



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos para los
trabajadores del área de producción de Editorial Pedagógica Freire
Año 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Freire Céleri, María Catalina

DIRECTOR: Sempértegui Álvarez, Edgar Vinicio, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2016



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Febrero, del 2016

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Master.

Edgar Sempértegui

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diseño e Implementación de un Manual de Procedimientos para los trabajadores del área de producción de Editorial Pedagógica Freire realizado por Freire Célleri María Catalina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016

f) .

DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Freire Célleri María Catalina, declaro ser autora del presente trabajo de titulación “Diseño e Implementación de un Manual de procedimientos para los trabajadores del área de producción de Editorial Pedagógica Freire”; siendo el Master Edgar Sempértégui mi director; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 de Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f.:

Freire Célleri María Catalina

0603367509

DEDICATORIA

A una promesa que hice...
Para la estrella más brillante del cielo
Y para la mujer más perseverante en la tierra.

AGRADECIMIENTO

A mis hijos por preguntarme todos los días y Tú que eres mami....

A mi familia porque de una u otra forma fueron el empuje de mi carrera

A la UTPL por ser una Universidad a Distancia de calidad que nos permite cumplir nuestros objetivos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I.....	4
1.1. Planteamiento del problema.....	5
1.2. Problematización	5
1.3. Formulación del Problema.....	6
1.4. Objetivos.....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5. Justificación	6
1.6. Resultados esperados de la implementación del manual de procesos.....	7
1.7. Tiempo de implementación y etapas	8
CAPÍTULO II. Marco Teórico.....	9
2.1. Antecedentes.....	10
2.2. Definición de Empresa	11
2.3. Clasificación de las Empresas.....	12
2.3.1. Según actividad o giro	13
2.3.2. Según su forma jurídica	14
2.3.3. Según su tamaño.....	14
2.3.4. Según su ámbito de actuación.....	15
2.3.5. Según la cuota de mercado que poseen las empresas.....	15
2.4. Proceso Administrativo.....	15
2.4.1. Planeación	16

2.4.2. Organización	16
2.4.3. Ejecución	17
2.4.4. Control	17
2.4.5. Interrelación entre las funciones	18
2.5. Procesos.....	26
2.5.1. Tipos de procesos en la manufactura.....	26
2.5.2. Tipos de procesos en los servicios	27
2.6. Manual de Procesos	28
2.7. Indicadores de gestión	49
2.7.1. Indicador e índice.....	50
2.7.2. Indicadores de gestión.....	50
2.7.3. Categorías de los indicadores	50
CAPÍTULO III. Marco Referencial	52
3.1. Métodos de Investigación.....	53
3.1.1. Método inductivo.....	53
3.1.2. Método deductivo.....	53
3.1.3. Método exegético.....	53
3.1.4. Método analítico.....	53
3.1.5. Método empírico	53
3.1.6. Método histórico.....	53
3.2. Técnicas de Investigación	53
3.2.1. Técnica documental.....	53
CAPÍTULO IV. Metodología	54
4.1. Técnica de campo	55
4.2. Análisis e Interpretación de Resultados	55
4.2.1. Población y Muestra	55
4.2.2. Análisis e Interpretación de resultados	55
CAPÍTULO V. Manual de Procedimientos para los trabajadores del área de Producción de Editorial Pedagógica Freire	61
5.1. Presentación.....	62
5.2. Análisis FODA de Editorial Pedagógica Freire.....	62
5.3. Objetivos.....	63
5.3.1. Objetivo General	63

5.3.2. Objetivos Específicos.....	63
5.4. Misión y Visión.....	63
5.4.1. Misión.....	63
5.4.2. Visión	63
5.5. Políticas	63
5.6. Principios Administrativos.....	63
5.7. Productos	64
5.8. Estructura orgánica de la empresa.....	65
5.9. Estructura funcional de la empresa	66
5.9.1. Dirección general	66
5.9.2. Asesoría jurídica	66
5.9.3. Recepción	66
5.9.4. Gerencia financiera.....	66
5.9.5. Gerencia de producción.....	67
5.9.6. Gerencia de ventas.....	67
5.10. Descripción de puestos y procedimientos del área de producción	68
5.11. Diagramas de Flujo por producto	72
5.12. Control Interno	84
5.13. Causas y Consecuencias	86
5.13.1. Causas.....	86
5.13.2. Consecuencias	86
5.14. Lecciones Aprendidas	86
5.15. Plan de mejoramiento.....	87
5.16. Plan de capacitación	94
5.16.1. Introducción	94
5.16.2. Objetivos del plan	94
5.16.3. Recursos a utilizar	95
5.16.4. Programación de la capacitación	95
5.16.5. Resultados esperados del plan de capacidad.....	96
5.16.6. Cronograma de capacitación.....	97
5.17. Plan de comunicación interna	98
5.17.1. Tipos de comunicación.....	98
5.17.2. Elección de medios	99
5.17.3. Nivel de difusión	99
5.17.4. Temporalización	99
5.17.5. Tipo de información que se va a difundir.....	99

5.17.6. Medios de comunicación oficial y no oficial en la Editorial Pedagógica Freire....	100
5.17.7. Situación actual	101
5.17.8. Modo de trabajo.....	101
5.17.9. Vías de comunicación adecuada en la Editorial Pedagógica Freire	102
5.17.10. Descripción del trabajo	103
5.17.11. Acciones de mejora	103
5.17.12. Evaluación/revisión.....	103
CONCLUSIONES.....	104
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA.....	105
ANEXOS	

RESUMEN

El presente trabajo es un compendio teórico y práctico de conocimientos administrativos aplicados a Editorial Pedagógica Freire, contiene el planteamiento de un problema que se consideró que se debía resolver por medio de la investigación y la ejecución de la ciencia.

Es así que a lo largo del presente tratado se encuentran encuestas que demuestran la necesidad imperiosa de diseñar los procesos y esbozarlos en papel con el fin de que los empleados y trabajadores de Editorial Pedagógica Freire puedan manejar una herramienta que los guíe en la parte de procesos, se fundamenta y justifica esta necesidad a base de una investigación y finalmente se encuentra una propuesta de Manual de Procedimientos para llevar a efecto cada trabajo junto con los involucrados y los diagramas que ilustran esto.

La gestión de procesos es un tema apasionante que de ser utilizado en todas las empresas conseguirían eficiencia y eficacia a la hora de ejecutar las actividades. El presente trabajo es una invitación a aplicar esta ciencia que facilitará la vida diaria de las empresas brindando soluciones a problemas cotidianos.

PALABRAS CLAVES: Propuesta, manual, procedimientos, productos, eficiencia, eficacia.

ABSTRACT

This work is a theoretical summary and practical administrative knowledge apply to Editorial Pedagogic Freire, contains the approach to the problem and considered it appropriate to resolve through research and execution of science. Thus along this treaty showing is polls the imperative need to design process and sketch them on paper with at the end of the employees and workers educational Publishing Freire can handle the tool that guide in the process, it is founded and justifies this necessity based investigation and finally is a proposed procedure manual to fulfill each worked with the parties and the diagrams illustrating this.

Process management is an issue that is exciting for the use in all companies it would achieve efficiency and effectiveness in implementing the activities. The present work is a call to apply this knowledge to facilitate the daily enterprises lives and providing solutions to everyday problems.

KEYWORDS: Proposal, manual, procedures, products, efficiency, effectiveness.

INTRODUCCIÓN

La investigación que a continuación se observa es un compendio de normas técnicas, científicas y teóricas que darán como resultado la factibilidad de la elaboración de un instrumento necesario para el normal desenvolvimiento del área de procesos, un Manual de Procesos.

El trabajo se encuentra dividido en capítulos, el primero habla de toda la problemática y la justificación técnica del trabajo, el segundo aborda todo el marco teórico es decir una investigación sobre normas administrativas, estructuras organizacionales y experiencias que permitan un diseño propio y original de un manual de procesos, el capítulo tercero nos introduce a los métodos de investigación a utilizarse, el capítulo 4 describe específicamente el método y desarrolla las encuestas, es decir la determinación de la factibilidad o más bien expresado la necesidad de una manual de procesos y finalmente el capítulo cinco que se constituye en una propuesta técnica de Manual de Procesos siendo una herramienta indispensable.

Adicional a esto se debe mencionar que como aporte se ha diseñado tres planes que van a ir de la mano a la aplicación del manual de procedimientos que son: Plan de Mejoramiento, Plan de Capacitación y Plan de Comunicación Interna.

La manera de solucionar el problema identificado por medio de la presente investigación es diseñar y elaborar un manual de procedimientos que regulará y normará todos los procesos en el área de producción.

No se encontró inconvenientes y al contrario existió la apertura necesaria para que la investigación se desenvuelva con eficiencia, al implementar el manual la empresa solucionará un punto de choque permanente, adicionalmente se pretende estabilizar el campo laboral de la empresa con un plan de capacitación e inducción que esta herramienta proporcionará.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del problema

¿Es necesario un manual de procedimientos para los trabajadores del área de producción de Editorial Pedagógica Freire?

Fundamental para una empresa es la existencia de herramientas que regulen los procesos, esto se constituye en un referente de calidad y orden además de eficiencia y eficacia.

A la fecha actual existen en el área de producción 8 trabajadores en los diferentes procesos como se detallará en lo posterior, se puede aseverar que esta dependencia es el corazón de la empresa, y no tiene un orden definido, sino solo el método empírico por el cual se ha guiado a los aspirantes en capacitación desde el inicio de las funciones.

1.2 Problematización

Editorial Pedagógica Freire es una empresa riobambeña dedicada a la impresión de libros, revistas, afiches y todo aquel material que pueda ser impreso en papel, se encuentra en el mercado desde hace 30 años, tiempo durante el cual se ha modernizado; implementando equipos electrónicos y maquinaria e incrementado personal, por lo que ha sido obligada a hacer varias modificaciones.

En Editorial Pedagógica Freire, los trabajadores del área de producción laboran únicamente bajo indicaciones verbales de las personas administrativamente responsables, lo que hace que en diferentes circunstancias los procedimientos no se lleven de forma ordenada, teniendo como consecuencias cantidades excesivas de daños o se pierda totalmente la calidad del producto, perjudicando de manera comercial a la empresa.

Esto, además hace que, por no tener definido correctamente y por escrito los procedimientos, los trabajos se quedan estancados sin continuar procesos por falta de información, el nivel de desperdicios es alto, el que llega aproximadamente a un diez por ciento del trabajo ya terminado, todo esto por no existir responsables directos para el control de calidad.

La existencia de un manual le permite a cualquier persona que ingresa a laborar dentro de la empresa conocer el procedimiento y proceso que tanto él como sus compañeros deben cumplir y hacer cumplir para el correcto funcionamiento de la empresa y evitar errores o problemas que generan pérdida de clientes e insatisfacción en el entorno empresarial.

