



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Factores administrativos
que influyen en el rediseño
del proceso de compras de
un empaque de aguacate.**

Tesis

Que para obtener el título de:

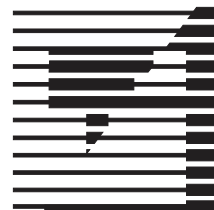
Licenciado en Administración

Presenta:

Iván Serna Arce

Asesor:

L.A. Edgar García Álvarez



Uruapan, Michoacán., 03 de octubre de 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Primero que nada quiero agradecer a mis padres, Florentino y Marcelina, que me han apoyado en todas mis decisiones a lo largo de mi vida y día con día me dieron la libertad de elegir mi propio camino, además de impulsarme y corregirme cuando era necesario. Gracias a ellos forjé mi carácter y pude ver mis actos con mayor responsabilidad, pensando siempre en las repercusiones que tiene cada uno.

Agradezco también a mis hermanos: Arianna, que siempre me ha cuidado como mi madre y me acompaña en cada momento importante de mi vida. Florentino, que siempre me ha impulsado a dar lo mejor de mí y a mejorar cada día. Tanairí, que me ha apoyado desde el inicio de mi vida escolar y con trabajo me ha regalado una de las cosas más importantes que es la experiencia tanto laboral como social.

Agradezco a todos los maestros que forjaron mi educación y se aseguraron de que nunca me rindiera y luchara siempre por mis metas. Ellos me ofrecieron bastantes aprendizajes, no solo en el ámbito escolar, sino en lo personal y eso me permitió aprender a ver las cosas desde diferentes puntos de vista. En especial agradezco a mi asesor, el profesor Edgar que siempre me estuvo recordando mi responsabilidad de terminar mi tesis en tiempo y forma, y que además nunca me negó su apoyo en cada paso de la misma.

Agradezco a mis amigos: Itxander, Giselle, Cesar, Berenice, Eduardo, Jeancarlo, Edgar, Bryan, Jesús, Santiago, Cristhian y Alan, que siempre me acompañaron e influyeron en muchas de mis decisiones como persona y como

alumno. Con ellos tuve experiencias que nunca voy a olvidar y que me acompañarán a lo largo de toda mi vida.

Por último, quiero agradecer a mi jefe Miguel Angel, que desde que empecé a trabajar con él, me ha ofrecido su apoyo incondicional no solo como jefe, sino como amigo. También a mis compañeros de trabajo que me han aceptado y convivido conmigo, y por esto se han convertido en amigos en los que puedo confiar.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 1. ADMINISTRACIÓN	9
1.1. Antecedentes	10
1.2. Concepto de administración.....	13
1.3. Objetivos de la administración	14
1.4. Principios	14
1.5. Proceso administrativo	16
CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS	33
2.1. Conceptos	33
2.2. Elementos que influyen en el diseño organizacional	34
2.3. Niveles Organizacionales.....	37
2.4. Departamentalización	38
2.5. Organigrama	42
2.6. Diseño de organigramas	46
2.7. Autoridad en los procesos de organización	47
2.8. Diseño de procesos y procedimientos	51
CAPÍTULO 3. REINGENIERÍA DE PROCESOS	54
3.1. Definiciones	54
3.2. Tendencias de reingeniería.....	55
3.3. La reingeniería y los programas de mejora incremental	57
3.4. La metodología y la página en blanco	58
3.5. Cómo seleccionar una metodología	61
CAPITULO 4. REDISEÑO DEL PROCESO DE COMPRAS DE UNA EMPACADORA DE AGUACATE EN URUAPAN, MICHOACÁN.	63
4.1. Antecedentes de la empresa	63
4.2. Planteamiento del problema	65
4.3. Hipótesis.....	66
4.4. Objetivos	66

4.5. Tipos de Investigación	67
4.6. Técnicas de investigación	68
4.7. Instrumentos de investigación	70
4.8. Resultados de la observación	76
4.9. Resultados de la entrevista	77
4.10. Resultados de la encuesta	80
4.11. Propuesta	87
CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	98

INTRODUCCIÓN

La administración efectiva de una empresa es la base para que ésta pueda trabajar de forma productiva y pueda generar beneficios para todos los miembros involucrados en su crecimiento. Para que la administración sea considerada de esta forma, las distintas áreas que conforman la empresa deben trabajar de forma conjunta y activa.

Por otra parte, buscar siempre el compromiso del personal en las tareas que desempeñan derivará en una mayor producción y calidad de los productos o servicios. En este caso, la empresa deberá priorizar también los incentivos que ayudarán a que los empleados sientan también un compromiso de la empresa hacia ellos.

Aunque suene difícil, un cambio total en un proceso ayudará a despertar el compromiso de los empleados desde cero y les permitirá adaptarse de manera más sencilla que la enseñanza de un proceso ya establecido que no ha rendido lo suficiente o que tiene fallas y puntos de mejora que no han sido tratados o simplemente no han querido aceptar cambios.

Para poder realizar un cambio significativo en el proceso de compras de la empresa seleccionada, se realizará una propuesta basada en una herramienta innovadora que tiene por objetivo el control de un proceso de punta a punta, es decir, mantener un dato exacto de dónde se encuentra cada recurso ya sea humano o material para poder encontrar errores antes de que estos ocurran. Dicha herramienta

es conocida actualmente como “Reingeniería de procesos” y a continuación se dará una explicación breve de lo que es.

La reingeniería es una herramienta que busca rediseñar de manera radical los procesos clave en una empresa, buscando realizar cambios o mejoras en la productividad, costos o calidad de los productos o servicios que ésta ofrece.

En la siguiente investigación se tocarán los diferentes aspectos considerados importantes al momento de realizar un proceso de reingeniería en los trabajos realizados por una de las áreas más importantes de una empresa.

En el capítulo 1 titulado “Administración”, se desarrollará la investigación de los antecedentes que dieron pie al proceso administrativo actual, así como los conceptos y principios de cada uno de los pasos o etapas que conforman dicho proceso, los cuales distinguen a esta materia y permiten su aplicación óptima en las empresas.

En el capítulo 2 titulado “Organización y procedimientos” se abordará el tema de la forma en que se deben organizar los recursos de una empresa para permitirle llegar a un fin común. Además, se hablará de los niveles que conforman una empresa y la importancia de la autoridad que se debe desempeñar en cada uno de ellos.

El capítulo 3 titulado “Reingeniería de procesos” permitirá entender el concepto de un tema utilizado por pocos, pero de gran importancia para una empresa que necesita de un cambio radical en sus procesos, a causa de una mala definición de tareas u objetivos, los cuales entorpecen el desarrollo de las actividades realizadas por los trabajadores involucrados en dichos procesos.

Por último, en el capítulo 4 titulado “Reingeniería del proceso de compras de una empacadora de aguacate en Uruapan, Michoacán” se aplicarán distintos instrumentos de investigación que permitirán recabar la información necesaria para proponer un nuevo proceso de compras que se adapte al giro de la empresa y sea de fácil adherencia a la misma.

Todo este proyecto tiene por objetivo aplicar todas las enseñanzas adquiridas a lo largo de la carrera, además de la investigación en un ambiente completamente diferente, un ambiente en el que se desarrollarán nuestras capacidades y se adquirirán nuevas.

CAPITULO 1. ADMINISTRACIÓN

En este capítulo se abordará el tema de la administración como disciplina universal, empleada en las organizaciones con el fin de llevar una gestión eficiente de los recursos. Además de conocer cuáles fueron sus principios, se buscará conocer cuáles son las características que la definen y el proceso que debe seguir para obtener un mayor beneficio de ésta.

La administración nace con la necesidad de la población de sobrevivir y prosperar, encontrando en la colaboración grupal y en la suma de esfuerzos una solución a esta necesidad.

Cada organismo debe considerar la gestión de sus recursos y tareas como la parte más importante para que sus actividades rindan los mejores resultados y se puedan alcanzar sus objetivos de una manera más rápida y satisfactoria, sea esta lucrativa o no. Para esto, deberá poner en práctica cada uno de los pasos del proceso administrativo y un análisis en el mismo para poder detectar cualquier error o sesgo, y así poder eliminarlo o realizar un cambio en su proceso de forma rápida, evitando así cualquier tipo de pérdida que pudiera repercutir en sus operaciones.

1.1. Antecedentes

China

La administración surge desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad. El ser humano es social por naturaleza, por lo que tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes.

A través de varios siglos la civilización china tuvo un sistema administrativo de orden, con un servicio civil bien desarrollado y una apreciación satisfactoria sobre muchos de los problemas modernos de la administración pública.

Egipto

Tenía una economía planeada y un sistema administrativo bastante amplio. Debido a los medios de comunicación marítima fluvial y el uso comunal de la tierra, fue necesario que tales servicios y bienes fueran administrados de manera pública y colectiva, a través del poder de un gobierno central.

La idea que prevaleció en el estado egipcio fue que debía haber una severa coordinación de los esfuerzos económicos de toda población, a fin de garantizar a cada uno de los miembros de la comunidad el más alto grado de prosperidad.

Influencia de los filósofos

La filosofía y algunos de sus más importantes exponentes dieron un gran aporte a los conceptos de administración que se aún se aplican en la actualidad.

Sócrates: Utiliza en la organización aspectos administrativos, separando el conocimiento técnico de la experiencia.

Platón: Habla de las aptitudes naturales de los hombres y da origen a la especialización.

En toda su larga historia y hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con lentitud. Solo a partir de este siglo atravesó etapas de notable innovación.

Administración científica

Es el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas con la finalidad de poder diseñar procesos de trabajo eficiente que permita el logro de objetivos y de la misión principal de una organización. Su principal representante fue **Frederick Winslow Taylor**, quien propuso que las decisiones basadas en reglas prácticas y en la tradición, debían ser sustituidas por procedimientos rigurosos elaborados tras un análisis minucioso de situaciones concretas.

Para mejorar su eficiencia, los trabajadores deben entender las tareas asignadas y estar capacitados para ejecutarlas en el nivel determinado. En caso de

que un trabajador no alcance este nivel, debe ser transferido a otro puesto en el que sea capaz de cumplir una tarea y logre un mejor desempeño.

La organización y la administración deben estudiarse y tratarse de manera científica y no empíricamente. La improvisación debe ceder lugar a la planeación, y el empirismo a la ciencia.

Estudio de tiempos y movimientos

Para Taylor, el instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros era el estudio del tiempo y movimiento. Con esto se comprobó que el trabajador puede realizar sus labores de una manera más eficiente mediante el análisis del trabajo, con la división y subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación en una tarea. Este análisis permitiría eliminar todos los movimientos inútiles y volver más racional el entrenamiento del personal.

Enfoque clásico

Los orígenes de este enfoque en la administración se pueden resumir en dos hechos importantes.

Con la gran empresa de dimensiones más limpias, surgen condiciones iniciales para la planeación de la producción a largo plazo, reduciendo así la inestabilidad y la improvisación.

La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, los monopolios se instalan en Estados Unidos entre 1880 y 1890, la producción en masa, aumentando el número de asalariados en las industrias; se hace entonces necesario evitar el desperdicio y economizar en la mano de obra, dividiendo el trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

1.2. Concepto de administración

La administración según Koontz y O'Donnell es "La dirección de un organismo, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." (REYES, 2004: 3)

Según J.A. Fernández Arena "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado." (REYES, 2004: 3)

Según Henry Fayol "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar." (REYES, 2004: 3)

Por lo tanto, se puede considerar que la Administración es el proceso que, mediante el esfuerzo coordinado y la gestión de los recursos, logra cumplir efectivamente los objetivos y razón de ser de una organización.

1.3. Objetivos de la administración

La administración busca de forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y aprovechamiento de los recursos materiales como capital, materia prima, maquinaria, etc.

Los primeros objetivos son los económicos, que permiten preservar el capital financiero; siendo este la razón de ser de un inversionista, y a su vez permite un mejor nivel de vida laboral en la organización.

Por otra parte, están los objetivos sociales. Éstos van a generar un mejor nivel de vida a la sociedad, ya sea a través de sus productos, mejorando la infraestructura del medio geográfico en que se desarrollan o cualquier otro mecanismo donde los beneficios recaigan en la sociedad.

1.4. Principios

Los principios administrativos generalmente aceptados y publicados por **Henry Fayol** en 1916, son flexibles y susceptibles a adaptarse a las necesidades de cada organización, con el fin de evitar conflictos y malas interpretaciones, a continuación, se enlistan los principios utilizados en las organizaciones.

-Autoridad-responsabilidad: Fayol señaló que la autoridad y la responsabilidad deben estar relacionadas entre sí, y que la segunda debe

desprenderse de la primera. Entre mayor sea la autoridad, mayor será la responsabilidad.

-Unidad de mando: Es la autoridad única; un subordinado solo puede recibir órdenes de un solo superior.

-Jerarquización: Es la línea de autoridad escalar que sigue el principio de la unidad de mando.

-Espíritu de equipo: Se debe buscar la armonía y la unión entre las personas que trabajan en una empresa para alcanzar un mismo objetivo de manera más eficiente.

-División del trabajo: El trabajo está separado en sus tareas elementales y dividido entre los trabajadores, equipo o grupos de trabajo que pueden especializarse en funciones específicas.

-Disciplina: Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.

-Unidad de dirección: Debe existir un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que cumplan un mismo objetivo.

-Subordinación del interés particular al interés general: Se debe hacer a un lado el egoísmo sabiendo que no debe prevalecer el interés de un subordinado sobre el interés de la empresa.

-Remuneración del personal: La retribución económica otorgada al trabajador debe ser justa en función del trabajo y responsabilidad que desempeña.

-Centralización: Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.

-Orden: Debe existir un lugar para cada persona o cosa y cada persona o cosa en su lugar.

-Equidad: Se debe considerar el deseo de equidad e igualdad al momento de tratar con el personal.

-Estabilidad del personal: Entre mayor sea el tiempo en que una persona permanezca en un puesto, mayor será el interés, acción e iniciativa del mismo.

-Iniciativa: La organización debe ser lo más flexible posible para que sus elementos manifiesten sus propuestas en busca de asegurar el éxito de lo planeado.

1.5. Proceso administrativo

El proceso administrativo se refiere a todas las actividades que una persona debe llevar a cabo con el fin de lograr un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales con los que cuenta una empresa.

