacer al consumidor.
- Mantenerse como líder en el mercado nacional de prendas de vestir en tejido de punto y aumentar las exportaciones.
- Seguir con suficiente trabajo para mantener el empleo de los trabajadores.

Medición de los objetivos:

- De acuerdo con el nivel de ventas.
- Tratando de llegar a los objetivos internos y luego trasladarlos a la clientela y medirlos con las ventas.

c. **Planeación a largo plazo:** los principales planes a largo plazo de Textil, S.A. son:

- Permanencia y consolidación en el mercado nacional
- Ampliación de mercados (exportación)
- Reducción de costos
- Mejorar condiciones de trabajo para los empleados
- Ampliación de la empresa

Estos planes principalmente los lleva a cabo la gerencia buscando los mercados, que se mueven en el gremio industrial para lo cual asisten a ferias o reuniones tanto nacionales como internacionales. Se hacen estudios y pruebas de diferentes métodos de realizar los procedimientos más rápido y cotizando en diferentes lugares. Para integrar a todo el personal, se trazan planes específicos de acción para cada jefe y sus subordinados; estos se revisan periódicamente para comprobar si fueron alcanzados, aunque no existe una evaluación anual que mida la actuación del personal, desde el nivel gerencial hasta el operativo.

Los esfuerzos de la gerencia son dirigidos hacia el cumplimiento de estos planes; es por eso son revisados y puestos al corriente periódicamente para que sean flexibles ante condiciones cambiantes.

Los planes a largo plazo se encuentran orientados hacia los objetivos de la empresa y sus resultados puede ser medidos, principalmente en el área de ventas, de manera que son

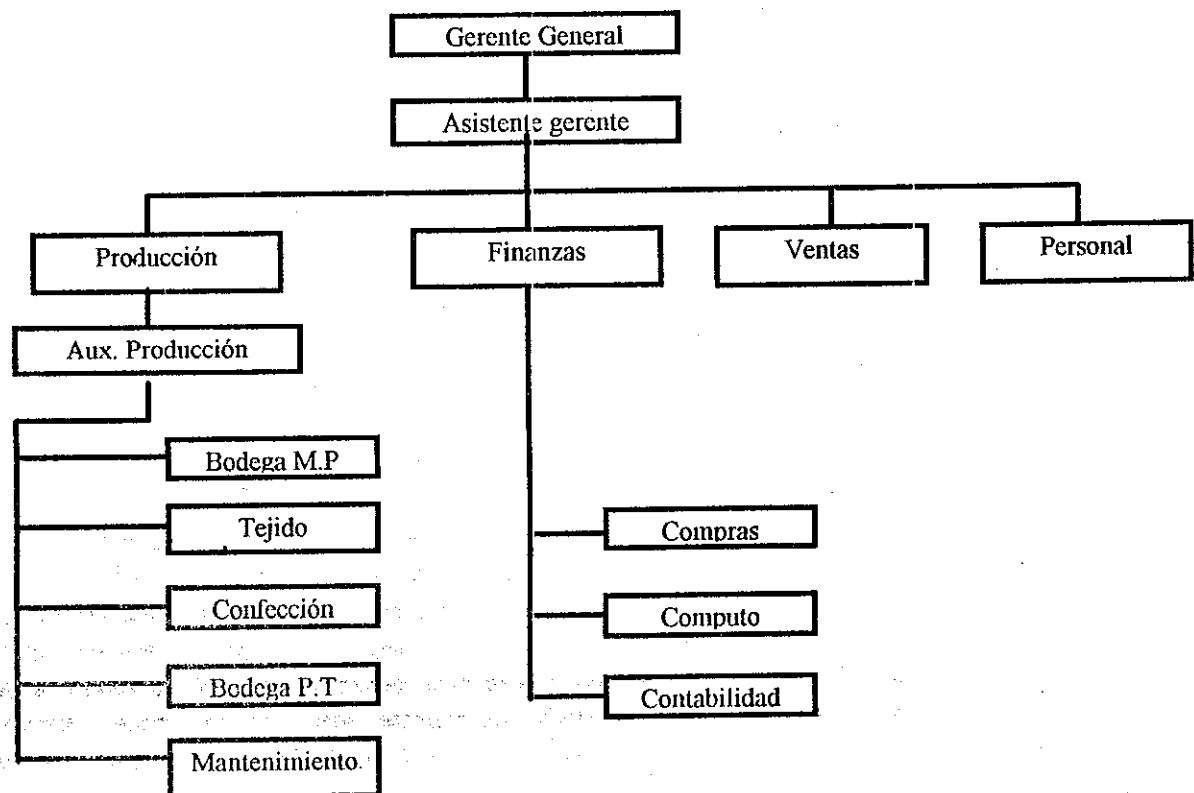
aceptados por accionistas, la alta gerencia, gerencia intermedia y nivel operativo; a la vez son un reto de motivación, ya que se espera el crecimiento de la empresa.

1.3 Organigrama actual de la empresa

El Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y de las relaciones que guarda entre sí los órganos que la integran. Contiene así los agrupamientos de las actividades básicas de los departamentos y otras unidades, así como también las principales líneas de autoridad y responsabilidad que existen entre dichas unidades.

El objetivo fundamental del organigrama es demostrar cuál es la estructura orgánica de una institución y permitir rápidamente entender su esquema general, así como el grado de diferenciación funcional en los elementos que la componen; es por ello que como función analítica propia del organigrama se puede establecer que facilita de una manera sencilla y fácil a los funcionarios y empleados conocer su posición relativa, su campo de acción y los canales, a través de los cuales tienen que desarrollar sus relaciones formales dentro de la organización. Asimismo se puede agregar que dicho instrumento cumple, dentro de la gran función informativa, permitir al público o extraños a la institución, tener una visión de conjunto de la estructura del organismo o entidad de que trate de informarse.

ORGANIGRAMA ACTUAL



1.4 Descripción del proceso de producción

El proceso de producción se encuentra dividido en dos áreas principales que son la de tejido y la de confección. En el área de tejido, se produce la tela; luego pasa a confección donde la tela es cortada en piezas, y dependiendo del estilo, pasa por diferentes maquinas donde son ensambladas hasta llegar a revisión y empaque final.

CUADRO 1.3

Descripción del proceso de producción

ÁREA	OPERACIÓN	DESCRIPCIÓN
T E J I D O	a. Pedido de hilo	Pedir requisición de hilo para despacho en la BMP
	b. Preparación de maquina	Montar el tejido y programar la maquina
	c. Tejido de tela	Controlar el funcionamiento de la maquina y suministrar hilo
C O N F E C C I O N	d. Revisión de piezas tejidas	Revisar defectos (cadenas rotas o piezas sucias) e identificar los paquetes completos con el # de pedido y el nombre de la pieza
	e. Hilvanado	Unir las piezas, especialmente de tejido que tiende a enrollarse
	f. Planchado	Termofijar las piezas según talla y estilo, ajustando las medidas a las especificaciones de corte
	g. Corte	Cortar con moldes según estilo y talla, pieza por pieza o varias
	h. Separado	Separar cuellos y bolsas que vienen en rollos de área de tejido
	i. Overlock	Armar la estructura principal de la pieza (Primer ensamble)
	j. Remallado	Colocar cuellos, etiquetas, cintas u orillas (dependiendo del estilo)
	k. Ruedo	Colocar cinta, puntada de seguridad o pegar etiqueta/bolsa
	l. Planchado final	Dar forma final a la pieza según especificaciones de plancha
	m. Ojal	Marcar el ojal, preparar la máquina y hacer el ojal
	n. Botón	Colocar los botones según la indicación del ojal
	o. Revisión remallado	Revisar fallas de remallado (cadenas rotas)
	p. Despite	Quitar los hilos de las terminaciones de las piezas
	q. Bordado	Preparar la maquina, hacer muestras y luego bordar el lote
	r. Limpieza *	Limpiar la mancha con la pistola de limpieza, dejar secar; si no se limpia, se pasa al área de lavado
	s. Revisión final	Punto de control de calidad final; la pieza es revisada a detalle
t. Empaque	Etiquetar la piezas con el # de orden, estilo e indicaciones de lavado, y por último, se pasa a Bodega de producto terminado	

1.5 Descripción de los principales puestos de la empresa:

A continuación, se presenta una descripción de las funciones realizadas por cada departamento de la empresa, para dar a conocer la estructura actual bajo la cual opera. Estas funciones se agruparon de la siguiente forma:

- Funciones de gerencia y del departamento financiero
- Funciones de departamento de producción
- Análisis del desempeño del recurso humano en la empresa
- Funciones del departamento de ventas
- Funciones relacionadas con la administración de inventarios y servicio

Al concluir la presentación de la condición actual de la empresa, se evaluará y harán propuestas factibles para el mejoramiento de cada área.

La empresa cuenta solamente con procedimientos verbales para su funcionamiento, así como las respectivas funciones que éstas conllevan.

a. Gerencia:

- Proceso de planeación
- Implementación de la filosofía de calidad
- Administración de la cartera actual de productos
- Diseño y desarrollo de nuevos productos
- Adquisición de activos fijos
- Manejo de las ventas hechas para exportación
- Evaluación constante del mercado en busca de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la empresa
- Supervisión constante del desempeño a todo nivel en la empresa
- Seguimiento de las acciones correctivas
- Compras mayores
- Mercadeo

b. Finanzas:

- Elaboración de documentos
- Atención al cliente
- Limpieza y mantenimiento de oficinas

c. Contabilidad:

- Elaboración de estados financieros
- Administración de efectivo
- Manejo de saldos
- Determinación de flujos de efectivo
- Pago de planillas, liquidaciones
- Manejo de préstamos a empleados

- Control diario de existencias en bodega
 - Emisión de facturas
 - Control de salida de cuentas por cobrar
- d. Producción:
- Control y supervisión del proceso
 - Reparación y mantenimiento de maquinaria en planta
 - Clasificación del producto
 - Disposición del producto no conforme
- e. Manejo de inventarios:
- Entrada y salida a bodega de producto terminado
 - Preservación del producto almacenado
 - Control de la composición del producto almacenado
- d. Compras:
- Evaluación del proveedor
 - Pedidos de materia prima
 - Negociación de los términos de compra
- e. Ventas:
- Recepción de pedidos
 - Promoción de ventas
 - Visitas al cliente
 - Cobros
- f. Personal:
- Selección y reclutamiento
 - Capacitación y supervisión
 - Motivación

1.6 Factores críticos de la empresa (calidad, servicio al cliente, desperdicio, costos)

a. Calidad: este concepto es variable, ya que para ciertas personas la alta calidad equivale a un costo elevado. Aun cuando existe cierta relación entre el precio y la calidad, no es una medida efectiva desde el punto de vista de la administración. Debe distinguirse a la calidad como una función de materiales, procesos y diseños técnicos, y calidad como una función de desempeño de los empleados.

Existen varias causas que producen rechazos en la calidad, siendo una de las principales los errores humanos. En ocasiones, los empleados son negligentes en términos de mantener la calidad deseada en la producción. Si se usan sistemas de incentivos, basados

en el número de unidades producidas, los empleados tienden a ser más descuidados en términos de la calidad para producir más unidades. Otros pueden estar afectados por problemas personales o pueden estar temporalmente poco alertas, que hace que descuiden la ejecución adecuada de su trabajo. Finalmente, los inspectores pueden cometer errores. Si intervienen en la inspección de todos los artículos que se producen, el aburrimiento y la fatiga pueden afectar su objetividad y la precisión de sus mediciones.

Otra causa es la calidad de las materias primas. Si las materias primas no cumplen con las necesarias normas de calidad, es difícil y hasta imposible hacer con ellas artículos terminados satisfactorios. El ambiente en el cual se elaboran los productos pueden tener un efecto adverso sobre la calidad. Si existe un mal alumbrado, es difícil mantener una elevada calidad en la producción y aun más hacer un buen trabajo de inspección. En industrias textiles, la presencia de mucha humedad, elevadas temperaturas y condiciones polvosas pueden afectar adversamente la calidad del producto terminado.

En el área de confección, los problemas de calidad se dan muchas veces desde el inicio del proceso; se dejan pasar piezas defectuosas, y llegan hasta revisión y empaque final, lo que causa retrasos y descontrol en bodega de producto terminado, debido a faltantes por reparación.

Los principales defectos observados en el puesto de revisión final que causan retrasos son:

- Manchas a los lados de la pieza
- Calidad de costura(overlock, remallado)
- Color del hilo utilizado en costura(overlock, plana, ojal, botón)
- Distancia entre ojales
- Mallas(Cadenas rotas)
- Terminados a mano
- Rotos por mal manejo

b. Servicio al cliente: la empresa tiene un equipo eficiente en la Gerencia general, la cual hace hincapié en la necesidad de tener una sólida posición financiera y da importancia a la necesidad de brindar un rápido servicio a la clientela; por eso se exige que en las operaciones de manufactura se utilice tecnología avanzada. Además se cuenta con buenos jefes de nivel intermedio y bajo; la actitud de los empleados en la mayoría de veces es positiva hacia la gerencia.

c. El desperdicio: el mayor desperdicio de material se da en el área de tejido por mal cálculo de parte de producción, falta de control en la bodega de materia prima, mala calidad del hilo, graduaciones del tejido, mal estado de las máquinas y mal manejo de parte del tejedor. Para evitar el desperdicio en el uso de hilo, se está realizando un control más estricto en la bodega de materia prima. Además, se tiene un desperdicio en el área de confección cuando las piezas salen defectuosas y tienen que ser vendidas como piezas de

segunda o necesitan ser reprocesadas. El porcentaje estimado de desperdicio es aproximadamente del 30% incluyendo el área de tejido y confección.

d. Costos: la compañía goza de ciertas ventajas en sus costos a nivel nacional debido al volumen que trabaja y a sus pedidos de exportación, sin embargo, la competencia extranjera goza de algunas ventajas tales como costo de la materia prima, ya que no tienen necesidad de importarla, tecnología avanzada y tratados de libre comercio.

1.7 Cobertura del mercado, canales de distribución y competencia actual de la empresa

El mayor porcentaje de ventas se realiza en los principales establecimientos de la ciudad capital, a través de los vendedores y en la sala de ventas de la fábrica. Las ventas a los departamentos se realiza por medio de un distribuidor. Además se tienen pedidos de exportación que se entregan periódicamente.

Las demandas de productos de la empresa son estacionales; los puntos altos se tienen en épocas navideñas, al inicio de año por los uniformes, el día de la madre y día del cariño. Los productos varían en cuanto a precio, materia prima y diseño.

La empresa exporta actualmente a Estados Unidos y al Salvador con base en contratos específicos. Se está evaluando la posibilidad de exportar también a Costa Rica y Honduras.

La empresa tiene buena imagen pública y es bien vista en sus principales mercados, ya que los consumidores prefieren sus productos por su diseño, calidad, precio y duración; sin embargo, se ha visto atacada por competencia extranjera que tiene cierta ventaja competitiva sobre los productos nacionales debido a su precio y presentación.

1.8 Principales políticas de la empresa

Existen políticas para todas las áreas funcionales de la empresa, que enmarcan cómo se debe trabajar. Estas no están escritas ni son revisadas periódicamente para reflejar condiciones que cambiaron; la mayoría son comprendidas y puestas en práctica por el personal a todo nivel.

a. Políticas de inventario:

- *Política de pedido de materia prima*: cuando se tiene en inventario, la cantidad mínima de materia prima se debe realizar el nuevo pedido según requerimientos de producción.
- *Política de recepción o ingreso de materia prima*: el promedio de entrega de la materia prima es por un máximo seis semanas cuando es importada y veinte días si es nacional.

- *Política de manejo de bodega de producto terminado:* las existencias en inventario no deben ser muy altos debido al costo financiero que esto implica.

b. Política de crédito

- Para otorgar crédito a los clientes, éstos deben de llenar una solicitud de crédito con datos personales y referencias crediticas, para luego autorizarlo en 30 días.

c. Política de compras

- Los pedidos de hilo se realizan con base en la carta exclusiva de colores de la empresa; cualquier color que no cumpla las especificaciones debe ser rechazado.

d. Política de producción

- La programación de producción debe velar por la renovación constante de los modelos, al igual que la actualización de los colores usados. Además los productos deben cumplir con las condiciones exigidas de calidad.

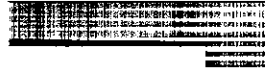
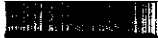
e. Política de calidad

- La materia prima que se va utilizar debe ser de buena calidad, según las exigencias del mercado al igual que todo el proceso de producción.

En el caso de Textil, S.A., esta política no se encuentra por escrito, ha sido formulada por la Gerencia General y transmitida en forma oral a jefes de nivel medio. Esta política no se cumple a cabalidad debido a falta de comprensión y puesta en práctica por el personal de nivel medio y de planta.

f. Políticas de ventas:

- Se aceptan pedidos que no hay en inventario para entregarlos en un tiempo promedio de treinta días a partir de la fecha en que se ingresa la orden de compra.
- Para promocionar las ventas, los vendedores visitan frecuentemente a los clientes con muestras de los nuevos productos.



CAPITULO 2: DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

2.1 Procedimientos y tareas administrativas

Los procedimientos son planes que establecen un método para manejar actividades. Son guías para la acción, más que para el pensamiento, y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas, las cuales están relacionadas con las principales tareas administrativas de los gerentes, que es el diseño y mantenimiento de un ambiente para el desempeño eficaz y eficiente de los individuos que trabajan juntos en grupos para realizar misiones y objetivos seleccionados de antemano.

Los procedimientos, a menudo, atraviesan líneas departamentales. En el caso de Textil, S.A., el procedimiento de manejar pedidos casi siempre incluirá los siguientes departamentos:

- Ventas (para el pedido original),
- Finanzas (para la aprobación del crédito al consumidor),
- Contabilidad (para registrar la transacción y facturar) y
- Producción (para la orden de producir o la autorización para sacarlos de las existencias).

2.2 Elementos de los procedimientos

A continuación se conceptualizan, en el orden específico en que deben detallarse dentro de cada procedimiento, los elementos que lo conforman:

- a. Objetivos del procedimiento: es describir todos aquellos aspectos técnico-administrativos que se lograrán alcanzar, por medio de este procedimiento.
- b. Políticas del procedimiento: es la descripción de todas las disposiciones de carácter específico y explicativo, comportamiento uniforme, de las personas que participan en un procedimiento y, que dichas situaciones, las deben observar al momento de estar actuando. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que ésta sea congruente con un objetivo y que contribuya a su cumplimiento.
- c. Descripción del procedimiento: es detallar la sucesión de operaciones interrelacionadas, dependientes unas de las otras, y que mediante una forma determinada de actuación y, con la participación de distintos puestos de trabajo, permiten obtener un producto, prestar un servicio o alcanzar un fin o propósito. Es ir identificando, puesto por puesto y dependencia por dependencia, que es lo que les compete ejecutar.

Se sugiere la siguiente metodología para la descripción de cada procedimiento:

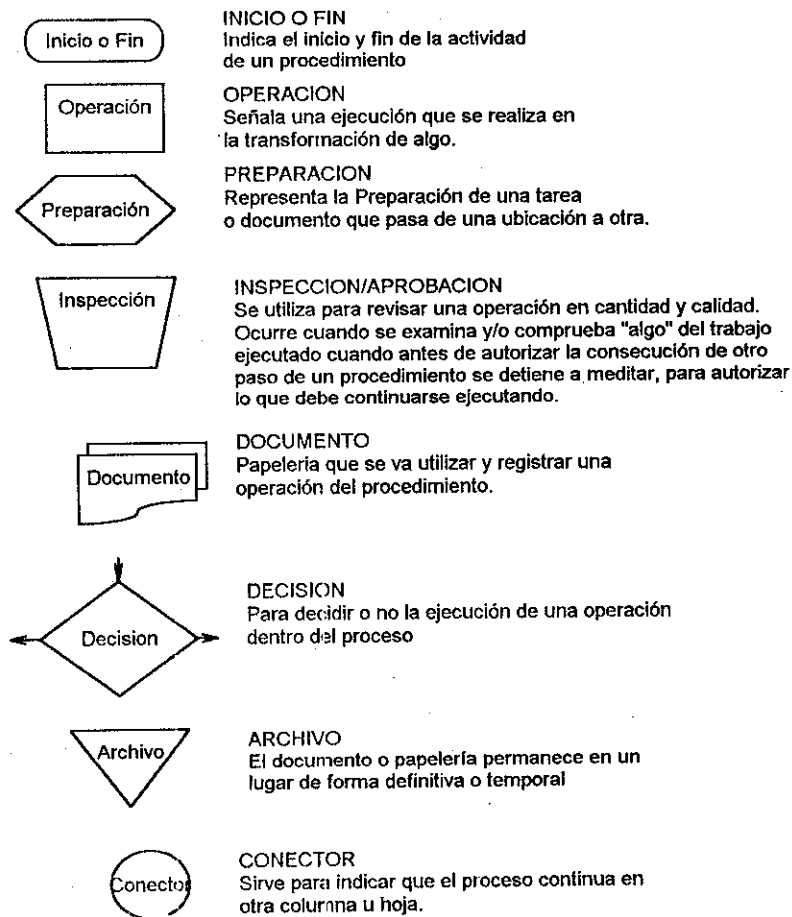
- Detectar cuál es el puesto o dependencia que le corresponde iniciar el procedimiento y, dentro de lo posible, cuál es el paso o actividad final donde concluye el procedimiento.
- Determinar las actividades que le corresponde realizar a cada puesto o unidad administrativa en el procedimiento que se quiere describir.
- Describir las actividades por puesto o unidad administrativa.

- d. Pasos críticos: son los pasos que en opinión de los dueños de procesos y tareas son críticos para el éxito del proceso. Es decir, son variables de calidad necesarias para cumplir correctamente con la efectividad de una tarea, con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente y empleado.
- e. Áreas de mejoramiento: las necesidades, insatisfacciones y ideas de mejoramiento que en opinión de las personas involucradas dentro del proceso deben ser analizadas para optimizar la eficiencia de las operaciones diarias, mejorar la productividad de la Empresa, incrementar la rapidez del proceso y la satisfacción del cliente y empleado.
- f. Diagrama de flujo o flujograma: es una gráfica que, por medio de una simbología generalmente puesta en forma sencilla, clara y lógica, cada una de las operaciones y las relaciones entre cada paso del procedimiento, que deben ser ejecutados. También representa visualmente la participación directa de cada puesto de trabajo en el proceso operativo de un procedimiento determinado.

2.3 Nomenclatura utilizada en los procedimientos

- a. Tarea: es una actividad o paso de un proceso en la cual se puede identificar su entrada, salida, responsable o dueño, mediciones críticas y tiempo, y cuyo fin es contribuir a obtener un producto o servicio.
- b. Proceso: es una secuencia lógica, coherente, ordenada y consistente de actividades, pasos o tareas, en la cual es posible identificar sus entradas, salidas, mediciones críticas, tiempos, responsables o dueños y su representación gráfica cuyo fin es obtener un producto o servicio que satisfaga los requerimientos de clientes y trabajadores.
- c. Sub-proceso: es el subconjunto de pasos, tareas o actividades coherentes y consistentes entre sí de un proceso dado y que están íntimamente relacionados con el mismo o que forman parte inherente e importante de éste. En síntesis, un subproceso es una parte menor pero importante de un proceso dado, por lo que constituye un subconjunto básico del mismo.
- d. Dueño del proceso: es la persona responsable por la administración y resultados de un proceso o conjunto de procesos; regularmente es la encargada de una área funcional o departamento/servicio.
- e. Dueño de la tarea: es la persona responsable por los resultados y ejecución de una tarea o pasos de un proceso o subproceso dado.
- f. Entradas y salidas: todo proceso y tarea tienen un insumo, entrada o input, con el cual se obtiene una salida, producto, servicio u output, luego de la realización de las actividades propias del proceso o tarea misma.
- g. Mediciones críticas: son las variables de calidad necesarias para cumplir correctamente con la efectividad de una tarea, con el fin de satisfacer los requerimientos de clientes y/o empleados.
- h. Formas o formularios: son todos los documentos impresos que se utilizan dentro de un procedimiento, como medios de autorizar, conservar y/o registrar un acción determinada.

2.4 Simbología utilizada



2.5 Diagnósis de la forma de documentos utilizados

Toda forma consiste de tres secciones principales:

2.5.1 Sección introductoria: por lo general se encuentra en la parte superior e incluye el título y el número de la forma, la ruta, el despáchese a, el nombre del cliente y su dirección, y las instrucciones principales sobre la manera de llenar la forma.

2.5.2 Área de trabajo (cuerpo principal): es la parte más grande de la forma. Aquí, la clave es un espacio y arreglo adecuados. El espacio debe ser lo bastante para toda la información necesaria y estar diseado para facilitar los asientos y reducir los errores. El uso adecuado de líneas, columnas, alineación de los datos, espacios y anotaciones en los casilleros son esenciales en esta sección.

2.5.3 Conclusión: Al final de la forma, incluye información relativa a lo que sucede a ésta a continuación. La autorización, firma y la declaración de las condiciones bajo las cuales son válidos los datos, tipifican el contenido de esta sección de la forma.

2.6 Sistema de información para el manejo del pedido de un cliente

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas para actuar como un todo para la obtención de un objetivo. En un sistema simplificado de información del manejo de pedido de un cliente, se recibe información cruda o parcialmente procesada a partir de varios factores ambientales como: empleados, costos, clientes, proveedores, etc..

Esta información constituye los insumos, los cuales son procesados ya sea manualmente o en máquinas, y se obtienen los resultados, o sea información pertinente para necesidades específicas que utiliza la empresa. Esta no sólo envía a elementos interesados y seleccionados del ambiente, sino también sirve para retroalimentación de propósitos de control, el cual vigila al sistema para asegurar la precisión y confiabilidad de la información. En otras palabras, un sistema es una red de procedimientos integrados y diseñados para cumplir una actividad principal.

De la misma forma, un procedimiento se puede considerar como una serie de pasos seleccionados, por lo general ejecutados por más de una persona, que constituyen una forma reconocida y aceptada de ejecutar toda una fase principal de una actividad. Los procedimientos administrativos se aplican al manejo de asuntos tales como recepción de pedidos, emisión de órdenes de compra, formulación de nóminas y selección de personal.

Textil, S.A. posee un sistema de información para el manejo del pedido de un cliente que incluye los esfuerzos de ventas, producción, personal, inventarios, finanzas y contabilidad. El sistema para el procesamiento del pedido de un cliente se compone básicamente de cinco procedimientos distintos que incluye:

- Comprobación del crédito del cliente
- Mantenimiento del inventario físico y/o emisión de la orden de producción
- Obtención de los artículos necesarios con los proveedores
- Envío al cliente de los productos fabricados
- La formulación de las facturas

Considerando este sistema de información la documentación de los principales procedimientos, se toman en cuenta los siguientes:

- Reclutamiento, selección e introducción de personal
- Ventas nacionales
- Compras de materia prima (local)
- Pago de planilla a nivel operativo

2.7 Documentación de los principales procedimientos actuales

2.7.1 Identificación de los procedimientos actuales:

CAPITULO 2: Documentación de los procedimientos administrativos

NOMBRE DE LA EMPRESA: Textil, S.A.		PROCEDIMIENTO: No: 1
UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto de personal		TITULO: Reclutamiento, selección e introducción de personal
DUEÑO DEL PROCESO: Jefe de personal		DUEÑO DE LAS TAREAS: Jefe de personal, Jefe de producción Candidato-empleado, secretaria recepcionista
RESPONSABLE	No PASO	ACTIVIDAD
Jefe de personal	1	Dar a conocer a los empleados la plaza vacante(fuente interna o la of nac del empleo)
Solicitante	2	Presentarse a la empresa para mayor información
Solicitante	3	Recibir solicitud de empleo
Solicitante	4	Llenar solicitud y adjuntar papelería exigida por la empresa
Jefe de personal	5	Entrevistar al solicitante para aclarar y complementar la información
Jefe de producción	6	Hacer pruebas prácticas
Jefe de personal	7	Analizar la solicitud y pruebas realizadas
Jefe de personal	8	Determinar quien será la persona a ocupar la plaza vacante
Jefe de personal	9	Notificar al solicitante fecha para presentarse a la empresa
Jefe de personal	10	Contratar en forma escrita
Secretaría-recepcionista	11	Archivar documentos del nuevo empleado
Jefe de personal	12	Indicar al nuevo empleado su trabajo y responsabilidades
Empleado	13	Realizar su trabajo bajo supervisión
No DE PASOS:	Fecha:	ENTRADAS DEL PROCESO: Plaza vacante
No DE FORMAS:	Hojas 1/1	SALIDAS DEL PROCESO: Contrato de trabajo y papelería del nuevo empleado

OBJETIVO DEL PROCESO:

Que a través de este proceso se contrate a la persona idónea para ocupar la plaza vacante de acuerdo con las necesidades y filosofía de la empresa.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PROCESO:

1. Reclutar candidatos para el puesto
2. Seleccionar entre los candidatos
3. Contratar al nuevo empleado
4. Introducir al nuevo empleado a la empresa

POLÍTICAS:

- * Los candidatos al puesto deberán llenar los requisitos mínimos a optar la plaza vacante
- * La selección se hará en base a los resultados de las evaluaciones y el criterio del jefe de personal
- * Cuando se contrata una persona para un puesto, esta debe ser hábil y estar preparada para realizar otra u otras tareas similares a la contratada, ya que en un momento determinado puede realizar otra tarea sin que cambie su salario o disminuya su puesto.
- * El nuevo personal entregará toda su papelería en original y su relación laboral se mantendrá en base al contrato de trabajo
- * Los candidatos a optar una plaza vacante deben someterse a exámenes prácticos que requiera la empresa.