Una persona que tenga clara cuáles son sus funciones y conozca plenamente los procedimientos dentro de la empresa no va a tener justificativo para no cumplir sus metas de producción; además, sus jefes inmediatos sabrán quién o quiénes son los responsables de las tareas y podrán tomar correctivos necesarios y a tiempo.

Los procedimientos son muy importantes dentro de una empresa que se encarga de la producción de bienes, generalmente los procesos de trabajo son en línea y se debe laborar en equipo.

En este manual constarán los procedimientos desde el momento que se recibe un trabajo de manos del cliente hasta la llegada del producto terminado a bodega.

Para Editorial Pedagógica Freire es indispensable un manual de procedimientos dirigidos a todos los miembros de su empresa del área de producción; que pueda ser útil durante un largo periodo de tiempo y versátil, en el que se vayan incluyendo nuevos procedimientos a medida que la empresa crezca y esto obligue a que el manual sea modificado.

1.3 Formulación del Problema

Diseño e implementación de un manual de procedimientos para los trabajadores del área de producción de Editorial Pedagógica Freire.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Diseñar e implementar un Manual de Procedimientos para los empleados y trabajadores del Área de Producción de Editorial Pedagógica Freire

1.4.2 Objetivos específicos.

- Aumentar la productividad y mejorar la calidad del producto en cada uno de los procesos a los que se rige su elaboración.
- Formular procedimientos adecuados para optimizar la producción.
- Establecer los procesos administrativos y de producción de la Editorial.
- Capacitar al personal involucrado el Manual para su adecuado uso y aplicación.

1.5 Justificación

La falta de un manual de procedimientos ha tenido como consecuencia que la empresa no crezca a un ritmo adecuado, la presente investigación para Editorial Pedagógica Freire

tendrá una aplicación concreta que es la de satisfacer las demandas de procedimientos del área de producción de los trabajadores de la empresa, esto mostrará resultados de calidad en los trabajos realizados que una vez que se rijan a una guía serán ejecutados de una manera eficaz y oportuna.

La propuesta de este Manual, tendrá de forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones que ayudará a la Editorial a resolver los problemas existentes en la sección de producción controlando de esta forma que los procedimientos a desarrollarse sean de manera organizada y que las actividades de trabajo tengan una respuesta inmediata, evitando la demora en la entrega de los mismos.

Este documento es de originalidad para Editorial Pedagógica Freire, ya que la misma carece de procedimientos claramente establecidos y escritos, sus beneficiarios serán los empleados y trabajadores de la empresa; de igual forma sus directivos y demás personas que son el entorno de la Institución.

Es factible de ejecutarlo pues cuenta con los recursos económicos, humanos, bibliográficos y materiales necesarios para realizarlos.

El presente trabajo se justifica en la medida de su alcance teórico práctico, teórico porque las bases científicas que se fundamentará posteriormente son aportes valiosos en la parte filosófica; y práctico pues la propuesta pretende aplicarse en una empresa propendiendo el mejoramiento continuo.

1.6 Resultados esperados de la implementación del manual de procesos

- Optimización en los tiempos en cada proceso
- Conocimiento de las operaciones por parte de los colaboradores
- Sistemas de capacitación e inducción a nuevos colaboradores
- Incremento de la producción
- Orden definido en los procesos
- Satisfacción a los clientes
- Mejor Calidad del producto
- Disminución de daños de material

1.7 Tiempo de implementación y etapas

La propuesta se implementará en un proceso no menor a dos meses, tiempo dentro del cual se estipula etapas de avance de acuerdo a la figura siguiente:

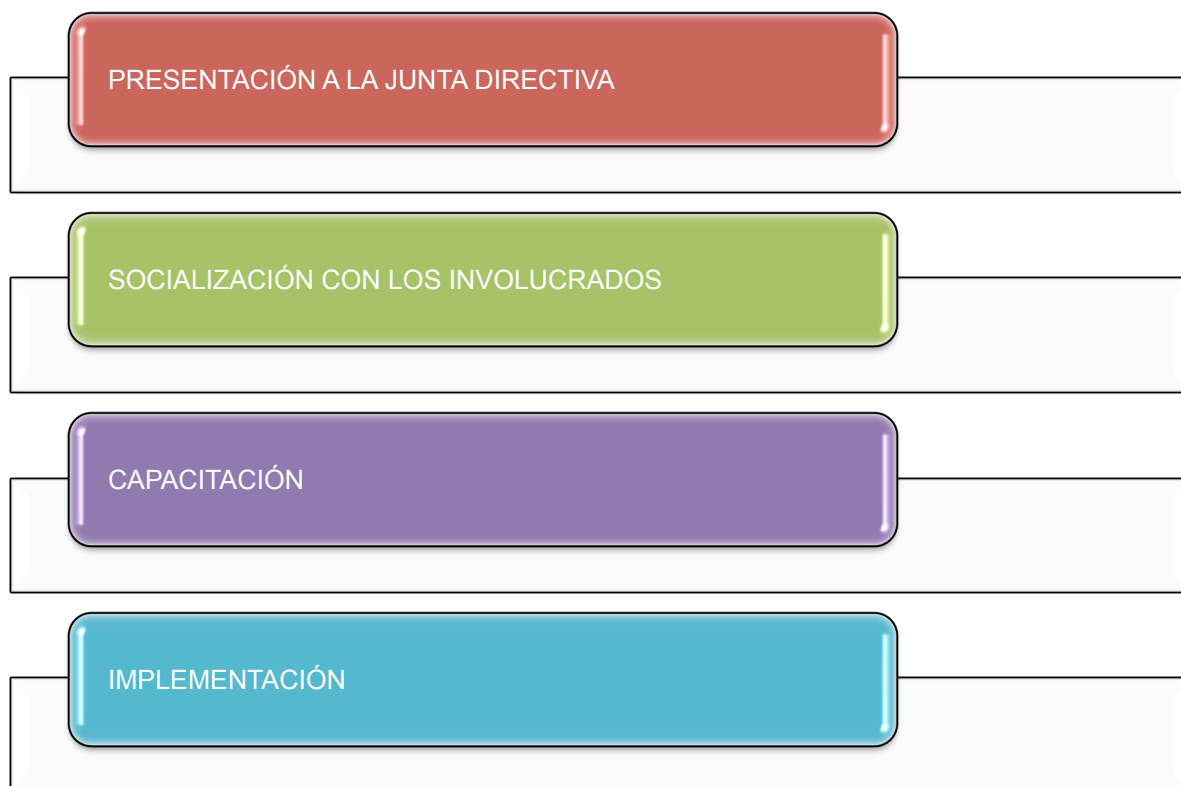


Figura 1 Tiempo de implementación y etapas

Fuente: Elaboración Propia

De la figura 1 se desprende que la implementación deberá seguir el proceso en forma de cascada desde el paso 1 identificado con el color marrón hacia el paso cuatro, identificado con el color celeste.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Editorial Pedagógica Freire arrancó con sus actividades en enero del año 1978, siendo parte del sector gráfico y perteneciendo al grupo de la pequeña empresa, ya que se constituye como una empresa unipersonal y por ende es estrictamente de capital privado.

Su gran ideólogo vio en Riobamba un centro de negocios y no creyó en lo que se decía por esos años, que esta ciudad era considerada zona roja para los negocios, fue el empresario “Señor Dr. Carlos Taylor Freire Heredia”, iniciando su empresa con un total de cinco personas entre empleados y trabajadores, más tres de nivel directivo. (Freire, C.T; 2004)

Para mencionar la tecnología que posee Editorial Pedagógica Freire es necesario conocer algunos comentarios de gente especializada como el Profesor Lester Thurow, del Massachusetts Institute of Technology, nos ha recordado que la abundancia de recursos naturales ya no es garantía del éxito, la educación y las habilidades son los activos más importantes en la era de la tecnología de la información. (Koontz, H.; 2008)

El esfuerzo tecnológico se justifica, solo si existe la posibilidad de que vaya a satisfacer una necesidad específica o potencial de determinados usuarios, y mejor aún si estos son la mayoría. Entre algunos beneficios de la tecnología puede citarse mayor productividad, más altos niveles de vida, mayor variedad de productos, etc., tomando en cuenta algunas de las siguientes formas:

- Tecnología de Productos
- Tecnología de Procesos
- Tecnología de Organización y Gestión
- Tecnología de Manejo Financiero y de Personal
- Tecnología de Comercialización de Productos

Por lo que se considera que para enunciar la tecnología de Editorial Pedagógica Freire ha reunido y estamos convencidos de que la tecnología es importante por lo que se mencionará con que tecnología inició las actividades productivas:

- Offset Ryobi
- Tipográfica
- Compouser
- Elefax

- Insoladora
- Guillotina

Con estos implementos la empresa cubría los requerimientos del mercado local es decir la provincia de Chimborazo.

Como se mencionó antes es conocido que el mercado es cambiante y constantemente requiere nuevos esfuerzos por estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y por ello los Directivos de la Editorial luego de un proceso sistemático de crecimiento actualmente ha llegado a tener productos con innovación permanente:

- Cuatro Mac
- CTP (Computer Termal Plates)
- Reveladora
- Tres máquinas offset
- Guillotina
- Tipográfica
- Offset y Horno Uv (Barniz Ultravioleta)
- Multilith Papel continuo
- Dobladora
- Encoladora
- Cosedora
- Anilladora

Con esta tecnología la Editorial ha podido brindar una cantidad excelente de productos y servicios a la ciudadanía.

Esto en resumen es una radiografía de la evolución de la Editorial Pedagógica Freire a través del tiempo.

2.2 Definición de empresa

La Comisión de la Unión Europea sugiere la siguiente definición: “Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u

otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”. (Bowersox, D., 2007)

Otra definición –con un sentido más académico y de uso general entre sociólogos- es: “Grupo social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios”. (Gutiérrez, E., 2010)

En general existen infinidad de definiciones de empresas pero se considera que básicamente es una organización de personas con un orden jerárquico definido que por medio de herramientas técnicas y metodológicas producen bienes y/o servicios procurando satisfacer las necesidades del mercado actual.

La Editorial es una empresa de servicios que brinda a la ciudadanía soluciones gráficas para difundir o solucionar problemas cotidianos.

2.3 Clasificación de las empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

Las relaciones que mantengan con otras empresas y con los clientes encontramos dos tipos:

- *Empresas aisladas o de lazo cerrado:* se trata de un conjunto de empresas que son independientes del resto del mercado, por lo que solo dependen de sí mismas (Este hecho implica que todo el producto ha sido realizado por ellas mismas, desde la materia prima hasta el producto elaborado, sin utilizar ningún producto semi elaborado). En la actualidad este modelo de empresa es prácticamente inexistente.
- *Redes de empresas o empresas de lazo abierto:* unión temporal de empresas con unos objetivos comunes, en la que cada una aporta sus competencias principales para responder a las necesidades del mercado y mejorar la situación de competencia. En la actualidad, debido a la globalización es muy común encontrar empresas especializadas en un subproducto concreto que forma parte de un producto elaborado. De esta forma

también existen empresas especializadas en comprar y ensamblar las distintas piezas del producto acabado.