Este proceso nace como una necesidad de estructurar toda una función que tiene como objetivo coordinar las demás funciones de la organización y debe estar basada en la disciplina, orden, flexibilidad, creatividad y eficiencia.

El proceso administrativo se caracteriza por dividirse en dos fases: Mecánica y Dinámica; y seis etapas: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

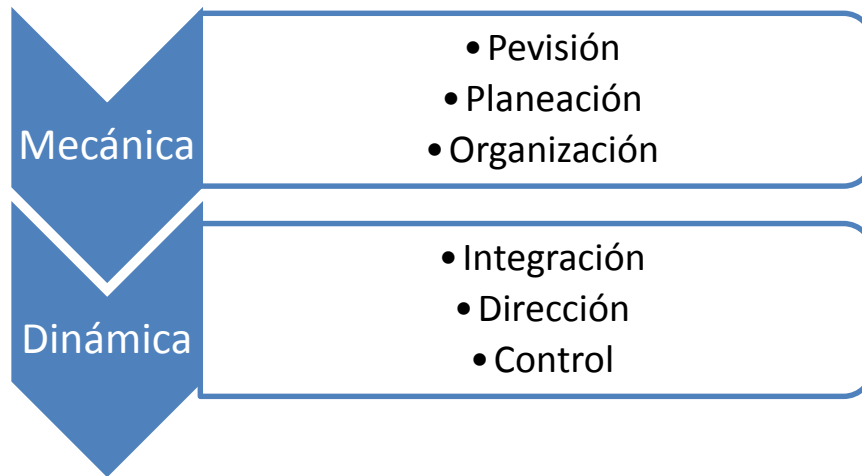


Figura 1. Proceso Administrativo (Elaboración propia, 2018)

Previsión

Es el elemento en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales puntos de acción que permitirán lograr los objetivos.

Los principios de la previsión son:

1.La previsibilidad: Ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad posible.

2.La objetividad: Las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento.

3.La medición: Las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativa como cuantitativamente. (UASLP, 2010:1)

Planeación

Es la etapa del proceso administrativo que se encarga de marcar un curso de acción para definiendo distintos elementos que llevarán a la empresa a cumplir su principal misión, obteniendo así la mayor rentabilidad.

En esta etapa se trabaja con los siguientes elementos:

1.Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales que tiene la empresa, y esto conforma la misión o razón de ser de la misma.

2.Investigación: Busca apoyar a la planeación brindándole información precisa y certera, y ésta a su vez se divide en 5 etapas:

-Definición del problema

-Obtención de información

-Determinación de la hipótesis

-Comprobación de hipótesis

-Presentación del informe

3.Premisas: Son las suposiciones futuras de eventos que pueden ocurrir de manera interna o externa a la empresa.

4.Objetivos: Son los resultados que se esperan obtener en relación con la misión de la empresa, y deben cumplir con las siguientes características; medibles, cuantificables, claros, precisos, específicos y alcanzables.

5.Estrategias: Son alternativas de utilización de recursos y esfuerzos que permitirán lograr los objetivos.

6.Políticas: Son guías que ayudarán a orientar las acciones.

7.Programas: Son planes que fijan los objetivos, su secuencia y el tiempo requerido para su realización.

8.Presupuestos: Es el plan a desarrollar en términos económicos, designando el origen y la asignación de recursos.

9.Procedimientos: Es la secuencia que se dará para ejecutar las actividades de manera cronológica.

10.Pronóstico: Son las unidades que se desean vender con base en la experiencia y el conocimiento.

Organización

Terry define la organización diciendo: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.” (REYES, 2004:276)

Sheldon la considera como “El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.” (REYES, 2004:276)

La organización se refiere a “estructurar”, que es la parte más típica de la mecánica administrativa. Por lo mismo se refiere a cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades. Nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa.

Cuando la organización está terminada, solo resta “actuar”, integrando, dirigiendo y controlando todo lo que pertenece ya a la dinámica.

Su importancia recae en que es el elemento final del aspecto teórico, que recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado con anterioridad.

Al momento de cumplir con esta etapa se debe considerar lo siguiente:

-Partes y funciones diversas: Significa que ningún organismo cuenta con partes idénticas ni con el mismo funcionamiento.

-Unidad funcional: Aunque sus partes sean diversas, todas ellas tienen un fin único en común.

-Coordinación: Para lograr el fin común, cada una de las partes debe cumplir con una acción distinta pero complementaria a las demás.

Los principios de la organización:

-Especialización: Este principio es quizás el más fundamental en la etapa de la organización, tomando en cuenta que cuanto más se divide el trabajo y dedicando a cada empleado una actividad más concreta, se obtiene una mayor eficiencia, precisión y destreza.

-Unidad de mando: Según Urwick, “Un cuerpo con dos cabezas es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico.” (REYES, 2004:283) Esto quiere decir que un subordinado no debe recibir órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

-Equilibrio de autoridad-responsabilidad: Cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. La autoridad sin responsabilidad trastorna gravemente a la organización.

-Dirección-control: “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.” (REYES, 2004:284)

Las reglas de la funcionalización.

1ra. Debe hacerse una lista escrita de todas las funciones que deben establecerse en el primer nivel jerárquico, considerando todos los objetivos y planes que se pretenden cumplir.

2da. Cada una de las funciones listadas debe precisarse, con el fin de poder encontrar funciones idénticas para así eliminar innecesarias y dejando solo las más oportunas.

3ra. Se repite en forma idéntica esta operación, hasta llegar a cada uno de los niveles dentro de cada departamento y agotar las funciones que permitirán cumplir lo planeado.

- Los niveles jerárquicos
- Líneas de autoridad y responsabilidad
- Canales formales de comunicación
- Naturaleza lineal de los departamentos
- Los jefes de cada grupo de empleados
- Las relaciones que existen entre los distintos puestos

Estos deben ser muy claros, así que no deben contar con un número excesivo de cuadros y puestos, además de contener nombres de funciones y no de personas.

Integración

Es la etapa en la cual una empresa busca a las personas que se harán cargo de desempeñar las distintas funciones o tareas que la harán funcionar.

Para lograr esto se necesita de la integración tanto de cosas como de personas.

-Principios de integración de cosas:

Carácter administrativo: Se requiere una coordinación administrativa, aún en problemas que parezcan ser técnicos, como los sistemas de producción, ventas o finanzas.

Abastecimiento oportuno: Los elementos materiales no deben faltar, restando eficiencia, o sobrar, incrementando los costos.

Instalación y mantenimiento: El mantenimiento deberá ser continuo para evitar interrupciones en la producción que representen un mayor costo.

-Principios de integración de personas:

Adecuación de hombres y funciones: Se debe tener claro que se deben adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.

De la provisión de elementos administrativos: Se deben proporcionar los elementos necesarios para desempeñar una función, dándole al personal órdenes precisas y delegando autoridad adecuada a sus responsabilidades.

Importancia de una inducción adecuada: Se le debe dar una gran importancia al momento en que los recursos humanos se integran a la empresa.

Las técnicas utilizadas para la integración de personas son las siguientes:

1.Reclutamiento: Significa hacer de personas externas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto y las fuentes para hacer este abastecimiento son:

-Las escuelas

-Las agencias de colocaciones

-Recomendaciones hechas por trabajadores actuales

-Personal atraído por la fama de la empresa

2.Selección: Significa escoger entre los candidatos, aquellos que sean más aptos para ocupar un puesto.

Los medios más usados para llevar a cabo este proceso son:

a) Hoja de solicitud. Comprende datos generales del solicitante, trabajos anteriores, conocimientos adquiridos.

b) Entrevista. Permite aclarar los datos de la hoja de solicitud y obtener información adicional.

c) Pruebas psicotécnicas y/o prácticas. Se refieren a obtener resultados sobre la cualidad que se trata de investigar.

d) Encuestas. Para comprobar los antecedentes de trabajo, escolares, penales, y aún sociales obtenidos en las etapas anteriores.

e) Examen médico. Sólo debe efectuarse a quienes han calificado en las demás etapas del proceso.

3.Inducción: Significa introducir al nuevo elemento al equipo de trabajo en el que desarrollará su puesto mediante los siguientes pasos:

- a) Firma del contrato de trabajo e integración de su expediente.
- b) Informarle de las políticas de la empresa.
- c) Presentación con los principales jefes con que va a tratar.
- d) Explicación detallada de su trabajo, y presentación con sus compañeros.

4.- Capacitación: Es un proceso que posibilita al capacitado la apropiación de ciertos conocimientos, capaces de modificar los comportamientos propios de las personas.

Principios de la capacitación:

- Participación
- Responsabilidad
- Actitud de Investigación
- Espíritu crítico
- Gestión Cooperativa

-Capacidad para el aprendizaje y la evaluación

Dirección

Es la etapa de la administración en la que se logra la realización de lo planeado por medio de la autoridad del administrador, vigilando que se cumplan de manera adecuada todas las decisiones anteriormente tomadas.

Koontz y O'Donnell la definen como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados." (REYES, 2004:384)

Fayol la define de manera indirecta al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa." (REYES, 2004:384)

Para poder obtener los resultados previstos y planeados, se deben considerar dos acciones distintas al ejecutar:

1. Nivel de ejecución (Obreros, empleados) se trata de hacer, ejecutar, llevar a cabo aquellas acciones que serán productivas.

2. Nivel administrativo (Jefes) se trata de dirigir y no de ejecutar. El jefe tiene su "hacer" propio que consiste en dirigir.

Su importancia radica en que la dirección es la etapa más real y humana. A diferencia de la parte teórica, aquí se lucha con los problemas como son realmente.

Por eso, esta es la etapa de mayor imprevisibilidad y rapidez donde un pequeño error puede ser a veces difícilmente reparable.

La dirección supone:

- Delegación de autoridad
- Que se ejerza esa autoridad
- Establecimiento de canales de comunicación
- Supervisión del ejercicio de la autoridad

Principios de la dirección:

1. Coordinación de intereses: “El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.” (REYES, 2004:387)

2. Impersonalidad del mando: “La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.” (REYES, 2004:387)

3. Resolución de conflictos: Todos los conflictos que aparezcan deben solucionarse de la forma más rápida posible de manera que cause el menor disgusto a las partes involucradas.

4. Aprovechamiento del conflicto: El conflicto puede ser constructivo porque tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas para ambas partes. Para esto, la forma de resolver un conflicto se divide en 3:

-Por dominación (Cuando una de las partes involucradas obtiene todo lo que deseaba, con base en la pérdida correspondiente de la otra.)

-Por compromiso o conciliación (Cuando ambas partes solucionan el conflicto cediendo una parte de sus pretensiones.)

-Por coordinación (Cuando ambas partes logran realizar todas sus pretensiones a base de un replanteamiento del problema.)

Habilidades del ejercicio de la Dirección

Comunicación

“Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.” (REYES, 2004:390)

En la etapa de dirección es importante evitar todo aquello que represente una barrera para la comunicación, con esto nos referimos a todo aquello que reduce la posibilidad, la precisión o la fidelidad del proceso de comunicación.

El mando

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada. Los tres elementos que componen el mando son:

-Determinar lo que debe hacerse

-Establecer cómo debe hacerse

-Vigilar que lo que debe hacerse se haga

Toma de decisiones:

Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Una de las funciones más valiosas del administrador es la toma de decisiones, de ahí la importancia que en la etapa de dirección se realice con eficiencia y eficacia para que la empresa alcance sus objetivos.

Los principales elementos presentes en el proceso de toma de decisiones son:

1.El estado de la naturaleza: Condiciones de incertidumbre, riesgo o certeza que existen en el ambiente que debe enfrentar quien toma la decisión.

2.El tomador de la decisión: Es el individuo o grupo de individuos que elige una opción entre varias alternativas.

3.Los objetivos: Los fines o resultados que desea alcanzar con sus acciones quien toma la decisión.

4.Preferencias: Los criterios que utiliza quien toma la decisión para llevar a cabo su elección.

5.La situación: Los aspectos del ambiente que rodea a quien toma la decisión, muchos de los cuales están fuera de su control.

6.Estrategia: Es el curso de acción que elige quien toma la decisión para alcanzar los objetivos con mayor eficiencia.

7.Resultado: La consecuencia o resultante de determinada estrategia.
(GONZÁLEZ, 2015:115)

Control

El control es la última etapa del proceso administrativo y se encarga de medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Principios

1.Carácter administrativo del control: Esta función es de carácter administrativo y es la repuesta al principio de delegación. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere un mayor control.

2.De los estándares: Es imposible llevar a cabo el control sin los estándares para hacer las comparaciones, y entre más precisos y cuantitativos sean estos estándares, mejor será el control.

3.Carácter medial: Este principio se basa en la regla: Un control solo deberá usarse si el trabajo o gasto que impone se justifica ante los beneficios que de él se esperan.

4.De excepción: Considera que el control administrativo es más eficaz cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto y no en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

El control sirve para:

- 1.Seguridad en la acción seguida
- 2.Corrección de defectos
- 3.Mejoramiento de lo obtenido
- 4.Nueva planeación general
- 5.Motivación del personal

Pasos del control

- 1.Establecimiento de los medios de control
- 2.Operaciones de recolección y concentración de datos
- 3.Interpretación y valoración de los resultados
- 4.Utilización de los mismos resultados

Clasificación de las áreas de control

- Controles de ventas
- Controles de producción
- Controles financieros y contables
- Control de la calidad de la administración
- Controles generales

En este capítulo se buscó entender cuáles fueron los orígenes de la administración, así como la importancia que tuvo el aplicar esta ciencia para poder desarrollar varias de las civilizaciones que existieron antes de la era moderna, permitiendo su supervivencia durante varios años.

Además se comprendió la importancia que tiene llevar a cabo un proceso administrativo que permitirá a la empresa tener una buena gestión de todos los recursos que la componen, previniendo cualquier premisa o acontecimiento que pueda ocurrir, planeando de manera estratégica lo que se tiene que hacer para el logro de objetivos, organizando todos los recursos y funciones que se deberán cumplir, integrando al equipo de trabajo que se encargará de cumplir las funciones y tareas, dirigiendo al personal y supervisándolo, y por último controlando mediante el uso de estándares todos los resultados obtenidos, para así poder hacer una comparación que dará lugar a la toma de decisiones con mayor certeza y evaluar cuáles serán las alternativas que se tienen para continuar con un proyecto.

CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

En el siguiente capítulo trata de los sistemas de producción, que mediante el uso de diferentes elementos dentro de la empresa, permiten llevar a cabo las tareas propuestas en la etapa de organización.