PASOS CRÍTICOS DEL PROCESO:

- * Verificación de referencias de los candidatos
- * Introducción del nuevo empleado a la empresa
- * Seleccionar a la persona ideal para el puesto

ÁREAS DE MEJORAMIENTO:

- * Capacitación y entrenamiento del personal nuevo
- * Seguimiento del aprendizaje y adaptación del nuevo empleado
- * Desarrollo del nuevo empleado haciendo énfasis en la cultura de calidad

CAPITULO 2: Documentación de los procedimientos administrativos

NOMBRE DE LA EMPRESA: Textil, S.A.		PROCEDIMIENTO: No 2
TITULO: Ventas nacionales		UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto de ventas
DUEÑO DEL PROCESO: Ejecutivo de ventas		DUEÑO DE LAS TAREAS: Ejecutivo de ventas, asistente de gerencia, cliente Encargado de bodega de producto terminado
Responsable	No PASO	ACTIVIDAD
Ejecutivo de ventas	1	Planificar visitas a clientes
Asistente de Gerencia	2	Aprobar muestrarios para ejecutivos de venta
Ejecutivo de ventas	3	Visitar a los clientes
Cliente	4	Realizar el pedido según muestras o estilos clásicos
Ejecutivo de ventas	5	Llenar la hoja de pedido (3 copias cliente, vendedor, contabilidad)
Ejecutivo de ventas	6	Entregar una copia del pedido al cliente
Ejecutivo de ventas	7	Entregar una copia del pedido a contabilidad
Aux de contabilidad	8	Registrar contablemente el pedido (Sub-proceso)
Aux de contabilidad	9	Enviar la hoja de pedido al auxiliar de producción
Aux. de producción	10	Recibe el pedido y verifica existencias en el sistema
Aux. de producción	11	Si no completa el pedido iniciar subproceso de producción
Aux. de producción	12	Ingresar pedido al sistema
Aux. de producción	13	Imprimir prefacturado
Aux. de producción	14	Trasladar prefacturado a bodega de producto terminado
Encargado de B.P.T	15	Preparar el pedido
Encargado de B.P.T	16	Descargar el pedido en el sistema de bodega de producto terminado
Encargado de B.P.T	17	Entregar el pedido a contabilidad para facturar
Aux. de contabilidad	18	Facturar el pedido (sub-proceso de facturación)
Ejecutivos de ventas	19	Enviar el pedido al cliente
Cliente	20	Recibir el pedido
Encargado de B.P.T	21	Descargar el pedido en el sistema de bodega de producto terminado
Encargado de B.P.T	22	Entregar el pedido a contabilidad para facturar
Aux. de contabilidad	23	Facturar el pedido (sub-proceso de facturación)
Ejecutivos de ventas	24	Enviar el pedido al cliente
Cliente	25	Recibir el pedido
No DE PASOS: 25	Fecha:	Entradas del proceso: Necesidades de los clientes
No DE FORMAS: 3	Hoja 1/1	Salidas del proceso: Factura y pedido entregado al cliente

OBJETIVO DEL PROCESO: Mantener el nivel de ventas que genere las utilidades esperadas, satisfaciendo al cliente.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PROCESO:

1. Planificar las ventas
2. Recibir pedidos de los clientes
3. Preparar el pedido
4. Facturar y entregar el pedido al cliente

POLÍTICAS:

- * Visitar frecuentemente al cliente con nuevos productos
- * Verificar que el producto haya llegado como lo pidió el cliente
- * Buscar nuevos puntos de distribución, llegando antes que la competencia

PASOS CRÍTICOS DEL PROCESO:

- * Cumplir con las fechas de entrega, logrando la satisfacción del cliente con nuevos estilos.
- * Facturación de los pedidos

ÁREAS DE MEJORAMIENTO:

- * Incrementar la fuerza de ventas, manteniendo y mejorando la calidad a buen precio
- * Retroalimentación del proceso de ventas para saber la satisfacción del cliente y sus expectativas

CAPITULO 2: Documentación de los procedimientos administrativos

NOMBRE DE LA EMPRESA: Textil, S.A.		PROCEDIMIENTO No: 3
TITULO: Compras de materia prima (Local)		UNIDAD ADMINISTRATIVA: Finanzas
DUEÑO DEL PROCESO: Aux. de producción		DUEÑO DE LAS TAREAS: Aux de producción, proveedor, aux de computo Gerente general, aux de contabilidad, secretaria-recepcionista
Responsable	No PASO	ACTIVIDAD
Gerente general	1	Entregar plan de abastecimiento de producción a aux. de producción
Aux. de producción	2	Ingresar al sistema
Aux. de producción	3	Ingresar clave de acceso
Aux. de producción	4	Seleccionar menú de inventarios
Aux. de producción	5	Seleccionar opción de catálogos
Aux. de producción	6	Seleccionar opción reporte de existencias
Aux. de producción	7	Imprimir el reporte de existencias
Aux. de producción	8	Revisar el reporte de existencias
Aux. de producción	9	Preparar orden de compra con datos incluidos en el documento
Aux. de producción	10	Es único proveedor? INICIA SUBPROCESO NO ES ÚNICO
Aux. de contabilidad	11	Trasladar la orden de compra a contabilidad
Aux. de contabilidad	12	Cotizar vía fax solicitando precios, tiempo de entrega y existencias
Aux. de contabilidad	13	Reunir cotizaciones
Aux. de contabilidad	14	Trasladar cotizaciones y orden de compra a ger general
Gerente general	15	Seleccionar proveedor y autorizar (firma) orden de compra
Gerente general	16	Regresar orden autorizada a contabilidad
Aux. de contabilizada	17	Solicitar la aprobación de la orden de compra por vía fax al proveedor
Aux. de computo	18	Crear archivo por pedido (se adjunta copia de fax y orden de compra)
Aux. de computo	19	Archivar documentos de compra
Aux. de computo	20	Recibir factura y anexarla a documentos de compra
Aux de contabilidad	21	Preparar solicitud de cheque (sub-proceso)
Aux de contabilidad	22	Entregar papelería de pago a recepción
Secretaria-recepcionista	23	Emitir contraseña de pago y entregar al proveedor
Proveedor	24	Cobrar cheque en los días de pago establecidos y firmar de recibido
Secretaria-recepcionista	25	Entregar cheque a proveedor
No DE PASOS: 25	No DE FORMAS:	Fecha: ENTRADAS DEL PROCESO: Plan de abastecimiento de producción; SALIDA DEL PROCESO: Cheque

OBJETIVO DEL PROCESO: Llevar a cabo el procedimiento correcto para realizar las compras de acuerdo a los requerimientos

de producción; aprovechando las ventajas competitivas del mercado en cuanto a precios.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PROCESO:

1. Recibir plan de abastecimiento de producción
2. Verificar existencias y preparar la orden de compra
3. Cotizar a proveedores y autorizar la compra
4. Solicitar cheque y pagar al proveedor

POLÍTICAS:

- * Adquirir la materia prima que cumpla los requisitos de calidad establecidos por la empresa
- * La materia prima se adquiere bajo condiciones de precio, tiempo de entrega y calidad

PASOS CRÍTICOS DEL PROCESO:

- * Revisar existencias de acuerdo a la cantidad mínima y máxima requerida, teniendo con exactitud la existencia real en Bodega de materia prima.
- * Cotizar y seleccionar al proveedor cuando no es único

ÁREAS DE MEJORAMIENTO:

- * Revisar el menú de existencias mínimas para mejorar el proceso de emisión de la orden de compra
- * Mantener las existencias lo mas exactas posibles para evitar atrasos de última hora
- * Tener una relación de confianza y compromiso con los proveedores respecto a la calidad y entrega a tiempo

CAPITULO 2: Documentación de los procedimientos administrativos

NOMBRE DE LA EMPRESA: Textil, S.A.		PROCEDIMIENTO No: 4
TITULO: Pago de planilla nivel operativo		UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto de personal
DUENO DEL PROCESO: Jefe de Personal		DUENO DE LAS TAREAS: Aux de produccion, jefe de personal, personal
Responsable	No PASO	Actividad
Aux. de produccion	1	Imprimir las tarjetas con las ordenes de produccion
Personal	2	Cortar ticket de la orden de produccion y anotar en su cuaderno
Personal	3	Entregar tickets diariamente al jefe de personal
Jefe de personal	4	Enviar diariamente tickets al aux de produccion
Aux. de produccion	5	Ingresar al sistema para operar tickets (sub-proceso)
Aux. de produccion	6	Ingresar clave de acceso
Aux. de produccion	7	Seleccionar el menu de pedidos y produccion
Aux. de produccion	8	Seleccionar el menu de planilla quincenal
Aux. de produccion	9	Seleccionar opcion mant de empleados y operar tickets
Aux. de produccion	10	Imprimir reporte de boletas
Aux. de produccion	11	Enviar reporte de boletas a jefe de personal
Jefe de personal	12	Revisar descuentos para ajustar la boleta
Aux. de produccion y jefe per	13	Operar descuentos en el sistema (sub-proceso)
Aux. de produccion	14	Imprimir rep de boletas con descuentos, cheques, bouchers y recibos
Aux. de produccion	15	Enviar papeleria a jefe de personal para efectuar los pagos de quincena
Jefe de personal	16	Realizar el pago a cada empleado y solucionar dudas respecto el mismo
Personal	17	Recibir su cheque y firmar papeleria de recibido
No DE PASOS: 17	Fecha:	Entradas del proceso: orden con ticket por operacion
No DE FORMAS: 6	Hoja 1/1	Salida del proceso: Reporte de planilla, cheques y papeleria de recibido

OBJETIVO DEL PROCESO:

Recompensar el trabajo realizado por cada empleado segun su productividad

DESCRIPCION GENERICA DEL PROCESO:

1. Emitir orden de produccion
2. Operar tickets de produccion
3. Realizar planilla e imprimir cheques
4. Entregar cheque y papeleria de recibido

POLITICAS:

- * Los reclamos de pago se efectuaran en el momento de recibirlo o la proxima semana
- * El calculo de planilla se hace de acuerdo al codigo de trabajo y reglamento interno de la empresa
- * El pago de salarios se realiza cada quincena en forma personal a cada empleado dentro de las horas habiles de la jornada de trabajo en las instalaciones de la empresa

PASOS CRITICOS DEL PROCESO:

- * Revision de descuentos
- * Ingreso de tickets al sistema

AREAS DE MEJORAMIENTO:

- * Revision de escalas salariales
- * Programa de incentivos

2.7.2 Flujogramación de los procedimientos actuales:

DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DE LA EMPRESA: Textil, S.A. METODO: Actual
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto. de personal
 TITULO: Reclutamiento, selección e introducción de personal

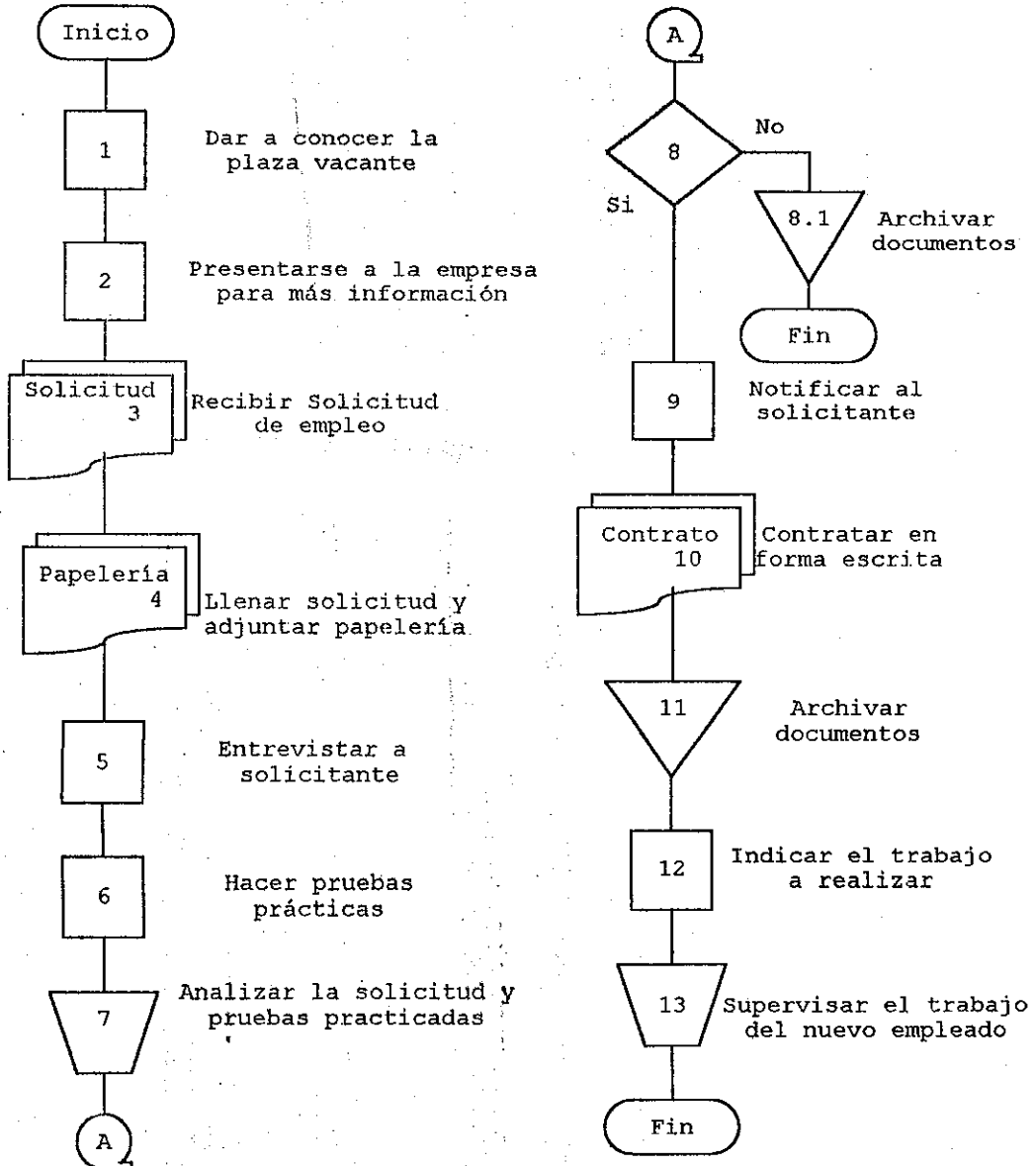


DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DE LA EMPRESA: Textil, S.A. METODO: Actual
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto. de Personal
 TITULO: Pago de planilla a nivel operativo

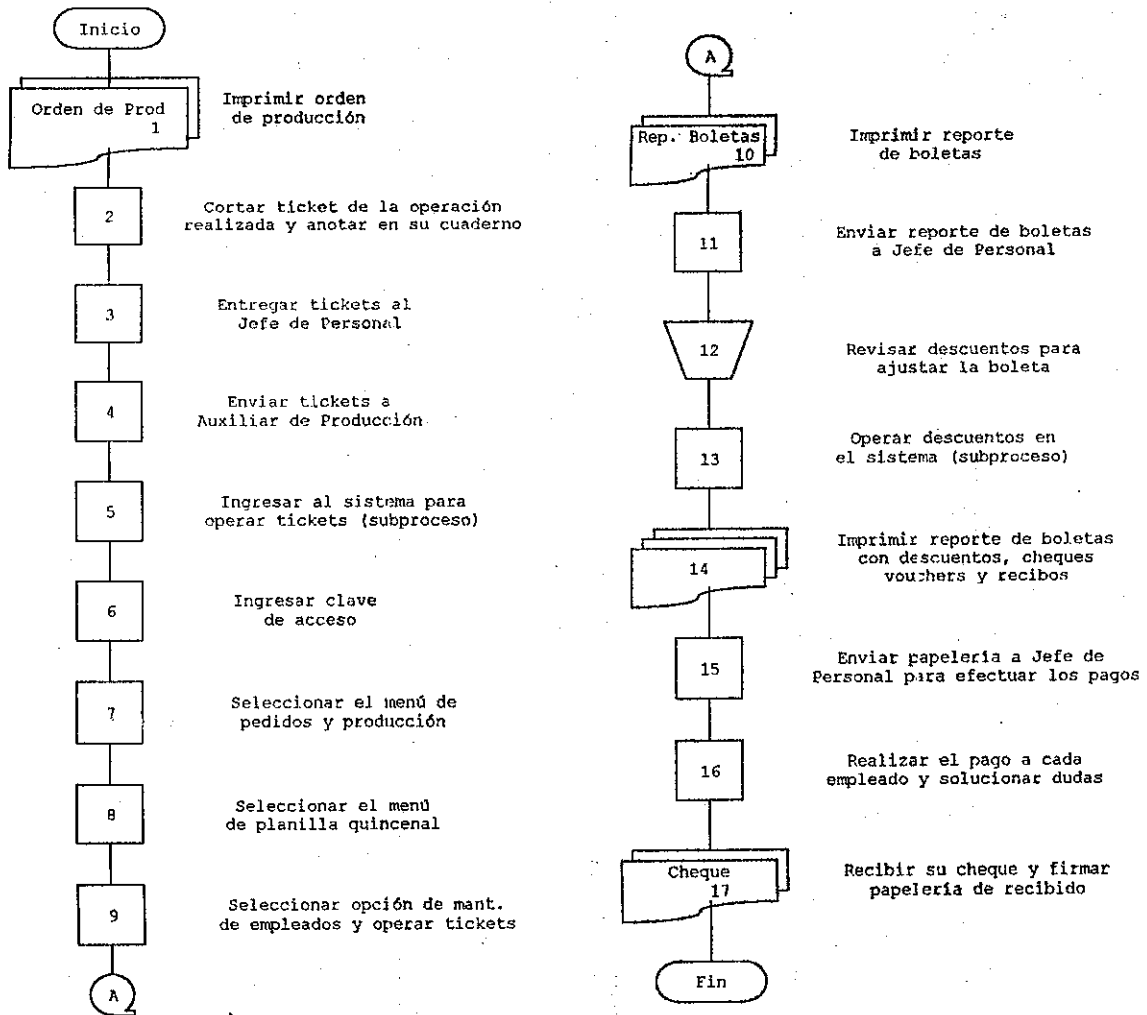


DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DE LA EMPRESA: Textil, S.A. METODO: Actual
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto. de Ventas
 TITULO: Ventas Nacionales

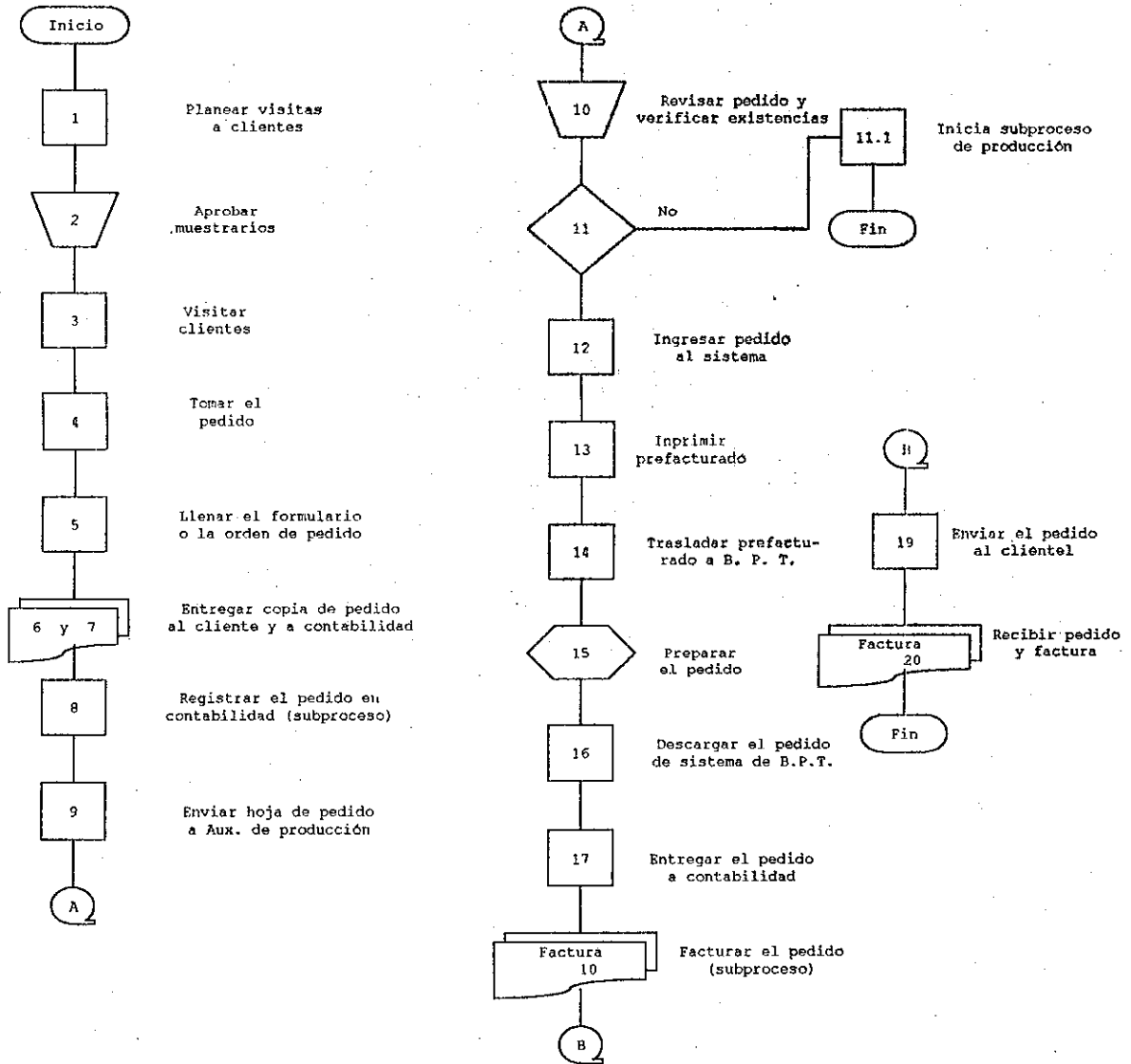
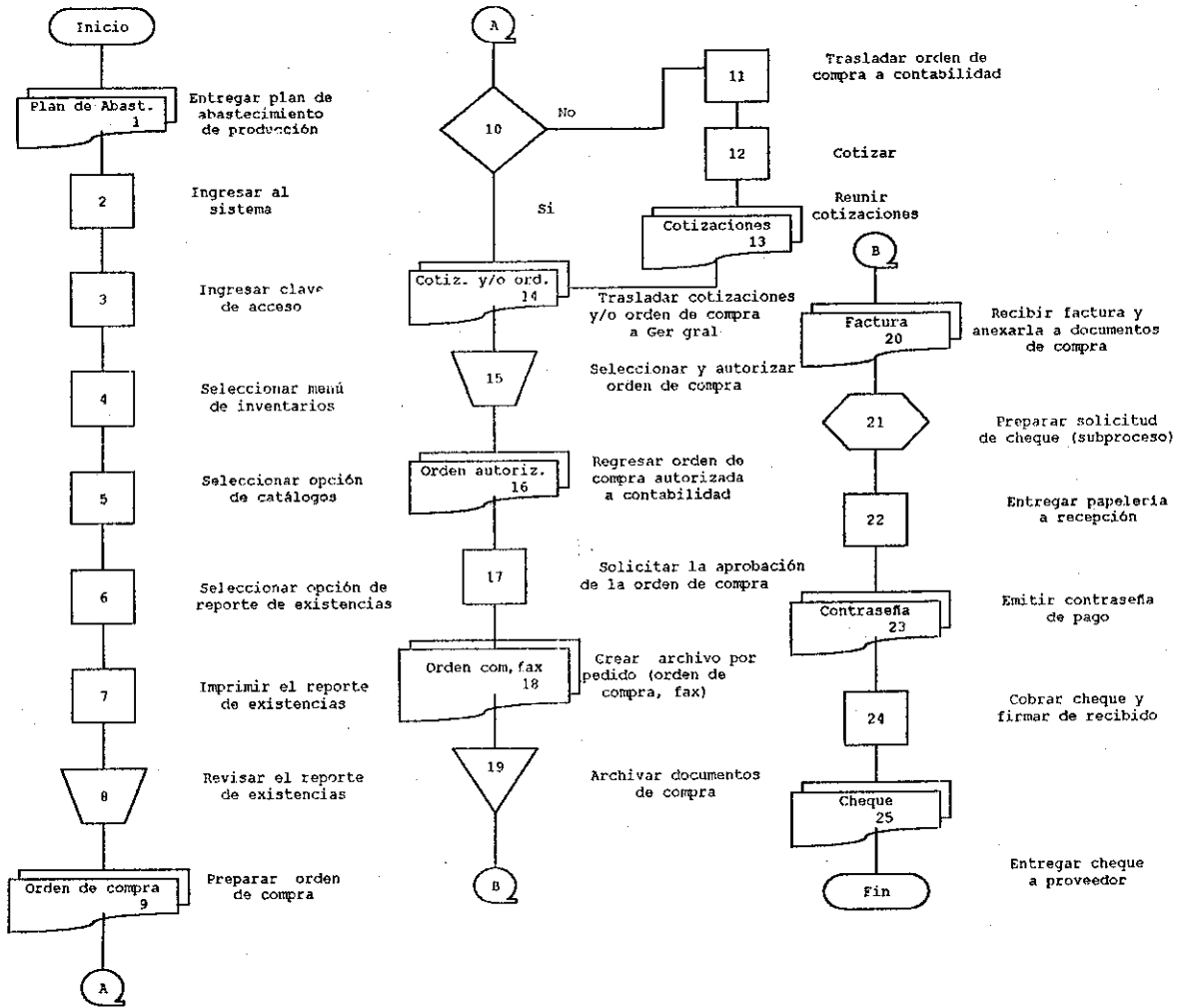


DIAGRAMA DE FLUJO

NOMBRE DE LA EMPRESA: Textil, S.A. METODO: Actual
 UNIDAD ADMINISTRATIVA: Finanzas
 TITULO: Compras de Materia Prima (local)



CAPITULO 2: Documentación de los procedimientos administrativos

Estudia actualmente (especificar, institución y horario) _____

Años que estudio		Nombre, dirección del establecimiento, colegio universidad	Obtuvo título Diploma o certificado
DE _____	A _____	PRIMARIA _____	_____
DE _____	A _____	SECUNDARIA _____	_____
DE _____	A _____	COMERCIAL _____	_____
DE _____	A _____	AGRICOLA _____	_____
DE _____	A _____	UNIVERSITARIA _____	_____
DE _____	A _____	OTROS _____	_____

Maquina que sabe operar: _____ 1 _____ 2 _____ 3
 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____

Licencia que posee: _____ 1 _____ 2 _____ 3

DATOS DE EMPLEOS ANTERIORES

Nombre, dirección y teléfono de la empresa	Tiempo trabajado	Puesto que tenía	Sueldo
1. _____	_____	_____	_____
2. _____	_____	_____	_____
3. _____	_____	_____	_____

NOMBRE Y DIRECCION DE PERSONAS QUE LO CONOZCAN Y LO PUEDAN RECOMENDAR

Nombre	Dirección	Teléfono	Profesión u oficio
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

NOMBRE _____

FIRMA _____

ESPACIO PARA SER LLENADO POR LA GERENCIA

Aceptado para ocupar el puesto de: _____

En el departamento de: _____

Con sueldo o salario Q _____ A partir del _____ Fecha _____ Firma _____

Gerente general _____

CAPITULO 3: ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

3.1 La necesidad de la información

La información es necesaria principalmente por dos razones: (1) para servir como disciplina; (2) para proporcionar la base para las decisiones.