2.3.1. Según la actividad o giro.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

Empresas del sector primario.

Empresas del sector secundario.

Empresas del sector terciario.

Empresas del sector cuaternario.

Una clasificación alternativa es:

- **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - **Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - **De consumo final.** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - **De producción.** Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - **Mayoristas:** Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - **Minoristas (detallistas):** Venden al por menor.
 - **Comisionistas:** Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- **Servicio:** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)

- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud

2.3.2. Según la forma jurídica.

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- Empresas individuales: si solo pertenece a una persona. Ésta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o solo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

2.3.3. Según su tamaño.

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario, etc.). Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

2.3.4. Según su ámbito de actuación.

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

- Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
- Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
- Empresas multinacionales: o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.
- Empresas Transnacionales: las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no solo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

2.3.5. Según la cuota de mercado que poseen las empresas.

- Empresa aspirante: aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
- Empresa especialista: aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
- Empresa líder: aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
- Empresa seguidora: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

2.4 Procesos administrativos

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración es:

- La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.

- La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- El control de las actividades para que se conformen con los planes.

2.4.1. Planeación.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos? En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito, de ver hacia delante.

Actividades importantes de planeación

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

2.4.2. Organización.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún

objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procurarán tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Actividades importantes de organización.

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos).
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.).
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

2.4.3. Ejecución.

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes de la ejecución.

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

2.4.4. Control.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria

hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades importantes de control

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuáles son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

2.4.5. Interrelación entre las funciones.

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia deber ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se involucra en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso administrativo.

Planeación.

Un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan planes para alcanzarlas.

La esencia de la administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expresó "Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable".

Se puede razonar ciertamente, todo gerente sabe lo que está tratando de alcanzar. Por supuesto, pero desde el punto de vista práctico, los objetivos tienden a perderse en el tráfico de la actividad administrativa. Sus identidades se oscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre qué hacer, oscurece por completo lo que tiene que lograrse. Un buen gerente siempre debe estar haciendo la pregunta ¿Qué estoy tratando de lograr? ¿Por qué?

Definición e importancia de los objetivos

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente. Esta definición incluye 4 conceptos, desde el punto de vista del gerente son:

Meta es la mira que va a perseguirse y debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, el hacerlo así pone en énfasis en los medios, no en la mira.

Ámbito de la meta que se persigue está incluido en la declaración de los límites o restricciones que deberán observarse.

Así mismo un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio.

La dirección está indicada por el objetivo. Muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

Tipos y clasificación de objetivos.

En toda organización hay muchos objetivos pero algunos objetivos comunes a todas las organizaciones incluyen los que siguen:

- Proporcionar varios productos y servicios.
- Estar delante de la competencia.
- Crecer.
- Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
- Proporcionar bienestar y desarrollo a los empleados.
- Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
- Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
- Desarrollar el comercio internacional.

Estas categorías, a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse sub objetivos, evaluando el grado de su realización. Por ejemplo los gerentes de la compañía General Electric identifican 8 áreas, que son vitales en el mantenimiento y progreso de liderazgo, fuerza y habilidad competitiva de su compañía.

Estas áreas clave de resultado son:

- Rentabilidad (grado de utilidad)
- Posición en el mercado
- Productividad

- Liderazgo del producto
- Desarrollo del personal
- Actividades de los empleados
- Responsabilidad pública
- Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo
- Establecer metas para cada una de estas áreas, llevarlas a cabo y evaluar los resultados logrados son partes importantes de los esfuerzos administrativos de la compañía.

Clasificación de objetivos según el tiempo

Objetivos a corto plazo: por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo el objetivo de la compañía es alcanzar 3 millones de ventas brutas para el año 2003 y un objetivo personal de vender 3 nuevos contratos en el mes de marzo.

Objetivos a mediano plazo: Por lo general cubren periodos de 1 a 5 años por ejemplo crecer a 8 oficinas regionales del 2003 al 2008.

Objetivos a largo plazo: se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo buscar establecerse en 10 países extranjeros para el año 2016.

Esta división de las metas es una de las más antiguas clasificaciones y la más ampliamente aceptada.

Clasificación de los objetivos

Objetivos primarios: por lo general están relacionados con una compañía no con un individuo. Por ejemplo: proporcionar bienes y servicios para el mercado realizando una utilidad al proveer tales bienes y servicios, se les ofrece a los consumidores lo que desean y se pueden dar recompensas a los miembros participantes de la compañía.

Objetivos secundarios: ayudan a realizar los objetivos primarios e identifican las miras para los esfuerzos destinados a aumentar la eficiencia y la economía en el desempeño del trabajo de los miembros organizacionales.

Objetivos individuales: como lo implica su nombre, son los objetivos personales de los miembros individuales de una organización sobre una base diaria, semanal, mensual o anual. Dependiendo del punto de vista que se tome se alcanzan siendo subordinados a los

objetivos primarios o secundarios de la organización o haciendo que tales objetivos apoyen en forma realista la realización de los objetivos individuales. Las necesidades que un individuo intenta satisfacer trabajando en una organización en las relaciones entre el incentivo de una organización y las contribuciones individuales son interdependientes.

Objetivos Sociales: se refieren a las metas de una organización para la sociedad, se incluye el compromiso de dar apoyo al cumplimiento de requerimientos establecidos por la comunidad y varias dependencias gubernamentales que se refieren a la salud, seguridad, prácticas laborales, reglamentación de precios y contaminación ambiental. Además se incluyen los objetivos orientados a aplicar el mejoramiento social, físico y cultural de la comunidad.

Objetivos efectivos por escrito.

La redacción de un objetivo efectivo puede ser más difícil que el solo escribir unas cuantas palabras que deban ser entendidas por todos. Considérese el siguiente objetivo de una universidad:

El objetivo básico de la universidad es proporcionar oportunidades en la educación superior en los campos de las artes liberales y aplicadas, enseñanza, comercio y estudio profesional

Y el siguiente para un fabricante:

El objetivo de esta empresa comercial es producir, mediante los métodos de la producción en masa, acondicionadores de aire en unidades de bajo costo en áreas selectas a precio de menudeo en gran manera competitivos con el fin de que la compañía realice un rendimiento razonable sobre la inversión

A primera vista ambos enunciados parecen ser objetivos razonablemente buenos. Pero un estudio más de cerca ofrece algunas dudas respecto a su calidad y conveniencia para los propósitos administrativos.

Proporcionar oportunidades, estudio profesional

Producir, métodos de la producción, áreas selectas, rendimiento razonable.

Todo esto quiere decir que todo objetivo administrativo está sujeto a cierta interpretación la prueba de la claridad y comprensión es lo que entienda el receptor del enunciado del objetivo. En consecuencia, los objetivos deben ser redactados tan cuantitativamente como

sea posible sin detallar en exceso de manera que el receptor sea incapaz de usar su creatividad e iniciativa personal en la realización del objetivo.

Medición de objetivos

Una expresión tal como “ haga tanto como pueda” o “ haga lo mejor que pueda” tiene un valor administrativo mínimo porque su significado difiere para distintas personas es preferible usar una expresión que se pueda medir como “haga 200 unidades para las 5:00 p.m. de hoy”. Esto es definitivo y facilita el entendimiento mutuo de los objetivos en todos los niveles de la organización.

La determinación de lo que deba medirse y como debe medirse presenta dificultades en especial en las áreas en donde los objetivos son un tanto abstractos como la lealtad a los empleados, desarrollo del empleado o la responsabilidad social, sin embargo tales áreas pueden hacerse aproximaciones y obtenerse resultados razonablemente satisfactorios.

Hablando en términos generales los gerentes comerciales están mejor capacitados para medir sus metas que los gerentes de organizaciones no comerciales, tales como hospitales, agencias gubernamentales y universidades. Por ejemplo los comerciales cuentan con muchas fuentes de información que miden logros en varios factores en toda la organización.

Típicas son las medidas de los medios físicos y financieros para adquirir y manejar recursos suficientes como las razones de tasas de rendimientos, de rotación o las relaciones pasivo capital.

Las medidas de la producción que incluye la utilización de máquinas y la productividad laboral son comunes lo mismo que las medidas de mercadotecnia que se refieren a la penetración de las ventas y la efectividad de la publicidad.

En contraste el administrador de un hospital tiene dificultad para medir lo que proporciona el hospital (cuidado satisfactorio para el cliente) sin embargo los factores que contribuyen a la atención hospitalaria son medibles como el costo de la habitación por día, número de visitas de servicio y días paciente por tipo de enfermedad, aunque no tan exactas como es de desear, el enfoque puede utilizarse para dar medidas útiles para los objetivos de la atención hospitalaria.

Jerarquía de los objetivos

Para toda empresa existe una jerarquía de objetivos. Ésta puede abarcar los objetivos que se refieren a las empresas en general como las que se relacionan con los deseos de los clientes al igual que con el público y la sociedad en general.

Sin embargo la jerarquía contiene más comúnmente solo los objetivos dentro de la empresa. En el nivel superior de la organización y proporcionando el objetivo para todos los esfuerzos organizacionales se encuentran el objetivo u objetivos principales – subordinados, pero definitivamente relacionados con los objetivos principales se encuentran los objetivos derivados incluyendo los objetivos departamentales que fijan la recta de segmentos particulares de las unidades organizacionales de la empresa.

Estos objetivos departamentales a su vez tienen objetivos de grupo subordinados que en sub secuencia se dividen en objetivos de la unidad y por último en objetivos individuales.

La realización de cada objetivo subsidiario debe contribuir a la realización de su respectivo objetivo inmediato superior, proporcionando así un patrón de objetivos totalmente integrado y armonioso para todos los miembros de la empresa. Para una máxima efectividad un objetivo debe ser significativo y oportuno para el individuo.

Guías para los objetivos

Los objetivos administrativos deben instituirse con gran cuidado, tienen una mejor oportunidad de ser realizados cuando se toman en cuenta las siguientes orientaciones:

Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización. Los que están cerca de la situación probablemente conocen mejor lo que puede realizarse. Las personas que ayudan a formular los objetivos tienen un fuerte compromiso por alcanzarlos. Además ganan la sensación de pertenecer y de importancia.

Cuando los objetivos son impuestos por la alta gerencia cuando se enfrenta una crisis seria, habrá de explicarse la razón para esto y el subordinado debe tener oportunidad de ayudar a determinar el objetivo expresado.

Todos los objetivos en una empresa deben apoyar los objetivos generales de la empresa. Dicho de otra manera los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización. Por ejemplo, el departamento de ventas no habrá de tener una variedad de

productos como su objetivo en tanto que el departamento de producción posee dos o tres productos como su objetivo.