Se abordará, además, el tema de procedimientos, que trata de la sistematización de todas las actividades a seguir, para que un sistema pueda trabajar de una forma más eficaz, y evitará la aparición de tiempos muertos que solo desaceleran el proceso de producción.

Por último, se contextualizará el tema de los manuales utilizados en una organización, con el fin de dar al trabajador una guía para que pueda realizar sus tareas, con base en las políticas y formas de trabajo utilizadas por la misma. El uso de estos manuales es fundamental para que la empresa pueda tener una armonía y un proceso de producción eficiente.

2.1. Conceptos

Organización formal: Es la estructura diseñada por la empresa, que consta de áreas funcionales, puestos, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, líneas de comunicación y funciones.

Organización informal: Es la organización que se integra de manera espontánea por la afinidad entre los miembros. Es decir, el hombre es un ente social, y cuando se integra a una empresa busca relacionarse con personas, lo que da como resultado la aparición de grupos informales.

Estructuras organizacionales: Se puede definir la estructura organizacional según Daft como “el marco en el que la organización define cómo se dividen las tareas, la forma como se movilizan los recursos y como se coordinan los departamentos.” (FRANKLIN, 2009:29)

La estructura parte de la planeación, debe ser acorde con la misión, estrategias y objetivos, dado que todos los procesos, funciones y actividades se derivan de lo que pretende alcanzar la empresa, partiendo de los procedimientos, se describen los puestos, se determina la autoridad-responsabilidad, establecen los niveles jerárquicos, las líneas de mando y comunicación, y la coordinación del trabajo.

2.2. Elementos que influyen en el diseño organizacional

La estructura organizacional debe diseñarse exclusivamente para esa empresa, de tal manera que, si crece o se expanden sus funciones, le permita seguir operando, y si por el contrario se contrae o se eliminan algunas áreas o funciones, también pueda seguir trabajando con la misma estructura.

En este diseño se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

1.Tecnología: Dependiendo de la naturaleza de sus funciones, procesos y productos, aunado a la disponibilidad financiera, la empresa contará con un tipo específico de tecnología.

En algunas empresas, sus procesos se llevan a cabo de forma manual, es decir artesanal, mientras que otras utilizan herramientas y maquinaria mecánica, otras cuentan con tecnología eléctrica, otras electromecánica, otras utilizan tecnología digital, y las más avanzadas ponen en práctica la nanotecnología, en función de lo anterior contarán con procesos sencillos o sofisticados, necesitarán personal más o menos calificado, las actividades se llevarán a cabo de diferente forma, los indicadores de calidad serán diferentes, etc.

2.Tamaño: El 98% de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas, esto hay que tomarlo en cuenta cuando diseñemos su estructura, porque en función del tamaño de la empresa, que se puede determinar por el número de empleados, sabremos cuál es el tipo de estructura que le puede servir mejor para realizar sus operaciones. Una estructura muy grande puede ser muy costosa y lenta en la toma de decisiones, en tanto que una estructura sea muy chica para la empresa puede entorpecer su funcionamiento.

3.Misión y Visión: La misión y visión son el punto de partida y de llegada de la empresa, por lo que serán la base para diseñar la estructura, por ejemplo, si vemos la misión de una empresa en la que su razón de ser es proporcionar información al usuario mundial, su estructura debe ser muy dinámica, su personal está ubicado en las principales metrópolis del mundo, entonces debemos pensar en una estructura virtual, donde nuestro personal no está ubicado en un sitio en particular, sino que

trabaja en su casa, y las relaciones de jerarquía, autoridad y responsabilidad y comunicación se dan a través de redes.

La visión es la proyección a futuro de la empresa, el administrador tiene que tomarla en cuenta al diseñar la estructura, de tal manera que si la empresa tiene proyectado crecer, abarcar nuevos mercados, lanzar otros productos al mercado, entre otros, la estructura en su diseño deberá ser flexible para poder seguir operando.

4.Ambiente: Cuando se habla del ambiente tenemos que pensar en la economía, las leyes, los proveedores, los clientes, la oferta y demanda de productos y servicios, la materia prima, la seguridad, entre otros elementos del medio ambiente.

5.Cultura Organizacional: La cultura organizacional de una empresa está formada por la filosofía, el conjunto de valores y creencias, que comparten los miembros de una empresa y que los diferencian de los miembros de otras empresas.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones:

-Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse: Significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva del modo que pueden trabajar juntos efectivamente.

-Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo: Se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.

2.3. Niveles Organizacionales

En la empresa se pueden encontrar tres niveles de decisión, el primer nivel es el estratégico, formado por la dirección general, así como las direcciones de área, el segundo nivel es el táctico o gerencial, y, por último, el tercer nivel llamado nivel operativo.

En el nivel estratégico se determinan las líneas generales de acción, y sus funciones tienen un impacto en la empresa a largo plazo, se definen estrategias. En el segundo nivel, se llevan a cabo funciones de impacto a medio plazo, y en el nivel operativo se llevan a cabo las funciones del día a día.

En cada nivel jerárquico varía el tramo de control o número de subordinados que tiene en forma directa a su cargo. El número de empleados que puede supervisar un jefe no está en función del nivel jerárquico sino de diferentes factores que veremos a continuación.

Factores que determinan un tramo de control

Daft afirma: “Por lo general, cuando los supervisores deben involucrarse de cerca con los subordinados, el tramo debe ser pequeño, y cuando los supervisores necesitan poco contacto con los subordinados el tramo de control puede ser mayor.”

(DAFT, 2010)

Para establecer un tramo de control eficaz, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- 1.El trabajo que los trabajadores realizan es estable y subordinado.
- 2.Los subordinados realizan tareas de trabajo similares.
- 3.Se cuenta con políticas, reglas y procedimientos bien definidos.
- 4.El supervisor cuenta con personal de apoyo.
- 5.La tecnología de comunicación e información con que cuenta la empresa.
- 6.Si en la empresa se ha implementado el empowerment.
- 7.Si cuentan con manuales administrativos.
- 8.Si se ha seguido un proceso de desarrollo organizacional.
- 9.El tipo de estructura que tenga la empresa (las estructuras lineales-funcionales tienen un tramo de control reducido, las estructuras horizontales, planas tienen un tramo de control mayor.)

2.4. Departamentalización

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario llevar a cabo funciones de mercadotecnia, operaciones, finanzas y de recursos humanos. Para realizar estas funciones es necesario que cuente con una estructura de roles donde

cada empleado esté asignado a un área y realice tareas, para esto, las empresas han agrupado en áreas las funciones de una misma naturaleza y a esta forma básica de estructura se le ha denominado departamentalización.

Tipos de departamentalización

1.Por funciones: Es la agrupación de funciones de acuerdo con las actividades que realiza la empresa, por ejemplo, las empresas que cuentan con un departamento de ventas, uno de operaciones, uno de mercadotecnia y uno de recursos humanos.

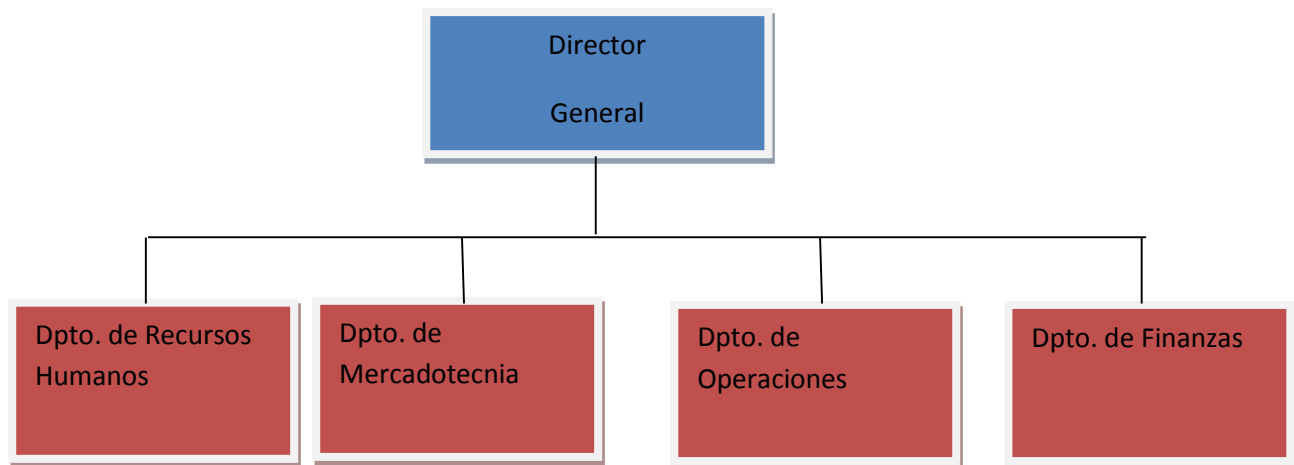


Figura 2.1. Departamentalización por funciones (Elaboración propia, 2018)

2.Departamentalización por territorio: Cuando las empresas realizan sus operaciones en diferentes estados, países o en el área metropolitana, adoptan una departamentalización de acuerdo con el territorio en el que operan.

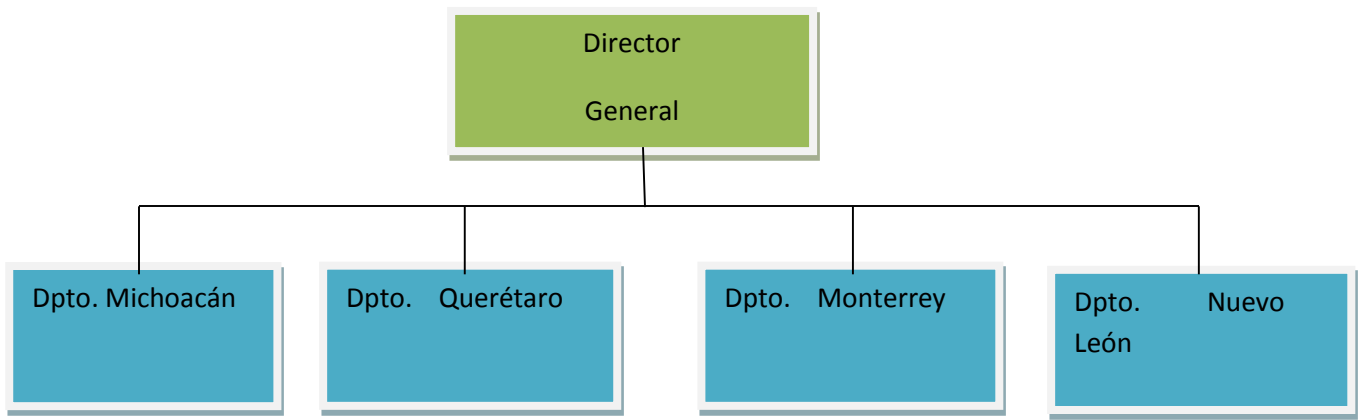


Figura 2.2. Departamentalización por territorio (Elaboración propia, 2018)

3.Por producto: La agrupación de actividades se basa en los productos que la empresa ofrece. Por ejemplo, en el súper mercado, donde existen departamentos de lácteos, de carnes, de enlatados, etc.

4.Por clientes: Es la agrupación de actividades basada en los clientes a los que está dirigida la empresa. Por ejemplo, departamento de damas, departamento de caballeros.

5.Por tiempo: La agrupación de actividades se realiza en función del tiempo debido a que son empresas que trabajan las 24 horas al día y su estructura se basa en los turnos de trabajo como se puede observar en la siguiente imagen.

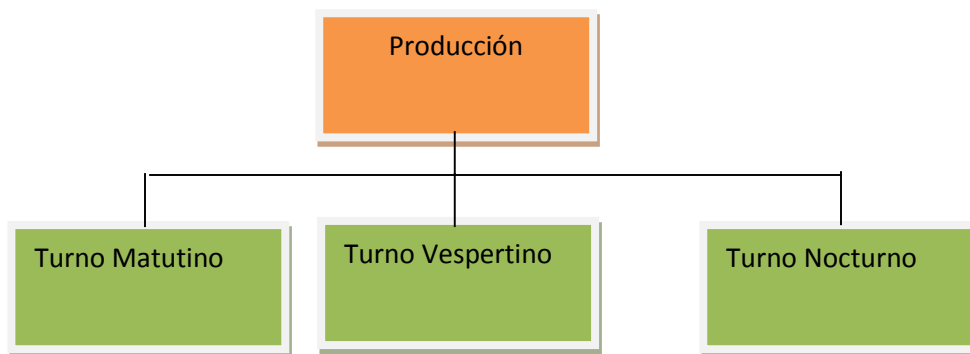


Figura 2.3. Departamentalización por tiempo (Elaboración propia, 2018)

Selección de departamentalización adecuada

Para diseñar la estructura de la empresa mediante la departamentalización se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1.El giro de la empresa. Se refiere a identificar si es una empresa comercial, industrial o de servicios, así como las funciones, procesos y tecnología con la que opera.

2.El tamaño de la empresa. La departamentalización se recomienda para empresas pequeñas y medianas. Si la empresa es grande, multinacional o virtual, se recomienda pensar en estructuras como la divisional, corporativa, conglomerado, unidades de negocio o estructura virtual.

3.Los horarios en que opera. Si es una empresa que opera las 24 horas, lo ideal es diseñarle una estructura departamental por tiempo.

4.El mercado al cual va dirigido. Si es una empresa que abarca la República Mexicana, por ejemplo, podemos recomendarle una departamentalización geográfica o por territorio.

Uno solo de los criterios mencionados no es suficiente para decidir el tipo cuenta a todos. Esto permitirá evaluar cuál es la estructura departamental que mejor se adapte a la empresa.

2.5. Organigrama

Para facilitar la lectura, comprensión y evaluación de las estructuras organizacionales se hace uso de organigramas. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa. Esto permite señalar la vinculación entre las áreas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad-responsabilidad, las líneas de comunicación y el tramo de control.

Existen diferentes tipos de organigramas, a continuación, se muestran las principales clasificaciones.