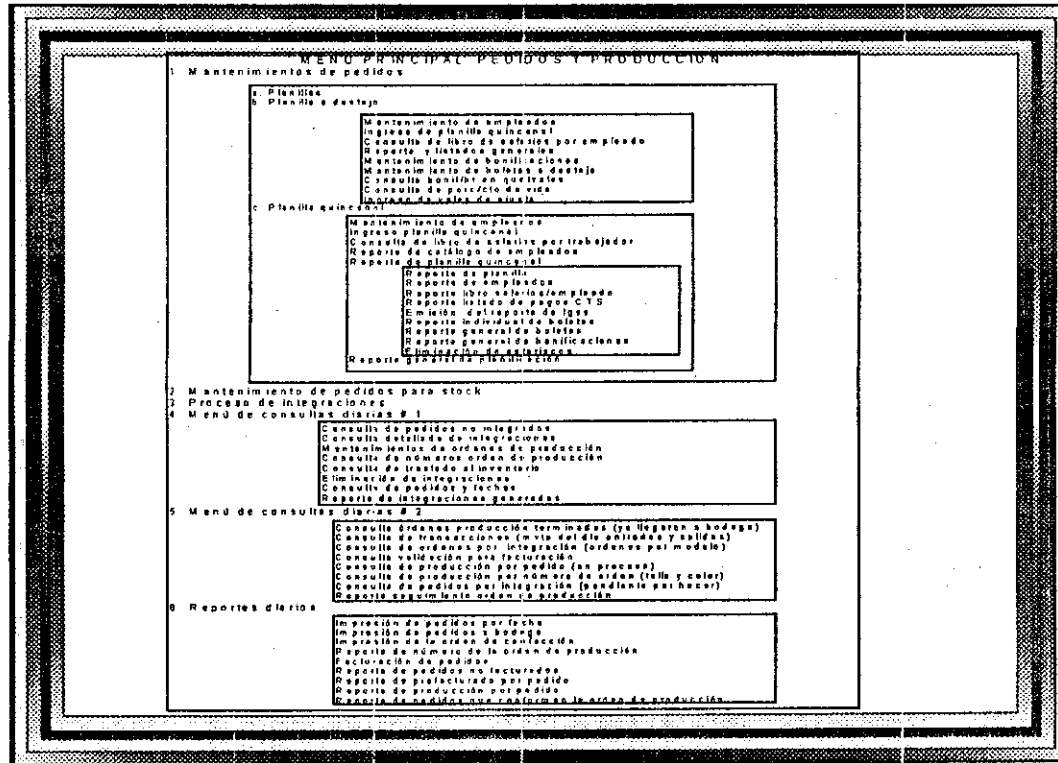
Un curso de acción depende, en gran parte, de la información que recibe el individuo y la que regresa. Este flujo bidireccional de la información es importante porque sirve como una disciplina esencial. El flujo de la información a una persona forma la base de lo que se hace; el flujo de la información desde una persona, incluye el informe de los resultados logrados y el cumplimiento de una responsabilidad. Estos esfuerzos estimulan al empleado a pensar y actuar en términos automotivadores. Se obtiene la comprensión de lo que se está haciendo y el porqué y, a su vez, desarrolla la iniciativa personal en el desempeño del trabajo.

El reto es diseñar y lograr estos flujos de información, de manera que todos los miembros de un grupo o de toda una empresa se comporten y actúen de acuerdo con el plan maestro. En este sentido, se logra la completa integración de los esfuerzos y la existencia de un lazo común entre todos los miembros por medio del eslabonamiento de la información. En otras palabras, la información sirve como medio esencial por medio del cual se fusionan todos los intereses de los miembros de una empresa.

La segunda razón principal es proporcionar la base para las decisiones. Se refiere al hecho de que el trabajo del gerente es alcanzar los objetivos estipulados, y el grado de éxito en este aspecto depende en forma directa de tomar las decisiones adecuadas en el momento correcto. La base para una decisión correcta es una información correcta, precisa y oportuna. El utilizar una información no adecuada para la toma de decisiones conlleva grandes dificultades. Proporcionar una información adecuada no constituye un fin en sí mismo, más bien es un dispositivo por medio del cual los encargados de las decisiones reciben información, que les ayuda a resolver sus problemas. Seleccionando, rechazando y coordinando la información, quien toma la decisión la convierte en inteligencia y acción. Es por eso que algunos designan apropiadamente a un gerente como "convertidor de información".

El uso de la información en la toma de decisiones implica que quien toma las decisiones, deba estar informado. Tanto la clase como la cantidad de la información son de vital importancia. Además, el receptor debe comprender la naturaleza y el tipo de la información requerida para manejar la actividad de que se trate. Estar informado proporciona solo la mitad del asunto; la otra mitad es que existe la necesidad de que el miembro de la gerencia no conozca la información superflua. Por lo general, se proporciona más información de la necesaria, condición que se deriva de la creencia errónea de que una mayor cantidad de información es conveniente y es conveniente que el gerente la conozca. Inevitablemente esto da como resultado que se proporcione información no esencial.

Gran parte de la información requerida para tomar una decisión debe ser procesada y distribuida con rapidez, para que sea de valor y mantenga el servicio a un nivel satisfactorio. Además, toda decisión, aun cuando sea remota, puede afectar a otras decisiones. Esto quiere decir que debe hacerse, pronta y eficientemente, la evaluación de la información en términos de los resultados operacionales derivados del uso de tal información, si ésta va a proporcionar su máximo servicio. Este requisito se alivia un tanto tomando en cuenta que, en una organización



3.3 Evaluación de los reportes actuales

En casi todas las empresas, las formas y reportes tienen la tendencia a continuar indefinidamente, sin tomar en cuenta la necesidad de los mismos; esto causa ineficiencia en los procedimientos. Además, se inician nuevas formas en las cuales la información deseada está contenida en las formas existentes o puede incluirse mediante una ligera modificación en las mismas. Los beneficios de un control apropiado sobre las formas y reportes utilizados pueden ser los siguientes:

1. Impedir que se continúen trabajos innecesarios.
2. Mejoras que permitan una fácil consulta.
3. Distribuir la información sólo a quienes la necesitan.
4. Producción de formas por los mejores medios.
5. Expansión de las formas de propósito general y reducción de las de uso limitado.
6. Revisión periódica de los reportes y formas, para que sólo se utilice lo necesario.

El primer paso para evaluar los reportes y formas actuales es determinar sus logros. Para este fin, se requiere información corriente sobre la información actual, sobre los propósitos para los cuales sirve y datos específicos respecto a su contenido e identificación. Los reportes y formas de oficina se utilizan para ayudar a alguna de las funciones siguientes: emisión de reportes, solicitudes, registros, instrucciones, seguimientos, autorizaciones, cancelaciones, órdenes, solicitudes, estimaciones, rutas, programaciones y reclamaciones.

solicitudes, registros, instrucciones, seguimientos, autorizaciones, cancelaciones, órdenes, solicitudes, estimaciones, rutas, programaciones y reclamaciones.

El segundo paso es evaluar lo que se está logrando. La atención se centra en determinar lo bien que la información actual está sirviendo las necesidades presentes. Para este fin, se pueden emprender varias actividades distintas pero relacionadas. Con frecuencia, resulta efectivo enviar cuestionarios a los usuarios de los reportes y formas; este análisis puede llegar a determinar: (1) Si algo puede ser eliminado, (2) si puede ser combinado y (3) si puede ser mejorado. Es de máxima importancia la información adecuada para cubrir los requisitos del trabajo de acuerdo con una administración eficiente de la empresa.

El tercer paso y último es la aplicación de medidas correctivas cuando sea necesario y se consideren adecuadas y efectivas. Para obtener un control adecuado de los reportes, se requiere un inventario exacto de los mismos, su evaluación por parte de quienes lo reciben, el análisis objetivo de estas evaluaciones, la determinación de la necesidad de cada reporte en relación con el servicio que proporciona, el costo de su preparación y su manejo y uso.

Para lograr estos propósitos, son necesarios los siguientes pasos: enviar una carta cerrada a los originadores de los reportes explicándoles el "Programa de Control de Reportes", y solicitarles una copia de cada uno de los que preparen, y anexárles una nota con el título del reporte, una lista de quienes lo reciben, su tamaño, extensión, frecuencia y costo estimado. A cada uno de los que reciben el reporte se les pide que lo evalúen respecto a su necesidad, uso y valor de la información que contiene. Para esto, se recomienda un cuestionario y una forma de carta que lo cubra. Luego de recoger la información, las recomendaciones son evaluadas respecto a los reportes que puedan eliminarse, combinarse con otros y los que puedan mejorarse o simplificarse

CUADRO 3.2

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE REPORTES		
Para	Ubicación (Depto)	Fecha:
Título del reporte.		
Si se responde las preguntas siguientes respecto a este reporte y regrestarlas al Depto de Por Gracias		
1. Utiliza usted este reporte?	Si No	En caso negativo, su cuestionario está completo, sírvasse regresarlo de inmediato
En caso afirmativo, este reporte lo necesita para		
a. Tomar decisiones	Si No	
b. Comprobar su exactitud	Si No	
c. Mantenerse informado	Si No	
d. Otras (sírvase indicarlo)		
2. La eliminación de este reporte afectaría sus operaciones?	Si No	
3. ¿Tendría su aprobación la eliminación de ciertos puntos o porciones de este reporte?	Si No	Comentarios:
4. Si es necesario el reporte total o parte de él, ¿se podría disminuir su frecuencia?	Si No	En caso afirmativo, ¿con que frecuencia mínima sería aceptable?
5. ¿Conserva copia de este reporte?	Si No	
6. ¿Con que frecuencia lo consulta después de su uso original?		
7. ¿Es destruido el reporte una vez lo ha utilizado?	Si No	Comentarios
8. Sírvase proporcionar algunos comentarios adicionales respecto a este reporte		
Su firma	Fecha	

3.4 Revisión del organigrama actual

No existe una forma ideal de departamentalización que dé los mejores resultados y sea aplicable a todas las organizaciones en todas las situaciones. Los gerentes deben determinar lo que es mejor al observar la situación a la que se enfrentan: Los trabajos que se van a realizar y la forma como deberían hacerse, el tipo de personal requerido y su personalidad, la tecnología utilizada en la empresa, los usuarios servidos y otros factores ambientales internos y externos de la situación.

La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino un método de estructurar actividades para facilitar el logro de los objetivos de cada organización. El proceso de selección de la mejor estructura implica una consideración de las ventajas relativas de cada tipo en los niveles de la estructura organizacional. Es importante tener en cuenta que nadie organiza para controlar; el ser humano se organiza para producir con eficacia y eficiencia.

Como una regla general, cuando la estructura organizacional está fuera de los lineamientos con las necesidades de la organización, alguno de los siguientes síntomas de estructuras deficientes pueden presentarse:

- La toma de decisiones es lenta o baja de calidad: las personas que toman las decisiones pueden estar sobrecargados de trabajo y responsabilidades, debido a que el nivel de jerarquía que ocupan los envuelve en demasiados problemas. La delegación a niveles inferiores puede ser insuficiente. Otra causa de la baja calidad en las decisiones es que la información no puede llegar a las personas correctas.
- La organización no responde innovadoramente a cambios en el ambiente: una razón por la que la innovación se contrae es debido a que los departamentos no están coordinados horizontalmente. La identificación de las necesidades del consumidor por el departamento de ventas y la identificación de los desarrollos tecnológicos en el departamento de producción deben ser coordinadas.
- Demasiado conflicto es evidente: la estructura organizacional debe permitir conflictos de objetivos departamentales combinados en un simple grupo de objetivos para la organización entera. Cuando los departamentos actúan con propósitos cruzados para alcanzar los objetivos del departamento, la estructura es por lo regular deficiente.

La estructura organizacional debe cumplir dos objetivos para la empresa:

- (1) debe proveer una estructura sólida de responsabilidades, relaciones de reportes, y grupos;
- (2) debe proveer mecanismos para enlazar y coordinar los elementos de la organización en un todo. Para ello se requiere del uso de sistemas de información, en adición al organigrama de la organización.

En el caso de Textil, S.A., se encuentra bien organizada; las líneas de autoridad y responsabilidad están claras en el organigrama y todos saben los canales de comunicación para plantear dudas, resolver conflictos y demás.

Además, se cuenta con una organización bastante sencilla debido a la naturaleza del negocio, la cantidad de personal en el departamento de producción es alta. Se ha mantenido un número

reducido de personas en el área financiera y de gerencia, las cuales tienen asignadas diversas funciones. La división vertical del organigrama relativamente pequeña facilita la comunicación entre los distintos niveles de la organización; cada superior tiene un número reducido de subordinados a su cargo, lo cual permite dedicar tiempo para supervisar y atenderlos personalmente. El organigrama no presenta demasiados cuellos de botella o sea duplicidad de funciones.

La supervisión del desempeño laboral es estrecha, pero no se efectúan evaluaciones del desempeño; tampoco se llevan controles escritos. Cada actividad ha sido asignada a un empleado para que la desarrolle. La supervisión del desempeño de esta labor corresponde al jefe inmediato superior y al gerente de cada departamento. Siempre es una persona independiente a quien ejecuta la labor.

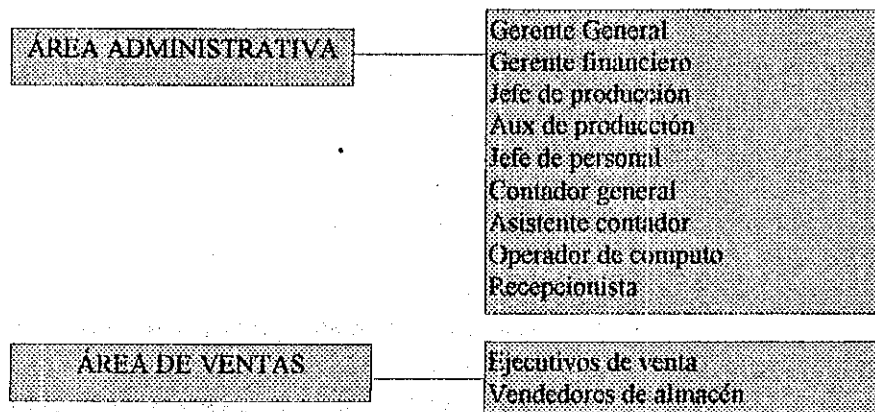
La gerencia tiene definidas las líneas de autoridad y responsabilidad para el desempeño de las siguientes labores:

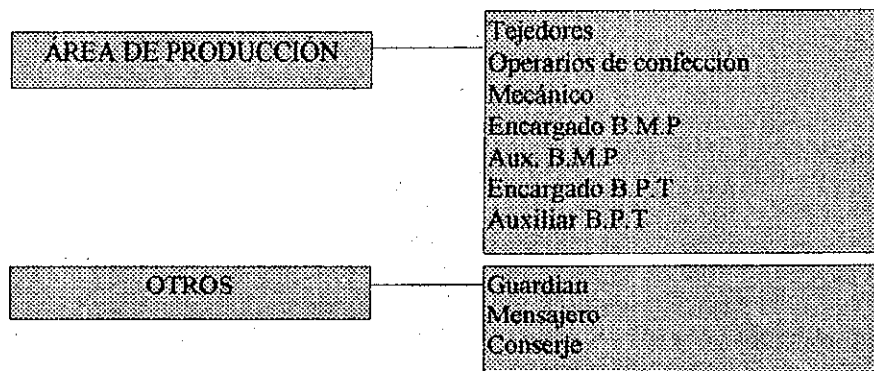
- a. Iniciar acciones de prevención para evitar productos defectuosos
- b. Detectar y registrar problemas de calidad en el producto
- c. Presentar soluciones a través de los canales establecidos
- d. Comprobar que se ponen en práctica las soluciones adoptadas
- e. Controlar que después que se hayan corregido las deficiencias en productos defectuosos, se despachen e instalen correctamente.

La supervisión del cumplimiento de los siguientes pasos está a cargo de las personas señaladas respectivamente:

- Ensayos y seguimientos al diseño ... Gerente general
- Instalación y producción ... Jefe de producción
- Servicio al cliente ... Gerente de ventas/ Gerente financiero
- Revisiones del diseño ... Gerente general
- Auditoría del sistema de calidad ... Puesto que no se realizan aún formalmente en la empresa; no hay autoridad establecida para su supervisión

Los puestos actuales dentro del organigrama son los siguientes:





Organización del personal

A. *Gerencia*: en esta área, se encuentran: el gerente general, subgerente y jefes de departamento

B. *Finanzas*: desempeña funciones gerenciales y de oficina. Dentro del área financiera, se encuentran la secretaria, el gerente financiero y el auxiliar de contabilidad; estas tres personas trabajan en contacto directo con el gerente general.

B. *Planta y ventas*: es el área más grande en cuanto a número de personas que lo integran. El jefe de producción trabaja directamente con el gerente general

C. *Otros*: mensajero y guardián no encaja en las anteriores divisiones.

3.5 Análisis de puestos

3.5.1 Concepto:

El análisis del puesto es el proceso de examinar en forma crítica los componentes de un trabajo, tanto por separado como en relación al todo, con el fin de determinar todas las operaciones y obligaciones. En resumen: el análisis del puesto trata con hechos respecto a los trabajos y de lo que se requiere para un desempeño competente. Los datos típicos que incluye son las formas y los materiales manejados, el equipo y las máquinas utilizadas, los métodos empleados, la frecuencia de las operaciones, la cantidad y clase de habilidades que se requieren y el grado de concentración necesaria.

El análisis del puesto es la base para determinar el valor relativo, orientado a la compensación de los puestos; facilita la formulación de las necesidades del desarrollo y sirve para identificar las transferencias y las promociones.

La obtención de los datos para el análisis del puesto varían, en el caso de un trabajo nuevo o de una unidad organizacional nueva; el gerente encargado de la organización debe decidir las características del puesto o puestos recientemente creados. Sin embargo, en el caso de un

puesto ya desempeñado, son posibles tres métodos para obtener datos para el análisis del puesto: (1) entrevista y observación; (2) conferencias y (3) cuestionarios.

Para el primer método, el analista va al empleado, le hace preguntas respecto al puesto, y observa cuál es su contenido. Si bien este método es satisfactorio para los puestos de oficina, quizá sea más popular para los puestos de fábrica.

En el segundo método, se convoca a los empleados a una conferencia y se describe verbalmente su puesto; este método, por lo general, requiere más tiempo que los otros, saca a los empleados de sus trabajos y puede interferir con la rutina de trabajo.

En el tercer método, se envía un cuestionario al empleado, quien llena la información. Este método se usa en los casos en los que el empleado puede manejar en forma inteligente el trabajo de oficina y están más o menos acostumbrados al papeleo.

Cualquiera que sea el método que se adopte, es aconsejable obtener, dentro de los límites prácticos, tanta información como sea posible respecto a cada puesto. Por lo general, es preferible tener demasiados datos que muy pocos.

A continuación, se muestra un modelo de cuestionario utilizado para el análisis del puesto:

CUADRO 3.3

ANÁLISIS DEL PUESTO			
Título actual del puesto:		Departamento:	
1. ¿Cuál es el propósito general de este puesto?			
2. ¿Qué deberes se desempeñan en el curso acostumbrado del trabajo? (Indique de donde se recibe el trabajo, qué se hace con él y a dónde se envía)			
3. ¿Qué deberes se desempeñan sólo a intervalos estipulados? (diario, semanal, mensualmente, etc...)			
4. ¿En qué unidad organizacional está ubicado su puesto?			
5. ¿Entraña el trabajo la supervisión de otros empleados? (Explíquelo)			
6. Si existen algunos cursos especiales de entrenamiento esenciales para desempeñar los deberes de este puesto en forma satisfactoria, indíquelo.			
7. ¿Qué experiencia es necesaria que tenga un nuevo empleado para que pueda desempeñar este puesto?			
8. ¿Cuáles son las partes más difíciles de este puesto?			
9. ¿Cuáles son las partes menos difíciles de este puesto?			
10. ¿Qué proporción del tiempo en este puesto requiere estar sentado. %		Parado % en movimiento %?	
11. ¿Qué máquinas u otro equipo se operan?			
Con regularidad:		Ocasionalmente:	

3.5.2 Análisis de las principales funciones de Textil, S.A.

EN EL ÁREA DE GERENCIA Y EL DEPARTAMENTO FINANCIERO:

a. Manejo de documentos: el departamento financiero es el encargado del manejo de documentos de toda índole en la empresa: Facturas, ordenes de pedido, notas de ingreso de

inventarios a bodega, solicitudes de despacho de producto, memos y avisos a empleados, así como papelería manejada por la gerencia. Se posee una copia archivada de todo documento emitido en la empresa o recibido por ella; el control de inventarios se lleva en computadora.

La empresa no cuenta con documentos escritos almacenados correspondientes al proceso productivo, así como de las inspecciones que se realizan en cada paso para verificar la calidad del producto.

b. Portafolio de productos:

b.1 *Diseño de nuevos productos:* la gerencia y asistente de gerencia tienen a su cargo todas las actividades referentes al diseño de nuevos productos. El Gerente General tiene reuniones periódicas con los ejecutivos de ventas y jefe de producción para discutir cualquier punto que se debe tratar sobre el estado actual de cada departamento.

De estas reuniones, surgen ideas para nuevos productos, provenientes de las necesidades que se han identificado en el mercado. Los vendedores las transmiten al gerente general y éste luego se reúne con el jefe de producción y le transmite el concepto, determinando: el tipo de materia prima que se va a utilizar, color, tamaño y otras características necesarias en la prenda. El jefe de producción procede a fabricar las muestras; éstas se evalúan, se le introducen las modificaciones necesarias; si no se le va a introducir algún cambio al producto, el gerente general da la aprobación al jefe de producción para que empiece la fabricación. El gerente general procede a costear el producto con base en su peso y la composición de materia prima y lo remite a contabilidad para que se registre dentro del listado de productos disponibles para pedidos. No se lleva un control escrito de las distintas etapas del diseño de un nuevo producto.

b.2 *Evaluación de la cartera actual de productos:* el gerente general tiene a su cargo evaluar la cartera actual de productos y la manera de determinar qué productos necesitan modificaciones, innovaciones o simplemente cuáles van a ser descontinuados. Los productos descontinuados son por lo general aquellos cuya rotación es muy baja o cuyo volumen de ventas es muy pequeño en relación con sus costos.

c. Compras: esta función se lleva a cabo generalmente por el departamento de contabilidad de una empresa, o por el departamento de compras. En el caso de Textil, S.A., las compras se efectúan por el gerente general con la colaboración del jefe de producción.

c.1 *Elección del proveedor:* El Gerente General investiga las opciones que posee. Efectúa el pedido. Luego de discutir con el jefe de producción las especificaciones de materia prima y tramita su pago. Si queda satisfecho con la calidad, precio, términos de pago, entregas a tiempo y servicio, pasa a ser proveedor regular de la empresa y luego el jefe de producción se encarga de los pedidos subsecuentes.

c.2 *Evaluación del proveedor:* la evaluación de los proveedores sólo se hace en el contacto inicial. Cuando se cambia de proveedor, el gerente visita la planta y se asegura de la calidad del hilo. Las siguientes revisiones se hacen cuando la empresa recibe la

materia prima en su bodega. La evaluación se basa en la experiencia del jefe de producción; no existen pruebas cuantitativas solo cualitativas. La empresa no tiene registros sobre el listado de proveedores ni los términos negociados con éstos en el pasado, así como de proveedores sustitutos. La única constancia que queda a la empresa es la factura de pago; en ella se establece el título del hilo, el tipo de material, color, peso en kilos y nombre del proveedor.

En resumen, las compras de materia prima se realizan de manera regular con base en prácticas pasadas, considerando precio, entregas a tiempo y calidad. El contrato se hace verbal o por teléfono. Además, se tiene la política de solicitar muestras de materia prima para verificar color y textura con base en experiencia y exigencias de la carta de colores de la empresa, de manera que se rechaza la materia prima que no cumpla las especificaciones requeridas.

d. Planeación: esta función la efectúa el gerente general. Gran parte de la planeación no se encuentra por escrito y lo que está escrito no es conocido por la totalidad de la empresa. La diversidad de funciones del gerente general no le deja tiempo suficiente para hacerlo.

e. Política de calidad: "Todas aquellas directrices y objetivos generales de una organización relativos a la calidad, expresados formalmente por la alta gerencia". En el caso de Textil, S.A., esta política no se encuentra por escrito, ha sido formulada por la gerencia general y transmitida en forma oral a nivel de jefes departamentales y nivel operativo.

EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN:

El departamento de producción se divide en dos áreas: tejeduría y confección, las cuales están a cargo de el jefe y el auxiliar de producción.

El jefe de producción planifica, dirige y controla las actividades de todo su personal. Su función es llevar a cabo los pedidos de los clientes bajo las especificaciones acordadas; por lo tanto, tiene a su cargo todos los pasos de fabricación desde tejido hasta confección, y es el principal responsable de la calidad del producto. Además, se tiene la responsabilidad de mantener el inventario de repuestos y un programa de mantenimiento para las máquinas según las necesidades.

El auxiliar de producción se encarga de planificar la producción de los pedidos de tejido y de las compras de hilo según su programación. La responsabilidad del auxiliar de producción es programar el plan de labores de los tejedores, coordinarlos y controlar el uso correcto de materiales; además opera el sistema de cómputo de toda el área de producción; él es supervisado por el jefe de producción y en ocasiones reporta directamente al gerente general.

La función de los tejedores es hacer el montaje de la tela según el programa de la máquina y controlar su funcionamiento, además de la limpieza diaria y lubricación periódica. En el área de confección las operarias tienen a su cargo un trabajo específico cada una, siendo responsables de sus instrumentos de trabajo, limpieza y lubricación de su máquina y la calidad de la operación que realizan.

El mantenimiento de avería de toda la planta es responsabilidad del mecánico, que es supervisado por el jefe de producción.

DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Organización: se compone de ejecutivos de ventas que cubren las ventas de la capital, y son encargados de colocar el producto en los principales almacenes y supermercados; también se tiene una sala de ventas donde se atiende a minoristas.

Mecánica de ventas: los vendedores cubren el mercado en la ciudad capital y se da mercadería a un distribuidor para colocar el producto en los departamentos. Las ventas de exportación, en su mayoría, las lleva a cabo el gerente general.

A los clientes regulares se toma el pedido por teléfono y se les despacha de inmediato, ya que se tiene un historial de su crédito. A los clientes nuevos se les visita personalmente, se toma el pedido luego de haber enseñado el muestrario de estilos y se acepta pago al contado; luego de investigarlos, se autoriza el crédito. También se visita a clientes potenciales para proyectarse hacia nuevos mercados, se presentan muestras y piden sugerencias para adecuar el producto a las necesidades del cliente. La empresa no hace contrato escrito con el cliente en el momento de realizar la venta. La única constancia que queda de la venta es la orden de pedido que el vendedor llena y pasa a bodega de producto terminado para que se prepare el producto y la factura de cobro que se presenta al cliente en el momento de entregar el producto, excepto para pedidos de exportación.

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS Y SERVICIO

Bodega de materia prima (B.M.P): el auxiliar de producción supervisa que se ingrese a bodega la cantidad especificada en la factura del proveedor; el bodeguero se encarga de colocar en orden el producto, de manera que se conserve sin riesgo de deterioro. Cuando el hilo está por terminarse, se informa al encargado para que realice un nuevo pedido, por experiencia se tiene una cantidad estándar como punto de pedido.

Bodega de producto terminado (B.P.T): el control de ingresos y egresos de bodega de producto terminado se hace por medio de registros escritos que incluye las notas de ingreso (orden de producción) y las solicitudes de despacho (hoja de pedido o prefacturado). Con base en ellas, se determina la existencia actual diaria del producto, así como las necesidades de producción para cubrir los requerimientos de los clientes. El área de bodega cuenta con un encargado y un ayudante; ambos se reportan al asistente de gerencia, aunque el desempeño adecuado de sus funciones es supervisado por el auxiliar de producción.