La congruencia de los objetivos ayuda a lograr la unidad de esfuerzos.

Los objetivos deben tener cierto alcance. La mayoría de las personas se sienten más satisfechas y trabajan mucho mejor cuando existe un reto razonable. La gente desea esforzarse y disfrutar de una sensación de logro. Los objetivos adecuados pueden ayudar en estos esfuerzos.

Los objetivos deben ser realistas. El objetivo no solo necesita ser razonable para la persona responsable de su realización sino también realista a la vista tanto de las restricciones del entorno interno como del externo en un caso dado. Conviene tener cuidado respecto a tratar de lograr demasiado en un tiempo muy corto. Por lo general un objetivo sencillamente expresado puede recordarse, mientras que una descripción larga y detallada pronto se olvida.

Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores. El gerente de éxito mantiene los objetivos al día, los revisa periódicamente y hace revisiones cuando se cree que es ventajoso hacerlo. En varios casos, la decisión será continuar con el mismo objetivo, sin embargo en estos tiempos de cambios rápidos el no ponernos al día o la falta de innovación al establecer los objetivos quizás sea una posible señal de peligro para la administración.

El número de objetivos establecidos para cada miembro de la administración debe ser limitado. Muchos causan confusión y negligencia y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia. Cuatro o cinco objetivos para cada miembro de la administración es el máximo. Si existen más objetivos, habrán de consolidarse en alguna forma. Demasiados objetivos disminuyen la importancia de los que son en realidad importantes y enfatizan indebidamente los de menos condición.

Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa. Esto coloca el énfasis necesario en los principales objetivos y dando a todo miembro de la administración un valor para cada objetivo que le interese ayudar a distribuir con efectividad los esfuerzos. De esta forma se mejora todo el esfuerzo administrativo, está en la naturaleza humana mejorar el trabajo sobre los objetivos más difíciles y de sentir satisfacción realizando los

menores pero fijando prioridades en los objetivos y revisándolos periódicamente se puede combatir esta tendencia.

Los objetivos deben estar en equilibrio con una empresa dada, los varios objetivos no habrán de apuntar en conjunto al exceso de cualquier condición.

2.5 Procesos

Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos, como por ejemplo en el ámbito jurídico, en el de la informática o en el de la empresa. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para el servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.

2.5.1 Tipos de procesos en la manufactura.

Procesos por proyecto:

Manejan productos hechos prácticamente a la medida. Con frecuencia el tiempo para obtenerlos es prolongado, al igual que el intervalo entre la terminación de cada producto. Las características son bajo volumen y alta variedad. Las actividades involucradas pueden ser inciertas y estar mal definidas, algunas veces cambian durante el proceso de producción. Ejemplos: Astilleros, constructoras, construcción de túneles, grandes operaciones de manufactura como turbogeneradores, pozos petroleros, instalación de sistemas de cómputo, etc. La esencia de los procesos por proyecto es que cada trabajo tiene un principio y un fin definidos, el tiempo entre el inicio de las distintas tareas es relativamente largo y los recursos que transforman tal vez tengan que organizarse para cada producto.

Procesos por tareas:

Al igual que los procesos por proyectos, también manejan alta variedad y bajo volumen. Mientras que los procesos por proyectos tienen recursos casi exclusivos, en este caso cada producto tiene que compartir los recursos de las operaciones con muchas otras. Estos recursos procesan una serie de productos pero, aunque todos requieren el mismo tipo de atención, difieren en sus necesidades específicas. Ejemplos: herramientas especializadas,

restauradores de muebles, sastres, impresión de boletos, etc. Los procesos por tareas producen más artículos y más pequeños que los procesos por proyecto pero, igual que éstos, el grado de repetición es bajo. La mayoría de los trabajos tal vez sean de “una sola vez”.

Procesos por lotes:

Estos procesos pueden parecerse a los procesos por tareas pero el lote tiene un menor grado de variedad asociada. Cada vez que opera un proceso por lote, fabrica más de un producto. Cada parte de la operación tiene periodos de repeticiones, al menos mientras se procesa el lote. Ejemplos: componentes para ensambles de fabricación en masa y la producción de casi toda la ropa.

Procesos en masa:

Los procesos en masa son los que producen bienes en gran volumen y con relativamente poca variedad, poca en términos de las bases del diseño de su producto.

Una planta de automóviles, por ejemplo puede producir varios miles de variantes si se cuenta cada opción de tamaño de máquina, color, equipo adicional, etc. Pero en esencia es una producción en masa porque las variantes no afectan el proceso básico de producción. Las actividades en la planta de automóviles, como en todas las operaciones en masa son repetitivas y predecibles. Otros ejemplos: Televisores, planta embotelladora de cerveza, producción de discos compactos, etc.

Procesos continuos:

Los procesos continuos van un paso delante de los procesos en masa. También lo hacen durante periodos más largos. Son literalmente continuos porque sus productos se fabrican en un flujo sin fin. Con frecuencia se asocian con inflexibilidad y con tecnologías de alta inversión con un flujo altamente predecible. Ejemplos: Refinerías petroquímicas, suministros de servicios (luz, agua), producción de acero, etc.

2.5.2 Tipos de procesos en los servicios

Servicios profesionales:

Se definen como organizaciones de alto contacto donde los clientes pasan un tiempo considerable en el proceso de servicio. Proporcionan servicios personalizados y el proceso es adaptable para cumplir con las necesidades individuales del cliente. El personal de

contacto pasa mucho tiempo en la oficina de atención a clientes y tiene poder de decisión para servir al cliente. Tienden a basarse en personas y no en maquinarias. Incluyen consultores en Administración, abogados, arquitectos, cirujanos, auditores, etc., cada producto es diferente.

Talleres de servicio:

Se caracterizan por sus niveles de contacto con el cliente, personalización, volúmenes de clientes y toma de decisiones del personal que los coloca en los extremos de los servicios profesionales y masivos. El servicio se proporciona mediante combinaciones de actividades en oficina de atención y de apoyo, personas y equipo y se centra en producto/proceso. Ejemplos: bancos, tiendas de departamentos, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, etc.

Servicios masivos:

Realizan muchas transacciones con el cliente, el tiempo de contacto es limitado y no son personalizados. Se basan más en equipo y están orientados al producto, las oficinas de apoyo proporcionan el mayor valor agregado y el personal de atención toma pocas decisiones. El personal no profesional está en una división del trabajo y sigue procedimientos establecidos. Ejemplos: supermercados, ferrocarriles, aeropuertos, telecomunicaciones, bibliotecas, la policía, etc.

2.6 Manual de Procesos

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Utilidad.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Conformación del manual.

A) Identificación.

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

B) Índice o contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C) Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

D) Objetivos de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

E) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

F) Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases

G) Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

H) Concepto (s)

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

I) Procedimiento (descripción de las operaciones).

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

J) Formulario de impresos.

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

K) Diagramas de flujo.

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento

detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

L) Glosario de términos.

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

Diseño del proyecto.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

A) Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

B) Delimitación del universo de estudio

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

Fuentes de Información

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

**Instituciones:*

- Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.
- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.

**Archivos de la organización:*

- General.
- De las áreas de estudio.

**Directivos y empleados:*

- Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el conjunto de archivos responde a la realidad.
- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

*Áreas de trabajo:

- Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.

*Clientes y/ o usuarios: Receptores de los productos y/ o servicios que genera la organización.

*Mecanismos de información: Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.

Preparación del proyecto

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

*Propuesta técnica, (que debe de incluir):

- Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.
- Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.

*Objetivos: logros que se pretenden alcanzar:

- Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
- Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/ o territorial.
- Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los recursos de acción y asignación de recursos.
- Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

C) Programa de trabajo

- Identificación: nombre del manual.
- Responsable(s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- Área(s): universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
- Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
- Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

D) Presentación del proyecto a las autoridades competentes

a) Participantes

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

*Área (s) que intervendrá directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.

*Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.

*Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

b) Responsable de su autorización

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

c) Captación de la información

Como primer paso de esta etapa se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

c.1) Capacitación del personal

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual. Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán.(cuestionarios, formatos, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información.

Es recomendable efectuar un estudio en un área piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos.

c.2) Levantamiento de la información para los procesos

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física. Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

Investigación documental:

Esta técnica permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Consulta a sistemas de información

Acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.

Encuesta:

Este método implica la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas tengan un contenido homogéneo.

Esta técnica se considera de gran utilidad para reunir información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que intervienen en la misma clase de tareas.

También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específicos.

Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtiene depende de su estructuración y forma de presentación.

En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurar que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta y evitar demasiadas preguntas. Asimismo, se puede incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

La entrevista consiste básicamente en celebrar reuniones individuales o grupales en las cuales se cuestiona orientadamente a los participantes para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

Tener claro el objetivo: para cubrir este aspecto, se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida.

Establecer anticipadamente la distribución del trabajo: esta etapa consiste en asignar responsabilidades y determinar las áreas a investigar.

Concretar previamente la cita: es importante que el entrevistado esté preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

Clasificar la información que se obtenga: esta fase implica diferenciar la situación real de la relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos. Para apoyar y/o agilizar la captura de información se puede emplear el muestreo, que es una técnica estadística auxiliar que sirve para inferir información acerca del universo que se investiga, a partir del estudio parcial del mismo.

Cuando el universo de estudio es de gran magnitud, pero la información sea homogénea en virtud de normas de operación y requisitos uniformes, se establece la posibilidad de conocer sus características sin necesidad de encuestar o investigar a todas las unidades, ni de entrevistar a cada uno de los empleados.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las características y volumen de la información, establecen cuál es la mínima cantidad de información representativa del todo - muestra- que es necesario recabar para que los resultados que se obtengan a partir de ésta tengan validez.

Observación directa

Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este procedimiento radica en que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no serán los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

E) Integración de la información

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

a) Cómo clasificar la información

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información obtenida se vaya ingresando a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden:

- Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
- Crear bases de datos o programas específicos.
- Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
- Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las que se debe compendiar la información por área, sistema, procedimiento, equipos, políticas, etcétera. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información.

También es recomendable que conforme se recaben datos sobre algún aspecto, se concentren en un documento de trabajo que pueda servir de memoria en el diseño posterior del proyecto.

b) Áreas para agrupar la información

Antecedentes.

Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula la realización del trabajo, como se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno, en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

Situación actual.

Se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos
- Estructura orgánica Normas y políticas administrativas
- Funciones
- Procedimientos
- Instrumentos jurídico-administrativos
- Equipo
- Condiciones de trabajo
- Ambiente laboral

F) Análisis de la información

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia o interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- Conocer
- Describir
- Descomponer
- Examinar críticamente
- Ordenar cada elemento
- Definir las relaciones
- Identificar y explicar su comportamiento

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionarios fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, las mismas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?. Las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para formular el manual y las medidas de mejoramiento administrativo.