Clasificación por su ámbito de aplicación

1. Generales: Contienen información de las áreas principales o de mayor jerarquía de la empresa.

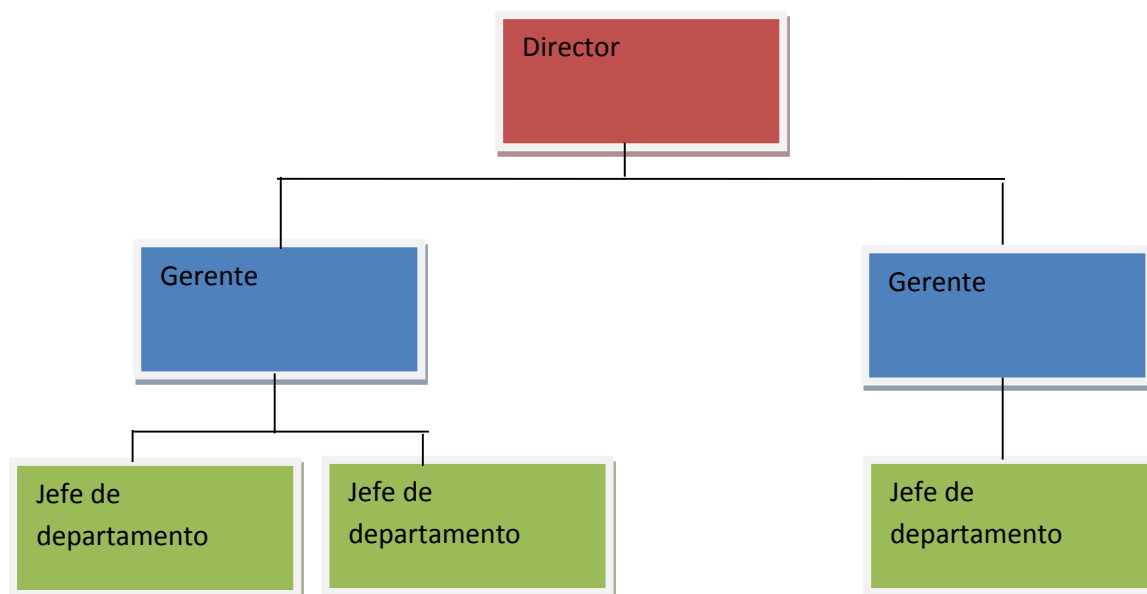


Figura 2.4. Organigrama General (Elaboración propia, 2018)

2.Específicos: Contienen la información de un área funcional determinada de la empresa.

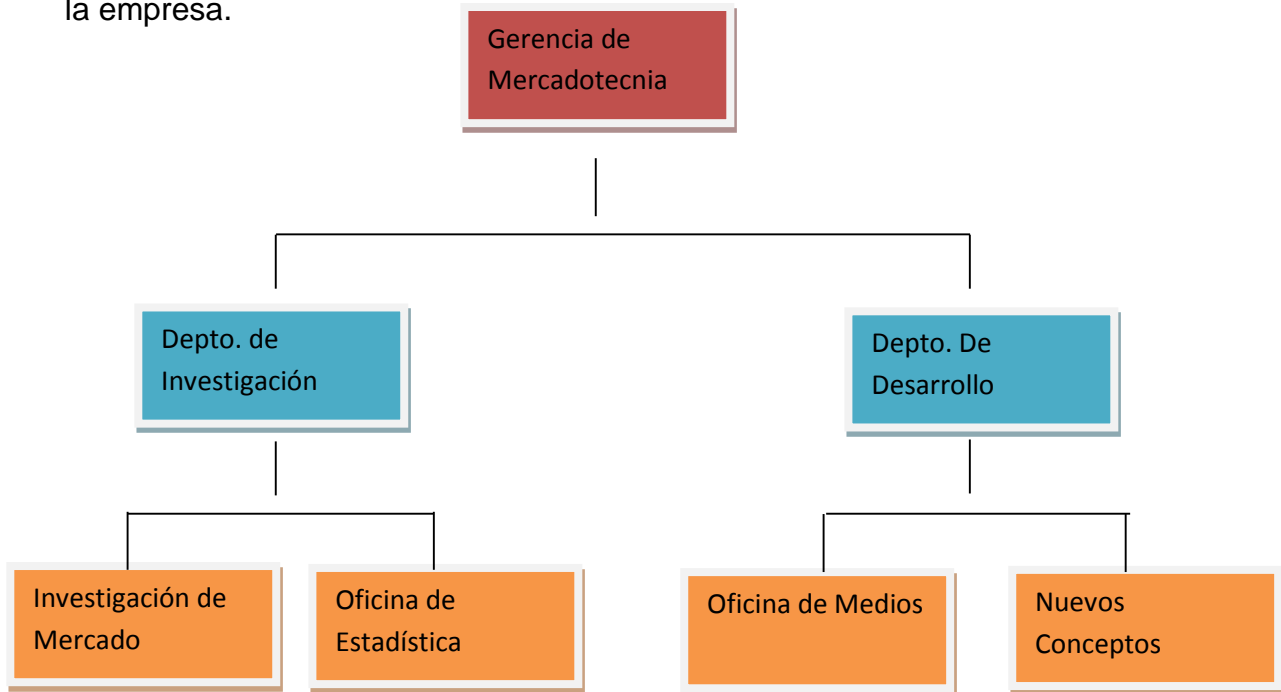


Figura 2.5. Organigrama Especifico (Elaboración propia, 2018)

Clasificación por su diseño

1.Verticales: Son la forma más común de presentar el organigrama de un organismo social. Se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores. (Ver Figura 2.4. Organigrama General)

2.Horizontales: Los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha, incluyen los mismos elementos que el organigrama vertical, pero iniciando con el máximo nivel jerárquico a la izquierda.

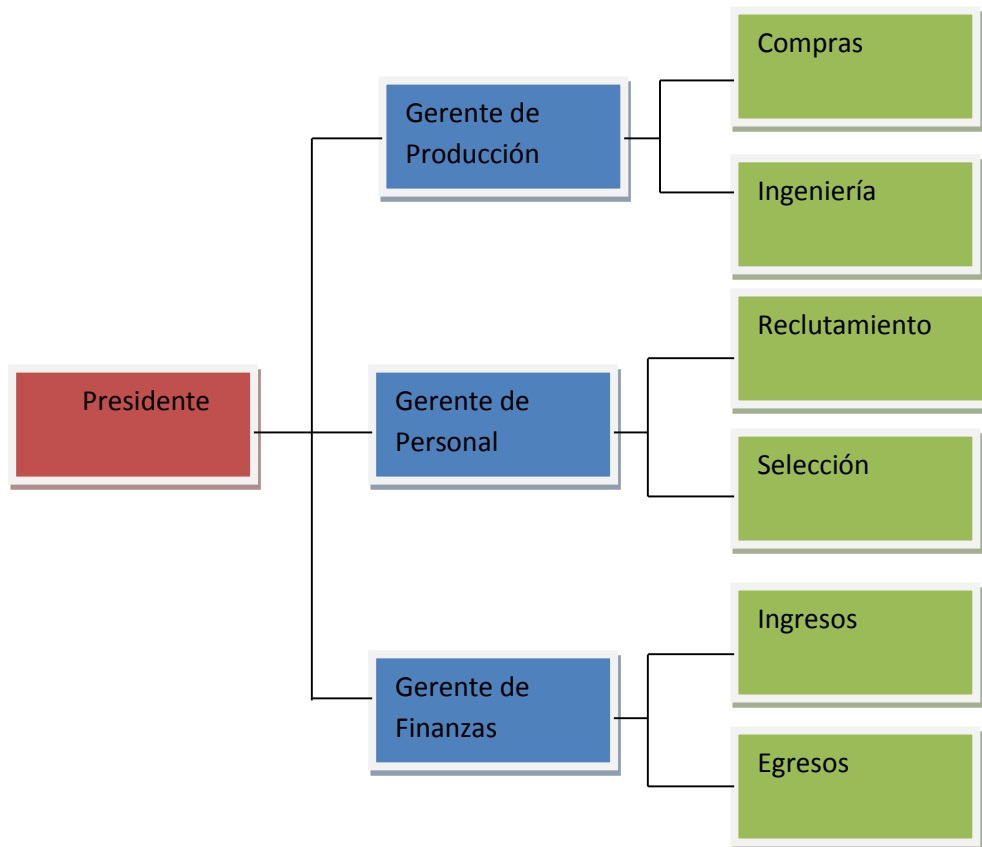


Figura 2.6. Organigrama Horizontal (Elaboración propia, 2018)

3.Circulares: Los niveles jerárquicos quedan representados desde adentro hacia afuera; es decir, el nivel jerárquico mayor queda en el centro. En ellos se pueden resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuye la idea de los estatus más altos o más bajos, se puede colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel; sin embargo, no son muy utilizados, además de resultar muy confusos y difíciles de leer.

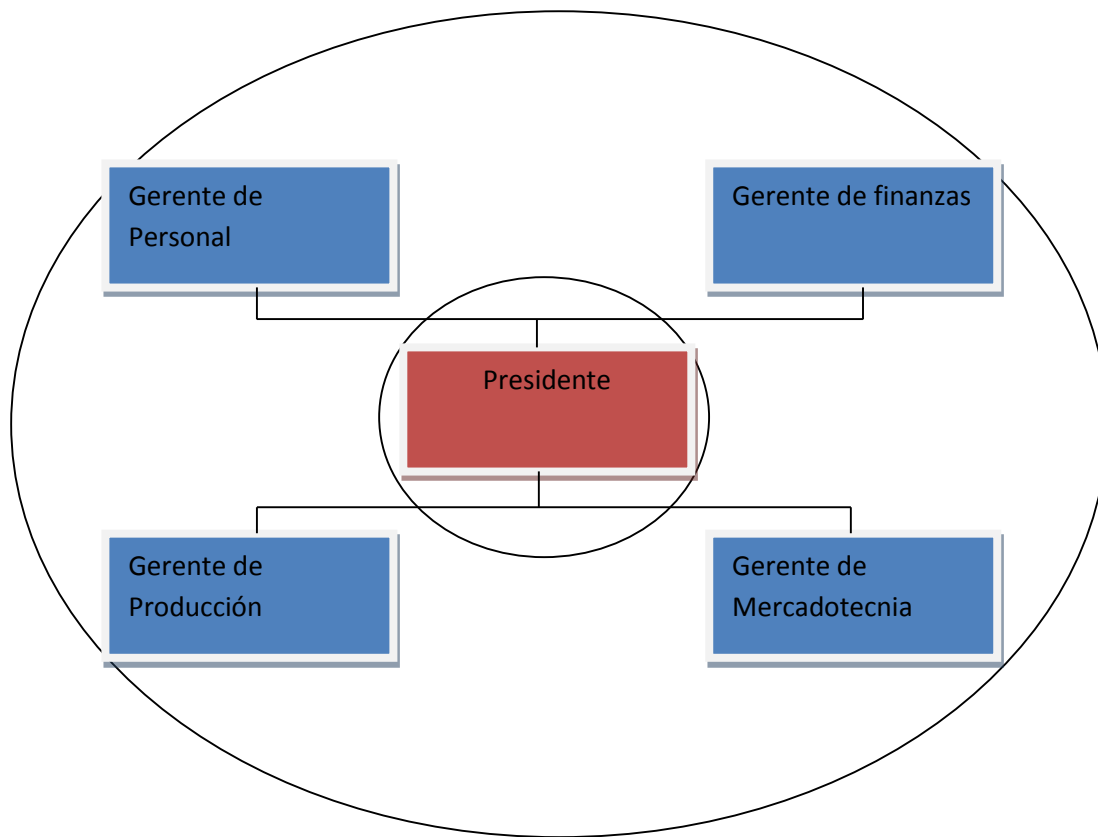


Figura 2.7. Organigrama Circular (Elaboración propia, 2018)

4.Mixto: Es una combinación de un organigrama vertical y uno horizontal. Normalmente se hace así para optimizar el espacio en el que se encuentran trabajando.

Recomendaciones para su elaboración

1.Debe ser claro: Para que un organigrama sea claro, se recomienda tener el menor número de cuadros y puestos, además, cada cuadro debe estar separado del otro para evitar confusiones.

2. Debe contemplar los niveles jerárquicos: Deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.

3. Debe contener los nombres del área funcional o puesto: Únicamente debe mostrar las relaciones de autoridad para tomar decisiones, les muestra a los gerentes, y en general al personal, cuál es la posición y puesto que ocupan dentro de la estructura organizacional.

2.6. Diseño de organigramas

A la hora de diseñar un organigrama para la empresa, se debe tomar en cuenta el uso adecuado de figuras y líneas conectoras que ayudarán a evitar confusiones. Por ejemplo:

1. Se debe usar solo un tipo de figura para cada elemento: Se recomienda usar rectángulos, los cuales deben ser del mismo tamaño para todos los puestos.

2. Se emplean líneas: Estas sirven para conectar a las unidades y establecer las dependencias.

3. Se debe mantener el mismo grosor en todas las líneas de conexión y éstas no deben terminar en flecha.

4. Relaciones de staff: Se representan con líneas punteadas cuando son externas. Cuando son internas, se utilizan líneas continuas, pero de un trazo fino.

2.7. Autoridad en los procesos de organización

Se puede definir la autoridad como el derecho a imponer autoridad sobre las acciones de los subordinados y tomar decisiones sobre el uso de los recursos con los que cuenta la empresa.

En la estructura organizacional de una empresa nos encontramos con dos tipos de autoridad:

1. Autoridad lineal: Es una forma de autoridad directa jefe-subordinado, el jefe da órdenes y supervisa de manera directa al subordinado, en el organigrama está representada como la línea directa entre dos áreas o puestos. “Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de tomar decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional”. (KOONTZ Y WEIHRICH, 2004)

2. Autoridad Staff: Es con la que cuentan especialistas, que tienen conocimientos, aptitudes, competencias y experiencia, cuyo objetivo es apoyar a la autoridad en línea mediante sugerencias o recomendaciones. Su carácter es consultivo, es decir, los jefes de las áreas funcionales (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y sistemas) acuden a ellos para su asesoría.

En este tipo de autoridad la autoridad no es directa, no se dan órdenes ni se supervisa en forma directa, sino que se consulta y la autoridad staff propone sugerencias o recomendaciones.

Centralización y Descentralización

Cuando la autoridad de una empresa se encuentra concentrada en una sola persona o en un área se dice que hay centralización de autoridad, por ejemplo, en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas mexicanas, la autoridad se encuentra concentrada en el dueño de la empresa, él es quien toma casi todas las decisiones; en otras empresas la autoridad se encuentra concentrada en el área financiera.