Ingreso a bodega de producto terminado: la encargada de revisión y empaque final entrega la tarjeta de orden de producción con el producto contado y clasificado por talla, el cual es cargado en el sistema de cómputo que tiene la bodega de producto terminado.

Colocación y mantenimiento: se lleva un control que producto tiene más tiempo de estar almacenado, para darle salida primero a éste y evitar su deterioro por almacenamiento prolongado.

La rotación del inventario es "el número de veces por año en que se vende un artículo del inventario", lo cual determina el tiempo que permanece el producto en bodega antes de ser vendido. Lo deseable es una rotación alta, ya que indica que el producto no permanece almacenado mucho tiempo; esto implica un menor costo para la empresa. La rotación del producto varía según el estilo y la época de ventas. No se lleva un costo real de mantener el inventario en bodega de forma periódica.

Salida del producto de bodega: los vendedores solicitan el inventario actual al auxiliar de contabilidad para determinar qué producto hay disponible en bodega para cubrir sus pedidos y qué cantidad debe solicitar al jefe de producción para tener a tiempo el pedido. Con esta información, se realizan los despachos. Cuando el pedido ya está listo para ser despachado, se descarga en la computadora, se revisa y sale de bodega para ser entregado al cliente. La frecuencia en la que se entregan pedidos, depende de cuántos sean, tamaño de los mismos y urgencia que tenga el cliente.

RECURSOS HUMANOS:

Textil, S.A. cuenta con un jefe de personal, quien se encarga de atender todo lo referente a recursos humanos tanto a nivel operativo como de oficina; sus principales atribuciones son: repartir el trabajo a nivel operativo, conceder permisos, realizar el pago de planilla, atender a los inspectores de trabajo y sanidad, realizar el pedido para las compras de confección, llevar la papelería del personal, control de prestaciones, liquidaciones, llamadas de atención al personal, y la principal que es el reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal.

Reclutamiento, selección y contratación: la rotación de personal de gerencia, ventas y finanzas es muy baja; casi todos iniciaron la empresa. Donde existe más rotación es en el nivel operativo, más en confección, debido a lo repetitivo que es el trabajo y la oferta del mercado; por eso se analiza el proceso de reclutamiento, selección y contratación a nivel operativo. Para este proceso, se recluta personas a nivel interno y si es necesario externo a través de la oficina nacional de empleo. Para la selección se realiza una entrevista con el jefe de personal, se llena el formulario de solicitud de trabajo y se dan a conocer las condiciones de trabajo. Luego, se revisan las referencias, y si la persona es apta para el puesto es puesta a prueba por un tiempo. Finalmente si es necesario, se entrevista con el gerente y luego se contrata.

Capacitación: la empresa no ha establecido procedimientos que planifiquen las necesidades de entrenamiento del personal; la evaluación de su trabajo y los resultados observados son la base sobre la que se determina si necesitan o no capacitación adicional.

Motivación: las relaciones laborales son de respeto y cordialidad; además se trata de reconocer el logro del empleado en cuanto al cumplimiento de metas de producción. Todo esto

persigue la reducción de rotación de personal para lograr su homogeneización, a fin de que este ambiente les motive a trabajar adecuadamente, y haga a la empresa más productiva.

3.6 Necesidades en el área de producción

El área de producción de la empresa Textil, S.A., ha establecido una mecánica adecuada para la solución de problemas, así como el control para verificar que las acciones correctivas se pongan efectivamente en práctica para evitar la repetición de errores.

Los jefes departamentales y sus auxiliares son los responsables de realizar estos controles; actualmente no se realiza un programa de mejoramiento continuo que analice los procesos, operaciones, autorizaciones, informes de calidad y los reportes de servicio con el fin de eliminar causas que potencialmente generan productos defectuosos.

La mecánica que se utilizará para cubrir las necesidades en el área de producción es tratar los problemas con acciones correctivas más que preventivas. Según el estudio realizado, se deben tomar acciones preventivas en los siguientes aspectos:

ASPECTOS A CONTROLAR EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Medidas largo y ancho • Tolerancias máximas y mínimas • Ajuste de medidas • Estado de las máquinas • Manejo por parte del operario • Calidad del hilo / Desperdicio de material • Piezas defectuosas
ASPECTOS A CONTROLAR EN EL ÁREA DE CONFECCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • REVISIÓN DE TELA: pedidos incompletos, piezas sucias o con mallas • DESPITE: piezas faltantes por orden, posibles defectos de tejido • REMALLADO: mallas por mal manejo, ubicación etiqueta correcta • OJAL: distancia entre cada ojal, número de ojales, tamaño y marcado de ojal • TERMINADO A MANO: utilización de hilo adecuado, puntadas visible de terminado • LIMPIEZA: adecuada según tejido • CORTE: ajuste de moldes, corte adecuado al modelo • OVERLOCK: puntada adecuada según estilo, calidad y color de hilo usado • PLANCHADO FINAL: especificaciones de plancha según tejido • BOTON: uso adecuado según estilo, calidad del botón, número de botones • DESPITE: mallas, hilos de etiqueta no cortados • REVISIÓN FINAL Y EMPAQUE: ubicación del responsable del defecto para su reposición

Control de procesos: el proceso de fabricación y supervisado que se lleva a cabo siguiendo los pasos establecidos previamente, para asegurar su apego a las reglas de aceptación establecidas. Se da un seguimiento verbal al proceso productivo, ya que no se cuenta con un manual completo de procedimientos escritos; la elaboración del mismo, tanto para el área de tejido como para confección, es un trabajo en proceso.

Es importante incluir en el manual de forma clara las instrucciones de trabajo que definen la forma de fabricar los productos, el uso de equipos de fabricación, las condiciones ambientales

de trabajo y la conformidad de los productos con las normas de calidad requeridas; para mejorar el control del proceso productivo.

La orden de producción de cada lote permite darle cierto seguimiento a las etapas del proceso productivo y detectar el paso de confección en el que se pudo cometer algún error. Aunque muchas veces los errores son detectados y corregidos, en el último paso de confección que es revisión final y empaque.

Registros de inspección y ensayo: la empresa no conserva documentos que prueben que los productos han cumplido con las inspecciones y ensayos de aceptación establecidos aun cuando éstas inspecciones se realicen adecuadamente en base a procedimientos establecidos. Las inspecciones efectuadas en planta no son identificadas por etapas. A pesar de que no se identifica el estado de inspección en cada etapa del proceso de fabricación, únicamente se expide producto conforme, que ha pasado por todas las inspecciones previstas.

Inspección de recepción y ensayos: la materia prima es revisada y probada previa su utilización en la mayoría de los pedidos, para determinar su conformidad con las especificaciones tanto de color como de textura. Este paso es muy importante para evitar atrasos en todo el proceso, ya que la mala calidad de la materia prima es una causa de atraso en las entregas de pedidos, desperdicio de material y un aumento en los costos.

Inspección y ensayos en procesos: la empresa inspecciona los productos sin un plan detallado de calidad o control; por esto se presentan cuellos de botella en el puesto de revisión y empaque final porque es donde se corrigen defectos desde leves hasta críticos en todo el proceso de confección. La encargada de la inspección final y empaque regresa el producto terminado a quien cometió el error para repararlo; en este punto, no se lleva a cabo un reporte de defectuosos ni un control estadístico de calidad.

El producto no conforme es separado bajo una categoría y precio distinta del producto conforme; por lo tanto, se clasifican productos de primera y de segunda. Los de primera no tienen defectos de fabricación, o si los tienen, ya fueron corregidos. El producto de primera se etiqueta y empaqa; el de segunda sólo se empaqa y se coloca la talla para venderlo rebajado en el almacén. Control de productos defectuosos: La empresa cuenta con procedimientos verbales establecidos para el control y disposición del producto no conforme con las especificaciones, para evitar que por descuido se utilicen éstos.

Tanto la responsabilidad de la revisión del producto no conforme, como la autoridad para su disposición se encuentran definidos. Los productos defectuosos se tratan según las disposiciones contenidas en los procedimientos respectivos. Estos son reprocesados para cumplir con las especificaciones; son utilizados sin reparación haciéndole saber al cliente el estado real del producto o son rechazados definitivamente. El producto reparado no es inspeccionado nuevamente.

No se presenta al cliente notificación alguna para la utilización de productos defectuosos con o sin reparación. Con base en la categoría de producto que está comprando, el cliente sabe qué tipo de reparaciones puede o no llevar éste; la compra la realiza con conocimiento del estado real del producto. Ahora, el producto de primera puede tener alguna reparación pequeña con

la cual el defecto no es perceptible; el cliente no es notificado de este tipo de reparación, puesto que el producto no presenta defecto aparente que altere su presentación. No se lleva registro alguno de las reparaciones efectuadas para demostrar el estado real de los productos.

3.7 Aspectos críticos de la empresa

Aunque no hay un consenso completo acerca de cuáles deberían ser las reas claves de resultados de un negocio (las que pueden diferir en las empresas), se pueden considerar las siguientes: posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo del gerente, desempeño y actitud del trabajador, y responsabilidad pública.

Los factores críticos del éxito para cualquier empresa es el número limitado de áreas en donde resultados satisfactorios asegurarán un desempeño exitoso. Estas son las actividades o aspectos de la empresa que tienen mayor impacto en las utilidades y en la fuerza competitiva. Aunque los factores varían mucho de industria a industria, generalmente provienen de fuentes tales como:

- Estructura de la industria.
- Estrategia competitiva, posición en la industria y localización geográfica.
- Factores externos (económicos, financieros, políticos).

Los factores se pueden también identificar por cada función de la empresa. Un factor crítico de éxito en el área financiera sería la habilidad para atraer capital a un bajo costo. Un factor crítico de éxito, en el área de producción en una empresa, es el cumplimiento con normas de calidad y entrega a los clientes. Para la función de compras y suministros: la habilidad para desarrollar y mantener relaciones con múltiples proveedores puede ser crítica para el logro del éxito general.

La información no es generalmente valiosa a menos que sirva para la toma de decisiones gerenciales o el desarrollo de operaciones funcionales. La importancia en la planeación de sistemas, de identificar los factores críticos del éxito es la de poner un claro énfasis en las decisiones significativas para la gerencia de cada función de la empresa. En última instancia; esto permite tanto la identificación de la información requerida por la administración para respaldar la toma de decisiones y/o el proceso de control administrativo, como la reevaluación de los sistemas existentes.

Algunos de los factores críticos de Textil, S.A. son:

Calidad: Debido a que parte del producto se exporta, la calidad es el filtro para ser aceptado, por lo que es necesario tener claridad y exactitud en la información de los requerimientos que establece el cliente. Por eso, las órdenes de producción deberían ser detalladas y el cliente firmar que está de acuerdo antes de empezar el trabajo, y los envíos ser revisados contra las órdenes de producción y la factura.

Revisión del contrato: los contratos de venta con los clientes y de compra con los proveedores son establecidos por escrito. Los términos acordados, así como las diferencias resueltas respecto a la oferta inicial son establecidas de palabra, ya que se tiene una relación de trabajo de largo tiempo.

Control del diseño: El diseño de productos nuevos corre casi en su totalidad por cuenta del gerente general, en colaboración con el jefe de producción, sin mayor delegación de funciones, por lo que no se ha establecido un plan escrito que ordene los pasos que se seguirán relacionados con esta actividad (verificación del diseño, procedimientos para la identificación, registro, revisión y aprobación de los cambios en el diseño), así como el responsable de cada uno.

La mayoría de veces se satisfacen los datos de partida del diseño. Esto se confirma con base en ensayos de muestras, comparando el diseño resultante con otro ya aprobado. Aun así, no se han establecido criterios de aceptación.

Compras: las negociaciones de compras de materia prima se hacen con base en confianza de muchos años y relación con pocos proveedores, con un contrato escrito de respaldo. No se cuenta con un listado de aceptación de proveedores y la descripción de cada uno. Se escoge al proveedor con base en su capacidad para cumplir con requisitos de precio, calidad y rapidez en la entrega. La empresa evalúa la calidad del producto por recibir, previo establecimiento de un contrato en el contacto inicial con el proveedor. En la factura de compra, se establece la descripción del producto y todas sus especificaciones técnicas. La selección del proveedor no se lleva a cabo ayudándose del análisis de registros que demuestren su anterior capacidad o aptitud.

Manejo, almacenamiento, empaque y despacho: La empresa también cuenta con procedimientos establecidos para el manejo, almacenamiento, empaque y despacho de su producto que eviten su deterioro y que cumplan con los requisitos. La bodega de producto terminado cuenta con un sistema de control de entrada y salida de producto bastante efectiva, aunque en épocas altas de producción tiende a descontrolarse debido al fuerte movimiento que se da.

La zona de almacenamiento designada para asegurar que el producto no se deteriore antes de su despacho es la bodega de producto terminado. La empresa verifica periódicamente el estado del producto en bodega, para detectar cualquier deterioro. El producto se encuentra identificado y separado adecuadamente desde que llega a bodega hasta que es despachado; la empresa ha establecido los procedimientos de protección necesarios para asegurar que se mantiene la calidad del producto hasta su entrega, luego de haberse realizado la inspección final. Los procedimientos de empaque, preservación y rotulado son controlados para que se cumplan los requisitos.

Registros de calidad: la empresa no ha establecido los procedimientos escritos que permitan identificar, agrupar, codificar, archivar, conservar y tener disponibles todos los documentos relativos a la calidad.

No se conservan los registros de calidad para demostrar que los requerimientos se han logrado, así como para evidenciar con ellos la operación efectiva del sistema de calidad.

Auditorias internas de calidad: la empresa no realiza evaluaciones anuales de la estructura bajo la cual opera. Hasta el momento, sólo los clientes de exportación han solicitado ver la planta como un medio de asegurar la calidad del producto final que recibir. Es responsabilidad de la empresa verificar la calidad de materia prima utilizada en su proceso de fabricación, así como evaluar su propio proceso productivo, para que el producto vendido tenga la calidad requerida. Si un cliente no queda satisfecho con la calidad del producto, puede devolverlo o exigir un cambio que tenga la calidad ofrecida por la empresa al momento de realizarse la venta.

Formación y entrenamiento: a pesar de que la empresa proporciona capacitación a los empleados a nivel operativo, no tiene establecidos los procedimientos claros que permitan identificar las necesidades de entrenamiento del personal. La falta de capacitación no sólo a nivel operativo, sino administrativo advierte alguna deficiencia en su desempeño.

Servicio: el servicio a los clientes es adecuado; el punto débil pueden ser las entregas a tiempo en épocas altas de fabricación por retrasos en la materia prima por parte de los proveedores. Además, por la diversidad de objetivos de finanzas y ventas, ya que finanzas desea un inventario bajo para minimizar sus costos de almacenamiento, mientras que ventas desea garantizar el mejor servicio a los clientes teniendo altos niveles de inventario.

Por otro lado, las quejas de los usuarios, así como sus comentarios y sugerencias, la mayoría de veces son tomados en cuenta. Esta información es recabada por el equipo mismo de ventas, quienes transmiten esta información a producción para que fabrique de acuerdo con las expectativas del cliente.

3.8 Planeación y control de procedimientos

Los procedimientos presentan un área muy satisfactoria de planeación y control a la que puede aplicarse un enfoque de sistemas. Son instrumentos deseables para que las tareas se hagan eficazmente en una forma dada o para el control. Sin embargo, los procedimientos pueden también producir rigidez departamental que limita la innovación y la respuesta al cambio. Aunque deben ser diseñados para la aplicación de planes y para responder al cambio, con frecuencia no es así. La planeación y control eficaz de los procedimientos se basa en reconocer que éstos son sistemas inherentes. Los procedimientos normalmente se extienden a varios departamentos y es raro un procedimiento que no se ocupa al menos de dos. Esto aumenta la importancia de su control.

Los procedimientos con frecuencia escapan al control debido al enfoque especializado de cada función organizacional en cuanto a fijarlos para su operación particular. Los procedimientos de contabilidad podrían entrar en conflicto o combinarse con los procedimientos de compras, diferir ligeramente de los procedimientos de personal y de alguna manera duplicar los del departamento de ventas. La duplicación, sobreposición y conflicto son generalmente elusivas y parciales; pocas veces se presenta una duplicación completa o un desacuerdo claro. En

general, se requieren diferentes formas y registros, aunque se utilicen el mismo tema básico. Esto, por supuesto, puede ser costoso.

Los procedimientos se escapan al control también cuando los gerentes tratan de utilizarlos para resolver problemas, en lugar de resolverlos por medio de mejores políticas, delegaciones más claras o una mejor dirección. De nuevo, muchos procedimientos son instituidos para corregir un error que no tendría que cometerse de nuevo.

Un caso evidente es el de un jefe de división que ordena el desarrollo de un sistema completo de procedimientos para evitar la repetición de una queja grave de un cliente, aunque esto haya ocurrido solamente una vez, una clara declaración de política, la canalización simple de las quejas y la asignación del manejo de las quejas al gerente de servicio, podrían haber resuelto la situación y evitado cualquier reincidencia.

Los procedimientos escapan también del control al tornarse obsoletos, ya sea debido a que no se actualizan o porque la incapacidad de vigilarlos permite desviaciones en la práctica. Además, los procedimientos tienden a volverse costumbres, a arraigarse en los departamentos y en los individuos que tienen una obstinada resistencia al cambio.

Los gerentes consideran conveniente combinar nuevos procedimientos con los antiguos, cuya práctica podría ser peligrosa.

Finalmente, una razón importante por la que los procedimientos quedan fuera de control es que los gerentes en algunas ocasiones no son claros en cuanto a lo que deben hacer los procedimientos, cuánto cuestan, cuándo son duplicados, cómo reestructurarlos y cómo controlarlos. Además con frecuencia, no logran obtener el interés y apoyo de la alta dirección en los tediosos y poco atractivos procedimientos de planeación y control. Sin embargo, existen normas que hacen que la planeación y control de los procedimientos sean más eficaces.

3.9 Normas para lograr procedimientos eficaces

3.9.1 Minimizar los procedimientos. Limitar los procedimientos a aquellas situaciones en las que son claramente requeridos. Los costos de los procedimientos en el manejo de documentación, pensamiento rígido, retrasos y falta de respuesta al cambio. Son tantos como para que el gerente en cuestión lo piense dos veces antes de iniciarlos. Los gerentes deben sopesar las ventajas potencias en dinero o control necesario frente a las desventajas y costos.

3.9.2 Asegurarse de que los procedimientos sean planes. En vista de que los procedimientos son planes, deben estar diseñados para reflejar y ayudar a cumplir los objetivos y políticas de la empresa (no sólo del departamento). Por lo tanto, debe preguntarse si los procedimientos han sido diseñados eficaz y eficientemente para cumplir el plan establecido.

Por ejemplo: un procedimiento para el manejo de pedidos de repuesto o la reparación de partes defectuosas debe acelerar el trabajo para que se cumplan con los estándares de servicio al cliente sin retrasos indebidos.

3.9.3 Analizar los procedimientos. Estos deben ser cuidadosamente analizados para reducir el mínimo de duplicación, sobreposición y conflicto. Para esto, los procedimientos deben ser visualizados. Esto a su vez requiere la diagramación con sus diversos pasos claramente identificados e interrelacionados. No siempre es fácil en los procedimientos que incluyen varios departamentos o donde existe demasiada burocracia, como puede verse en los del sector público.

3.9.4 Reconocer los procedimientos como sistemas. Cualquier procedimiento, ya sea que especifique el manejo de la nómina, abasto, planeación y control de inventarios u otro de sus muchos usos, es en sí mismo un sistema de actividades interrelacionadas normalmente en una red, más que en una forma lineal pura. Por lo tanto, los grupos de procedimientos generalmente son sistemas interrelacionados.

3.9.5 Estimar el costo de los procedimientos. El análisis de los procedimientos debe incluir un estimado de cuál será el costo de su operación. Aunque algunos costos no pueden ser determinados, tales como el costo de la posible frustración de quienes participan, un estimado podría definir más claramente la respuesta a esta pregunta: "¿Vale la pena el procedimiento?"

3.9.6 Vigilar la operación de los procedimientos Para asegurarse que los procedimientos son necesarios y cumplen con la función deseada, deben ser vigilados. Esto requiere tres pasos: 1) el conocimiento de los procedimientos debe ponerse a disposición en forma de manual o en alguna otra para aquellos que deben seguirlos; 2) debe enseñarse a los empleados cómo operar con ellos, y de preferencia, por qué son necesarios los procedimientos y qué propósito deberán cumplir; 3) debe haber un sistema para asegurarse de que el personal entienda y utilice procedimientos actualizados y que cumplan con la labor encomendada. Todo esto requiere una auditoría constructiva.

3.10 Principales problemas en el manejo de pedidos

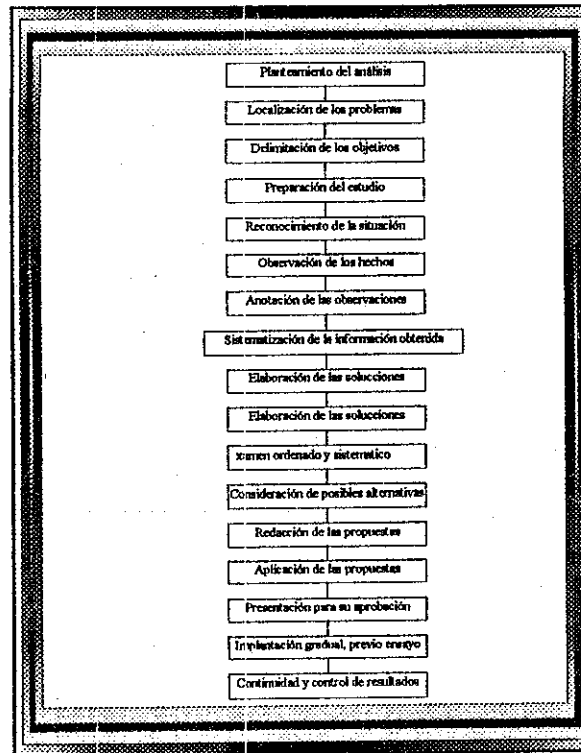
(1) Cuellos de botella - trabajo que atrasa todo lo que antecede y detiene a todo lo que le sigue,

(2) De acá para allá - trabajo que implica mucho ajeteo. (3) Trabajos de larga duración, requieren mucho tiempo para terminarse,

(4) Muchos preparativos - trabajo que necesita salir y arreglar papeles especiales y facilidades,

(5) Mucha actividad, pero poco logro - trabajo, que siendo ejecutado con mucha agitación, se logran pocos resultados.

La mejora en cualquier problema en el manejo de los pedidos debe estar bien definido, para evitar el error de intentar eliminar el problema sin tener antes un concepto claro del objetivo que se va a cumplir. La definición del trabajo ayuda a la simplificación, porque concentra y dirige todos los esfuerzos hacia el mismo fin, considerando los siguientes pasos:



El procedimiento metodológico que se debe seguir en el estudio de los problemas en el manejo de un pedido, puede ser el siguiente:

- Reunión preliminar de información con cada departamento involucrado en el estudio
- Reunión con cada jefe de servicio, para identificar la cantidad de procesos que se van a documentar
- Entrevistas con dueños de tareas para recopilar la información necesaria para la documentación del proceso
- Introducción de datos al computador de la información recopilada
- Revisión preliminar de calidad de redacción y de lógica del proceso
- Reuniones de completación de la información faltante
- Priorización de ideas de mejoramiento de procesos, tomando en cuenta el impacto en la mejora en la productividad del servicio
- Flujogramación preliminar del proceso
- Definición de políticas preliminares
- Ajuste de políticas y definición final del proceso de flujogramación
- Elaboración e integración del documento final e ideas de mejoramiento

3.11 Guía para la simplificación de los procedimientos

1. Promover la "Participación con conocimientos" por todo empleado de la empresa por medio del entrenamiento y estímulo en el uso de la simplificación del trabajo. El deseo entusiasta y fuerte del empleado eficaz contribuir a hacer el trabajo satisfactoriamente. En gran

parte, esto se logra fomentando la participación del empleado en la planeación de mejoras; en esta forma, se promueve el interés la autoaceptación y la cooperación del empleado, y no basta la sola participación. Esto quiere decir que deben proporcionarse conocimientos. Lo indicado son programas de entrenamiento cortos y efectivos, y se deben poner a disposición de los empleados tanto la información como los ejemplos. De esta manera, se obtiene la participación con conocimientos, y se vence así la resistencia al cambio. También es vital sostener francas discusiones donde se enfatice la necesidad de mejoras para mantener a la empresa competitiva o para dar mayor seguridad al empleado. El empleado puede temer la pérdida del empleo, pero esto no necesita ser resultado de la simplificación del trabajo. Se puede seguir una política de reentrenamiento y de transferencia a otros puestos. Adquirir un verdadero sentido de logro y hacer las cosas en una forma sencilla, son fuertes atractivos para muchos empleados de oficina.

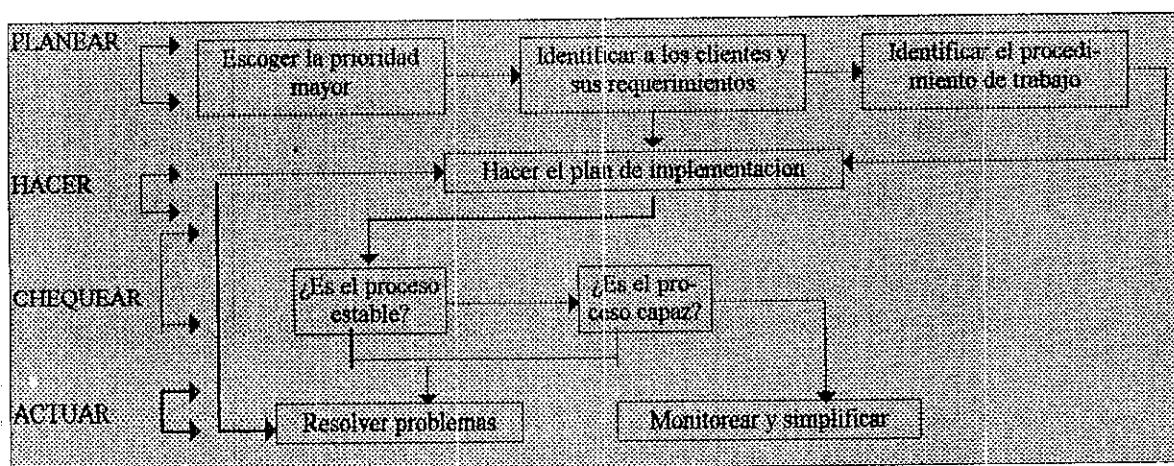
2. Hacer la serie de actividades productiva y sencilla. La serie adoptada de actividades de trabajo debe representar la mejor combinación posible para concluirlo, tomando en cuenta las facilidades disponibles y las condiciones del mismo. Dicho con sencillez, es justificar cada actividad por su esencialidad y eliminar todas las que no sean necesarias. Hasta donde sea posible, deben aumentarse las que contribuyen directamente al objetivo, o los llamados elementos productivos de un procedimiento; y a la inversa, reducir los elementos no productivos a un mínimo absoluto. Por lo general, esto favorece a una mayor productividad.

3. Combinar siempre que sea posible las actividades de trabajo y evitar el recopiado. Con frecuencia se encuentra un copiado innecesario de datos. En algunos procedimientos, esto forma parte de la manera aceptada de procesar la información.

4. Reducir las distancias recorridas a su mínima expresión. El movimiento de papeles o de personas es costoso y es un despilfarro; en su mayoría, no representa un esfuerzo o propósito. En consecuencia, deben revisarse cuidadosamente los movimientos; si no son esenciales, deben ser eliminados.

5. Arreglar las actividades para obtener un flujo uniforme de una etapa a la otra o un patrón rítmico para el empleado en su lugar de trabajo. Las cantidades excesivas o aumentos repentinos de trabajo indebidamente pesado tiende a desanimar a los empleados. Un flujo constante y uniforme de trabajo es lo más conveniente. Las demoras y titubeos en el flujo de trabajo debe minimizarse. Para cada empleado, debe buscarse un patrón rítmico de acciones de trabajo.