A) Técnicas de apoyo para el análisis

En esta fase comprende los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados. Las técnicas de análisis que se pueden utilizar en esta fase están directamente relacionadas con el origen del proyecto, así como con la información técnica del líder o responsable en función del tipo de manual, factibilidad para su aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico del grupo de trabajo.

Este tipo de instrumentos se puede utilizar como respaldo para el proyecto o en sentido inverso, a raíz de la implantación de un proceso de cambio organizacional que debe culminar con la edición de un manual administrativo.

Entre las técnicas que generalmente se utilizan para auxiliar el análisis administrativo en este campo, se encuentran las siguientes:

- Organizacionales.
- Administración por objetivos
- Análisis de sistemas
- Análisis de costo-beneficio
- Análisis de estructuras
- Árbol de decisiones
- Auditoría administrativa

- Autoevaluación
- Control total de calidad
- Estudio de factibilidad
- Estudio de viabilidad
- Benchmarking
- Desarrollo organizacional
- Reingeniería organizacional
- Reorganización
- Cuantitativas.
- Análisis de series de tiempos
- Correlación
- Modelos de inventario
- Modelos integrados de producción
- Muestreo
- Números
- Números índices
- Programación dinámica
- Programación lineal
- Simulación
- Teoría de colas o de líneas de espera
- Teoría de los grafos
- Teoría de las decisiones

G) Preparación del proyecto del manual

Una vez que se cuenta con toda la información del manual se procederá a integrarlo; para tal actividad se requiere convocar a todos los partícipes de la presentación del manual, para revisión del contenido y presentación de cada apartado.

a) Validación

La información verificada de cada área o unidad administrativa deberá presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad en un espacio específico para este objetivo; debe verificar que la información esté completa y comprensible.

b) Estructuración

Una vez que se reúne la información revisada y firmada por cada área, los involucrados en la presentación del manual deben reunirse para compaginar e integrar el proyecto final del manual.

H) Formulación de recomendaciones

Para seleccionar las recomendaciones más viables, se toma en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

a) Tipos de recomendaciones

De mantenimiento: preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

De eliminación: supresión de sistemas, remplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.

De adición: introducción de un nuevo sistema, incremento del número de operaciones en determinado procedimiento, aumento de personal o programas, etc.

De combinación: intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, etc.

De fusión: agrupación de áreas, unidades administrativas o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes, etc.

De modificación: cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etc.

De simplificación: reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.

De intercambio: re direccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.

b) Elaboración del informe

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, en el que además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

El informe consta de los siguientes elementos, generalmente:

Introducción: es el resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.

Parte principal o cuerpo: sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.

Conclusiones y recomendaciones. Apéndices o anexos: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

l) Presentación del manual para su aprobación

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe someterlo a las instancias procedentes para su aprobación; convocará a su grupo de trabajo para la última revisión de la documentación que se presentará.

a) A los niveles directivos

Es recomendable que esta presentación parta en un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en el siguiente capitulado:

Introducción: breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.

Análisis de la estructura organizacional: exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el manual.

Diagnóstico de la situación actual: definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.

Propuestas de mejoramiento: presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.

Estrategia de implantación: explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios previendo los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios involucrados en el esfuerzo.

Seguimiento, control y evaluación: precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

Al Órgano de Gobierno

De acuerdo con la normatividad vigente y/o a las políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

b) A otros niveles jerárquicos

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área también puede basarse en el documento síntesis, pero tratando siempre de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Asimismo, servirá para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

J) Reproducción del manual

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe coordinarse con la

unidad o área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Para este efecto, el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones para hacerlo, pero las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- Que los formatos sean de 28x21 cm (tamaño carta).
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán dobladas hasta lograr esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

- Carátula

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- Nombre oficial de la organización.
- Logotipo oficial.
- Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.

K) Implantación del manual

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

a) Métodos de implantación

La selección de método para implantar administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

Tipo de manual

Cobertura

Recursos asignados

Nivel técnico del personal

Clima organizacional

Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

Método instantáneo. Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos-en la mayoría de los casos- proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

Método del proyecto piloto. Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.

El beneficio que pueda aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta.

Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para los proyectos piloto se destinan recursos y una atención especial que no puede a toda la organización.

Método de implantación en paralelo. Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir

los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

Combinación de métodos. Es el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

b) Acciones de implantación del manual

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza. También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar. En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas de lo mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

L) Revisión y actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer en calendario para la actualización del manual
- Designar un responsable para la atención de esta función.

a) Mecanismos de información

Son aquellos que ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implantación de mejoras como respuestas a desviaciones, pueda llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten. Para ese efecto, se debe aprovechar la infraestructura instalada, utilizando servicios del grupo técnico responsable de la elaboración del manual.

Una vez definidos los parámetros para evaluar el comportamiento del manual, operativamente, la organización debe efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de la(s) unidad(es) responsable(s) de su aplicación, apoyadas por una comisión, grupo o subgrupo designado para ese propósito.

2.7 Indicadores de gestión

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quién la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente.

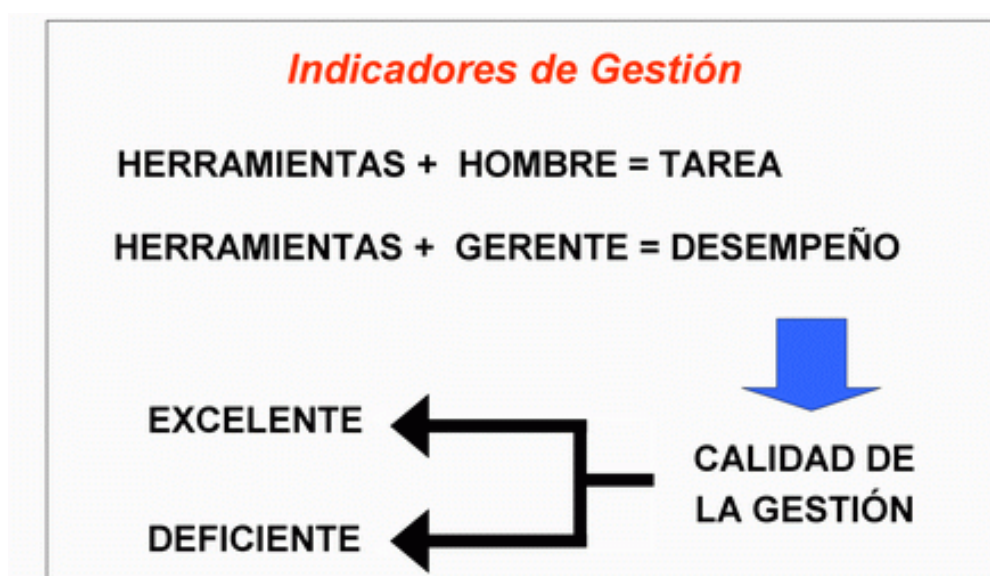


Figura 2 Indicadores de Gestión

Fuente: KOURDI, Jeremy; ESTRATEGIA, CLAVES PARA TOMAR DECISIONES EN LOS NEGOCIOS, Mc.Graw Hill, México, 2009.

Características de un sistema eficaz de control de gestión de la Editorial Pedagógica Freire

- Aceptación por los miembros de la empresa
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo

2.7.1 Indicador e índice

Indicador: Es una expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves y tienen un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos (o referencias) pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado, etc.

$$\text{INDICADOR} = \frac{\text{a (unidad)}}{\text{b (unidad)}}$$

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

2.7.2 Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

2.7.3 Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión.

- **Indicadores de cumplimiento:** con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.
- **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras

fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.
- **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Tabla 1. Indicadores

Eficacia		Eficiencia		Efectividad
RA/RE		$(RA/CA*TA)/(RE/CE*TE)$		(Puntaje de eficiencia+Puntaje de Eficiencia)/2
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0-20%	0	Muy eficiente	5	
21-40%	1	mayor que 1		
41-60%	2	Eficiente = 1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	Ineficiente	1	
91% a mas	5	menor que 1		

Donde R=Resultado, E=Esperado, C=Costo, A=Alcanzado, T=Tiempo

Elaboración: Propia

La tabla es una traducción de la relación entre indicadores de eficiencia/eficacia para determinar la efectividad.

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

3.1 Métodos de investigación

3.1.1 Método inductivo.

Es el que, partiendo de las observaciones de los fenómenos o procesos productivos, se llega a establecer las herramientas para obtener una ventaja competitiva.

3.1.2 Método deductivo.

Basado en los principios admitidos generalmente como ciertos o establecidos previamente cual verdaderos, ya por su evidencia, ya por su demostración lógica.

3.1.3 Método exegético.

Se fundamenta en la concepción de que el fin de toda norma dependerá única y exclusivamente de la voluntad del legislador, su finalidad descansa en el culto al texto y el descubrir la intención del autor.

3.1.4 Método analítico.

Método de investigación que se fundamenta en el análisis.

3.1.5 Método empírico.

Es un método fáctico, se ocupa de los hechos que realmente acontecen. Se vale de la verificación empírica, no pone a prueba las hipótesis mediante el mero sentido común o el dogmatismo filosófico o religioso, sino mediante una cuidadosa contrastación por medio de la percepción, también usa modelos comparativos de hechos con suposiciones propuestas.

3.1.6 Método histórico.

Es la investigación a los fenómenos históricos sobre determinado tema, en nuestro caso será de la logística y la tercerización.

3.2 Técnicas de investigación

3.2.1 Técnica documental.

La investigación documental se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: micropelículas, microfichas, diapositivas, planos, discos, cintas y películas.

CAPÍTULO IV
METODOLOGÍA

4.1 Técnica de campo

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio.

4.1.1 Entrevistas.

4.1.2 Encuestas.

4.2 Análisis e interpretación de resultados

4.2.1 Población y Muestra

Al ser una población de 9 personas a las que se va a encuestar, la muestra se aplicó al universo.

4.2.2 Análisis e Interpretación de resultados

Pregunta 1

¿Usted cuando ingresó a trabajar a Editorial Pedagógica Freire sabía exactamente qué cargo iba a desempeñar?

Sí	4
No	5

GRÁFICO 1

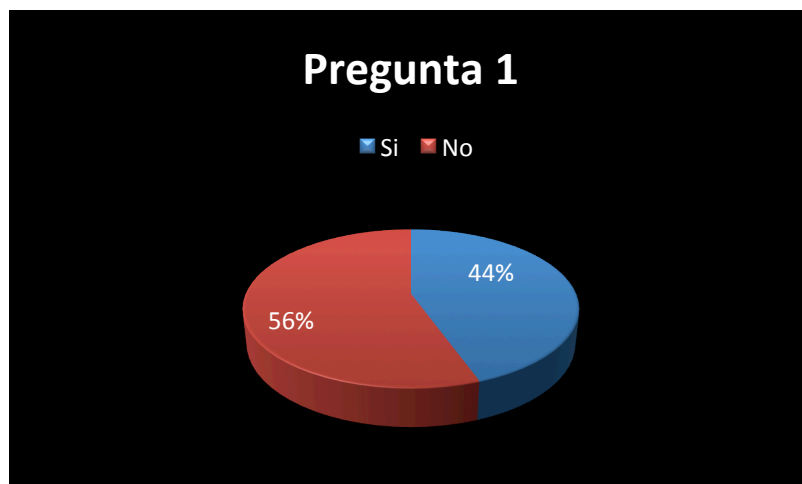


Figura 3 Pregunta 1 ¿Sabía que cargo iba a desempeñar?