La excesiva centralización de autoridad puede traer como consecuencia una toma de decisiones lenta que entorpece el funcionamiento de la empresa, desviando la atención de los niveles directivos hacia actividades y decisiones que podrían llevar a cabo sus subordinados.

La descentralización, por el contrario, consiste en la desconcentración de la autoridad, mediante el proceso de delegación que permite conceder a los subordinados cierto grado de autoridad para tomar decisiones y dar instrucciones.

El proceso de delegar debe tomar en cuenta tres consideraciones que ayudarán a que éste sea completamente efectivo:

1.Paridad de autoridad y responsabilidad: Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.

2.Autoridad Absoluta: La obligación que se tiene hacia un superior no puede ser delegada, pero si es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.

3.Unidad de mando: Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.

Factores que definen el grado de descentralización

1.Tamaño de la empresa: Conforme la empresa va creciendo su estructura también crece, se crean diferentes niveles jerárquicos, se desarrollan nuevas funciones, se contrata personal y el funcionamiento de la empresa se va haciendo más complejo. Entonces se encuentra la necesidad de descentralizar la autoridad en otras áreas o puestos, con el fin de facilitar la toma de decisiones.

2.Naturaleza de las funciones: Se debe tomar en cuenta si las funciones son operativas, tácticas o estratégicas.

3.Competencias: Se deben tomar en cuenta las capacidades y competencias de los empleados.

4.Sistematización de la información: Se debe considerar si la empresa cuenta con manuales administrativos que le permitan guiar al personal en sus funciones diarias y en la toma de decisiones.

Ventajas de la descentralización

- 1.Facilita la toma de decisiones.
- 2.Las funciones se llevan a cabo en tiempo y forma.
- 3.Motiva a las personas cuando se les permite tomar decisiones.
- 4.Facilita la coordinación entre áreas funcionales.
- 5.Promueve la comunicación e integración de los empleados.

Limitaciones

Se presentan cuando:

- 1.No se diseña una estructura adecuada para la empresa al momento de descentralizar.
- 2.Las funciones no están bien definidas ni asignadas a los puestos.
- 3.Cuando el personal no está suficientemente capacitado para realizar funciones, asumir autoridad y responsabilidad que se le asigne.
- 4.La comunicación y coordinación no están bien definidas.

2.8. Diseño de procesos y procedimientos

Proceso:

Los procesos y procedimientos son importantes porque explican la forma en que se realizan las funciones de acuerdo con lo que desea la alta dirección.

Proceso para Hammer y Champy (1994) es el “Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor al cliente.”

Para Johansen (1982) “Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo.”

Con esto, podemos definir al proceso como una serie de pasos por los que pasa la materia prima, con el fin de crear un producto que permita satisfacer las necesidades del mercado meta.

Los procesos pueden ser estratégicos y no estratégicos. Los estratégicos son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de la empresa. Estos son de valor agregado, y, por lo tanto, indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por los cuales éste está dispuesto a pagar.

Procedimiento:

El procedimiento nos dice cómo hacer el trabajo, qué proceso usar, así como la información complementaria del mismo. Es por esto que aparece la necesidad de un manual de procedimientos, el cual ayudará a que el empleado no tenga que estar preguntando constantemente cómo es que su trabajo debe hacerse.

Características:

1.Los procedimientos son un instrumento de carácter administrativo, y no técnico, como lo son los métodos.

2.Los procedimientos se dan en todos los niveles de la empresa, aunque se encuentran en mayor número en los niveles de operación.

3.Los procedimientos tienden a formar “rutinas” de actividades, y no permiten iniciativa y creatividad por parte de los trabajadores.

4.Los procedimientos representan el concepto burocrático de una organización bajo la bandera de la eficiencia.

5.Los procedimientos son como el “seccionamiento” funcional de cada acto administrativo.

6.Los procedimientos siempre se fijan por escrito y, de preferencia, gráficamente.

7.Los procedimientos generan la especialización.

Este capítulo permitió analizar la forma en que debe estar constituida la estructura de una organización para que ésta trabaje de manera armoniosa.

El diseño de los tramos de control de cada puesto en la empresa es primordial para su funcionamiento, ya que permite conocer los límites que debe considerar cada jefe de área y evitar conflictos entre los empleados.

La selección de un organigrama adecuado a las necesidades de la empresa permitirá también un mejor desarrollo de las actividades que desempeña cada uno de sus puestos desde el más alto al más bajo nivel jerárquico.

CAPÍTULO 3. REINGENIERÍA DE PROCESOS

La reingeniería de procesos ha traído consigo un gran cambio para las empresas de la era moderna y les ha permitido adaptar sus procesos a las nuevas tecnologías y tendencias que han ido surgiendo con el paso de los años.

A continuación, se investigarán más a fondo los antecedentes y cambios positivos que ha traído esta nueva técnica, así como las formas más sencillas y prácticas de aplicarla en los procesos de una empresa. Además, se busca conocer los pros y contras que esta técnica pueda representar, esperando manejar cualquier efecto negativo que pudiera traer, así como explotar al máximo sus efectos positivos.

Por último, se espera obtener una línea de guía que pueda apoyarnos en la realización de un programa efectivo de reingeniería, tomando como base los casos en los que esta técnica haya sido utilizada y analizando el grado de satisfacción o mejora que ésta ha brindado a cada empresa.

3.1. Definiciones

Reingeniería es el diseño rápido y radical de los procesos estratégicos, sistemas, políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Se debe considerar entonces que un proceso, como se ha visto anteriormente, es una serie de pasos que convierte los insumos en productos. Es necesario saber también que todo proceso se compone de tres tipos de actividades:

-Las que agregan valor: Actividades importantes para los clientes y principales motivadores de compra.

-Actividades de traspaso: Son las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales.

-Actividades de control: Son las que se crean para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas.

(MANGANELI, 2004: 8)

3.2. Tendencias de reingeniería

Mediante diversas encuestas de altos ejecutivos (Encuesta de reingeniería corporativa, Gateway) han sido identificadas varias tendencias importantes que se presentan en el ambiente de los negocios con respecto a la reingeniería:

-La reingeniería es la técnica número uno que toman los altos ejecutivos para el logro de sus metas estratégicas.

-La competencia, la rentabilidad y la participación en el mercado son las cuestiones que con mayor frecuencia obligan a los altos ejecutivos a optar por la reingeniería de procesos.

-La mayoría de los ejecutivos esperan ver resultados de la reingeniería en un año o menos.

-Casi la mitad de los ejecutivos apelan a un programa de reingeniería si puede afectar a por lo menos el 10% de sus ingresos o gastos.

-Casi las dos terceras partes de los esfuerzos de reingeniería son interdepartamentales y transfuncionales; el consenso es que entender los mercados y a los clientes es el proceso más crítico de rediseñar para la mayoría de los ejecutivos.

-Las metas de la empresa, tales como aumento de rentabilidad, aumento de satisfacción de los clientes, disminución de costos y aumento de ingresos, son más importantes para los ejecutivos en la reingeniería que las metas de proceso tales como aumentar la precisión y la rapidez.

-El impacto organizacional de la reingeniería y el tiempo que se tarda en rediseñar son más importantes que el riesgo o costo de rediseñar cuando los ejecutivos están pensando en patrocinar un proyecto de reingeniería.

(MANGANALI, 2004: 14, 17)

La reingeniería busca responder de manera más rápida y radical a los cambios y evoluciones en las tendencias de los negocios, sustituyendo programas de crecimiento más tradicionales.

3.3. La reingeniería y los programas de mejora incremental

La reingeniería, como ya se ha mencionado antes, representa un cambio radical para la organización. Para las empresas, este tipo de cambios son lo último que se esperaría hacer; lo ideal sería realizar un programa de mejora continua tradicional, con cambios pequeños que mejoren procesos con los que ya se trabaja.

Sin embargo, un programa de mejora continua no puede llevarse a cabo con tanta efectividad cuando el mundo de los negocios ha evolucionado y el cambio en él ya no es continuo. Por esto es necesario encontrar las diferencias entre un programa de reingeniería y uno de mejora tradicional.

Las formas en las que se diferencia la reingeniería de otros programas son las siguientes:

-No sólo automatización, aun cuando con frecuencia utiliza tecnología en formas creativas e innovadoras.

-No sólo reorganización, aun cuando casi siempre requiere cambios organizacionales.

-No sólo reducción del tamaño, aun cuando esto generalmente mejora la productividad.

-No sólo calidad, aun cuando casi siempre se enfoca en la satisfacción del cliente y en los procesos que la apoyan.

“La reingeniería de procesos es un enfoque equilibrado, que busca avances decisivos en medidas importantes del rendimiento, en lugar de mejoras incrementales. En segundo lugar, la reingeniería busca metas multifacéticas de mejoramiento, incluyendo calidad, costos, flexibilidad, rapidez, precisión y satisfacción de los clientes, todo simultáneamente, mientras que los otros programas se concentran en pocas metas o relaciones entre ellas.”

Finalmente, la reingeniería adopta un enfoque integral que abarca tanto los aspectos técnicos de los procesos (tecnología, normas, procedimientos, sistemas y controles) como los aspectos sociales (organización, dotación de personal, políticas, cargos, planes de carrera e incentivos). En otras palabras, la reingeniería multiplica el poder de la tecnología y faculta a las personas.

(MANGANELI, 2004: 19-21)

3.4. La metodología y la página en blanco

Es creencia popular que los artistas reproducen su obra maestra en un lienzo virgen en lugar de usar un enfoque de pintar por números. Es por esto que el método de la página en blanco tiene mucho atractivo:

-La página en blanco le brinda una oportunidad irrestricta a la creatividad: no hay reglas ni limitaciones.

-Promueve nuevos pensamientos.

-No nos sentimos atados a paradigmas culturales antiguos.

-Produce una visión del futuro no obstruida por la manera como actualmente ocurren las cosas.

(MANGANELI, 2004: 22,23)

La metodología en cambio tiende a ser percibida de una forma más negativa y es vista con más desconfianza.

-Vemos restricciones indeseables inherentes a la serie de reglas que nos dictan qué es lo que tenemos que hacer y cómo lo debemos hacer.

-Se da por sentado que las metodologías son inflexibles y tienen un foco muy estrecho.

-Parece que los autores de una metodología empiezan por definir el resultado deseado y luego construyen un proceso para llegar a ese fin.

-Se consideran básicamente faltas de imaginación, y no ofrecen oportunidad de pensar realmente.

Todas estas ideas menosprecian el valor de la metodología como una herramienta buena y apropiada. El enfoque de la página en blanco es muy atractivo, pero sus defectos pueden ser fatales. Nuestro pensamiento o creatividad necesita un marco de referencia y ni las ideas más revolucionarias fueron creadas en el vacío.

Es por esto que la metodología de reingeniería provoca el pensamiento en lugar de bloquear este proceso tan importante. El equipo que participa en esta metodología se ve precisado a entender, pensar y cuestionar asuntos como:

- Estrategias corporativas y de proceso.
- Expectativas y percepciones de la clientela.
- Aspectos de valor agregado de los procesos claves.
- Potencial de cambio radical.
- Deficiencias de los procesos actuales y el potencial de cambio radical.
- Visión de lo que puede ser si se satisfacen las expectativas del cliente y se eliminan las deficiencias.
- Oportunidades de combinación e integración del proceso.
- Aporte de los procesos de apoyo.
- Utilización de la tecnología para hacer posible el cambio radical.
- Reestructuración organizacional y administración de procesos.
- Posicionamiento y capacitación de recursos humanos.
- Subdivisiones y alternativas de implementación.

(MANGANELI, 2004: 25,26)

La reingeniería ofrece un medio para pensar cómo descartar limitaciones no importantes en estos procesos, así como evaluar oportunidades y entender las consecuencias del cambio.

3.5. Cómo seleccionar una metodología

Antes de seleccionar la metodología correcta de reingeniería para un proceso, se deben considerar los siguientes requisitos:

-Empezar por desarrollar una clara explicación de las metas y las estrategias corporativas.

-Considerar la satisfacción del cliente como la fuerza impulsora de estas estrategias y metas.

-Referirse a los procesos más bien que a las funciones y poner de acuerdo los procesos y las metas corporativas.

-Identificar los procesos de valor agregado, juntamente con los procesos de apoyo que contribuyen a dicho valor.

-Hacer uso apropiado de técnicas administrativas y herramientas probadas y disponibles para asegurar la calidad de la información, lo mismo que de los resultados de la reingeniería.

-Proporcionar lo necesario para el análisis de las operaciones corrientes e identificar los procesos que no son de valor agregado.

-Facilitar el desarrollo de visiones de avance decisivo que representen cambio radical más bien que incremental; fomentar y provocar el pensamiento como medio de alcanzar y evaluar esas visiones.

-Considerar soluciones en que el facultar a los empleados y la tecnología sean las bases para poner por obra los cambios.

-Permitir el desarrollo de un proyecto completo para dar a los que toman las decisiones información y argumentos convincentes.

-Desarrollar un plan de implementación factible para especificar las tareas, los recursos y la programación de los hechos después de la aprobación.

(MANGANELI, 2004: 27,28)

Este capítulo permitió entender de forma breve el concepto de reingeniería, la cual permite a cualquier organismo redefinir los pasos de un proceso y encontrar errores o posibles puntos de mejora desde la base del mismo.

Aunque es un concepto poco reconocido, la reingeniería de procesos puede aportar un gran cambio a las estructuras organizacionales y a su vez puede representar una mejora que dé lugar a un mayor entendimiento de las tareas y procedimientos empleadas en las mismas.

La investigación y conocimiento de este tema da pie al siguiente capítulo que propondrá un nuevo punto de partida al proceso de compras de una empresa que trabaja con un sistema relativamente arcaico.

CAPITULO 4. REDISEÑO DEL PROCESO DE COMPRAS DE UNA EMPACADORA DE AGUACATE EN URUAPAN, MICHOACÁN.

En el siguiente capítulo se desarrollarán los diferentes tipos de investigación, los cuales permitirán obtener la información necesaria para conocer las deficiencias o puntos de mejora existentes en la empresa, así como las funciones que actualmente se llevan a cabo, para así tener un mayor panorama sobre su forma de trabajo y así poder aplicar un proceso de reingeniería al cual se puedan adaptar fácilmente.

Se hará uso de distintos instrumentos de investigación, además de datos anteriormente recabados por la empresa, con el fin de que la información obtenida sea más amplia y concisa.