CUADRO 3.4
DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAMBIO EN EL TRABAJO



3.12 Análisis de la información de las formas actuales

Una forma es un instrumento de comunicación administrativa, que se convierte en documento una vez que se ha anotado en ella la información variable en los espacios correspondientes, y deja así constancia de un trámite o sirve de enlace a dos o más operaciones de un proceso. El propósito del análisis de las formas es importante, ya que mejora la eficiencia de los procedimientos que se utilicen. Para realizar un análisis de la información de las formas se deben fijar prioridades tal como definir dependencias con problemas o dependencias que proporcionan un servicio directo al público. Los factores que se deben considerar para el análisis funcional básicamente son:

- Propósito de la forma (objetivo)
- Información que contiene
- Identificación adecuada
- Estructura
- Secuencia de datos
- Copias que integran el juego
- Tipos de forma

A continuación, se desarrollan los principales:

3.12.1 Propósito de la forma. La primera consideración es el trabajo en el cual va a utilizarse la forma. En realidad, una forma de oficina es un mapa de carreteras del trabajo. Muestra el flujo y la secuencia que debe seguirse. La forma dirige al empleado desde el principio hasta el final del trabajo. Como es natural, también tiene importancia la apariencia general de la forma. Sin embargo, la principal consideración es su valor al utilizarla. El principal propósito o propósitos influyen en el diseño que se use. Generalmente este propósito está bastante bien definido por el sistema y procedimiento de diseño.

En ocasiones, existe un ritmo lento de trabajo entre el personal altamente capacitado; esto se puede deber a que el procedimiento es defectuoso o que el personal se demora por el mal diseño de las formas utilizadas. La aplicación de la simplificación de trabajo ayuda a producir las correcciones necesarias.

3.12.2 Información incluida. Conociendo el propósito de la forma y observando su aplicación, si ahora está en uso, se llega a la decisión respecto a qué información incluir en ella. El verdadero diseño de la forma con frecuencia revela la necesidad de contar con más datos de los que se tenían inicialmente. Se puede obtener ayuda contestando a preguntas que determinan la información que debe incluirse en una forma, tales como:

1. ¿Qué información es necesaria para lograr el propósito indicado?
2. ¿Quién usa la forma, para qué propósito; en qué manera y en qué secuencia?
3. Específicamente ¿Qué hace cada uno de los empleados involucrados con la forma?
4. ¿Qué sugerencias ofrecen los actuales o futuros usuarios de la forma?
5. ¿Puede simplificarse o eliminarse parte de la información?
6. ¿Es satisfactorio el tamaño general de la forma?

7. Si la forma es simplificada o eliminada ¿Qué problemas resultarían?

3.12.3 Identificación adecuada. El nombre de la forma debe sugerir su propósito. Por ejemplo, el nombre "Registros de ventas" no es completo; "Registros de ventas semanales por territorio", es más descriptivo. Por lo general, la identificación se encuentra en la sección introductoria. El centro o la esquina superior de la izquierda se prefiere para colocar el nombre de la empresa. La numeración de todas las formas ayuda a identificarlas y sirve como una rápida referencia. El número de identificación debe colocarse en un sitio conveniente, de preferencia cerca del título. En el caso de formas con varias copias, por lo general es aconsejable numerar cada copia para un referencia conveniente. También puede obtenerse una rápida identificación usando papel de distintos colores.

Para los documentos existentes en Textil, S.A., el control de los mismos es bastante efectivo. Todo documento es revisado antes de ser expedido por una persona distinta de quien lo realizó, y quien lo distribuye se asegura de que llegue al interesado. Se archiva una copia de todo documento formulado y en este archivo se incluyen modificaciones y su razón. Tiene acceso a este archivo toda persona que participa en su manejo.

Se tiene una versión actualizada de los documentos, para evitar el uso de la información obsoleta. Los documentos a los que se les han hecho demasiados cambios son reeditados. La documentación obsoleta es retirada de los puntos de uso hasta colocar información nueva.

3.13 Análisis de costos y personal administrativo

Examinando el propósito y el valor de cada operación y determinando cómo este mismo propósito podría ser alcanzado a un costo menor, se representa el significado esencial de las relaciones valor-costo como se usa en la administración de la información. El propósito de cada una de las actividades de la oficina está identificado, y lo que podría ser un costo aceptable para lograr este propósito está determinado. Se utiliza el criterio para llegar a este costo, así como el conocimiento de los costos y sus relaciones aplicables a otras actividades de la empresa. Este equilibrio de los costos contra el valor también puede aplicarse a varias situaciones de la oficina. En cada caso, el enfoque es el de comparar mentalmente lo que se está haciendo al costo presente, la calidad y el desempeño, con lo que se podría hacer a otro costo, calidad y desempeño.

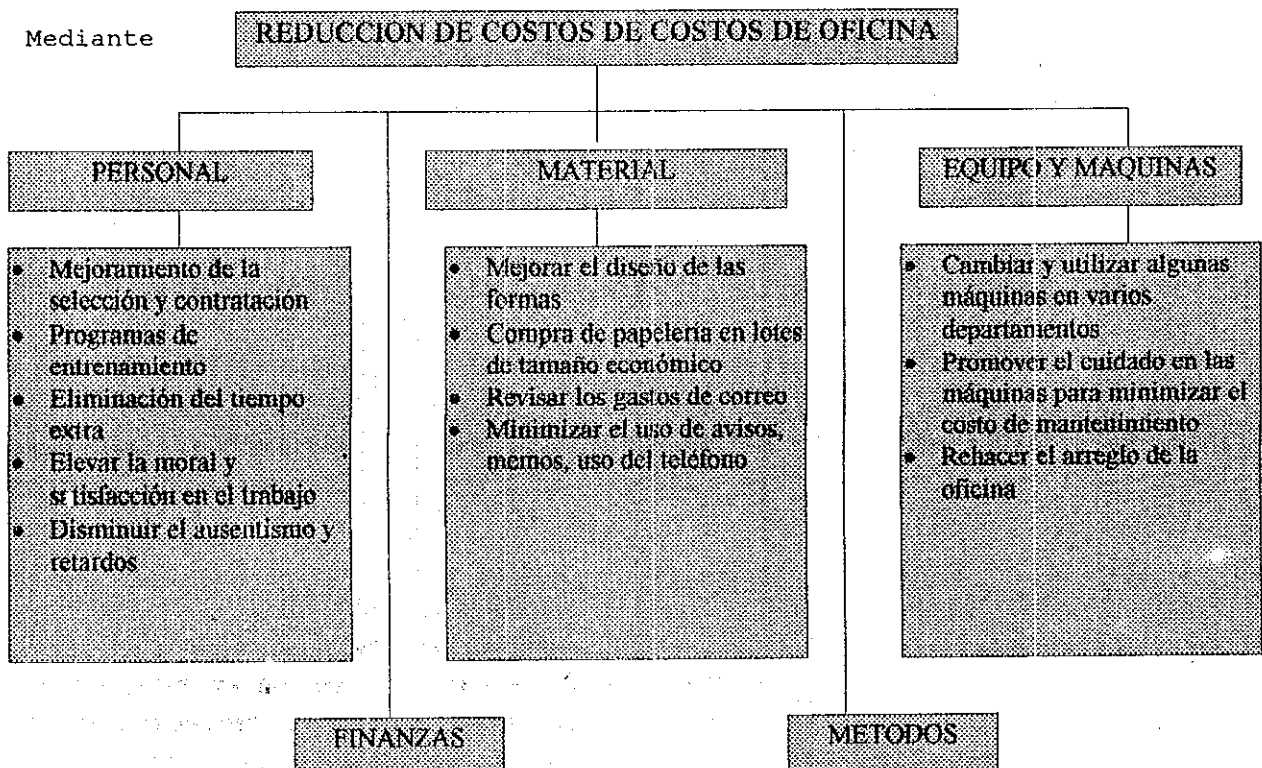
El uso efectivo de la información de costos conduce lógicamente al mantenimiento de niveles de costos satisfactorios, y después a la disminución de los mismos. Para lograr una reducción de importancia en los costos de la oficina, se hace esencial: (1) concentrarse en los renglones que ofrezcan mayores oportunidades de reducción de costos; (2) crear la conciencia de costos en todos los empleados y (3) establecer un programa efectivo de control de costos.

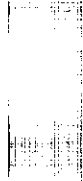
Renglones que ofrecen las mayores oportunidades para la reducción de costos: por lo general, ciertos renglones ofrecen mayores posibilidades para la reducción de costos que otros. Los que representan a los más grandes son aquellos en los que ahora se gasta más dinero y los de naturaleza acumulativa y repetitiva, por lo general, ofrecen las mejores oportunidades para

disminuir los costos. Se puede requerir algo de investigación y ensayos para encontrar este tipo de información para una oficina determinada. Conciencia de costos entre los empleados: la reducción de costos no es un trabajo limitado a los gerentes. Es un trabajo en el cual todo empleado puede y debe participar. El interés en los costos es fundamental, porque es un medio que contribuye a la seguridad de los empleados. La reducción de costos es una forma de mantener una empresa apta para continuar operando con éxito, cubriendo sus responsabilidades. La información de costos puede usarse para crear una conciencia de costos entre los empleados. El sentimiento de la importancia de los costos y su uso en toda la empresa deber lograrse para que el costo logre su mayor valor. Cada miembro en la nómina, desde el alto ejecutivo hasta el empleado más bajo, deben tener conocimiento y fomentársele que piense en términos del costo. Cuando están los empleados orientados al costo, se ha logrado un principio básico y amplió hacia el mejoramiento de las operaciones. Todo empleado tiene la oportunidad de orientarse hacia los costos para reducirlos. Además, debe diseminarse una información exacta sobre los costos a todos los supervisores y empleados que están encargados de los costos, de los cuales son responsables. Mediante esto, se da al costo una condición significativa y de importancia. Los empleados reconocen pronto y buscarán usar los costos como guía en sus tareas diarias.

Establecer un programa efectivo de control de costos: el proceso de reducción de costos debe ser una experiencia agradable para los empleados. No debe haber obstáculos para ello y debe ser un programa honrado. Si se trata de un programa tipo hacha por el cual los actuales empleados pierdan sus puestos o es un exprimidor diseñado para obtener más trabajo de menos personal, los actuales empleados no tomarán parte en él.

CUADRO 3.5
Programa de reducción de costos





CAPITULO 4: PROPUESTA DE MEJORAS DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES Y SUGERENCIA DE IMPLEMENTACION

4.1 Principios de la mejora

Los cambios tecnológicos ocurridos en los últimos años han obligado a las organizaciones a adoptar nuevas formas de organizarse y operar, que aseguren que todo proceso se oriente desde la perspectiva del cliente para mejorar calidad, disminuir costos y agilizar su servicio.

Desde este nuevo concepto de empresa, es necesario rediseñar o reconstruir los procesos de negocios, especialmente aquellos que tienen contacto con clientes, con el fin de ser más competitivos, para satisfacer de mejor forma sus expectativas y deseos. A continuación, se presenta una metodología propuesta para mejorar procesos, en especial aquellos ya documentados. Esta consta de cinco pasos principales:

a. Seleccionar el trabajo que va a simplificarse(Seleccionar) El primer paso para el mejoramiento de los procesos es su documentación acerca de la forma actual en que se realizan, para lo cual es necesario seleccionar aquellos procesos y/o tareas que:

- En opinión del cliente y empleados sean lentos, burocráticos o innecesarios.
- En opinión de dueños de procesos y tareas se puedan mejorar.
- Generen costos altos.
- No agreguen valor al producto o servicio, es decir no adicionen calidad, no aceleren el proceso o no contribuyan a reducir costos.

La documentación de los procesos actuales se realiza con la finalidad de determinar las necesidades o requerimientos para realizar los procesos ya rediseñados. En el proceso de documentación de algunos de los procedimientos de Textil, S.A. se selecciono como base el procedimiento de negociación del pedido de un cliente, el cual involucra a los departamentos de producción, compras, personal y ventas, con el propósito de coordinar mejor sus labores, para evitar así los trabajos largos de planificación y coordinación entre ellos; con el objetivo de entregar un producto y servicio que vayan mas allá de las expectativas de los clientes.

b. Reunir todos los datos respecto a este trabajo (Describir) Se realiza el diagrama del proceso actual, a través de determinar la información directamente con cada uno de los dueños de tareas y procesos; para lo cual:

- Se entrevista a cada una de las personas involucradas en el proceso acerca de las actividades que desarrolla dentro del mismo.
- Se recopilan ideas de mejoramiento o tareas que se puedan eliminar del proceso.
- Se elabora la descripción y diagrama del proceso actual.

Las ideas de mejoramiento por parte del personal de Textil, S.A. involucradas en el área de personal, ventas y producción son la siguientes:

- Capacitar y entrenar al personal nuevo para mejorar la calidad en los productos y procesos administrativos.
 - Desarrollar una cultura de calidad a todo nivel en la empresa.
 - Incrementar la fuerza de ventas, mejorando cada día el servicio a los clientes para ampliar su mercado.
 - Mantener la información de existencias exactas, de materia prima, para evitar entregas fuera de tiempo.
- c. Idear mejoras para analizar estos hechos (Analizar) Se debe cuestionar cada actividad y desarrollar estrategias para su eliminación o rediseño, a través de:
- Integrar equipos de mejoramiento de procesos, patrocinados directamente por la Gerencia General, los cuales deben estar formados por tres entes básicos:
 - i) Personas que se encuentran dentro del proceso: Ejecutivos de Ventas, Jefe de Producción, Jefe de Personal, Gerente de Finanzas y Auxiliar de contabilidad.
 - ii) Personas de la empresa pero que no se encuentran directamente relacionados con el proceso: Operarios de tejido y confección.
 - iii) facilitador externo: Consultores externos.
 - Evaluar las ideas de mejoramiento recopiladas (Inciso b) con los dueños de procesos y tareas y el equipo formado.
 - Los equipos cuestionan cada paso del proceso actual y mantienen una mente abierta al cambio.
 - Los equipos deben intentar eliminar aquellas actividades del proceso que:
 - No agreguen valor al producto y servicio
 - Sufran retrasos o demoras
 - Tengan inspección y controles innecesarios
 - Tomen decisiones innecesarias
 - Necesiten retrabajos
 - Los miembros del equipo y la Gerencia General deben realizar un análisis de benchmarking con compañías de clase mundial para determinar las mejores prácticas relacionadas con cada uno de los procesos y/o detectar ideas de mejoramiento. Textil, S.A. debe estar consciente de la fuerte competencia que se tiene en el mercado para poder mejorar su capacidad de respuesta a sus clientes en cuanto a servicio, precio y calidad.
 - Los equipos deben analizar la posibilidad de introducir cambios tecnológicos en los procesos y/o automatizar completamente los mismos. Textil, S.A. debe automatizar su sistema de control de inventarios en el área de materia prima para agilizar su proceso de compras y evitar atrasos en producción lo cual aumenta sus costos.
 - Si no se pueden eliminar actividades o tareas, los equipos deben intentar combinar, cambiar, traslapar, simplificar o rediseñar las actividades del proceso.

Para un análisis más detallado de las soluciones propuestas, el equipo puede realizar una matriz de factibilidad de soluciones alternativas usando diferentes criterios.

MATRIZ DE FACTIBILIDAD DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS**Propuesta personal de Textil, S.A.**

Solución 1	Capacitar y entrenar al personal nuevo para mejorar la calidad en los productos y procesos administrativos
Solución 2	Desarrollar una cultura de calidad a todo nivel en la empresa.
Solución 3	Incrementar la fuerza de ventas, mejorando cada día el servicio a los clientes para seguir creciendo
Solución 4	Mantener las existencias exactas para evitar entregas fuera de tiempo.

Lista de posibles soluciones alternativas que corregirán las causas que originan el problema	Soluciones	1	2	3	4
a) El equipo evalúa la posibilidad técnica y practica de implementar la solución Alta=3 Media=2 Baja=1	Factibilidad técnica/practica				
b) El equipo evalúa el tiempo necesario para implementar la solución Poco=3 Regular=2 Mucho=1	Factibilidad de tiempo				
c) El equipo evalúa el costo necesario de invertir para implementar la solución Poco=3 Regular=2 Mucho=1	Factibilidad de costo				
d) El equipo evalúa el impacto de la solución en el mejoramiento de la calidad del trabajo Alto=3 Mediano=2 Bajo=1	Factibilidad de impacto				
El total servirá para priorizar las soluciones alternativas	Total				
Indica si ó no se considera la solución alternativa	Acción				

d. Aplicar el medio derivado mejorado (Innovar) Se debe desarrollar un mejor método:

- Los equipos deben llegar a un acuerdo con los dueños de procesos y tareas a las cuales les afectará el cambio, en cuanto a la mejor manera "hasta ahora", de realizar el proceso.
- Se diagrama el nuevo proceso.
- Se repiten los pasos (b) y (c) con el nuevo proceso.
- Se diagrama el proceso propuesto.
- Los equipos presentan el proceso final propuesto.

e. Implementar

- Se instala e implementa el nuevo proceso.
- Se requiere vender la idea a la administración.
- Se capacita a los colaboradores en el nuevo proceso.
- Se implementa el proceso.

Es necesario monitorear el progreso del nuevo proceso, a través del control de estándares de calidad y tiempo definidos en cada tarea y proceso.

4.2 Modelo para implantar el cambio planeado

La implantación de las recomendaciones formuladas es la más importante, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio.

CAPITULO 4: Propuesta de mejoras en los procedimientos actuales

El proceso de implantación se da en los siguientes pasos: a) la formulación de un programa para la implantación del nuevo sistema; b) la integración de los recursos humanos y materiales que sean necesarios y c) la ejecución del programa.

a. Programa de implantación: el primer paso en la formulación del programa de implantación es determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización. Esto puede describirse perfectamente utilizando un cronograma de actividades. A continuación, se muestra un modelo que deberá ser analizado por la gerencia y personal involucrado para que definan las fechas de inicio y finalización de cada actividad.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Propuesta de mejoras de los procedimientos actuales de TEXTIL, S.A.

ACTIVIDAD	Semanas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Presentación de la misión								
2. Presentación de la ventaja competitiva								
3. Dar a conocer los objetivos a Largo plazo								
4. Dar a conocer los objetivos a Mediano Plazo								
5. Dar a conocer los objetivos a Corto Plazo								
6. Presentar la propuesta de análisis del cliente								
7. Proponer el análisis de la competencia								
8. Presentar propuesta de mejora en el área de RH								
9. Presentar propuesta de mejora en el área de ventas								
10. Presentar propuesta de mejora en producción								
11. Presentar propuesta de mejora en distribución								
12. Dar a conocer el manual de propósitos múltiples a todo el personal								
13. Dar a conocer las descripciones de puestos a nivel administrativo y operativo								
14. Formar equipos de mejoramiento de procesos								
15. Motivar al personal a cambiar su mentalidad en cuanto a la filosofía de calidad total (Involucrar)								
16. Evaluación de resultados								

El siguiente paso debe determinar: los requerimientos de personal (Organigrama y descripción de puestos propuesto), mobiliario y equipo (Red de computadoras para control de inventarios y pedidos), manuales e instructivos de trabajo (Manual de propósitos múltiples), etc.; recursos que serán necesarios para cumplir con la implantación de las recomendaciones.

Asimismo, la Gerencia General deberá fijar el tiempo y las fechas en que habrán de iniciarse y terminar cada una de las actividades del cronograma y aquellas en que estarán disponibles los recursos antes señalados. Deberán preverse también los obstáculos y las resistencias al cambio que presentarán quienes se vean afectados por los nuevos métodos y procedimientos de trabajo, y para ello es necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza, propósito y bondad de las medidas que habrán de introducirse. Por último, el programa deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar de acuerdo con las características del nuevo sistema y las condiciones bajo las cuales se va a introducir.

b. Integración de recursos humanos y materiales: una vez que el programa de implantación ha sido confeccionado y aprobado, el siguiente paso consistirá en reunir los recursos humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios para la operación del nuevo sistema.

Se procede a elaborar los manuales e instructivos de trabajo, las formas de oficina, integrar el equipo y suministros requeridos para operar el nuevo sistema.

Con base en los requerimientos del nuevo sistema y al programa de implantación, se deberán seleccionar y capacitar al personal que vaya a operar los nuevos procedimientos de trabajo. Tomando como norma los manuales o instructivos, se adiestrará al personal lo suficiente para que pueda ejecutar sus labores correctamente y adquiera un perfecto conocimiento de la parte que le corresponda desarrollar dentro del proceso total.

c. Ejecución del programa de implantación: cuando se inicia la implantación, es necesario elaborar circulares para darlo a conocer a sus usuarios; en caso necesario, debe continuarse con la labor de información y orientación de quienes estén involucrados en el cambio.

Considerando lo anterior, el modelo adecuado para implantar el cambio es dar seguimiento a una necesidad sentida hasta la puesta en marcha y presentación del beneficio de una propuesta de mejoramiento. A continuación, se describen los pasos que se deben seguir:

4.2.1 Identificar la necesidad sentida. La existencia de tensión, malestar interno o una necesidad sentida; es una condición previa para el cambio efectivo de sistemas a cualquier nivel de análisis organizacional. Se puede ejercer mayor presión para el cambio partiendo de fuentes externas. Inicialmente los cambios deben centrarse en torno a problemas y deficiencias visibles, las que son evidentes para casi todos los miembros de la empresa. Es importante que la necesidad sentida se extienda a aquellos directivos que deben autorizar la utilización de los recursos requeridos para emprender el programa de cambio.

Según las entrevistas realizadas se manifestaron algunas necesidades entre el personal involucrado en todo el proceso de manejo del pedido de un cliente, algunas de ellas son:

- Coordinar el área de ventas y producción para evitar reclamos de clientes insatisfechos con el producto final.
- Tener un mejor control de las devoluciones por parte del equipo de ventas lo cual descontrola el inventario y disminuye la rotación real de inventarios.
- Ampliar la información de todos los procesos administrativos y operativos para evitar errores.
- Realizar un plan de publicidad para dar a conocer los productos y servicios de Textil, S.A.
- Conscientizar a todo el personal de la empresa a trabajar en equipo y crear una nueva filosofía de calidad total.
- Capacitar al personal de mandos medios en el área de computación para agilizar los procesos administrativos.
- Dar a conocer las descripciones de puestos de todo el personal para realizar de mejor manera su trabajo conociendo a detalle sus responsabilidades y tareas asignadas.

4.2.2 Apoyo visible de la alta dirección. El apoyo de una dirección general respetada y confiable aumenta la confianza de los miembros de la organización en que un cambio propuesto sea exitoso. El apoyo visible de la dirección general es necesario para vencer el temor al fracaso que pueda existir en los mandos medios de muchas organizaciones.

Los mandos medios, a menudo, reciben los cambios propuestos con precaución, pasividad y escepticismo(aunque estas reacciones no se manifiesten abiertamente). La dirección general debe proporcionar el apoyo entusiasta y el compromiso necesario para nutrir un esfuerzo incipiente de cambio.

Lo más importante para el éxito de cualquier esfuerzo de mejoramiento organizacional es el apoyo de la persona de más arriba. Resumiendo, para que un programa de cambio sea efectivo es muy importante que la dirección general manifieste un fuerte compromiso por el cambio, tanto de palabras como con hechos. Un programa de cambio necesita como patrocinadores a los gerentes de aquellos departamentos que se vean más directamente afectados.

4.2.3 Clarificación gradual. En vista de las numerosos interrogantes que los empleados desearán que se les resuelvan, los directivos deben proporcionar información anticipada (avisos) acerca del cambio que se planea y deben comunicarse frecuente y plenamente. Aunque la información inicial debe ser de tipo general, deben irse aclarando gradualmente las características específicas del cambio. Si la dirección falla en comunicar lo relativo al cambio, el vacío de información ser llenado por canales informales (y posiblemente menos precisos), como los rumores.

A medida que el tiempo pasa, las implicaciones conductuales del cambio planeado deben hacerse cada vez más claras a todos los participantes. Esto es, que los empleados deben aprender y entender exactamente qué es lo que hay que hacer en forma diferente.

4.2.4 Instrumentación y apoyo. Un paso que minimiza la resistencia al cambio es ayudar a los empleados a adquirir las nuevas habilidades requeridas. Puede proporcionarse instrucción o capacitación formal. Los directivos también pueden proporcionar apoyo emocional escuchando con empatía, reconociendo los sentimientos de un empleado y siendo paciente. Tales acciones permiten que algunos problemas aparentemente se disipen con el paso del tiempo. Los directivos deben intentar introducir los cambios por etapas, maximizando la estabilidad en torno a cada fase temporal del proceso de cambio.

4.2.5 Modificación de los subsistemas componentes. Se deduce conceptualmente, que es más probable que los cambios que se intentan en las organizaciones prosperen si comprenden varios subsistemas relevantes en lugar de uno solo. Por lo tanto, en la medida en que ocurran los cambios apropiados en las tres determinantes principales de la efectividad organizacional, en las características organizacionales, laborales e individuales, es más probable que estos cambios demuestren ser efectivos. Cuando se modifican las relaciones sociales, se facilitan los cambios conductuales. Cuando no existen cambios en las relaciones sociales, habrá poco apoyo y reforzamiento para los cambios pretendidos. En un sentido más amplio, los programas de cambio que modifican sólo características estructurales(organizacionales) o sólo características tecnológicas(laborales) son generalmente menos efectivos que los que modifican tanto la estructura como la tecnología.

4.2.6 Aumento de la autoestima. Las reacciones ante el cambio, y la efectividad de los esfuerzos de cambio, tienden a ser favorables en la medida que los cambios eleven el sentido de autoestima de los empleados. El contenido del cambio, junto con el proceso, también puede afectar la autoestima, las reacciones ante el cambio y la efectividad de un esfuerzo de esta naturaleza. En la medida en que el cambio aumente las recompensas psicológicas y/o sociales, es más probable que los empleados sientan una mayor autoestima.

4.2.7 Participación. En todos los cambios exitosos, el proceso es esencialmente el mismo; un gran número de personas colabora para inventar soluciones que sean de su propia hechura y que tengan su propio respaldo. Una revisión de la investigación sobre los efectos de la participación llegó a las siguientes cuatro conclusiones:

- a. La participación en las decisiones aumenta de manera pronunciada en la aceptación de las decisiones. Esto es más notorio aun cuando se trata de cambios que comprenden hábitos tradicionales o creencias.
- b. El proceso de participación afecta las actitudes solamente de aquellos que son consultados activamente; los que quedan fuera del proceso aparentemente no son influenciados.
- c. La participación en decisiones intrascendentes no afecta las actitudes generales.
- d. Los efectos de la participación pueden ser condicionados a la personalidad. Los que tienen una orientación autoritaria y poca necesidad de independencia reaccionan positivamente cuando se usa poca participación.

En resumen, la participación funciona en primer lugar, porque permite a los individuos tener un sentido de "propiedad psicológica". Segundo, la participación, especialmente en las primeras etapas de un cambio, permite que los individuos protejan sus propios intereses, recursos y bases de poder.

4.2.8 Presentación de los beneficios del intercambio. Los miembros de las organizaciones son muy sensibles a las posibles consecuencias adversas que provienen de los cambios. De acuerdo con ello, a veces es necesario que los gerentes proporcionen prestaciones adicionales a los empleados para facilitar la aceptación de los cambios pretendidos; metafóricamente hablando, se les da con una mano, mientras se les quita con la otra: " El cambio debe diseñarse e instrumentarse en forma tal que minimice la pérdida de poder y maximice la ganancia del poder de los afectados por el cambio".