Fuente: Elaboración Propia

Análisis gráfico 1

De los resultados se puede interpretar que más de la mitad de los trabajadores no supieron la función que van a desempeñar antes de arrancar sus labores, esto denota que no hay un orden establecido en procesos.

Pregunta 2

¿A qué área del departamento de producción de la empresa pertenece?

Pre prensa	3
Prensa	4
Post Prensa	1
No sé	1

GRÁFICO 2



Figura 4 Pregunta 2 ¿A qué área de producción pertenece?

Fuente: Elaboración Propia

Análisis Gráfico 2

Del resultado se desprende que una persona no sabe a qué departamento pertenece, por lo que no existió un proceso de inducción y capacitación adecuado, el resto de colaboradores conocen sus funciones pero por un proceso empírico y no tecnificado.

Pregunta 3

¿Qué tiempo trabaja en esta empresa?

Menos de un año	1
Más de un año	5
Más de tres años	3

GRÁFICO 3



Figura 5 Pregunta 3 ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

Fuente: Elaboración Propia

Análisis gráfico 3

Se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores presentan relativa estabilidad laboral, por lo que conocen el procedimiento de manera empírica, es aquí donde se hace fundamental la colaboración de ellos para el diseño del manual de procesos.

Pregunta 4

¿Antes de ingresar a trabajar en la empresa usted tenía conocimiento del trabajo que ahora desempeña?

Sí	1
No	8

GRÁFICO 4



Figura 6 Pregunta 4 ¿usted tenía conocimiento del trabajo que ahora desempeña?

Fuente: Elaboración Propia

Análisis gráfico 4

Se desprende del resultado que apenas uno conocía la función que iba a desempeñar, por lo que al inicio de sus funciones nadie tuvo una adecuada capacitación, pues al no existir una herramienta como el manual de procesos no hay una base para la inducción.

Pregunta 5

Si su respuesta es no, por favor conteste lo siguiente:

La empresa le enseñó su oficio mediante:

Capacitación con técnicos especialistas 3

Capacitación con compañeros de trabajo 5

GRÁFICO 5



Figura 7 Pregunta 5 ¿Capacitación con técnicos especialistas o compañeros?

Fuente: Elaboración Propia

Análisis gráfico 5

De los resultados se puede interpretar que la mayoría de los empleados se han capacitado con sus compañeros de trabajo esto implica que se puede arrastrar desconocimiento o errores en procesos.

Pregunta 6

¿Ha tenido problemas en su puesto de trabajo por desconocimiento del proceso que se debe llevar a cabo con su labor?

Si	8
No	1

GRÁFICO 6

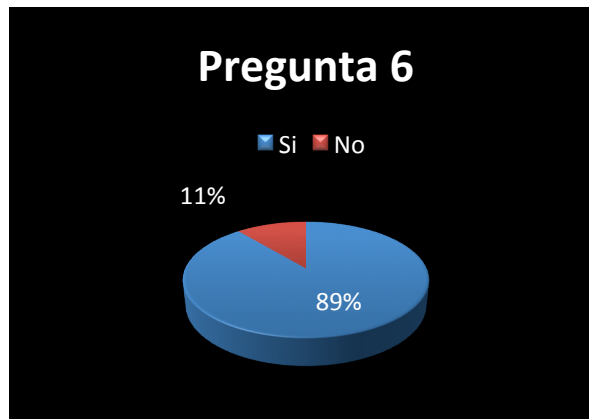


Figura 8 Pregunta 6 ¿Ha tenido problemas en su puesto de trabajo por desconocimiento del proceso que se debe llevar a cabo con su labor?

Fuente: Elaboración Propia

Análisis gráfico 6

De una población de 9 personas 8 han tenido problemas en los procesos a llevarse a cabo en sus puestos de trabajo, esto resalta la necesidad urgente de implementar un manual de procesos que guíe adecuadamente al trabajador.

Con todo lo antes analizado se ve la necesidad imperiosa de diseñar e implementar un manual de procedimientos que permita a cada empleado conocer sus funciones y desempeñarlas de la mejor manera, puesto que como ya se mencionó antes existe de manera palpable la invasión de funciones y esto se da debido al desconocimiento y adecuado ordenamiento de los procesos.

CAPÍTULO V
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS
TRABAJADORES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN
DE EDITORIAL PEDAGÓGICA FREIRE

5.1 Presentación

El presente documento constituye una herramienta para la aplicación de procedimientos propios del área de producción de la Editorial Pedagógica Freire, un manual de procedimientos es una herramienta necesaria para el buen funcionamiento de cualquier área de cualquier empresa.

Es importante anotar que la propuesta se basa en una concepción personal, fruto de la investigación y recopilación de información empresarial, es decir un formato propio amparado en recursos técnicos existentes.

También cabe señalar que los procedimientos existen pero manejados empíricamente y no bajo una norma técnica que regularía el manual de procedimientos.

5.2 Análisis FODA de Editorial Pedagógica Freire



Figura 9 FODA Editorial Freire
Fuente: Elaboración Propia

5.3 Objetivos

5.3.1 Objetivo general.

Dotar a los trabajadores del área de producción del conocimiento de los procesos propios del área de producción de la Editorial Pedagógica Freire, con el fin de garantizar la calidad de los productos terminados

5.3.2 Objetivos específicos.

- Mejorar la dinámica de los procesos en el área de producción
- Optimizar los tiempos en la entrega de los trabajos
- Evitar errores en los procesos

5.4 Misión y visión

5.4.1 Misión.

Trabajar al servicio de la región central del país ofertando productos de la más alta calidad con compromiso social, somos innovadores, creativos y estamos a la vanguardia de los cambios tecnológicos en los procesos de nuestra competencia.

5.4.2 Visión.

Ser una empresa a nivel nacional e internacional siendo nuestra filosofía la calidad y los servicios eficaces y eficientes al cliente, competitivos y pioneros en el stock de los productos que ofertamos a la ciudadanía.

5.5 Políticas

- Servicio eficiente y oportuno
- Calidad en los trabajos
- Cero errores en los procesos
- Capacitación permanente al personal
- Todos somos necesarios nadie es indispensable

5.6 Principios administrativos

- Donde no hay control no hay verdadero interés por la gente, por su trabajo y su vida.
- El Gerente para ser gerente, debe tener: manos limpias, cabeza fría y corazón ardiente.
- El secreto del éxito de un gerente está en desarrollar cualidades extraordinarias de hombres comunes y corrientes.

- El director que no consigue buenos resultados sencillamente no sirve para el puesto.
- El tesoro de los hombres está en sus metas, hay que ayudarles a descubrirlo, pero si no quieren pues déjenlos, seguirán siendo lo que desean ser.

5.7 Productos

5.7.1 Libros y Revistas

5.7.2 Trabajos Comerciales

5.7.3 Libretines

5.7.4 Papel Continuo

5.7.5 CTP (Computer termal plates)

5.8 Estructura orgánica de la empresa

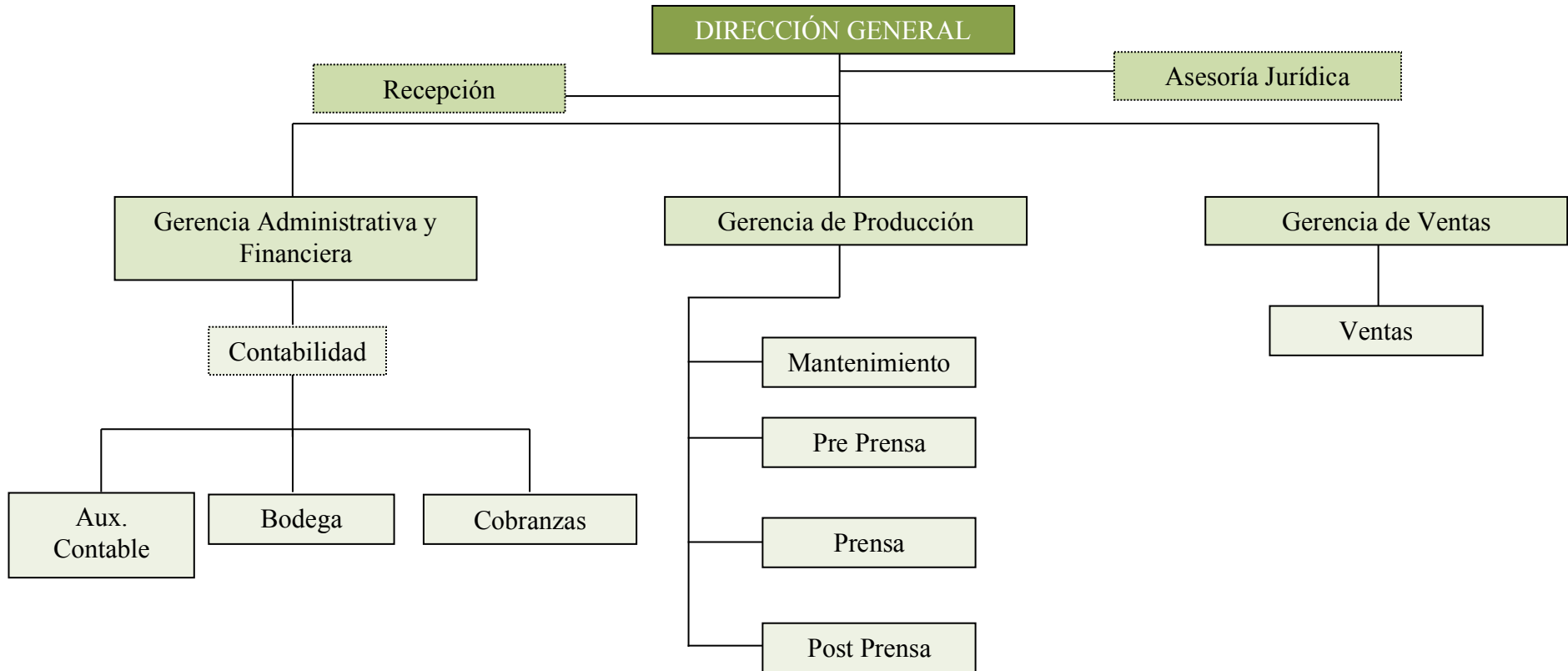


Figura 10 Estructura Orgánica de la empresa
Fuente: Editorial Pedagógica Freire

De acuerdo al organigrama o estructura orgánica que presenta Editorial Pedagógica Freire tiene una cabeza principal, la Dirección General que se encarga del manejo de la empresa, en este caso se refiere a la señora propietaria, como asesor jurídico está un abogado externo, seguidamente está la recepcionista bajo el mando directo de dirección.