4.1. Antecedentes de la empresa

Como huerta y empresa familiar, a principio de los años 80's se comenzó con la producción de aguacate. Gracias al conocimiento y empeño que se realizó continuamente para crecer profesionalmente, se comienza la comercialización en 1987. En ese mismo año, se inició a enviar fruta al Estado de México y con el paso del tiempo, gracias a su deliciosa fruta y excelente servicio, se fue destacando como la mejor empresa. De esta manera, ganó reconocimiento y se expandió su mercado a otros estados de la República Mexicana como Chihuahua, Puebla, Sonora, Morelos, Jalisco y el Distrito Federal. Nuestro empaque, Aguacates Seleccionados JBR nace

de esta misma visión; de su seriedad en los negocios, de trabajo duro y de la inspiración de su empaque nacional ya establecido: “Los Llanitos”. En el mercado internacional, se ha exportado desde el año 2008 a países como Estados Unidos y Canadá, se comenzó maquilando en un empaque externo y fue en septiembre del 2009 que se concluyó la construcción de su propio empaque de exportación en la población de Condébaro. Como empresa 100% mexicana, su primordial interés siempre ha sido ayudar a la comunidad creando puestos de trabajo. Así que constantemente se buscan nuevos mercados, día a día trabajan para seguir creciendo y crear más empleos para contribuir con el crecimiento económico y social de la población en la que radican. Aunque es una empresa joven, ha tenido un gran crecimiento y aceptación en el mercado internacional debido a su experiencia en la industria, la excelente calidad de la fruta comercializada, la atención, y el servicio profesional y personal que cada cliente necesita.

Ubicación: Km. 42 Carretera Uruapan – Tancítaro. Condébaro, Michoacán México.

Condébaro se localiza en el Municipio Tancítaro del Estado de Michoacán de Ocampo México y se encuentra en las coordenadas GPS:

Longitud (dec): *-102.303889*

Latitud (dec): *19.291944*

La localidad se encuentra a una mediana altura de 1940 metros sobre el nivel del mar.

4.2. Planteamiento del problema

El área de compras en una empresa representa una parte fundamental al momento de generar utilidades, por lo que, un proceso de compras informado y controlado será el primer elemento que permita llegar a cumplir el objetivo de la organización.

La organización del área de compras debe ser indispensable para que una empresa aminore sus costos y evite pérdidas de recursos, tiempo y capital.

Con base en esto, se ha decidido realizar una investigación y análisis en el proceso de compras con el que trabaja la empacadora “Aguacates Seleccionados JBR”, ya que, mediante una visita a dicha empacadora, se ha notado una falta de control y supervisión sobre el departamento encargado de las adquisiciones. Esta investigación se realizará con el fin de conocer el estado actual de la empresa, en cuanto a adquisiciones.

Además, se espera obtener datos suficientes para implementar un nuevo manual de compras que permita a la empresa tener un control más sistematizado en las compras del área administrativa. Dicho manual permitirá la capacitación de nuevos integrantes, así como la detección de problemas y desvíos de una manera más eficaz.

Considerando que el proceso de compras no termina en la compra misma, sino que se tiene que dar un seguimiento que incluye pagos, facturación, garantías, entre otros elementos, se busca considerar en dicho manual todos estos, para permitir

además un reforzamiento en los lazos con los distintos proveedores con los que la empresa trata.

Por último, este estudio se realiza para mejorar el proceso de búsqueda de nuevos proveedores, con el fin de una toma de decisiones más informada que permitirá la selección de mejores proveedores y que a su vez permita a la empresa mantener la calidad que la caracteriza.

¿Cuáles son las causas principales del deficiente abastecimiento de materiales e insumos en el empaque JBR?

4.3. Hipótesis

La falta de controles administrativos, así como la falta de supervisión en los procesos, son la causa de las desviaciones en las actividades y responsabilidades de los encargados del área de compras.

4.4. Objetivos

-General: Obtener información veraz, completa y suficiente de la organización y procedimientos del área de compras de la empresa, que permita realizar una propuesta de mejora en sus procesos.

-Particulares:

1. Conocer la información sobre los procesos de compras utilizados actualmente.

2. Indagar cual es el sistema de organización actual y la forma de coordinación entre los subsistemas de compras.

3. Verificar cuales son las fortalezas y debilidades del departamento, a partir del análisis de su quehacer estratégico

4.5. Tipos de Investigación

Se hará el uso de los siguientes tipos de investigación para conocer el estado actual de la empresa, haciendo uso de datos recopilados en la misma y de la observación directa sobre el área a la que se desea aplicar el proceso de reingeniería.

El uso de ambos tipos de investigación permitirá obtener más información, además de que aumentará la precisión y confiabilidad de los datos obtenidos.

-Investigación documental

El investigador obtiene la información que desea por medio de fuentes documentales, haciendo uso del siguiente método:

1. Plan o diseño de la investigación.

2. Recopilación de la información en fichas.

3.Organización y análisis de la información.

4.Redacción de un borrador.

5.Presentación final.

-Investigación de campo

Se realiza en el lugar de los hechos donde acontece el fenómeno, se apoya en el siguiente método:

1.Plan o diseño de la investigación.

2.Selección de la muestra.

3.Recolección y análisis de datos.

4.Codificación y edición de la información.

5.Presentación de resultados.

Utiliza las técnicas de observación y encuesta.

(FRANYUTTI, 2006)

4.6. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que permitirán la recopilación y análisis de los datos serán las siguientes:

-La observación: Es una técnica que consiste en observar directamente el fenómeno o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. El investigador se apoya en ella para obtener el mayor número de datos.

Por lo tanto, se realizarán recorridos por las sub áreas del departamento de compras, y con el apoyo de un instrumento, se podrá tener un criterio administrativo en función de la observación, y con base en el mismo generar una propuesta.

-La entrevista: Es una técnica para obtener datos que consiste en el diálogo entre dos personas: el entrevistador (investigador) y el entrevistado (una persona entendida en la materia de la investigación), con el fin de obtener de este último la información necesaria.

En el caso del instrumento de la entrevista, se realizará un cuestionario enfocado al gerente del área de compras, el cual tiene un mayor conocimiento sobre el proceso llevado a cabo en la misma.

-La encuesta: Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para realizar esta recolección de datos se hace uso de un listado de preguntas denominado cuestionario, el cual es entregado a los sujetos de investigación. Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni ninguna otra identificación del encuestado, ya que no interesan esos datos.

La encuesta se realizará con el fin de conocer opiniones y medir conocimientos de los empleados involucrados en el proceso de compras de la empresa.

4.7. Instrumentos de investigación

1.- Instrumento de recopilación de información con base en la observación

Para la técnica de observación, se utilizará un instrumento que permite calificar y enfocarse en los criterios más importantes que se involucran en el proceso de compras de cualquier empresa. Los criterios utilizados, son a consideración del investigador, y permitirán conocer cuáles son los principales problemas que se presentan y que pueden ser eliminados.

Organización	
Integración	
Control	
Supervisión	
Inventarios	

2.- Instrumento de recopilación de información con base en la entrevista

Se determinó la siguiente relación de preguntas directas, que se abordarán con el gerente de compras de la empresa, con el fin de obtener información suficiente sobre los actuales procesos inmersos en las compras de la misma, y así, encontrar posibles puntos de mejora o errores que puedan ser eliminados mediante un correcto proceso de reingeniería.

1. ¿Cuáles son los pasos que se siguen para autorizar una compra de material?
2. ¿Cuál considera que es el grado de eficiencia con el que cuenta el actual proceso de compras, y por qué lo considera así?
3. ¿Cuáles son los datos con los que debe contar una requisición de compra para ser autorizada?
4. ¿Se cuenta actualmente con un programa presupuestal para cada área de la empresa?
5. ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir sus proveedores?
6. ¿Existe un encargado de las requisiciones en cada área?
7. ¿Cuáles son las principales compras realizadas por la empresa?
8. ¿Cuenta con una estructura orgánica formal en el departamento que dirige?
9. ¿Cómo elabora la supervisión de los trabajos que realiza el personal a su mando?

10. ¿Con qué periodicidad se actualiza el manual de compras de la empresa?

11. ¿Qué dificultades son las que más se presentan en los trabajos que se operan en este departamento?

12. ¿Qué áreas de mejora considera usted que se podrían implementar en un corto, mediano y largo plazo?

3.- Instrumento de recopilación de información con base en la encuesta

El siguiente cuestionario, será aplicado a los colaboradores del área de compras, con el fin de evaluar sus conocimientos sobre el proceso que se realiza en su área, así como poder detectar cuáles son los posibles cambios que puedan aplicarse a la forma de operar los procesos.

1. ¿Consideras que cuentas con tiempo suficiente para cumplir con tu trabajo habitual?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca

2. ¿Estás de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabajas respecto a las metas encomendadas al mismo?

- a) Siempre b) Casi Siempre c) Casi Nunca d) Nunca

3. ¿Cómo se rigen los pasos del actual proceso de compras?

- a) Manuales b) Reglamentos c) Otro:

4. ¿Cuentan con un sistema de medición que les permita analizar la eficacia del proceso de compras?

- a) Si b) No

En caso de que su respuesta sea si, ¿cuál? _____

5. ¿Cuentan con una lista de verificación de los productos adquiridos?

- a) Si b) No

6. ¿Existe un documento que permita evaluar a los proveedores actualmente?

- a) Si b) No

En caso de que su respuesta sea si, ¿cuál? _____

7. ¿Existe un tiempo de anticipación establecido para realizar una requisición?

- a) Si b) No

En caso de que su respuesta sea si, ¿cuál? _____

8. ¿Cuáles son las principales fallas que has tenido al realizar tus tareas?

- a) Costo elevado por falta de anticipación
- b) Retraso en las compras
- c) Falta de proveedores

9. ¿Cuáles son los principales conflictos que se presentan durante el proceso?

- a) Conflictos con compañeros
- b) Conflictos con proveedores
- c) Conflictos con el jefe de departamento

10. ¿Qué podrías mejorar?

4.8. Resultados de la observación

Organización	Falta de manuales y procedimientos formales para los empleados. Se cuenta con una estructura demasiado tradicional para el tamaño de la empresa.
Integración	Falta comunicación entre empleados y supervisores de cada área para evitar duplicidad de compras y solo las solicite una persona al encargado de las mismas.
Control	No hay revisión o estadísticas de las compras generadas al mes.
Supervisión	No hay supervisión periódica al departamento o los integrantes para detectar cuanto ahorro o gasto hay mes con mes, incluso al año.

Inventarios	En las diferentes áreas de la empresa no se tiene un inventario por departamento del material con el que se cuenta.
--------------------	---

4.9. Resultados de la entrevista

1. ¿Cuáles son los pasos que se siguen para autorizar una compra de material?

No se tienen definidos, y si urgen; cada persona de producción y/o mantenimiento van y buscan su propia mercancía y solo proporcionan los datos fiscales para que cobren al encargado. En algunas ocasiones como se tienen créditos abiertos en la empresa para no parar la operativa se compran y se avisa posterior al encargado de compras para elaborar orden de compra y este enterado de lo que se compró.

Cuando está planeado se le avisa al encargado de compras y se hace la orden de compra para solicitar.

2. ¿Cuál considera que es el grado de eficiencia con el que cuenta el actual proceso de compras, y por qué lo considera así?

Un 60% ya que no hay previsión por parte de los encargados de cada área para solicitar los productos y por la demora muchas veces se compra producto caro y se duplican las compras por la falta de comunicación.

3. ¿Cuáles son los datos con los que debe contar una requisición de compra para ser autorizada?

Producto, cantidad, características del producto, proyecto o área en que se utilizará, quién lo solicita y quién autoriza.

4. ¿Se cuenta actualmente con un programa presupuestal para cada área de la empresa?

No

5. ¿Cuáles son los requisitos que deben cumplir sus proveedores?

Calidad en sus productos y eficiencia en el servicio, tanto de entrega como de trato.

6. ¿Existe un encargado de las requisiciones en cada área?

No

7. ¿Cuáles son las principales compras realizadas por la empresa?

Material de inocuidad, equipo de mantenimiento para las máquinas, papelería, etiquetas, cajas de plástico.

8. ¿Cuenta con una estructura orgánica formal en el departamento que dirige?

No, aún se está trabajando.

9. ¿Cómo elabora la supervisión de los trabajos que realiza el personal a su mando?

Firmo las órdenes de compra y reviso que sean para el área que se compró.

10. ¿Con qué periodicidad se actualiza el manual de compras de la empresa?

No tenemos actualmente.

11. ¿Qué dificultades son las que más se presentan en los trabajos que se operan en este departamento?

Que se solicitan las cosas a último momento y de urgencia, que los empleados toman la iniciativa y no avisan solo compran por la premura.

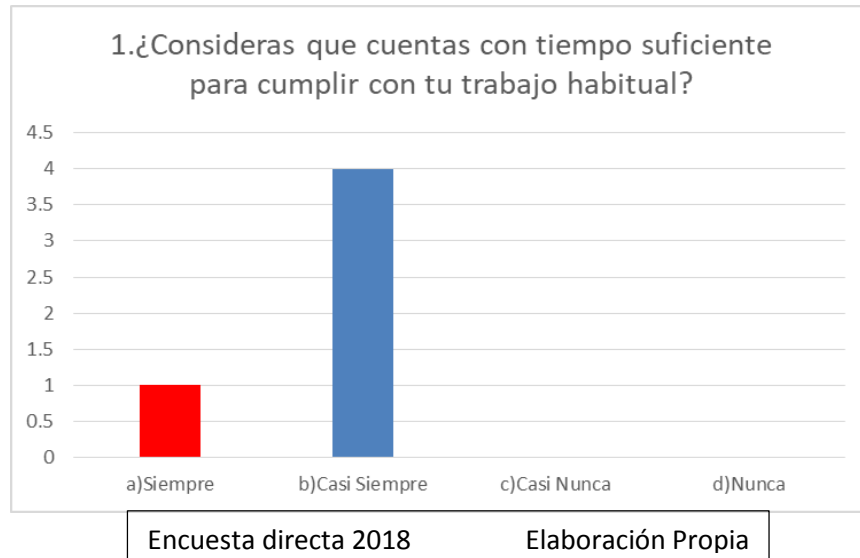
12. ¿Qué áreas de mejora considera usted que se podrían implementar en un corto, mediano y largo plazo?