4.3 Implementación del cambio organizacional. Para el efecto, puede usarse la siguiente metodología:

- a. **Formular el inventario de la actual organización.** Es necesario conocer la identidad exacta de la estructura que se está reorganizando. Las suposiciones conducen a dificultades y trabajos innecesarios. El nombre actual de cada unidad organizacional debe averiguarse y ponerse por escrito cuidadosamente, así como el trabajo exacto que se desempeña, y el trabajo que desempeñan los empleados en cada unidad y las relaciones que existen entre todas las unidades.

b. Redactar la descripción de cada puesto. La preparación de descripciones por escrito también ayuda mucho para proporcionar pistas respecto a qué trabajo podría colocarse mejor en una parte distinta de donde se encuentra en la organización actual.

c. Analizar la organización actual y evaluar los cambios propuestos. Este paso está guiado principalmente por los objetivos de toda la organización y por la parte que se espera que cada componente contribuya a alcanzar el objetivo. También es esencial conocer a la gente disponible para que ejecute las diversas tareas. Esto puede lograrse investigando las hojas de servicio del personal, o hablando con los supervisores o con los mismos empleados. Los datos comunes a todos los empleados deberán ser obtenidos para que puedan hacerse comparaciones lógicas. Partiendo de toda esta información, la organización propuesta va naciendo gradualmente. Se formulan tentativamente varias ideas distintas que abarquen diferentes divisiones del trabajo, personas y relaciones. Después se evalúa cada arreglo, observando los que parezcan ser puntos fuertes y débiles, y los probables obstáculos deberán discutirse con los miembros administrativos y no administrativos que se vean afectados para obtener su evaluación, intercambiar reacciones y obtener el consenso respecto a lo que debe hacerse. Con base en los resultados de esta investigación general, se decide el formato de la organización.

d. Determinar las fases o pasos que deban emprenderse de la organización actual de la propuesta. En situaciones donde existe una organización en extremo deficiente, puede ser preferible implantar el cambio sin demora. Sin embargo, en muchos casos, el cambio gradual de la organización actual, al final tiene lugar en varios pasos o fases. Por lo general, esto logra una mayor aceptación de los empleados. Pueden usarse gráficas para las fases de reorganización.

e. Emprender la acción reorganizadora necesaria. El último paso es poner en acción la reorganización. Una vez que se decidió sobre los cambios que hacer y se estableció un programa cronológico, debe emprenderse una acción definitiva. Titubear o mostrar indecisión puede poner en peligro a toda la organización. Un punto de vista equitativo y positivo ayuda a obtener resultados satisfactorios.

Es importante dar a la organización tiempo para probarse a sí misma. Se necesita tiempo para que la gente se ajuste a sus nuevas asignaciones, se familiarice con las nuevas relaciones y utilice los nuevos canales formales de comunicación. Todos los gerentes deben ser totalmente adoctrinados en la reorganización, ser capaces de responder preguntas respecto a ella, de publicar sus ventajas y de aconsejar a cualquier empleado que necesite ayuda. Los planes exitosos de reorganización siempre incluyen estas importantes características secundarias.

4.4 Controles y manuales necesarios

4.4.1 Controles necesarios.

El control obliga a ajustar los acontecimientos a los planes. Así mide la ejecución, corrige las desviaciones negativas y asegura el cumplimiento de los planes. En otra forma, podríamos desglosar el proceso de control en cuatro etapas principales:

1. Establecimientos de estándares
2. Recopilación de resultados
3. Valuación o medición de lo ejecutado
4. Medidas de corrección de las desviaciones

Un buen sistema de control hace lo que realmente es importante: evitar una repetición. Más importante que identificar a la persona o proceso responsable, es asegurarse de que la falta no suceda más.

Si estamos verificando continua y conscientemente nuestro rendimiento para compararlos con nuestros planes y objetivos y si estamos también adoptando las medidas apropiadas cuando ocurren desviaciones, entonces estaremos controlando adecuadamente. En las actividades humanas, el control puede aprovecharse como un medio eficaz de motivación en los subordinados, para acrecentar su deseo de perfeccionamiento personal y de mayor eficiencia en su trabajo. Por lo tanto, no es útil una muy buena planeación, si no existe un mejor control.

Los puntos claves de una aplicación correcta de control deben:

- reflejar la naturaleza y las necesidades de actividad,
- indicar rápidamente las desviaciones,
- mirar hacia adelante,
- señalar las excepciones en los puntos estratégicos,
- ser objetivos,
- ser flexibles,
- ser económicos, comprensibles e indicar una acción correctiva.

Los controles internos son herramientas necesarias para el buen funcionamiento de toda organización. Los controles internos están relacionados con la estructura organizacional de una empresa: si no está bien definida y es confusa, los controles serán débiles y no eficaces, mientras que si está bien definida, los controles internos simplemente delimitarán ciertas actividades a cierto grupo de personas dentro de la organización, y permitirán el libre desenvolvimiento de las tareas y actividades de cada departamento, sin permitir anomalías o mal uso de los recursos de los mismos. Los controles internos son llevados a cabo por medio de manuales de procedimientos, formas de control, que definen las diferentes actividades dentro de la organización.

Los controles internos se aplican a cada uno de los principales ciclos de una empresa, como lo son el ciclo de ingresos y el ciclo de egresos.

- **Ciclo de ingresos:** incluye las funciones requeridas para convertir en efectivo sus productos o servicios a través de un intercambio con un cliente. Incluye tomar órdenes o pedidos de sus clientes, entregar los productos terminados, mantener y cobrar las cuentas por cobrar y la recepción del efectivo del cliente.

Las funciones típicas del ciclo de ingresos incluyen:

- a. Orden del cliente o pedido
- b. Embarque

- c. Facturación
 - d. Cuentas por cobrar
 - e. Recepción de efectivo
 - f. Devoluciones y bonificaciones sobre ventas
- Ciclo de egresos: el ciclo de egresos de una empresa incluye las funciones requeridas para adquirir propiedades, bienes y servicios de terceras partes, diferentes a sus empleados, efectuar gastos relacionados con las ventas y la producción, y todos aquellos desembolsos de efectivo. También incluye aquellas funciones necesarias para la contratación, evaluación y compensación de los empleados por sus servicios; a estas funciones, se les denomina ciclo de gastos de nómina.

Las funciones básicas del ciclo de egresos incluyen:

- a. Selección de proveedores
- b. Requisición y compra
- c. Recepción
- d. Cuentas por pagar
- e. Desembolsos de efectivo

Para el ciclo de gastos de nómina:

- a. Selección del personal
- b. Administración del personal (incluye el mantenimiento de registros sobre importes de los sueldos y salarios, comisiones, bonos, beneficios, planes de pensión, etc.)
- c. Relaciones laborales
- d. Tratamiento de los conflictos internos
- e. Informes de asistencia
- f. Procesamiento y la contabilización de la nómina
- g. Retenciones de impuestos, programas de seguros, etc..

Para Textil, S.A., la actividad principal del ciclo de conversión es la producción de un artículo determinado utilizando los recursos adquiridos para tal propósito, materiales, mano de obra y elementos de costos indirectos de fabricación. Su ciclo de conversión, consiste en incluir todo el procesamiento relativo a inventarios y el movimiento de recursos hasta que los artículos terminados sean vendidos. Las actividades de distribución y venta serán parte de su ciclo de ingresos.

COMO SE ESTABLECEN LOS CONTROLES INTERNOS

Cualquier técnica o sistema de control debe adecuarse al clima organizacional. Los controles deben mantenerse viables frente a los cambios de planes, circunstancias imprevistas o fracasos definitivos. Los controles, por otro lado, deben justificar su costo. Un sistema adecuado revela dónde se producen las fallas y quién es responsable de ellas, y garantiza que se adopten medidas correctivas.

El primer paso, en el establecimiento de controles internos, es la definición de los estándares para puntos críticos. Los procedimientos, las metas y objetivos, las políticas y reglas se convierten en estándares ante los cuales se puede medir el desempeño esperado o real. En la

práctica, los estándares tienden a clasificarse en los siguientes tipos: estándares de ingresos, egresos, programas, intangibles y de costos.

El segundo paso es la descripción gráfica de las diferentes funciones y actividades de las que se desea establecer control. Esta descripción gráfica se realiza por medio de una flujogramación, que determina cuáles deben de ser los pasos que se deben seguir, los puntos y situaciones de control, cuando y cómo se autoriza, los documentos necesarios para mantener un control por escrito sobre dicha actividad o función, y el enlace y comunicación que se debe tener con otros departamentos de la organización. La flujogramación es bastante útil, y da un esquema visual del proceso global de cada actividad, los pasos en donde se requiere autorización, archivo de documentación, entrega de papeles y documentos, entrega y recepción de producto, y la descripción de la forma y frecuencia de la actividad, así como los departamentos o áreas relacionadas.

El tercer paso, es diseñar las formas y documentos de control necesarios para obtener un respaldo escrito de los acontecimientos de la actividad. Estas formas y documentos deben reflejar, en forma clara y concisa, la descripción de la operación realizada, y servir como documentos adicionales para la contabilidad, controles estadísticos y otros. Es importante reconocer que el excesivo número de documentos y autorizaciones crean burocracia, lo cual disminuye la eficiencia de la organización. Las formas y documentos establecidos deben de ser los necesarios para llevar un control adecuado sobre las operaciones de ingresos y egresos del negocio, sin distorsionar las actividades de cada departamento, ni las metas de la organización. La forma más adecuada para ellos es establecer los controles más simples que existan.

TIPOS DE CONTROLES INTERNOS

Los controles internos más comunes en una organización son la elaboración de manuales de procedimientos para cada actividad, acompañados de formas y documentos necesarios para el control y buen funcionamiento de las mismas. Por lo general, se basan en los ciclos anteriormente mencionados, y se deben utilizar las formas que simplifiquen y hagan más eficiente cada una de las funciones de la empresa.

Las principales formas y documentos de control interno para cada área son las siguientes:

- Para el ciclo de ingresos
 - órdenes de clientes,
 - órdenes de ventas o embarque,
 - conocimiento de embarque,
 - facturas de ventas,
 - aviso de envío de efectivo del cliente,
 - notas de crédito.

- - Para el ciclo de egresos
 - solicitudes de compra,
 - órdenes de compra,
 - documentos de recepción,
 - facturas de los proveedores,
 - notas de débito y de crédito,
 - comprobantes a pagar,

- solicitudes de cheques,
- cheques.

- Para el ciclo de gastos de nómina:
 - contratos de trabajo,
 - informes o partes de tiempos,
 - tarjetas de control de asistencia,
 - formas para la autorización de ajustes de nómina,
 - formatos especiales para el pago de impuestos,
 - reportes de la nómina y declaraciones de impuestos,
 - cheques para el pago de nómina.

- Para el ciclo de conversión:
 - tarjetas o fichas de tiempos,
 - requisición o solicitud de materiales,
 - ordenes de producción,
 - tarjetas de transferencia o movimiento,
 - tarjetas de desperdicio,
 - hojas de trabajo de tasas y aplicaciones de costos indirectos,
 - autorizaciones de ajustes a inventarios,
 - requisiciones o solicitudes de gastos de capital.

Cada ciclo o actividad debe ir acompañada de un manual de procedimientos, el cual debe incluir el objetivo de la actividad, la descripción de los procedimientos, flujogramación del proceso, las formas y documentos que se van a utilizar, así como llenar y utilizar estas formas, y un procedimiento de actualización de dicho manual.

Los controles deben reflejar la estructura de la organización. La estructura organizacional muestra quién es responsable de la ejecución de los planes y cualquier desviación respecto a ellos. Por lo tanto, los controles deben reflejar la estructura organizacional y, cuanto más cuidadosamente se diseñen para reflejar el lugar en la organización donde está la responsabilidad por la acción, habrá más probabilidades que permitan a los gerentes corregir las desviaciones que sean necesarias.

En el caso de Textil, S.A. existe preocupación debido a la cantidad de devoluciones que se tienen por parte del equipo de ventas, lo cual es necesario disminuir y controlar, pero no solamente tener un control del número de devoluciones, sino llegar a la causa del mismo. Para esto, es necesario volver al inicio del proceso, que es la recepción del pedido por parte de ventas, por consiguiente, se propone un control de especificaciones de diseño al aceptar los pedidos, y luego pasarlo a producción, para cumplir a cabalidad con el deseo del cliente y disminuir así la cantidad de devoluciones siguiendo la metodología antes presentada.

Por ésta razón, se incluye un procedimiento de la recepción de pedidos y el formato adicional a la hoja de pedido, para evitar confusiones en el diseño.

NOMBRE DE LA EMPRESA: Textil, S.A.		PROCEDIMIENTO: No 1	
TITULO: Recepción de pedidos		UNIDAD ADMINISTRATIVA: Depto de ventas	
DUÑO DEL PROCESO: Ejecutivo de ventas		DUÑO DE LAS TAREAS: Ejecutivo de ventas, asistente de gerencia, cliente, Aux de contabilidad Aux de producción, Jefe de Producción, y Encargado de bodega de producto terminado	
Responsable	No PASO	ACTIVIDAD	
Asistente de Gerencia	1	Preparar muestrarios y hoja de nuevos diseños para ejecutivos de venta	
Ejecutivo de ventas	2	Visitar a los clientes	
Cliente	3	Realizar el pedido según muestras, estilos clásicos, nuevos diseños o estilos personales	
Ejecutivo de ventas	4	Llenar la hoja de pedido (3 copias cliente, vendedor, contabilidad) y la HOJA DE ESTILO	
Cliente	5	Firmar de aceptado el pedido y la hoja de estilo con todas las especificaciones requeridas	
Ejecutivo de ventas	6	Entregar una copia del pedido y la hoja de estilo al cliente	
Ejecutivo de ventas	7	Entregar una copia del pedido a contabilidad	
Aux de contabilidad	8	Registrar contablemente el pedido (Sub-proceso)	
Aux de contabilidad	9	Enviar la hoja de pedido al auxiliar de producción	
Aux. de producción	10	Recibe el pedido y verifica existencias en el sistema	
Jefe de producción	11	Autorizar inicio de producción del pedido	
Aux. de producción	12	Imprimir prefacturado, tickets de producción y hoja de estilo	
Aux. de producción	13	Trasladar prefacturado a bodega de producto terminado	
Jefe de producción	14	Fabricar el pedido (Sub-proceso de producción)	
Encargado de B.P.T	15	Preparar el pedido	
Encargado de B.P.T	16	Descargar el pedido en el sistema de bodega de producto terminado	
Encargado de B.P.T	17	Entregar el pedido a contabilidad para facturar	
Aux. de contabilidad	18	Facturar el pedido (sub-proceso de facturación)	
Ejecutivos de ventas	19	Enviar el pedido al cliente	
Cliente	20	Recibir el pedido	
No DE PASOS: 20	Fecha:	Entradas del proceso: Necesidades de los clientes	
No DE FORMAS: 5	Hoja	Salidas del proceso: Factura y pedido entregado al cliente	
	1/1		

OBJETIVO DEL PROCESO: Recibir los pedidos de los clientes que satisfagan sus expectativas evitando así las devoluciones.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PROCESO:

1. Preparar diseños y muestrarios para los clientes
2. Recibir pedidos de los clientes según sus especificaciones
3. Preparar el pedido según especificaciones
4. Facturar y entregar el pedido al cliente

POLÍTICAS:

- * Visitar frecuentemente al cliente con nuevos productos
- * Definir claramente las especificaciones del pedido del cliente
- * Coordinar esfuerzos ventas y producción para satisfacer mas allá las expectativas del cliente
- * Verificar que el producto haya llegado como lo pidió el cliente

PASOS CRÍTICOS DEL PROCESO:

- * Cumplir con las fechas de entrega, logrando la satisfacción del cliente con nuevos estilos.
- * Facturación de los pedidos

ÁREAS DE

MEJORAMIENTO:

- * Incrementar la fuerza de ventas, manteniendo y mejorando la calidad a buen precio
- * Retroalimentación del proceso de ventas para saber la satisfacción del cliente y sus expectativas

4.4.2 Manuales necesarios:

Un manual es un registro escrito de la información y de las instrucciones que se relacionan y pueden utilizarse para guiar los esfuerzos de los empleados en una empresa. Un manual hace que las instrucciones sean definitivas, proporciona un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja el puesto en el total de la organización, y señala la forma en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al mantenimiento de buenas relaciones con los otros empleados.

El desempeño y la satisfacción del empleado se favorecen teniendo esta información. Asimismo, los manuales liberan a los miembros de la administración de tener que repetir informaciones, explicaciones, o instrucciones similares. No sólo obligan las decisiones sobre las políticas y procedimientos, los pensamientos sobre los cuales deben ponerse por escrito, sino que también proporcionan constancia de ellos. Los empleados vienen y se van, pero el manual permanece. El entrenamiento de los recién llegados se aumenta porque el manual les proporciona la información que necesitan en forma fácilmente disponible, y los manuales también sirven como recordatorios para los empleados que ya llevan algún tiempo en la nómina de la empresa.

Requisitos básicos para el éxito de los manuales:

- a) Escribir al nivel de los empleados que utilizarán el manual
- b) Distribuir sólo los manuales que sean necesarios
- c) Usar ayudas visuales, gráficas, ilustraciones, etc.
- d) Mantener al día los manuales, destacando los cambios y las revisiones

Pueden prepararse manuales que cubran una variedad de temas, incluyendo políticas, la estructura organizacional de la empresa, entrenamiento, supervisión, instrucción en el puesto, prácticas estándar para el trabajo, procesamiento de datos por computadora, historia de la empresa, etc.

La amplia gama de temas sugiere distintos tipos de manuales, entre los cuales están: 1) un manual de políticas, 2) manual de operaciones o de instrucción para el puesto, 3) manual de reglamentos o un manual sobre el empleo, 4) manual histórico y 5) manual de propósitos múltiples.

- Manual de políticas: Una política es una guía básica para la acción porque prescribe los límites generales dentro los cuales se registrarán la actividades. En consecuencia, el manual de políticas incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se registren en determinadas circunstancias. Las políticas proporcionan el fondo para entender por qué las cosas se hacen como se hacen. Las ventajas que proporciona el manual de políticas son: 1) las políticas por escrito exigen que los gerentes mediten sus cursos de acción y que determinen previamente qué acciones se emprenderán bajo circunstancias diversas; 2) se proporciona un programa general para la acción de muchos asuntos, y sólo las excepciones requieren la atención de los altos gerentes; 3) se proporciona un marco de

referencia dentro del cual puede operar el gerente con libertad; y 4) las políticas por escrito ayudan a asegurar un tratamiento equitativo a todos los empleados.

- Manual de operaciones: puede servir como una conveniente fuente de información sobre la forma en que se va a hacer el trabajo. Pueden apoyarse los pasos autorizados, con información complementaria en forma de diagramas para aclarar los datos. Generalmente se incluyen los estándares y guías que deberán usarse.

El contenido de este manual puede dirigirse en varias direcciones. Primero, puede destacarse la importancia de las

tareas y puestos individuales; en ocasiones se incluye un glosario de términos.

Segundo, el manual puede dirigirse hacia las prácticas departamentales. Los manuales de este tipo contienen la descripción de las obligaciones de cada uno de los miembros del departamento. Las divisiones están definidas, anotados los supervisores e indicadas sus responsabilidades, junto con bocetos y procedimientos de operación.

La tercera área hacia la cual puede dirigirse el manual de operaciones es a las prácticas generales de un campo especial, pues proporciona una valiosa información general que se puede utilizar en líneas especiales de trabajo.

- Manuales de reglamentos de la empresa: los manuales son un medio excelente para explicar a los empleados un plan de prestaciones, incluyendo tópicos tales como el seguro de grupo, hospitalización y facilidades para el ahorro. Además, se incluyen las orientaciones prescritas sobre el comportamiento y se incluyen tópicos tales como permisos por enfermedad, uso de los periodos de descanso, horas de empleo, días de fiesta, vacaciones, solicitudes de dinero, uso del teléfono y estipulaciones para las actividades recreativas; este tipo de manual puede identificarse como manual de empleo.

- Manual histórico: muchos empleadores creen que es importante dar información a los empleados respecto a la historia de la empresa, sus inicios, su crecimiento, sus logros, su administración actual y su presente condición.

Esto da al empleado una visión en la tradición y pensamiento que hay detrás de la empresa con la que trabaja. Es probable que haya mejor entendimiento, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, o sea que forma parte de la empresa, y da a los empleados una imagen del todo, los ayuda a ajustarse en el cuadro total.

- Manual de propósitos múltiples: este tipo de manual representa una combinación de dos o más tipos de los que se han tratado. Las necesidades de la empresa, su tamaño y la filosofía de los altos gerentes, determinan por lo general su composición.

PREPARACIÓN DE LOS MANUALES: en términos generales, es útil seguir un procedimiento tal como:

a. Anunciar a todos los miembros de la empresa que se está preparando un manual. Solicitar las sugerencias e ideas respecto a lo que deba incluirse. La designación de un comité de empleados suele estimular su participación en la preparación del manual. Debe darse especial atención a los supervisores, ya que por lo general son fuentes ricas de material excelente.

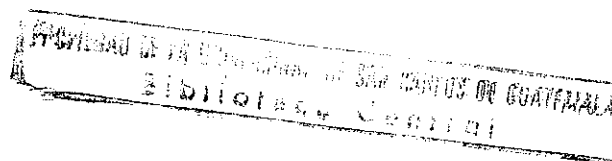
- b. Hacer una lista de todos los temas que serán cubiertos en el manual. El propósito del manual, su costo y el criterio administrativo determinarán los artículos que se incluirán.
- c. Escribir la información en un estilo sincero, amistoso y sencillo. Deben emplearse palabras y frases cortas. Es útil incluir gráficas, caricaturas, diagramas y ejemplos para obtener mayor claridad.
- d. Preparar un número limitado de ejemplares para los ejecutivos clave, supervisores, empleados o representantes del sindicato y para varios empleados clave. Hacer que lean el manual y que proporcionen críticas y sugerencias. En ocasiones, pueden combinarse los temas para fortalecer los puntos menores, y todo el manual puede mejorarse.
- e. Revisar el manual y entregarlo a los altos miembros de la administración para su aprobación. Se incorporan las correcciones y sugerencias derivadas del paso anterior. Conviene incluir una declaración por separado en el sentido de que todo el contenido va de acuerdo con la filosofía de los miembros de la alta Gerencia y que es aceptable para los empleados.
- f. Imprimir el manual aprobado

DISTRIBUCIÓN DE LOS MANUALES: es de mucha importancia proporcionar un ejemplar a cada uno de los interesados y a los que requieran la información que contenga el manual. El grado de la distribución depende del tamaño de la empresa. En los casos en que los manuales se refieran a trabajos específicos, los ejemplares deben estar a la disposición de todos los que desempeñan dichos trabajos. Para aumentar la lectura del manual, en ocasiones sólo se le entrega al empleado durante una entrevista.

MANTENIMIENTO DEL MANUAL: las revisiones y aumentos del manual son un proceso constante. Todos los cambios al manual deben pasar por un control central, para que se obtenga la autorización y conformidad adecuadas en los resultados.

Las tres características básicas de los manuales son legibilidad, referencia y revisiones. Para ayudarse al mantenimiento del manual, una práctica excelente es averiguar lo que piensan de él sus usuarios. Por ejemplo si creen que sea:

- Legible "Redacción y formato de estilo efectivo, con una impresión que sea de fácil lectura?"
- Ilustrados "Tiene ilustraciones cuando se necesitan y ¿tiene el suficiente detalle?"
- Prácticos "están adecuados titulados, se dan las instrucciones con claridad, hay suficiente cobertura de material y ¿tiene un índice adecuado?"
- Modernos "es atractiva su apariencia y ¿está al día su contenido?"




Según las áreas de mejoras propuestas en el procedimiento de reclutamiento, selección e inducción del personal de Textil, S.A., está la capacitación y entrenamiento del nuevo empleado, haciendo énfasis en la cultura de calidad, para ésto, es de mucha utilidad un manual de inducción.

A continuación, se presenta un boceto del mismo, el cual debe ser elaborado por el Jefe de Personal, que incluya los siguientes tópicos:

- título,
- prefacio,
- índice,
- historia de la compañía,
- declaración de propósitos,
- organización,
- departamentos de la empresa; funciones autoridades y responsabilidades,
- puntos sobre el personal; contratación, promoción, despidos, permisos por enfermedad, prestaciones a los empleados y
- diversos.



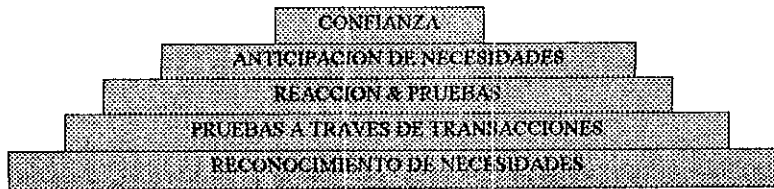
 <p>TEXTIL, S.A.</p>
<p>Señor XXXXX Pte</p> <p>Es para mí un placer darle la más cordial Bienvenida a TEXTIL, S.A. Tal y como lo mencionamos anteriormente, estamos seguros que usted cuenta con el perfil idóneo para contribuir al buen funcionamiento de su departamento y el éxito de la empresa.</p> <p>La base principal sobre la que se ha construido TEXTIL, S.A. es el carácter de su gente, tal como está reflejado en la Declaración de propósito de nuestra empresa que podrá leer en este manual.</p> <p>Estamos seguros que nuestra relación será mutuamente exitosa y duradera. Si necesita alguna información adicional, le agradeceremos ponerse en contacto con el Departamento de Personal, quien con gusto le dará las explicaciones que solicite.</p> <p>Cordialmente, TEXTIL, S.A.</p> <p>XXXX Jefe de Personal</p>

4.5 Propuesta de mejoras en aspectos críticos de la empresa. Un modelo de mejora en los aspectos críticos de una empresa se basa en tres áreas claves: (1) Filosofías fundamentales, (2) Prioridades Gerenciales y (3) Cambio en el ambiente

4.5.1 FILOSOFÍAS FUNDAMENTALES

- a. Establecer relaciones duraderas: el establecer buenas relaciones tiene dos importantes aspectos:
- a.1 Las buenas relaciones con los consumidores son críticas, porque ellos brindan varios beneficios a la organización, tales como: información sobre la efectividad de sus actuales operaciones y sugerencias de nuevos productos que hacen que el negocio sea más rentable.
- a.2 Establecer buenas relaciones con los consumidores requiere establecer buenas relaciones con:
- los proveedores y distribuidores;
 - los vendedores, para conocer y entender sus necesidades;
 - otras organizaciones lo cual brinda oportunidades de innovación y nuevas técnicas

CUADRO 4.1
PLATAFORMA DEL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES



Fuente: Tom Eiselt, Operational Consulting Practice

Primero se debe transmitir confianza. La confianza es la base fundamental para poder establecer relaciones duraderas de cualquier clase. Es importante anticiparse a las necesidades tanto del cliente interno(Empleado) como del cliente externo(consumidor) de la organización. Se tienen que evaluar las diferentes reacciones que se pueden dar con estas nuevas relaciones, tanto en mejoras de productividad, como en oportunidades de mejora. Las pruebas a través de transacciones son importantes para evaluar el desempeño que se obtiene, y por último, hay que hacer un reconocimiento de las necesidades que se van a satisfacer, tanto de los consumidores, como de los proveedores, distribuidores y personal interno de la organización.

b. Mejoramiento continuo: existen razones varias, y muy importantes por las que se debe tener un mejoramiento continuo. Entre las principales están:

- Mejorar continuamente para enfrentar los cambios rápidos en sus ambientes.
- El mejor enfoque para el mejoramiento es tratar de satisfacer las necesidades del cliente.
- El involucramiento de los empleados, a todo nivel, es una clave importante para la satisfacción de los clientes.

c. Administración de los recursos para crear valor: en la administración de los recursos para crear valor, se deben considerar tres puntos importantes:

- La clave para crear valor es entregar ese valor a los clientes.
- Para poder entregar valor a los clientes, las empresas deben también crear valor para los dueños/accionistas.
- La satisfacción de los clientes no está correlacionada con las utilidades. Las compañías más exitosas tienen una balanza entre los esfuerzos de mejor satisfacción al cliente, con los esfuerzos de operar eficientemente.

La calidad y el bajo costo son aspectos que crean valor, tanto para el producto o servicio que se vende, como para la organización total.

4.5.2 PRIORIDADES GERENCIALES

a) Posición estratégica: genera ideas esenciales para el mejoramiento y la definición de áreas claves.

Las empresas tratan de desarrollar respuestas efectivas, que identifican segmentos de consumidores para satisfacer, mercados que servir, proveedores que usar, capacidades organizacionales que construir y otros.

Las empresas actuales están acercándose a la estrategia en forma diferente; están poniendo más atención a las operaciones como un área clave de la organización. Buscan la interacción entre los procesos internos del negocio y la satisfacción del cliente. En la mayoría de los casos, mejoran sus procesos para satisfacer las necesidades del cliente mejor que la competencia. En otros casos, descubren una necesidad de innovación de procesos para llenar nuevas necesidades en el mercado.