La empresa se divide en tres áreas, la administrativa y financiera, la de ventas y la de producción que en nuestro caso es el analizado.

El área de producción se divide en tres departamentos el de Pre prensa, prensa y post prensa además del de mantenimiento que trabaja conjuntamente con los departamentos de producción.

A pesar de que existe una identificación por departamentos de producción estos se cruzan en sus funciones debido a que sus trabajadores no saben hasta que punto ellos son los responsables; o a lo contrario, el trabajo queda paralizado por no existir un responsable que siga la línea de producción o proceso respectivo.

5.9 Estructura funcional de la empresa

5.9.1 Dirección general.

Encargada de coordinar, dirigir y controlar todas las gerencias dependientes de ella, es la responsable de velar por el buen desempeño administrativo de la empresa

5.9.2 Asesoría jurídica.

Departamento Asesor, responsable de todos los procesos legales de toda índole cuando se generaren.

5.9.3 Recepción.

Ente Asesor encargado de recibir llamadas, asistir a las gerencias, informar a los clientes internos y externos sobre el estado de los procesos en cada trabajo.

5.9.4 Gerencia financiera.

Responsable de controlar todos los procesos y subprocesos financieros, rinde cuentas a la Dirección General.

5.9.4.1 Contabilidad

Departamento responsable de generar declaraciones de impuestos, estados financieros y llevar la contabilidad en general de la empresa, rinde cuentas a la Gerencia Financiera.

5.9.4.2 Auxiliar Contable

Sub departamento encargado de facturar, elaborar retenciones, generar reportes de movimientos financieros diarios, pagos a proveedores y manejo de caja chica, rinde cuentas al departamento de Contabilidad.

5.9.4.3 Cobranzas

Sub departamento encargado de recaudar los rubros por concepto de trabajo terminados a los clientes in situ, rinde cuentas al departamento de Contabilidad.

5.9.5 Gerencia de producción

5.9.5.1 Mantenimiento

Departamento encargado de dar mantenimiento preventivo periódico obligatorio y correctivo previo a la autorización de la Gerencia de Producción, a la maquinaria de la empresa, llevar una ficha técnica que contenga el historial de cada máquina, elabora informes permanentes sobre el estado de la maquinaria a la Gerencia de Producción.

5.9.5.2 Pre Prensa

Desglose de puestos en el punto 10

5.9.5.3 Prensa

Desglose de puestos en el punto 10

5.9.5.4 Post Prensa

Desglose de puestos en el punto 10

5.9.6 Gerencia de ventas

Dirección Departamental encargada planificar la logística y distribución geográfica de vendedores de productos de la empresa.

5.9.6.1 Vendedores

Encargados de vender los productos y servicios de la empresa.

5.10 Descripción de puestos y procedimientos del área de producción

Nombre del Puesto: Gerente de Producción

Departamento: Producción

Reporta a: Dirección General

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de orientar los trabajos que recibe de los clientes, se encarga de supervisar y asegurar la labor de los trabajadores del área de producción, con el fin de garantizar que los trabajos sean óptimos.

Descripción Específica del puesto

- Supervisar las sub áreas de producción
- Orientar las ordenes de trabajo
- Relación directa con el cliente
- Conocer todos los procedimientos de las sub áreas de producción
- Solucionar cualquier tipo de problema que se presente en cualquiera de las sub áreas
- Tener pensamiento de liderazgo y visión de futuro
- Proactiva/o
- Promover las buenas relaciones entre los trabajadores
- Motivar constantemente a los trabajadores

Nombre del Puesto: Diseñador

Departamento: Pre Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de realizar el diseño creativo de los trabajos que ingresan.

Descripción Específica del puesto

- Diseño gráfico
- Ajustarse a los requerimientos del cliente
- Estar a la vanguardia en manejo de paquetes informáticos de diseño
- Manejar a la perfección los temas actuales de diseño

Nombre del Puesto: Diagramador

Departamento: Pre Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de realizar rayados o diagramados de los libros o textos.

Descripción Específica del puesto

- Diagramar los libros
- Realizar rayados
- Armado manual de libros

Nombre del Puesto: CTP (Computer termal plates / placas)

Departamento: Pre Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de realizar las placas en aluminio previo a la impresión de los trabajos.

Descripción Específica del puesto

- Colocar las placas en la máquina CTP
- Controlar el proceso de la placa
- Revelado de la placa
- Mantenimiento periódico de la máquina

Nombre del Puesto: Tipógrafo

Departamento: Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de imprimir los trabajos en máquina tipográfica.

Descripción Específica del puesto

- Numerar los libretines
- Troquelar
- Grafar

Nombre del Puesto: Prensista offset

Departamento: Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de imprimir los trabajos en máquinas offset SOR SZ, SOR K y GTO 46.

Descripción Específica del puesto

- Recibir las placas
- Verificación de las placas
- Solicitar material para elaborar los trabajos
- Recibir el material para elaborar los trabajos
- Imprimir los trabajos
- Control de calidad

Nombre del Puesto: Prensista Barniz Ultra Violeta (UV)

Departamento: Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de imprimir el Barniz Ultra Violeta (UV), en los trabajos.

Descripción Específica del puesto

- Recibir el trabajo
- Poner UV en máquina Offset Harris

Nombre del Puesto: Prensista Papel Continuo

Departamento: Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de imprimir los trabajos en papel continuo.

Descripción Específica del puesto

- Recibir las placas
- Verificación de las placas
- Solicitar material para elaborar los trabajos
- Recibir el material para elaborar los trabajos

- Imprimir los trabajos
- Numeración del trabajo
- Intercalar el trabajo

Nombre del Puesto: Doblador

Departamento: Post Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de doblar los pliegos y revistas previo al armado.

Descripción Específica del puesto

- Recibir pliegos impresos
- Calibrar la maquina dobladora
- Mantenimiento preventivo de las máquinas

Nombre del Puesto: Encuadernador

Departamento: Post Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de recoger pliegos.

Descripción Específica del puesto

- Recoger pliegos para armar libros o revistas
- Embuchar pliegos para armar revistas
- Intercalar hojas para libretines
- Emblocar libretines

Nombre del Puesto: Encolador

Departamento: Post Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de pegar las pastas en los libros.

Descripción Específica del puesto

- Pegar las pastas en los libros
- Elaborar pastas duras

Nombre del Puesto: Cosedor

Departamento: Post Prensa

Reporta a: Jefe de Producción

Descripción General del Puesto:

Es la persona encargada de los procesos de grapado y anillado.

Descripción Específica del puesto

- Grapar los trabajos que lo requieran
- Anillar los trabajos que lo requieran

5.11 Diagramas de flujo por producto y descripción

Los diagramas de flujo son herramientas en los sistemas de producción que se utilizan para ordenar los procesos en la elaboración de los productos, ayudan a organizar paso a paso cada actividad o tarea para conseguir un fin, que en este caso se constituye en un producto terminado.

TITULO: Descripción del Procedimiento General Diagrama No. 1G ÁREA: Producción SUPERVISOR: Jefe de Producción RESPONSABLE: Jefe de Producción MATERIALES: variable	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Cliente	El cliente solicita el trabajo
Jefe de Producción OT1	El/la Jefe de producción establece envía la orden de trabajo a preprensa
Aprobación Cliente	Pre prensa envía el diseño para la aprobación del cliente en caso de que no se pruebe regresa al Jefe de producción para que el proceso se repita
Pre prensa	Se realizan las placas y se imprime el trabajo
Post Prensa	Se dan los detalles necesarios al trabajo
Fin OT1	
Jefe de Producción OT2	El/la Jefe de producción establece envía la orden de trabajo a prensa
Prensa	Se realizan las placas y se imprime el trabajo
Post Prensa	Se dan los detalles necesarios al trabajo
Fin OT2	

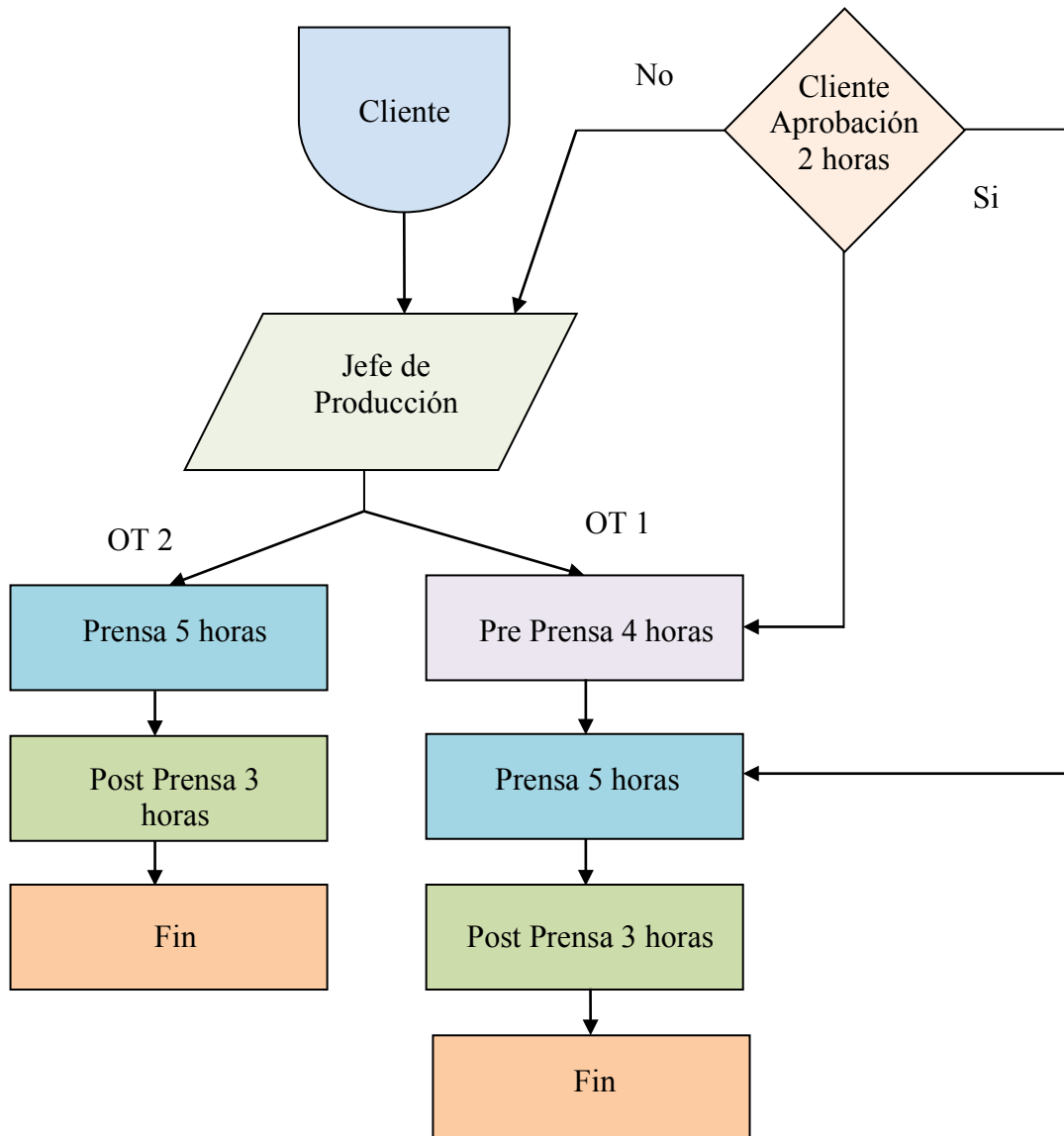
OT: Orden de Trabajo

Nombre: Diagrama 1G (Procedimiento General)