Previsión en las diferentes áreas de la empresa.

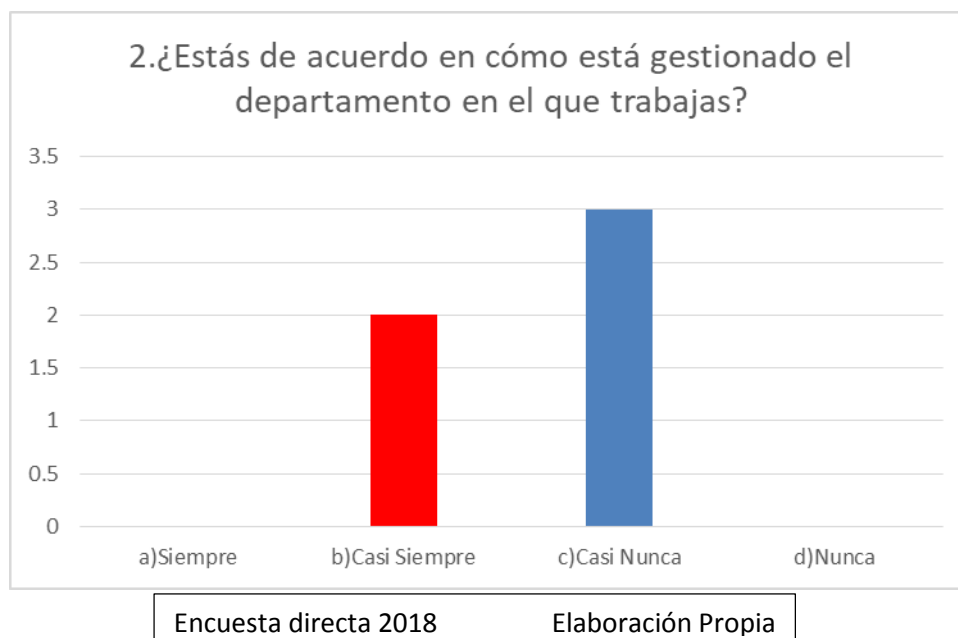
Políticas de compra.

Implementación de un manual de compras.

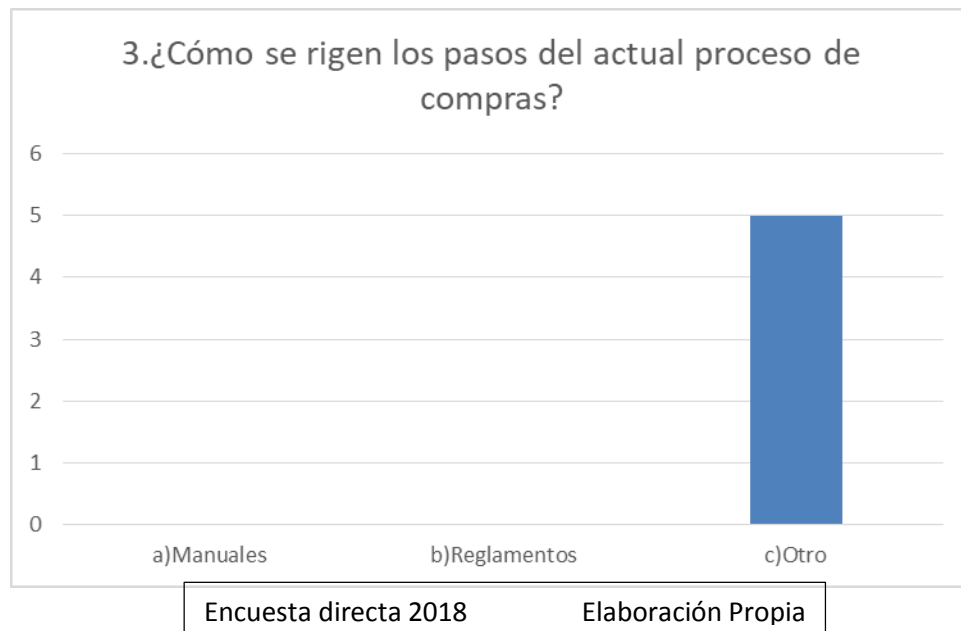
4.10. Resultados de la encuesta



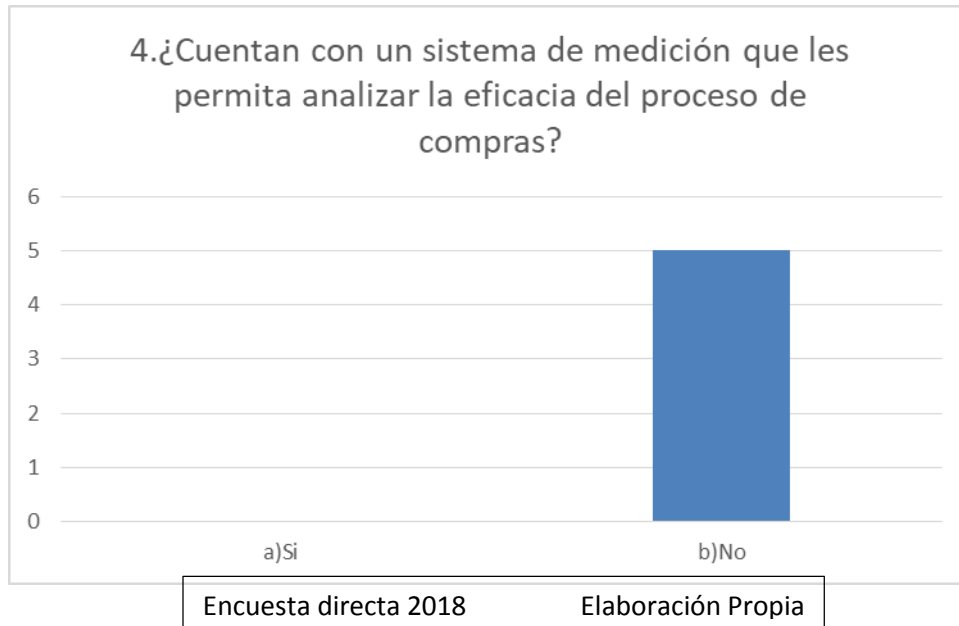
En esta pregunta solo uno de los encuestados consideró que siempre se cuenta con tiempo suficiente para cumplir sus tareas, mientras que el resto consideró que solo casi siempre se cuenta con tiempo suficiente. Por este resultado se considera que el tiempo no es un impedimento principal para el desarrollo del proceso de compras.



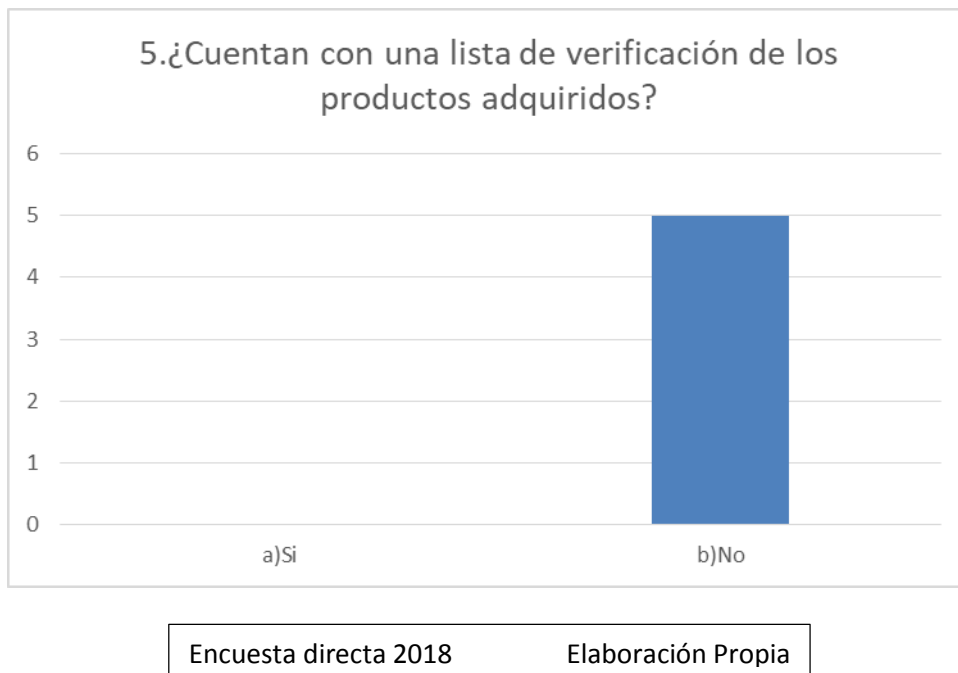
La mayoría del personal considera que casi nunca se lleva a cabo una gestión adecuada del departamento.



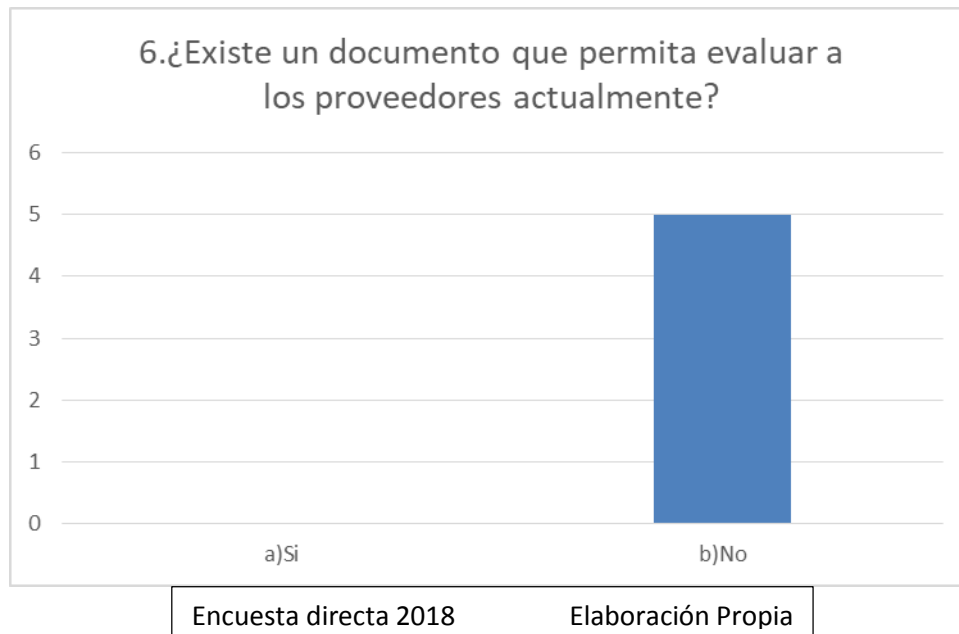
Todos los encuestados coincidieron en que no se hace uso de ningún tipo de documento para conocer los pasos del proceso de compras. En respuesta a esta pregunta, se coincidió en que este proceso se realiza por costumbre, ya que los empleados conocen al encargado y se dirigen directamente a él para realizar una requisición.



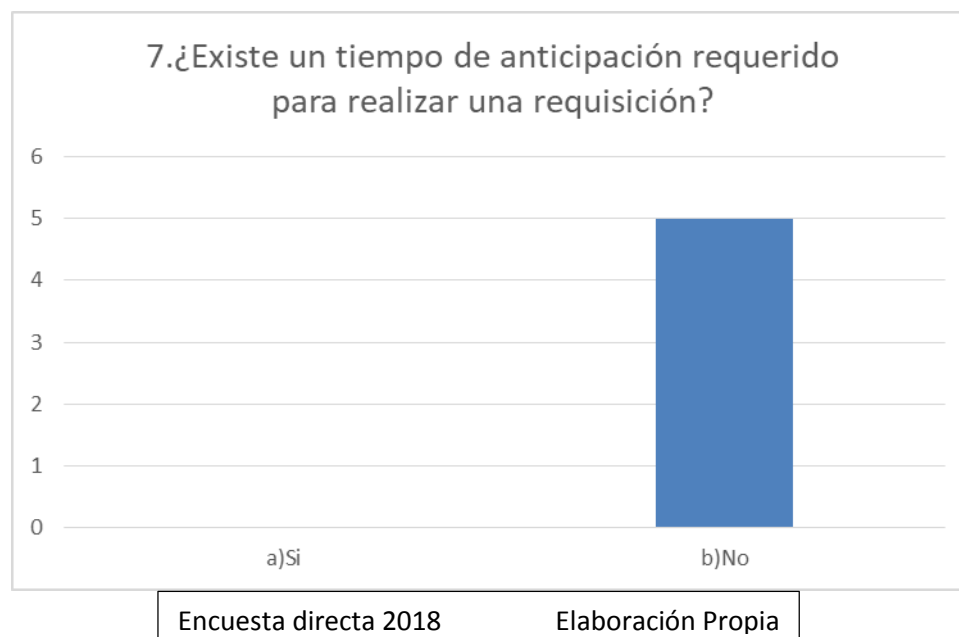
Actualmente la empresa no cuenta con ningún instrumento de medición que permita a los empleados conocer cuáles son los resultados de su trabajo en este proceso, por lo que es casi imposible conocer cuáles serían los puntos de mejora en el mismo.



Actualmente no se cuenta con ninguna lista que permita conocer cuáles fueron los productos solicitados ni el momento en que es recibida dicha adquisición.



No se cuenta con ningún documento que permita la comparación de proveedores, lo cual no da paso a la búsqueda de nuevos proveedores en caso de fallas con su actual cartera.



No se tiene establecido ningún tiempo de anticipación para realizar la requisición de una compra, lo cual da paso a retrasos en las entregas o costos superiores en la compra de los materiales.



La mayoría de los encuestados consideró que el costo elevado en las adquisiciones de material generado por la falta de anticipación en las requisiciones es una de las principales fallas que se pueden encontrar en el proceso. Además, también consideran que se causan retrasos en la recepción de materiales.



La mayoría de los encuestados consideró que los conflictos con sus compañeros de trabajo son los que más suelen presentarse durante la realización de su trabajo. Por otra parte, se considera que también se presentan conflictos con el jefe de su departamento.

Para la pregunta número 10 -¿Qué podrías mejorar?-, se encontró una respuesta en común que se considera el principal punto de mejora que debería trabajarse en ésta área y por ende en las distintas áreas relacionadas con la misma.

La repuesta en común que se encontró fue la siguiente:

“La estructura administrativa del departamento y en general de todas las áreas para trabajar de manera ordenada.”