El entendimiento que las nuevas empresas obtienen, creando nuevas áreas claves, poniendo más énfasis al mercado, los lleva a una nueva posición estratégica para satisfacer y servir al cliente en la forma más apropiada y eficiente. Las empresas exitosas enfocadas hacia el cliente continúan teniendo un lugar prioritario en el posicionamiento estratégico y lo hacen por medio de una apreciación de la importancia de integrar la estrategia con las actividades operacionales, que se convierte en un área clave del negocio.

b. *Satisfacción del consumidor*: las empresas que están enfocadas hacia el consumidor, realizan estudios serios y costosos para aprender sobre lo que realmente quiere el consumidor. El esfuerzo no se detiene con la definición de las necesidades del consumidor que ni siquiera sabe que va a tener. La empresa que falla en esa anticipación de necesidades se ve presionada por sorpresas de la competencia.

c. *Alineación de procesos*: una prioridad para la definición de un área clave es la identificación de mejoras en la alineación de procesos con las actividades que satisfacen al consumidor. Se tiene que considerar las necesidades de otros con los que se tiene relación, como los empleados, los proveedores y distribuidores.

Las empresas exitosas están reenfocando sus estrategias a la alineación de procesos para identificar oportunidades de mejoramiento, y la convierten en un área clave para la organización.

d. *Medidas del desempeño*: las medidas de desempeño son otra prioridad que las organizaciones exitosas están tomando en consideración para identificar y alinear procesos y cambios Gerenciales para satisfacer al consumidor, mejorando la estructura en general.

4.5.3 CAMBIO EN EL AMBIENTE

El cambio en el ambiente juega una área clave dentro de la organización que tiene que tomarse en cuenta para poder llevar a cabo cualquier estrategia o plan Gerencial.

El énfasis del cambio en el ambiente permite a las organizaciones implementar los cambios realizados y poner en funcionamiento las áreas claves de la empresa en situaciones reales que acontecen día a día.

Para poder implementar cambios con relación al ambiente, es necesario prestar atención a los siguientes puntos:

a) Mantener un mejoramiento continuo. Para esto, el involucramiento de los empleados es crítico, por lo que se debe poner énfasis en los mecanismos de la organización que permiten, motivan y soportan tal involucramiento.

b) Soportar cambios importantes. Es necesario poner énfasis en los elementos del ambiente que ayudan a integrar cambios importantes en la organización, tales como implementación de nueva tecnología, que pueda tener un gran impacto en la organización. Las empresas exitosas dan gran soporte al mejoramiento de su entrenamiento y capacitación, y al prestar soporte de recursos financieros para mantenerse actualizados con los cambios en el ambiente.

Con la ayuda de este modelo, los gerentes de la organización pueden establecer claramente cuál sería un área clave dentro del negocio, y por tanto mejorar continuamente sus procesos, la calidad de sus productos o servicios, y crearle valor a la empresa. Uno de los principales beneficios obtenidos con estos modelos es el aumento en la productividad administrativa, que es actualmente un factor de supervivencia para las organizaciones.

4.5.4 PROPUESTA DE MEJORAS PARA TEXTIL, S.A.

Esta sección pretende llegar más allá del planteamiento de un modelo de mejora en los aspectos críticos de Textil, S.A.; se espera aunque en pequeño grado, plantear soluciones a los mismos. A continuación, se realiza una propuesta para dar a conocer la política de calidad de la empresa en todos sus niveles considerando los siguientes aspectos:

- responsabilidades gerenciales,
- sistema de calidad,
- control del diseño,
- control de documentos,
- compras,
- control de procesos,
- auditorías internas de calidad,
- formación y entrenamiento y
- servicio al cliente.

PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA DAR A CONOCER LA POLÍTICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA EN TODOS SUS NIVELES

1. **Objetivo:** describir las actividades necesarias para transmitir la política de calidad de la empresa.
2. **Definición:** se entiende por política de calidad "Todas aquellas directrices y objetivos generales de una organización relativos a la calidad, expresados formalmente por la alta Gerencia"
3. **Meta:** que todo el personal de la empresa conozca, entienda, difunda y lleve a cabo la política de calidad emitida por la alta Gerencia.
4. **Procedimiento/Método:** el gerente general es el responsable de hacer que se difunda, implemente y dé seguimiento, a través del comité de calidad o su representante. La política

de calidad en todos los niveles de la empresa, es transmitida a través de pláticas informativas, organizadas en dos etapas:

La etapa inicial cubre personal de Gerencia, administrativo y de ventas. En esta fase del proceso, el gerente general puede hacer uso de técnicas audiovisuales para transmitir los conceptos básicos de la filosofía de calidad total, y su aplicabilidad a la empresa específicamente.

El gerente general debe establecer concretamente cuál es la política de calidad formulada para la empresa, y explicar su relación con la misión de ésta, así como la forma en que se va a poner en práctica.

Para que los empleados puedan aplicar los conceptos obtenidos en esta plática, deben comprender cuál es el papel que deben desarrollar dentro del proceso global. El gerente general explicará claramente cuál es la función de cada uno de los empleados en la empresa, y cómo deben desempeñarse para ser consistente con la misión de la misma. Explicar también que la utilidad de la misión de la empresa es unificar la dirección en la cual se desarrollan todas las actividades de los diferentes departamentos.

Posterior a la plática, se realizará una mesa redonda, en la que cada uno de los empleados que asistió expondrá sus dudas, para que éstas sean resueltas, así como su opinión sobre el cambio planteado, y sus ideas o sugerencias de cómo puede funcionar mejor.

Esta plática informal permitirá al gerente general establecer el grado en el que se comprendió el material impartido, y la necesidad de algún medio de refuerzo para su total y efectiva comprensión (Este refuerzo podrá incluir pláticas adicionales, distribución de material escrito, exposición de una persona ajena a la empresa u otros).

La duración de este seminario puede ser un día completo; es recomendable que se realice fuera de las instalaciones de la empresa para evitar distracciones propias del desarrollo de las funciones diarias.

La segunda etapa corresponde a las pláticas dirigidas para el personal de planta. El Gerente General expondrá los puntos principales, y los jefes departamentales explicarán la aplicación específica y concreta de estos conceptos a la tarea desempeñada por cada uno de los empleados.

La plática tendrá la misma estructura que la impartida en la primera etapa del proceso. Esta plática puede durar un día, y se debe llevar a cabo en un lugar donde los empleados se sientan cómodos y tranquilos, y su atención se centre en el material expuesto. Al final se realiza una mesa redonda, con el mismo propósito expuesto para la primera fase.

Al concluirse ambas charlas, se distribuirá el resumen del material expuesto por escrito, para que el empleado pueda leerlo y termine de comprender su contenido, o lo utilice como referencia de lo aprendido en la plática.

Estas pláticas se pueden realizar en los próximos seis meses a partir de la fecha de emisión del presente procedimiento; las actividades de seguimiento se planificarán con base en los resultados obtenidos y como mínimo dos veces al año.

En el entrenamiento del nuevo personal, debe incluirse un módulo de inducción donde se le da a conocer al nuevo empleado la política de calidad y sus responsabilidades.

REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD

A. Responsabilidades Gerenciales:

A.1 Política de calidad: la dirección de la empresa debe definir las políticas y objetivos concernientes a calidad, garantizar que sea entendida y que aplique permanentemente en todos los niveles de la organización.

A.2 Organización

A.2.1 Autoridad y responsabilidad: deben definirse las responsabilidades, autoridad y relaciones entre todo el personal que dirige, realiza y verifica cualquier trabajo relacionado con calidad, particularmente en aquéllos de quienes se precisa independencia y autoridad para:

- a) Iniciar acciones de prevención para evitar productos defectuosos
- b) Detectar y registrar cualquier problema relacionado con la calidad de los productos y/o el servicio al cliente
- c) Iniciar, recomendar o presentar soluciones a través de los canales establecidos
- d) Comprobar que se ponen en práctica las soluciones adoptadas
- e) Controlar que después de que se hayan corregido las deficiencias o incumplimientos en los productos anteriormente defectuosos, se despachen correctamente

A.2.2 Personal y medios de verificación: el jefe de producción debe establecer condiciones internas para llevar a cabo las verificaciones, proporcionar los medios adecuados y asignar personal calificado para efectuar las actividades de verificación.

Las actividades de verificación pueden incluir inspecciones, ensayos y seguimiento al diseño, la producción y el servicio; las revisiones del diseño y las auditorias del sistema de calidad, del proceso o del producto, deben efectuarse por personal independiente del que tiene una responsabilidad directa en su ejecución.

B. Sistema de calidad: la empresa debe establecer y mantener un sistema de calidad que fundamentándose en procedimientos escritos, sea eficaz y permita asegurar la conformidad de los productos con sus especificaciones; esto puede incluir:

- a) La preparación documentada de los procedimientos e instrucciones del sistema de calidad, y su efectiva implementación.
- b) La preparación de los programas y el manual de calidad.
- c) Identificación y adquisición de los equipos de inspección y control, aparatos, medios materiales y humanos que sean necesarios para conseguir la calidad requerida.
- d) Cuando sea necesario, actualizar las técnicas de control, inspección y ensayos, incluyendo el desarrollo de alguna nueva instrumentación.
- e) La clarificación de las normas de aceptación para todas las características y requisitos de los procesos y productos La compatibilidad entre el diseño, el proceso de fabricación, los procedimientos de inspección y ensayo, y la documentación aplicables.

C. Control del diseño:

C.1 Generalidades: el cliente junto con el vendedor, deben establecer claramente las especificaciones de diseño del producto para evitar devoluciones.

C.2 Planificación del diseño: ventas y producción deben elaborar planes en los que se señale la responsabilidad en cada actividad del desarrollo del diseño. Estos planes deben describir o hacer referencia a estas actividades y deben ser actualizados a medida que el diseño evoluciona.

C.3 Asignación de actividades: las actividades de diseño y su verificación deben planificarse y asignarse a un personal debidamente calificado y dotado de los medios adecuados.

C.4 Relaciones orgánicas y técnicas: éstas deben definirse entre los distintos grupos que intervienen en el diseño. Asimismo se debe consignar por escrito, transmitir y revisar periódicamente la información pertinente.

C.5 Datos de inicio del diseño: los requisitos que sirven de partida para el diseño del producto, deben ser establecidos por escrito, clasificados y seleccionados por el cliente para su adecuación. Los requisitos incompletos, ambiguos o conflictivos deben resolverse entre el cliente y los ejecutivos de ventas.

C.6 Verificación del diseño: deben realizarse pruebas para la aprobación del cliente; determinar cuáles son las características más críticas del diseño para hacer algún cambio, y evitar así la insatisfacción del cliente y el desperdicio.

D. **Control de documentos**: es importante ya que contiene información clave para alcanzar los objetivos planteados en los procedimientos; este control debe asegurar que:

- a) Se realice una distribución oportuna, de tal forma que los documentos están disponibles en todas aquellas secciones en donde son esenciales para el funcionamiento efectivo del sistema de calidad.
- b) Se retire rápidamente la documentación obsoleta de todos los puntos de distribución y uso.

E. **Compras**: el encargado de compras debe asegurarse de que los productos comprados cumplan con los requisitos especificados según el control de proveedores establecido.

F. **Control de procesos**: el objetivo de producción debe ser: asegurar que se ejecuten en una forma controlada las características de calidad requeridas en cada orden de producción; las condiciones controladas deben incluir:

- Instrucciones escritas de trabajo que definan la forma de fabricar los productos, y con eso evitar la mala calidad y mal uso del equipo de fabricación, y brindar al mismo tiempo las condiciones ambientales necesarias para desarrollar un buen trabajo.
- Supervisión y control de los procesos, y de las características del producto durante la fabricación.

G. **Auditorias internas de calidad**: la Gerencia debe aplicar un sistema completo de auditorias internas de calidad planeadas y documentadas para verificar que todas las actividades relativas a la calidad cumplan con las condiciones y objetivos previamente establecidas, y determinar así la efectividad del sistema de calidad.

H. Formación y entrenamiento: el encargado de personal y jefe de producción deben establecer procedimientos que permitan identificar las necesidades de entrenamiento del personal; luego con la aprobación y apoyo del Gerente General deben suministrar una formación y capacitación adecuada a todo el personal de la empresa, ya que todos son parte del sistema de calidad.

I. Servicio al cliente: debe ser un ciclo desde que se visita al cliente para dar a conocer la empresa y sus productos, hasta que se le entrega su pedido de acuerdo con los requerimientos establecidos por el mismo, tomando en cuenta sus necesidades y expectativas futuras. En este ciclo, lo importante es haber superado más allá de sus expectativas.

4.6 Organigrama propuesto

Un organigrama es simplemente una representación en líneas y cuadros en un pedazo de papel. Una nueva estructura organizacional no necesariamente resuelve los problemas de la organización. Simplemente refleja lo que el personal debe hacer y cuáles deberían de ser sus responsabilidades. El propósito del organigrama es motivar y dirigir a los empleados en actividades, y permitirles una mejor comunicación dentro de la organización para el logro de sus objetivos. El organigrama provee la estructura, pero los empleados proveen el comportamiento y la dirección de la organización. El organigrama es una guía que hace que el personal trabaje junto, pero son los gerentes los que deben implementar la estructura y llevarla a cabo.

A continuación, se presenta una guía para el diseño de una organización adecuada:

- a) Desarrollar un organigrama que provea suficiente documentación para que todo el personal de la empresa sepa a quién reportar y cómo encajan en la organización total.
- b) Proveer los enlaces de información verticales y horizontales para integrar los diversos departamentos en un grupo coherente. Alcanzar los enlaces verticales a través de jerarquías establecidas, reglas y planes, nuevas posiciones y sistemas de información vertical. Alcanzar enlaces horizontales a través de papeles de trabajo, contacto directo, enlaces de roles, fuerzas de trabajo, integrantes de tiempo completo y equipos.
- c) Dar una estructura básica que permita tener una visión bastante clara del negocio. Cuanto más simple sea, más fácilmente se podrá enfocar hacia los procesos, enlazando cada función y actividad que va a cumplir un mismo objetivo.
- d) Considerar una reorganización de la estructura cuando los síntomas de una estructura deficiente se observen. Usar una estructura organizacional para resolver los problemas de baja calidad en toma de decisiones, respuesta lenta a cambios en el ambiente externo, y cuando existen demasiados conflictos entre los departamentos.

La estructura organizacional más adecuado para cualquier tipo de organización es la que sea más simple y flexible para adaptarse a los constantes cambios del ambiente interno y externo de la organización.

La estructura organizacional del futuro tiene tres aspectos importantes: (1) alta involucración del lugar del trabajo, que se refieren a las operaciones con grupos de autosupervisión; (2) poner énfasis en la administración de los procesos de la organización, en lugar de funciones departamentales, y (3) la evolución de información tecnológica donde los conceptos de conocimiento, exactitud y resultados pueden ser distribuidos rápidamente en cualquier área de la organización. El aplicar una nueva estructura organizativa, que se reenfoque en procesos, puede reducir los costos a una tercera parte o más.

La estructura ideal tiene que promover la capacidad de mejorar en innovar continuamente. Eso significa que aprender se vuelve un principio básico para este tipo de estructuras. Reemplaza el control como la tarea fundamental de los gerentes.

Organizar una estructura por procesos, en lugar de por funciones, permite gran automanejo y permite a las empresas eliminar la estructura de supervisión innecesaria. El enfoque principal debe de ser la interacción entre los diferentes departamentos, en lugar de que trabajen en forma individual. El caso típico, en las estructuras organizacionales normales, es que cada departamento puede trabajar eficientemente en forma individual, pero al interrelacionar sus actividades para servir al cliente, se encuentran conflictos y retrasos, que no permiten dar una buena calidad ni servicio. La solución para estos problemas es reenfocar las actividades funcionales de la organización en procesos, o lo que se conoce como "reingeniería de procesos"

Reingeniería de procesos es el análisis fundamental y radical de rediseñar los procesos del negocio para alcanzar mejoramientos significativos dentro de una organización.

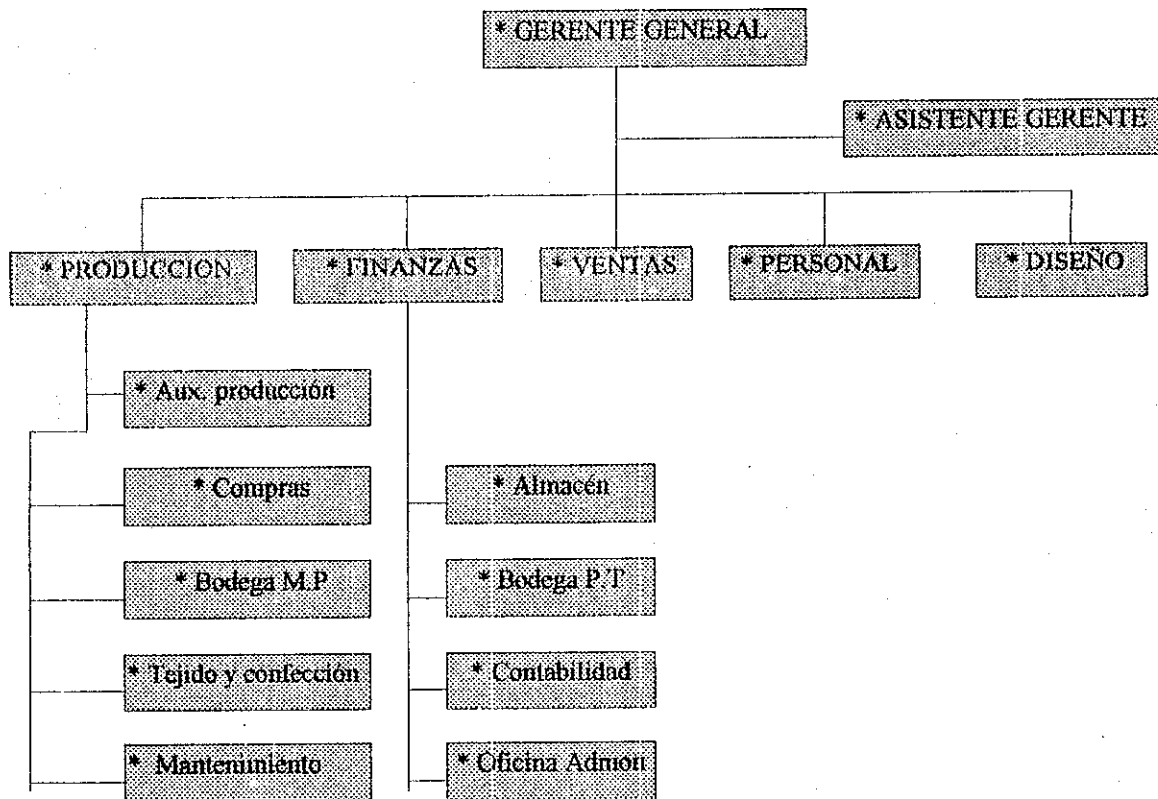
El plan para reestructurar a una organización en forma horizontal o por procesos se basa en los siguientes puntos:

- Organizar primordialmente alrededor de procesos, no departamentos.
- Disminuir la jerarquía minimizando las subdivisiones en los procesos.
- Dar a los supervisores o jefes de áreas responsabilidades de los procesos y la medición de los mismos.
- Unir los objetivos de desarrollo y evaluar todas las actividades para la satisfacción del consumidor.
- Establecer equipo, no individuos, en el enfoque del desarrollo de la organización y su diseño.
- Combinar actividades Gerenciales y no Gerenciales tan frecuentes como sea posible.
- Enfatizar que cada empleado debe desarrollar diversas competencias.
- Informar y entrenar al personal con bases en Justo a tiempo, calidad total y necesidad de desarrollar.
- Maximizar los contactos con proveedores y consumidores con todos los miembros de la organización.
- Recompensar las habilidades desarrolladas por los individuos y los mejoramientos de equipos en lugar de desarrollos de individuos solos.

Según el procedimiento de manejo de pedido de un cliente que se tiene en Textil, S.A., los departamentos tanto de producción, finanzas, ventas, personal y diseño deben trabajar sobre el mismo objetivo: *mantener el nivel de ventas que llene más allá las expectativas del cliente, tanto interno como externo, y que generen las utilidades esperadas.*

A continuación, se presenta el siguiente organigrama propuesto de manera que se trabaje alrededor de un procedimiento y no por departamentos separados:

ORGANIGRAMA PROPUESTO



* = Cada una de estas áreas tienen responsabilidades con el sistema de calidad propuesto, que permiten mejorar el procedimiento de manejo del pedido de un cliente.

4.7 Descripción de puestos principales

La descripción de puesto es una relación escrita de lo que hace un empleado, de cómo lo hace y por qué lo hace. Debe describir fielmente el contenido, ambiente y contenido del empleo. Identifica los conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren para cumplir con las obligaciones del puesto. Es muy importante debido que es un documento importante en el procedimiento de reclutamiento y selección. La descripción puede servir para describir a los candidatos y dar la lista de cualidades indispensables para que el empleado realice un buen trabajo.

El formato utilizado para una descripción del puesto, por lo general, contienen un resumen del puesto, el trabajo que se desempeña y las calificaciones que es normal considerar como esenciales. Las descripciones de puesto son útiles en el trabajo de organización. Dan la anatomía completa del puesto, que ayuda a seleccionar las personas más aptas para las necesidades del puesto, y que el nuevo empleado se familiarice con él.

Los elementos principales que conforman una descripción técnica del puesto son las siguientes:

Título del puesto: el nombre con que formalmente se ha denominado el puesto.

Inmediato superior: señala el nombre del puesto de la persona de quien recibe órdenes y/o instrucciones directamente en su trabajo.

Subalternos: indica el nombre de los puestos a los cuales dirige, supervisa o controla directamente en el desarrollo del trabajo.

Descripción genérica del puesto: ésta es una descripción de aspectos esenciales y específicos de las tareas o labores asignadas al puesto, lo que hace que se distinga del resto de puestos existentes en la empresa. Se define también la naturaleza del trabajo si es operativo, de oficio, técnico, profesional o administrativo; la responsabilidad y autoridad, las instrucciones que recibe, la supervisión recibida y/o ejercida, así como el grado de independencia y criterios necesarios para el desarrollo del trabajo y cómo son revisadas y evaluadas las tareas realizadas.

Atribuciones: es la descripción breve, en términos generales y con algún grado de importancia, las tareas o labores que son características del puesto; pueden ser específicas, generales, especiales, diarias, semanales, mensuales, etc.

Responsabilidades: se refiere a la descripción de los elementos que inciden en la participación del servidor en la custodia, despacho, uso de equipo y mobiliario, valores, así como por la eficiencia en el trabajo.

Relaciones de trabajo: Describe los contactos personales y de relaciones públicas que los empleados deben mantener en el desempeño de sus atribuciones.

Especificaciones del puesto(Requisitos mínimos exigidos): es la indicación de los requerimientos mínimos de educación formal, especialización, experiencia, conocimientos,

habilidades y/o destrezas que un candidato debe reunir para ocupar un puesto de trabajo, estos requisitos se pueden definir de la siguiente manera:

- a) **Educacionales:** grado de educación escolar, media y/o universitaria indispensable.
- b) **Experiencias:** describe el conjunto de conocimientos prácticos y/o técnicos que se requieren del candidato para el desarrollo del trabajo; preferentemente se debe dar en función del tiempo de práctica dentro y/o fuera de la empresa o institución.
- c) **Habilidades y/o destrezas:** la habilidad debe entenderse como la capacidad mental para comprender y entender las formas de dar y recibir órdenes, instrucciones, mensajes u otras formas de relación de trabajo, y la destreza como la capacidad manual para ejecutar una actividad específica; esta función es práctica y tiene relación directa con la habilidad necesaria y requerida para acometer una acción, actividad o tarea.
- d) **Otros requisitos:** puede servir como un complemento a la información otorgada al aspirante del puesto o a las autoridades para contratarlo correctamente.
Puede indicar el esfuerzo con el grado de concentración y atención necesaria para ejecutar las labores, el esfuerzo visual, auditivo o muscular requerido para el desarrollo de las tareas asignadas. Las condiciones de trabajo tanto ambientales agradables o desagradables bajo las cuales deben actuarse, y bajo las cuales el empleado no puede ejercer control alguno y que pueden afectar su estado físico o mental, que lo exponen a accidentes o enfermedades, y lo incapaciten parcial o totalmente en sus labores.
Las experiencias en otros puesto de trabajo; conocimiento y/o dominio de idiomas, edad límite requerida, sexo, antecedentes laborales, penales y/o policíacos, etc.

A continuación, se describen los principales puestos a nivel administrativo de Textil, S.A.:

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Gerente General

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Dirección general

LÍNEAS JERÁRQUICAS

Depende directamente de: La Junta Directiva

Supervisa directamente a: Asistente de Gerencia, Jefe de Producción, Ejecutivos de Ventas, Jefe de Personal y Contador General.

Ejerce control funcional sobre: el personal a cargo de sus subordinados directos.

Puede ser reemplazado temporalmente por: Asistente de Gerencia General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada de dirigir, dar orientación general y administrar las operaciones de la empresa. Interpreta y aplica las políticas de La Junta directiva. Establece políticas generales para el desarrollo de las actividades; dirige y desarrolla los planes a largo y corto plazo, y evalúa las actividades en términos de objetivos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Dirigir y supervisar en general todas las actividades de la empresa, para producir un beneficio razonable a los inversionistas, y garantizar la preservación de los capitales invertidos en las actividades de la empresa.
- Preparar objetivos a corto y largo plazo y recomendar su aprobación a Junta Directiva. Elaborar planes y programas para el logro de los objetivos aprobados, y coordinar todas las actividades de la organización.
- Preparar y mantener un plan de organización adecuado y asegurar que los puestos están ocupados por elementos capaces. Seleccionar y nombrar subordinados inmediatos, y delegar a cada uno la responsabilidad y autoridad necesarias para desarrollar sus respectivas funciones. Sin embargo, no puede delegar la responsabilidad general por los resultados ni la responsabilidad económica.
- Asegurar que todas las unidades utilicen planes de organización y control capaces de permitir la debida ejecución de sus responsabilidades y el logro de sus metas.
- Presentar anualmente a La Junta Directiva el presupuesto anual consolidado, así como los programas de inversiones y gastos extraordinarios, con las recomendaciones necesarias y apropiadas para la aprobación de la Junta. Presentar informes sobre la situación financiera y sobre la ejecución de programas.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Con lo gerentes de área y asistente de Gerencia general: coordinan las operaciones para alcanzar eficientemente los objetivos de la empresa; recibe asesoría y a la vez asesora, orienta y supervisa las actividades de éstos.

Con otros miembros de la empresa: consulta y presta asesoría

Con clientes y proveedores: atiende a clientes importantes y a proveedores para estrechar y mantener relaciones efectivas.

Con asociaciones comerciales e industriales: mantiene relaciones que sean necesarias o deseables para los intereses de la empresa.

NIVEL Y COMPETENCIA REQUERIDOS

Educación y formación: título universitario en administración de empresas, Ingeniería Industrial o áreas afines.

Experiencia: Cinco años en puesto similar

Requisitos especiales: Amplia experiencia en el manejo de personal y desarrollo empresarial, deseable una maestría relacionada con las áreas que supervisa.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Asistente de Gerencia

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Gerencia administrativa-financiera

LÍNEAS JERÁRQUICAS

Depende directamente de: Gerente General

Supervisa directamente a: Secretaria-Recepcionista, Contador, Jefe de Producción, Bodeguero, Jefe de Personal, Personal de Almacén

Ejerce control funcional sobre: el personal a cargo de sus subordinados directos

Puede ser reemplazado temporalmente por: Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada del área de finanzas; generalmente tiene bajo su supervisión: sistemas, presupuestos, administración, contabilidad general y el departamento de cómputo. Reporta generalmente al gerente general

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Asistir al Gerente General en la toma de decisiones de cualquier índole cuando no está asumiendo todas las atribuciones de éste.
- Acatar las instrucciones que reciba de la Gerencia General, colaborar estrechamente con la misma en el impulso de las políticas que ésta adopte para su mejor funcionamiento. En caso necesario, brindar asesoría a la Gerencia General cuando la misma se lo solicite.
- Control de cobros vendedores y oficina, supervisión y control de inventarios, cobros y ventas de sala de ventas y control sobre operaciones del departamento de contabilidad.
- Preparar muestrarios para vendedores y para ventas unidas, en unión con el gerente la selección de modelos, diseños y combinación de colores de toda la producción.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Con los gerentes de área y gerente general: coordinan las operaciones para alcanzar eficientemente los objetivos de la empresa; recibe asesoría y a la vez asesora.