Con los resultados obtenidos se puede concluir que la empresa no cuenta con un proceso de compras bien definido ni con políticas que los empleados deban seguir al momento de realizar una requisición. Estos problemas crean a su vez conflictos entre los empleados e incluso generan un costo mayor para la empresa al realizar compras urgentes o sin un análisis completo de cada proveedor.

Este análisis permitió realizar diferentes propuestas que permitirán cubrir cada necesidad encontrada en la empresa de forma satisfactoria, representando así una mayor organización en la misma que a su vez se verá reflejada en una disminución de costos de manera directa e indirecta.

Con estas propuestas se busca además evitar los robos hormiga que pudiesen existir en la empresa actualmente, los cuales representan uno de los mayores conflictos en las empresas de la actualidad.

4.11. Propuesta

Objetivo General

Eficientar el proceso de compras del empaque JBR, tomando como base los antecedentes administrativos y sus diferentes conceptos aplicados con mayor frecuencia en la empresa.

Objetivos específicos

1. Agilizar el tiempo en el proceso de compras de las distintas áreas de la empresa, así como el presupuesto y su control.
2. Implementar un sistema de catalogación de compras por área y por tipo de adquisición.
3. Crear un sistema de vinculación con proveedores, con el fin de ofrecer un mejor servicio y acelerar el proceso de compra.
4. Aumentar el grado de compromiso de los trabajadores con la misión general de la empresa.

Programa Presupuestal

El uso de un programa presupuestal será la base que dirigirá los esfuerzos del área de compras, teniendo con éste un punto de llegada u objetivo al finalizar cada ciclo de ventas, considerando un periodo bimestral.

Para este programa, cada área de la empresa deberá realizar un paquete de decisión, el cual consistirá en el siguiente formato:

Nombre del paquete:	
Área:	
Clasificación:	
Propósito:	
Beneficios:	
Recursos Requeridos:	
Medición:	
Fecha:	

1.Nombre del paquete: En este espacio se le asignará un nombre a la actividad o tarea que dicha compra permitirá realizar.

2.Área: Se especificará el área que está proponiendo el paquete de compra.

3.Clasificación: En caso de presupuestar diferentes paquetes de compra para un área, en este espacio se les dará un nivel de importancia a cada uno, clasificándolos en orden descendente.

4.Propósito: Se describirá la finalidad que tiene la compra del paquete.

5.Beneficios: Se deberán definir los beneficios que se generarán al realizar esta compra, destacando cualquier incremento en la eficiencia.

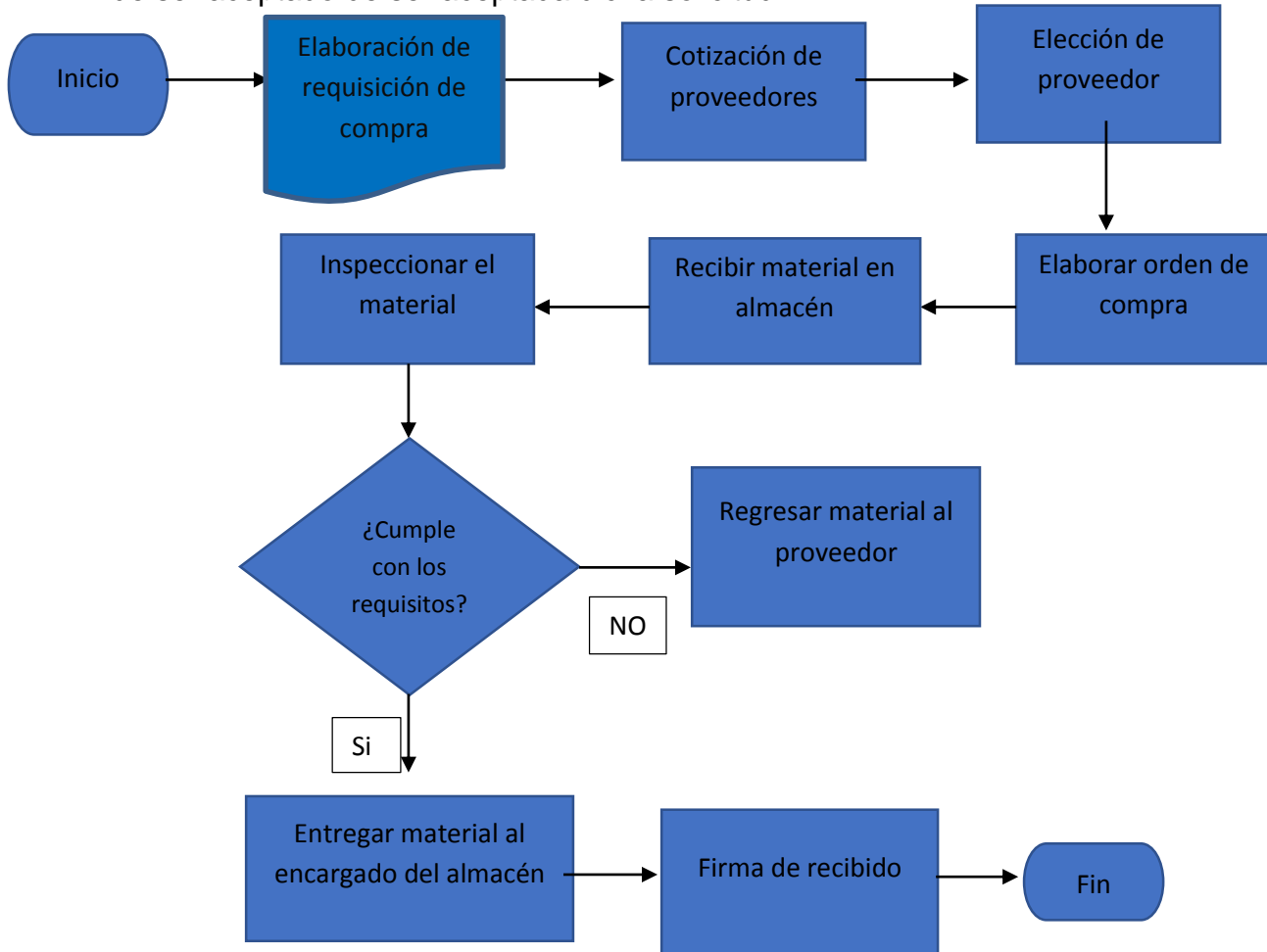
6.Recursos requeridos: En este espacio se enlistarán los recursos necesarios para la realización de las actividades del área que realizó el presupuesto, especificando el número estimado de unidades que se necesitarán, así como el costo unitario y costo total que éste representa.

7.Medición: Se deben mencionar medidas cuantitativas significativas, así como que permitan al gerente de compras una mejor evaluación del presupuesto.

8.Fecha: En el último espacio se deberá especificar la fecha en que se realizó el presupuesto, permitiendo dar un orden de importancia para la revisión de cada uno.


Diagrama de flujo del proceso de compras

El siguiente diagrama de flujo permitirá a los encargados de cada área conocer cuáles serán los pasos que seguir para realizar una compra, desde la elaboración de una solicitud de compra, hasta la adquisición del producto o servicio requerido en caso de ser aceptado de ser aceptada dicha solicitud.



Formato de requisición

El siguiente formato tiene por objetivo facilitar la requisición de materiales, especificando con mayor objetividad una cantidad determinada de material necesario y permitiendo así al encargado de compras calificar y comparar con el programa presupuestal de forma más efectiva.

Requisición de compra																					
Fecha:		Hora de solicitud:																			
Proyecto:																					
Solicitado por:																					
<table border="1"><thead><tr><th>Cantidad</th><th>Unidad</th><th>Artículos</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td></td><td></td><td></td></tr></tbody></table>				Cantidad	Unidad	Artículos															
Cantidad	Unidad	Artículos																			
_____ Solicita		_____ Autoriza																			

1.Fecha y hora: Se deberán especificar tanto la fecha como la hora en que se entregó la requisición. Estos rubros permitirán evitar conflictos, sirviendo como

referencia para saber si el pedido se hizo con la anticipación necesaria para adquirir el material sin ningún retraso.

2. Proyecto: Nombre del proyecto que se busca fomentar o cumplir con dicha adquisición.

3. Solicitado por: En este recuadro se deberá especificar el nombre de la persona que se está haciendo cargo del proyecto y que se encargará además de darle seguimiento a la requisición.

4. Cuadro de productos (Cantidad, unidad y artículos): Se deben especificar los artículos que se requieren comprar, así como la cantidad de artículos necesarios y la unidad de medida de estos.

5. Firmas: Deberán firmar tanto la persona que elabora la solicitud, como la persona que recibe y autoriza la misma.

1. **Fecha:** Se deberá especificar la fecha en la que se realizó el movimiento ya sea de entrada o salida del material.
2. **Descripción del producto:** Debe definirse detalladamente el producto que se está retirando o ingresando al almacén.
3. **Entrada:** En este cuadro se especificará la cantidad de material que entra al almacén.
4. **Salida:** Deberá especificarse la cantidad de material que será retirado.
5. **Existencia:** Este cuadro llevará una formula simple que sumará la cantidad de material que entre al almacén y restará la cantidad que sea retirada, dando como resultado el material en existencia que se mantiene almacenado.

Este formato se manejará por el encargado del almacén desde la aplicación de Excel, el cual es de manejo sencillo y requiere una capacitación mínima. De igual forma, el formato de inventario deberá imprimirse de manera mensual y ser entregado al departamento de compras para su análisis e interpretación, esto para cotejar que el producto o material comprado coincida con la cantidad que haya sido utilizada y la cantidad que se encuentre en bodega.

CONCLUSIONES

Como se habló en el capítulo 1, el objetivo principal de una empresa es el económico, dicho objetivo permitirá a su vez completar o satisfacer el objetivo social que es asegurar un buen nivel de vida a tus empleados. Basándonos en esto, se considera que no hay mejor forma de comprometer a los empleados a realizar un mejor trabajo que haciéndole saber el hecho de que cumpliendo con su deber de manera satisfactoria y efectiva, se podrá llegar al objetivo económico de la empresa, se podrán obtener mayores incentivos, y esto a su vez generará un sentimiento de protección de la empresa hacia su personal.

Se considera que una nueva propuesta de mejora nunca será cumplida así sea re ingeniaada infinidad de veces si la empresa no despierta en su personal este sentimiento de compromiso mutuo. Como encargado de diversos controles en mi empleo actual, entiendo también la gran dificultad que existe para poder generar este compromiso, pero a la vez, pude encontrar que es de suma importancia la comunicación armoniosa con el personal y la búsqueda de las necesidades de cada integrante de un equipo, ya que un simple detalle puede despertar la confianza entre ellos.

Cada uno de los pasos en el proceso administrativo debe estudiarse y analizarse de manera minuciosa para que pueda funcionar de manera correcta. La planeación de lo que se va a hacer es el punto de partida, así que se deberán definir claramente las actividades que va a realizar cada persona, así como la forma en que se aplicará cada material a los procesos involucrados en la actividad económica de la

empresa, además, aquí es donde surge el concepto “la persona debe adecuarse al puesto y no el puesto a la persona”. La importancia de encontrar empleados que puedan cumplir al pie de la letra los requisitos que ya han sido definidos en cada uno de los puestos es primordial para que las actividades de este se desempeñen satisfactoriamente. Se toma en cuenta también que el desarrollo de una empresa o proyecto nuevo no es un proceso que se hace de la noche a la mañana, así que no se debe escatimar en tiempo al buscar personas adecuadas a cada uno de los puestos.

Después de haber fijado una buena planeación, deberán organizarse todos los recursos, y como se vio en el capítulo 2, se deberán tomar medidas para proponer procedimientos y procesos que asegurarán el óptimo aprovechamiento de todos estos recursos, ya que de nada sirve estar repleto de materiales o personal si no se define cómo es que se va a utilizar cada simple peso invertido en los mismos.

Con el análisis e interpretación de la información obtenida mediante la observación, entrevista y encuestas realizadas, se logró obtener un punto de partida que dio paso al desarrollo de propuestas enfocadas al control y erradicación de los problemas encontrados. Estas propuestas cubrirán espacios que no han sido llenados aún, y que, aunque sean sencillas, pueden representar un gran cambio en la organización del área estudiada. Considero también que la misma sencillez de los formatos propuestos propiciará su fácil entendimiento y utilización, significando así una capacitación mínima y una especialización rápida.

Con esta investigación se comprueba también la hipótesis de que “La falta de controles administrativos, así como la falta de supervisión en los procesos, son la

causa de las desviaciones en las actividades y responsabilidades de los encargados del área de compras.” Esto se comprueba encontrando en los distintos instrumentos de investigación que la falta o incluso el desuso de controles es el problema principal que se ve reflejado en mayores costos, conflictos entre personal, entre otros factores que afectan el correcto funcionamiento del proceso de compras en la empresa y que por ende afecta a las otras áreas.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración", 5ª. Edición, México: McGraw Hill, 1999.

DAFT, Richard L., "Introducción a la administración", 6ª Edición, México: Cengage, 2010.

FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. "Organización de empresas", 3ª Edición México: McGraw-Hill, 2009.

FRANYUTTI, Ma. Angélica. "Metodología de la Investigación: Un nuevo enfoque". Primera edición, Hidalgo, 2006

GÓMEZ Ceja, Guillermo. "Sistemas Administrativos, análisis y diseño", México: McGraw-Hill, 1997.

HUAMÁN Valencia, Héctor. "Manual de técnicas de investigación, Conceptos y aplicaciones". Segunda edición, Perú, 2005

KOONTZ, Harold y Weihrich, Heinz. "Administración; una perspectiva global" 7ª Edición México McGraw-Hill. (2004)

LUNA González, Alfredo, "Proceso Administrativo", México: Patria, 2015.

MANGANELI, Raymond L., Klein, Mark M., "Cómo hacer reingeniería",

REYES Ponce, Agustín, "Administración Moderna", México: Limusa, 2004

TERRY, George; Franklin, Stephen G. "Principios de administración" México: CECSA.
(1985))

<http://evirtual.uaslp.mx/FCQ/farmaciahospitalaria/Documents/proceso%20administrativo.pdf>

<http://www.aguacatesjbr.com/contactojbr.html>

<http://www.nuestro-mexico.com/Michoacan-de-Ocampo/Tancitaro/Condembaro/>