Con otros miembros de la empresa: consulta y presta asesoría

NIVEL Y COMPETENCIA REQUERIDOS

Educación y formación: título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o áreas afines.

Experiencia: cinco años en puesto similar

Requisitos especiales: amplia experiencia en el manejo de personal y desarrollo empresarial; es deseable una maestría relacionada con las áreas que supervisa.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Producción

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Nivel Medio

LÍNEAS JERÁRQUICAS

Depende directamente de: Gerente General

Supervisa directamente a: tejedores, operadores

Ejerce control funcional sobre: El personal a cargo de sus subordinados directos

Puede ser reemplazado temporalmente por: Auxiliar de Producción o Jefe de Personal.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada de la supervisión general del área de producción y mecánica de toda la planta, y es responsable del control de calidad de todo el proceso productivo, incluyendo el funcionamiento de maquinaria en general.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Informar al Gerente General sobre el desarrollo de su trabajo, y comunicar al mismo cualquier problema que surja en la empresa, y que tenga relación con su puesto.
- Planificar producción, realizar muestras de nuevos modelos y revisar inventarios de material con el Gerente General
- Controlar que el personal de producción realice las tareas de acuerdo con las instrucciones que han recibido, agilizar los pedidos urgentes y dar aviso inmediato al jefe de personal de cualquier anomalía que detecte en el personal que tiene bajo su cargo.
- Controlar el horario de entrada y salida del personal de producción todos los días.
- Realizar las hojas de estilo, de tejido y de costos con ayuda del auxiliar de producción.
- Resolver problemas de mal funcionamiento de las maquinas con el mecánico de la planta de producción, al igual que verificar existencias de agujas de máquinas de tejer, agujas de confección y repuestos en general.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Con los Jefes de área y gerente general: coordinan las operaciones para alcanzar eficientemente los objetivos de la empresa.

Con otros miembros de la empresa: consulta y presta asesoría

NIVEL Y COMPETENCIA REQUERIDOS

Educación y formación: título universitario en administración de empresas, Ingeniería mecánica industrial o áreas afines.

Experiencia: dos años en puesto similar

Requisitos especiales: amplia experiencia en el manejo de personal, uso de equipo y conocimientos técnicos de mecánica.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Personal
UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Nivel Medio

LÍNEAS JERÁRQUICAS

Depende directamente de: Gerente General
Supervisa directamente a: Personal de Producción y Oficina.
Puede ser reemplazado temporalmente por: Jefe de Producción

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada de repartir trabajo, conceder permisos, conceder préstamos, llamadas de atención, control de prestaciones, liquidaciones, contratos de trabajo, reclutamiento, contratación y realización de la planilla de todo el personal a nivel operativo y de oficina. Atiende a inspectores del Igss, de trabajo y de sanidad. Realiza lista pedido de materiales faltantes para confección (hilo para maquinas, stickers, botones, etc.)

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Atender los problemas que surjan con el personal tratando por todos los medios de buscarles solución favorable y adecuada para ambas partes.
- Velar porque el personal cumpla con sus atribuciones de acuerdo con las instrucciones que con anterioridad se hayan recibido.
- Dar aviso a Gerencia General en caso de indisciplina para que se tomen las medidas del caso de acuerdo con lo dispuesto según el reglamento interno de trabajo
- Reportar al personal que no cumpla con sus atribuciones, para que se tomen las medidas disciplinarias que el caso amerite.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Con los Jefes de área y gerente general: coordinan las operaciones para alcanzar eficientemente los objetivos de la empresa.

Con otros miembros de la empresa: consulta y presta asesoría

NIVEL Y COMPETENCIA REQUERIDOS

Educación y formación: título universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o áreas afines.

Experiencia: tres años en puesto similar

Requisitos especiales: amplia experiencia en el manejo de personal y desarrollo empresarial, un efectivo liderazgo y deseable una maestría en el área de recursos humanos.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Auxiliar de Producción

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Nivel Medio

LÍNEAS JERÁRQUICAS

Depende directamente de: Jefe de Producción

Supervisa directamente a: tejedores y mecánico

Puede ser reemplazado temporalmente por: Jefe de Producción

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada del control de todo el sistema de cómputo en el área de producción, que incluye emisión y control de órdenes de producción, hojas de costos, requerimientos de material y realización de planillas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Llevar al día la información de todo el proceso productivo en la computadora para poder alcanzar los objetivos de la empresa; brindar asesoría al personal involucrado en el acceso a la información del sistema de cómputo.
- Imprimir las requisiciones de materia prima, boletas de cuellos, tarjetas de pedidos, tarjetas de confección, documentos de pago de planilla, reporte de planilla y reportes de producción en general, según los requerimientos.
- Llevar control de pedidos que llegan a bodega de producto terminado en los libros de producción.
- Tomar tiempos a máquinas de tejedores y de bordado, y calcular su respectivo precio.
- Realizar el inventario de agujas de máquinas (Día lunes).
- Hacer vales y entregar agujas de máquinas tejedoras.
- Hacer vales y llevar kárdex de inventario en bodegas de Materia prima.

NIVEL Y COMPETENCIA REQUERIDOS

Educación y formación: Nivel medio, estudios universitarios de administración o áreas afines.

Experiencia: dos años en puesto similar

Requisitos especiales: amplia experiencia en el manejo de sistemas de cómputo, relaciones humanas y conocimiento del idioma inglés.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Representante de Ventas

UBICACIÓN ADMINISTRATIVA: Nivel Medio

LÍNEAS JERÁRQUICAS

Depende directamente de: Gerente General

Supervisa directamente a: Encargado de bodega de producto terminado y auxiliar de contabilidad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Es la persona encargada de visitar periódicamente a los clientes tradicionales de la empresa y establecer relaciones con clientes potenciales, con el objeto de atraer pedidos de compras de los artículos que la empresa está en capacidad de producir. Formula objetivos, políticas y programas relacionados con las actividades de ventas de la empresa y asegurar la utilidad máxima al mínimo costo; mantiene y mejora la capacidad competitiva de la empresa.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Establecer buenas relaciones con los clientes potenciales de la empresa.
- Realizar visitas periódicas a los clientes tradicionales, y verificar con ellos el nivel de existencias de los productos manufacturados por la empresa con el objeto de obtener pedidos de compra, en caso que éstas se encontraran por debajo del nivel adecuado.
- Asesorar a los clientes en cuanto a consideraciones de diseño, empaque y órdenes de compra de productos.
- Solicitar cotizaciones en base a la información previamente obtenida de los clientes.
- Realizar pedidos de producto al Departamento de Producción, de acuerdo con la orden de pedido del cliente.
- Informar a su jefe inmediato sobre las actividades diarias que realiza.
- Realizar otras actividades afines al puesto.

RELACIONES DE COORDINACIÓN

Con el Gerente General: coordinar esfuerzos para el alcanza de los objetivos de la empresa; informando sobre el desarrollo de ventas y cartera de clientes.

Con el Jefe de producción: coordinar fechas de entregas de productos e información sobre el desarrollo del proceso de producción.

Con otros representantes de ventas: intercambiar información sobre pedidos.

Con el Auxiliar de Contabilidad: solicitarle las cotizaciones .

NIVEL Y COMPETENCIA REQUERIDOS

Educación y formación: profesional en ventas; deseable estudios universitarios afines con las actividades de la empresa y cursos de relaciones humanas o áreas afines.

Experiencia: dos años en el ramo de ventas.

Requisitos especiales: buenas relaciones humanas, que sea una persona dinámica, disponibilidad para trabajar fuera de horario y de viajar al interior del país.

4.8 Propuesta de mejoras en los procedimientos del manejo de pedido de un cliente

Las bases para el funcionamiento efectivo del manejo de pedido de un cliente en la empresa Textil, S.A., se basa en las relaciones que existen entre todos los departamentos que forman parte de la misma; por eso, es necesario que haya una comunicación permanente dentro de un marco de confianza y cooperación mutua para mantener la eficiencia. Un manual de organización y políticas que describa con claridad los deberes y responsabilidades de cada departamento ayuda a evitar conflictos de intereses, principalmente entre los departamentos de producción, finanzas y ventas.

Para obtener una producción efectiva, las necesidades deben cubrirse de manera que los programas de producción no sufran demoras. El Departamento de Producción y Finanzas comparten un objetivo común que es el de lograr operaciones eficientes y lucrativas; sin embargo, quieren alcanzar dicho objetivo de forma diferente; Producción quiere compras masivas y de la mejor calidad, piezas de repuesto en exceso y hasta máquinas de repuesto, lo que provoca inventarios excesivos y de calidad innecesariamente alta. Finanzas, mientras tanto, debe insistir en una cantidad razonable con la calidad adecuada y así minimizar costos de inventario. Un elemento eficaz para lograr la armonía entre estos departamentos es la retroalimentación, ya que producción puede comunicar con anticipación a finanzas las necesidades de materiales no programados y finanzas por su lado avisar a producción cuando ciertos materiales sufren demora en su entrega. El Departamento de Finanzas y Producción siempre necesitan tiempo razonable para procesar las requisiciones, seleccionar proveedores, hacer las órdenes de compra, hacer las órdenes de producción, y hacer que los artículos sean entregados a la empresa en el tiempo justo. Las predicciones del departamento de ventas deben proporcionar una adecuada información en cuanto a las necesidades futuras, para que Finanzas y Producción tengan más tiempo para desarrollar estas actividades y hacer compras donde se aprovechen los precios bajos del mercado y los descuentos por compras por cantidad, sin perder de vista los costos por obsolescencia, deterioro, almacenamiento y capital.

La relación con el Departamento de Contabilidad es evidente en cada operación, es de mucha o poca importancia según la ubicación en que se encuentren cada uno en la estructura organizativa de la empresa. Cuando los artículos son entregados, se notifica al Departamento de Contabilidad, de manera que se pueda preparar el pago al proveedor. Además, Contabilidad se encarga de gran parte del papeleo interno para dar entrada en el inventario a los nuevos artículos, comprobar los asientos y las sumas en las facturas y registros, y los detalles financieros de las operaciones.

Es muy importante que Compras, Control de Inventarios y Control de Producción no sean actividades independientes; sino que por el contrario planifiquen juntas sus necesidades, tomando en cuenta factores tales como las existencias, tiempo de entrega y tendencias de uso. Para evitar las diferencias y conflictos de intereses entre los distintos departamentos, cada persona involucrada en los procedimientos administrativos y operativos de la empresa deben saber con claridad sus deberes y responsabilidades dentro de su departamento. Por lo tanto, se propone documentar y dar a conocer la siguiente información al personal de la empresa:

- Definición de la política de calidad
- Manual de descripciones de puestos para todo el personal
- Programas de calidad
- Normas de aceptación para la evaluación del desempeño de cada actividad
- Diseño, proceso de fabricación, inspección y ensayo de los productos
- Contratos de venta
- Listado de proveedores
- Identificación y seguimiento de productos en cada etapa del proceso productivo y administrativo
- Control de procesos en la fabricación del producto
- Inspección de recepción de la materia prima adquirida
- Registros de inspección y ensayo del proceso productivo
- Control de productos defectuosos
- Acciones correctivas:
 - a) investigación de las causas de incumplimientos aplicación de medidas correctivas que eviten repetición
 - b) análisis de los procesos, operaciones, autorizaciones, informes de calidad, reportes de servicio y quejas de usuarios con el fin de eliminar causas generadoras de productos defectuosos
 - c) inicio de acciones preventivas en el nivel correspondiente, previendo riesgos derivados que puedan ocasionar problemas
 - d) realización de controles para asegurar que se tomen acciones correctivas, así como control de su efectividad, y asignar responsabilidades a los involucrados.

A continuación, se presenta un resumen de las actividades documentadas que se deben dar a conocer al personal, junto con las propuestas que tienen como objetivo mejorar el manejo de pedido de los clientes, y lograr llegar más allá de sus expectativas; luego de dar a conocer esta información, debe dársele seguimiento según el modelo propuesto de implementación con cada uno de los jefes de departamento; tener un sistema efectivo de control para ver los resultados y hacer los cambios necesarios con el fin de obtener un mejoramiento continuo de los procesos tanto administrativos como operativos.



**ACTIVIDADES DOCUMENTADAS Y PROPUESTA DE
MEJORAS PARA LA INDUSTRIA DE TEJIDO DE PUNTO
TEXTIL, S.A.**

Misión:

Creer rentablemente buscando aumentar su participación en el mercado, a través de la fabricación de prendas de vestir en tejido de punto, que satisfagan las expectativas del cliente en cuanto a calidad, diseño y servicio.

PARA LOGRARLO DEBEMOS

- a) **CON NUESTROS CLIENTES:** proveerlos con productos de alta calidad, diseños modernos y servicio a tiempo.
- b) **CON NUESTROS PROVEEDORES:** establecer y sostener una relación profesional a largo plazo de mutuo beneficio.
- c) **CON NUESTROS EMPLEADOS:** satisfacer las necesidades físicas, sociales y de autorealización del trabajador para lograr su óptimo desenvolvimiento.
- d) **CON NUESTRA SOCIEDAD:** participando y contribuyendo en actividades de ayuda comunitaria.
- e) **CON LOS ACCIONISTAS:** garantizar el incremento de su patrimonio a través del aumento del valor de las acciones y la obtención de un nivel de utilidades estable.

Ventaja competitiva:

La ventaja competitiva que ha llevado a la empresa a colocarse en el lugar que ocupa actualmente, radica en la calidad de sus productos fundamentada en su búsqueda constante por optimizar los procedimientos, desde la selección de la materia prima hasta la obtención del producto terminado.

Objetivos Generales:

Guían la toma de decisiones estratégicas, agrupados así:

a. A corto plazo

- Fabricar y comercializar a los mayoristas de Centroamerica y Estados Unidos: prendas de vestir en tejido de punto de alta calidad y con diseños originales.
- Desarrollar y complementar el programa de Calidad Total
- Evaluar las causas de la disminución en la participación del mercado de las prendas fabricadas.
- Definir e implementar un plan para corregir esas causas.

b. A mediano Plazo (5 años)

- Mejorar el servicio al cliente en cuanto a tiempos de respuesta y entrega de los productos.
- Expandir el mercado, para cubrir la capacidad instalada ociosa.
- Evaluar otras alternativas de materias primas que sustituyan a las actuales, debido a sus limitantes, ya que se considera que en un plazo cercano podría complicarse aún más su obtención, o incrementarse su precio, a tal punto que provocaría una alza desmedida en el precio del producto terminado, lo cual obligaría a reposicionar el producto en el mercado.

c. A largo plazo (10 años)

- Posicionar a la empresa dentro del mercado nacional e internacional como la más grande y mejor dentro de su sector industrial.

Análisis externo:

Para obtener un procedimiento adecuado del manejo de los pedidos, es indispensable conocer al cliente, por lo que debe estudiarse cómo se segmenta su mercado, sus motivaciones y las necesidades insatisfechas para mejorar la estructura interna y dar al

cliente lo que el cliente quiere. Además, es de mucha utilidad conocer a la competencia para distinguirse de ella.

PROPUESTA DE ANALISIS DEL CLIENTE

Segmentación: para realizar el análisis del cliente- consumidor es necesario definir los diferentes segmentos que actualmente la empresa considera servir, ya que en cada uno los objetivos y necesidades son diferentes.

- Geográficamente su segmentación comprende: Guatemala, algunos países de Centroamérica y Estados Unidos
- Según el tipo de clientes-usuarios sería:
 - Almacenes
 - Representantes de países centroamericanos
 - Intermediarios
 - Consumidor final

Motivaciones del cliente: se pueden realizar encuestas para saber las motivaciones que impulsan al cliente a adquirir los productos de Textil, S.A., haciendo énfasis en las siguientes:

- Calidad: características de los productos como: durabilidad, firmeza del color, lavables, qué no encogen, etc.
- Diseños modernos y originales: que parte de la decisión de compra, radica en la atracción que el cliente siente por determinados diseños y colores que se le presentan como opciones de compra.
- Precio: Cuál es el valor que tiene el precio en función de la calidad.
- Necesidades insatisfechas: parte importante del análisis del cliente-consumidor es identificar sus necesidades insatisfechas, ya que las mismas pueden servir de base para el establecimiento de una estrategia que conlleve a una ventaja competitiva. Para este propósito, se deben concertar citas con los clientes para detectar necesidades insatisfechas, que podrían ser:
 - Poca disponibilidad en la variedad de diseños existentes en bodega para ser despachado cuando se solicita
 - El tiempo de entrega para la atención de los pedidos
 - El tiempo de entrega para diseños específicos, considerando el tiempo de respuesta por los cambios en los patrones de diseño en la producción.

PROPUESTA DE ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Identificación de competidores actuales

Comprende las empresas que actualmente comparten el mercado con Textil, S.A.; se hará la descripción atendiendo el tipo de tejido (rectilíneo de punto) y el tipo de competencia (directa e indirecta). La competencia directa son las fabricas del mismo sector y la indirecta los importadores y contrabando.

Desde el punto de vista de los participantes que poseen estrategias competitivas con características similares, la competencia se puede clasificar en:

Tejidos rectilíneo de punto

- a) Basados en Precio: contrabandistas
- b) Por diferenciación: importadores directos

Situación de los principales competidores

La información mas importante que puede ayudar a la empresa a saber de la competencia es la siguiente:

- Líneas de productos
- Ventaja competitiva (precio, calidad, servicio)
- Dirección del crecimiento (Diversificación de productos)
- Canales de distribución
- Tiempo de estar en el mercado
- Estructura de costos
- Fortalezas y debilidades

PROPUESTA DE MEJORAS EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA

Recursos humanos:

- En nuevas plazas o sustitución de personal, la promoción del personal interno se hará tomando en cuenta el perfil del puesto, el desempeño, la experiencia y capacidad de trabajo de cada empleado que opte a la nueva posición. Si la contratación es externa, se tomará en cuenta además del perfil, la experiencia comprobable del candidato.
- Este departamento realiza pruebas psicométricas a los candidatos que optan a plazas dentro de la empresa, con el objetivo de garantizar que el personal reclutado encaje con la cultura de la organización.
- Los salarios podrán ser revisados anualmente y ajustados de acuerdo con los niveles inflacionarios, rendimiento del empleado y cumplimiento con los objetivos de la empresa.
- Se debe propiciar un ambiente de trabajo cordial y de equipo, que permita a los empleados desarrollarse y autorealizarse en el desempeño de sus actividades diarias.

Ventas:

El mercado de prendas de vestir tejidas podría fomentarse y fortalecerse efectuando un mayor esfuerzo de mercadeo a nivel del consumidor final, tomando en cuenta los factores siguientes:

- Mantener una clara diferenciación de los productos de la industria de Textil, S.A. en el mercado actual; son básicamente: precio y calidad
- A través de la entrega a los clientes de folletos o revistas conteniendo diseños, podría fomentarse la utilización de los productos de Textil, S.A.

- Fortalecer las campañas publicitarias dirigidas al consumidor final, a efecto de que pueda conocer las ventajas de utilizar prendas de vestir Textil, S.A. en cuanto a calidad se refiere.
- Visitas más frecuentes a los clientes mayoristas entregándoles catálogos y muestrarios, para que puedan promover los productos sin necesidad de tener que colocarlos sobre el mostrador

Producción:

- Se podría incrementar la variedad de diseños y colores de los productos que actualmente se fabrican.
- La empresa debe contar con un diseñador, que realice los diseños para los distintos estilos que le permitan estar a la vanguardia en la moda.
- Trabajar bajo el principio de que "la calidad se hace, no se controla", sin embargo se debe disponer de los medios para controlar la calidad en todas las etapas desde la materia prima hasta el producto terminado, y detectar posibles fallas para corregirlas.
- Establecer premios en efectivo, a la producción basada en la calidad, con el fin de motivar a los trabajadores a producir en alto volumen, y que cumplan a la vez con las especificaciones del producto.
- Incluir otro tipo de materiales en la producción de las prendas, previendo un encarecimiento desmedido en la materia prima, o inclusive en el agotamiento del recurso natural que se utiliza para su producción.

Distribución:

- Aumento de la cobertura nacional
- Expansión del mercado internacional
- Ampliar los sistemas de distribución, una opción son los canales de distribución alternos:
 - a) Mediante visitas directas a los clientes departamentales e incentivarlos por medio de promociones.
 - b) Implementar la creación de nuevas salas de ventas en puntos estratégicos, para hacer presencia en el mercado y conservar la política de protección a sus clientes mayoristas con precios un poco superiores a los mismos.

Esta política dice que cuando Textil, S.A. vende directamente a los consumidores finales, y lo hace con un precio mayor que el Distribuidor, a efecto de no constituirse en competencia desleal y de fijar un precio tope para que el Distribuidor no lo sobrepase, y el producto no sea desplazado en su demanda.

CONCLUSIONES

Con base en la información recabada de los procedimientos administrativos en una empresa de tejido rectilíneo de punto, considerando sus departamentos claves (producción, compras, personal, ventas) y aspectos críticos (calidad, recursos humanos, servicio al cliente y competencia en el mercado); se hizo énfasis en el procedimiento de negociación del pedido de un cliente, desde que se detecta su necesidad, hasta la entrega de su pedido. Se llega ahora a la parte final de este estudio, entrando a exponer las conclusiones obtenidas acerca de la situación actual de la empresa y la propuesta de implementación en áreas de mejoramiento detectadas en la documentación de los procedimientos.

1. La visión de la empresa es ampliar sus mercados siguiendo sus objetivos de generar utilidades, satisfacer al consumidor, mantener satisfecho a su personal y ser líder en el mercado.
2. En la documentación de los procedimientos de compras, contratación de personal, pago de planilla y ventas, se obtuvieron propuestas de mejoras por parte de las personas involucradas dentro del proceso, tales como:
 - a) Tener una relación de confianza y compromiso con los proveedores respecto a la calidad y entregas a tiempo.
 - b) En el área de recursos humanos, capacitar y desarrollar al nuevo empleado haciendo énfasis en la cultura de calidad; además realizar una revisión de escalas salariales y programas de incentivos, que es clave para un programa de mejoramiento en la empresa.
 - c) Incrementar la fuerza de ventas, mejorando la calidad a buen precio, y considerar un ciclo de retroalimentación del proceso de ventas para conocer la satisfacción del cliente y sus expectativas.
3. El procedimiento del manejo del pedido de un cliente es un ciclo, desde que se le visita y detectan sus necesidades y expectativas, hasta que se le entrega su pedido de acuerdo con los requerimientos establecidos por el mismo; se consideran las áreas claves de la empresa como proveedores, calidad, precio y servicio de entrega.

4. La adecuada estructura organizacional sugerida es la organización donde producción, finanzas, ventas, personal y diseño trabajan sobre el mismo objetivo: mantener el nivel de ventas que llene más allá de las expectativas del cliente, tanto interno como externo, que genere las utilidades esperadas.
5. Los sistemas de controles internos adecuados permiten manejar las diferentes opciones y responsabilidades de cada proceso, y su función dentro de la empresa.
6. El uso de los manuales permite tener un nivel de organización y control adecuados, y a la vez sirven de base para poder realizar cualquier cambio que sea necesario, y que se adapten a los cambios inesperados.
7. Un modelo adecuado para implantar el cambio es dar seguimiento a una necesidad sentida hasta la puesta en marcha y presentación del beneficio de una propuesta de mejoramiento.
8. El tener bien claras las interrelaciones que existen entre los procedimientos, métodos, procesos y sistemas en una organización, evita que al hacer ajustes a cualquiera de ellos en forma individual, se obtengan resultados superfluos e inconsistentes.
9. El éxito de cualquier esfuerzo de mejoramiento organizacional es el involucramiento de todo el personal con el apoyo de la persona de más alto nivel jerárquico en la empresa. Por lo tanto, para que un programa de cambio sea efectivo, es muy importante que la dirección general manifieste un fuerte compromiso a favor del cambio, tanto de palabras como con acciones.

Por último, se puede decir que si las empresas no están funcionando adecuadamente, es porque su personal y sus esfuerzos no se están innovando, creando, haciendo, vendiendo y sirviendo a sus clientes como deberían. Todos estos factores pueden preverse con una adecuada planeación estratégica realizada por expertos o conocedores del negocio, para poder crear un ambiente más competitivo, y poder tomar ventaja competitiva. Los altos ejecutivos deben planear e implementar sus planes, para así poder sobrevivir a los constantes cambios.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones del estudio realizado, se presentan algunas recomendaciones para hacer frente a un nuevo mundo de negocios basado en el enfoque de procesos considerando clave a los consumidores, la competencia y el cambio acelerado.

1. Se debe analizar la viabilidad de implementar las ideas y áreas de mejoramiento (10 en total) sugeridas por los dueños de tareas y procesos, que están incluidos dentro de cada procedimiento documentado en el Capítulo 2 (2.7 Documentación de los principales procedimientos actuales).
2. Hay que reenfocar sus actividades y funciones a procesos orientados hacia el cliente, para lograr satisfacer sus necesidades.
3. Es necesario rediseñar los procesos, con el fin de ser más competitivos y agregar valor al cliente en el producto y servicio, por lo cual se recomienda seguir la metodología siguiente:
 - a) Seleccionar la actividad que va simplificarse (seleccionar),
 - b) Reunir los datos necesarios (describir),
 - c) Aplicar un método mejorado (innovación) y
 - d) Poner en práctica la propuesta (Implementar).
4. Para la implementación de una mejora en los procedimientos actuales, se debe considerar la formulación de un programa para la implantación del nuevo sistema, la integración de los recursos humanos y materiales que sean necesarios, y la ejecución del mismo.
5. La Alta Gerencia debe implementar nuevos controles administrativos y operativos, que se basen en el nuevo enfoque simplificado y estandarizado hacia la satisfacción del cliente en los nuevos procesos. Todo esto es con el objetivo de reducir costos, hacer más eficiente el proceso y las personas, aumentar el orden y control dentro de la organización, y motivar al personal a trabajar en un ambiente diferente y agradable. Esto dará como resultado una ventaja competitiva sobre cualquier otra empresa y creará una organización flexible y lista para adaptarse a cualquier cambio.

6. Al realizar cualquier cambio en los procedimientos actuales, es recomendable realizar e implementar un Manual de Puestos de Trabajo, para orientar a los empleados en la tarea que deben efectuar.
7. Se debe mejorar la calidad y prontitud de respuesta del personal de la Empresa, a través de la implementación y aplicación de planes y programas de concientización al personal, que asuma una actitud más positiva y productiva hacia la rapidez de respuesta y prontitud de procesos, y que se haga énfasis en la importancia del mejoramiento de la productividad, el aprovechamiento de recursos, la calidad percibida por el cliente de los productos y servicios prestados, y la disminución de costos.
8. Es necesario diseñar e implementar programas motivacionales para aquellas personas, que permitan proporcionar ideas viables de mejoramiento de los procesos, disminución de costos, ahorros, y otros.
9. Se necesita diseñar e implementar un sistema mediante el cual la Administración de la Empresa establezca los sistemas y políticas necesarias para que los empleados tomen decisiones relacionadas a su puesto, y definan límites claros al respecto. Este sistema consistirá en crear un ambiente propicio, así como facilitar y apoyar la toma de decisiones rápida, efectiva y eficientemente.

REFERENCIAS

ANDERSEN, Arthur. Objetivos y procedimientos de control interno. USA: Edit. Arthur Andersen&Co. 1,991.

NADLER, David and TUSHMAN, Michael. Organization Structure and design, USA: Edit. Scott Foresmann. 1,988.

SPENDOLI, Michael J. Benchmarking. Barcelona: Edit. Norma. 1,994.

STEWART, Thomas A. The research of the organization of tomorrow. USA: Edit. Revista Fortune. 1,991.

BIBLIOGRAFIA

CASTAÑEDA QUAN, Luis Enrique. Los manuales administrativos. Guatemala: Edit. USAC. 1,977.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. México: Edit. Mc Graw Hill. 1,994.

KOPELMAN, Richard. Administración de la productividad. México: Edit. Mc Graw Hill. 1,988.

MANGANELLI, Raymond y KLEIN, Mark. Como hacer Reingenieria. Colombia: Edit. Norma. 1,995.

TERRY, George R. Administración y control de oficinas. México: Edit. CONTINENTAL. 1,978.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