Tiempo: 1,75 días laborables – 14 horas

Resultado: 1000 Carpetas sin bolsillo

Responsable:



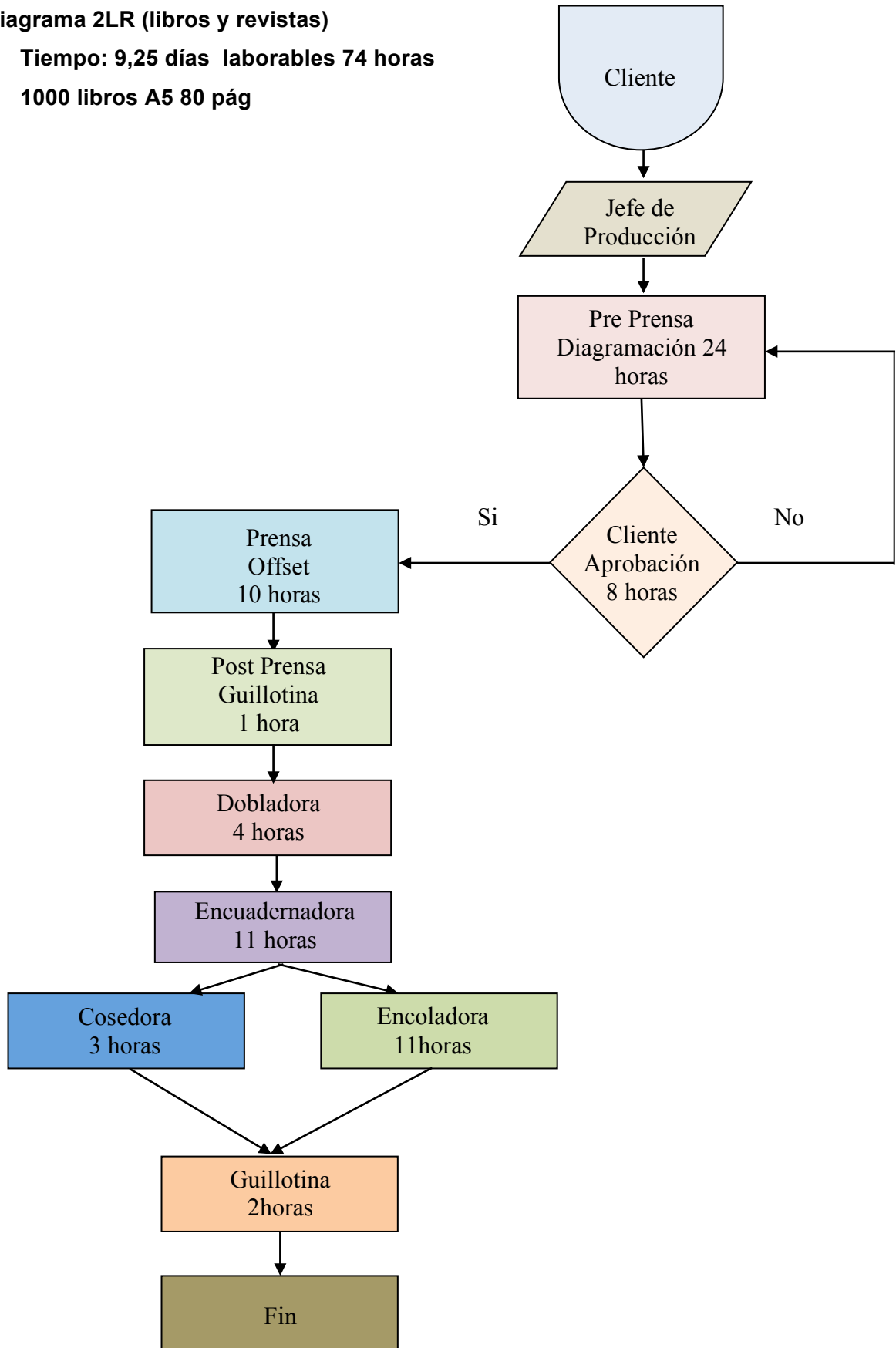
OT: Orden de Trabajo

TITULO: Libros y Revistas	
Diagrama No. 2LR	
ÁREA: Producción	
SUPERVISOR: Jefe de Producción	
RESPONSABLE: Jefe de Producción	
MATERIALES: Papel – Cartulina – Tinta – Placas – Alambre – Goma	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Cliente	El cliente solicita el trabajo
Jefe de Producción	El/la Jefe de producción envía la orden de trabajo a diagramación
Pre – Prensa Diagramación	Maquetación, diseño y diagramación de libros y revistas
Aprobación del Cliente	El cliente revisa y aprueba los diseños en caso de no aprobar regresa a diagramación para que el proceso se repita
Prensa Offset	Imprimir los trabajos
Post Prensa Guillotina	Se corta el trabajo terminado y los pliegos
Dobladora	Se doblan los trabajos
Encuadernación	Se encuadernan los libros o revistas y finaliza el proceso
Encoladora	Se pone la pasta en los libros
Cosedora	Se cosen los libros
Guillotina	Regresan los trabajos a guillotina
Fin	

Diagrama 2LR (libros y revistas)

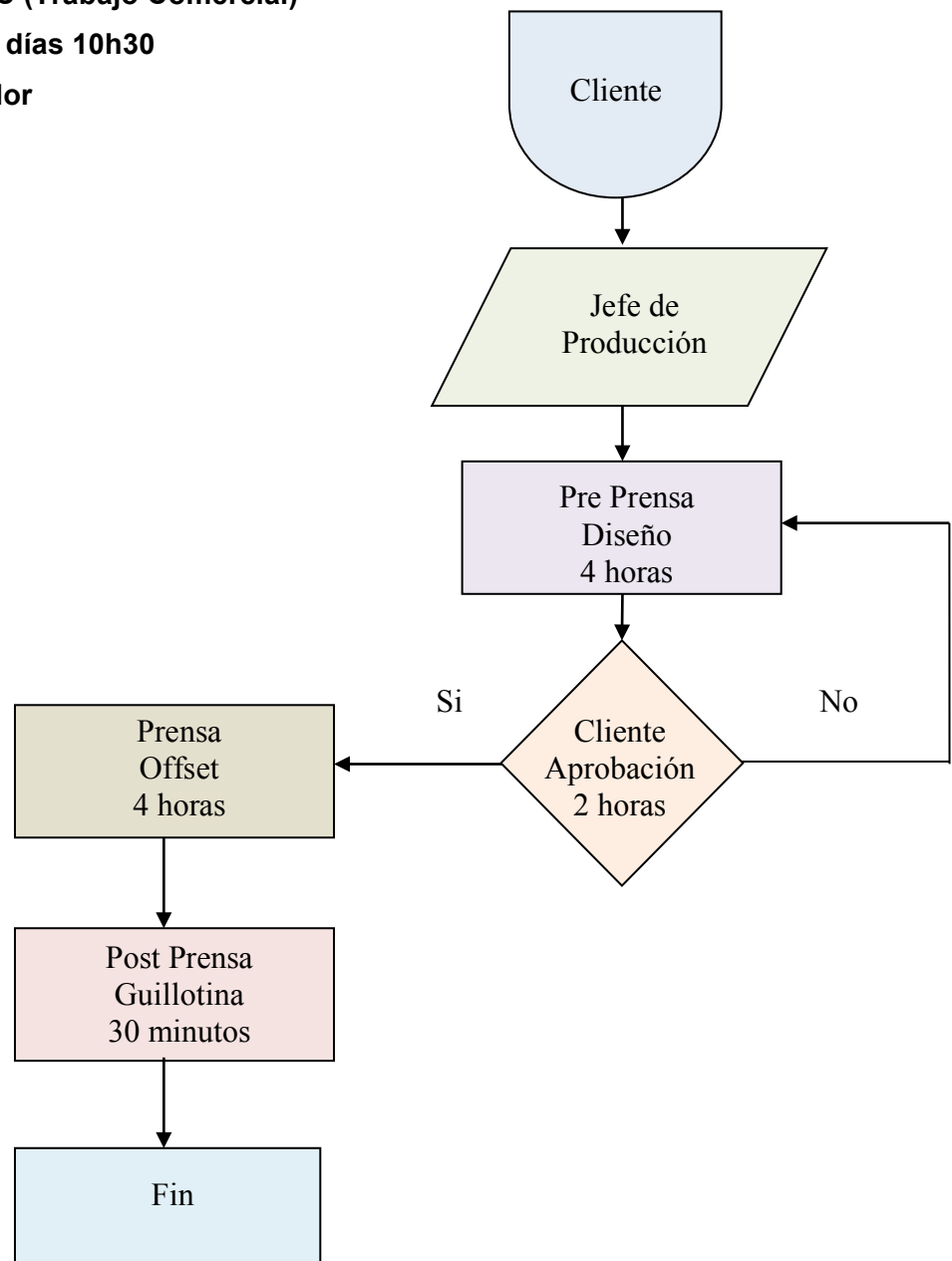
Tiempo: 9,25 días laborables 74 horas

1000 libros A5 80 pág



TÍTULO: Trabajo Comercial Diagrama No. 3TC ÁREA: Producción SUPERVISOR: Jefe de Producción RESPONSABLE: Jefe de Producción MATERIALES: Papel – Cartulina – Tinta	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Cliente	El cliente solicita el trabajo
Jefe de Producción	El/la Jefe de producción envía la orden de trabajo a diseño
Pre – Prensa Diagramación	Maquetación, diseño y diagramación de libros y revistas
Aprobación del Cliente	El cliente revisa y aprueba los diseños en caso de no aprobar regresa a diseño para que el proceso se repita
Prensa Offset	Imprimir los trabajos
Post Prensa Guillotina	Se corta el trabajo terminado y los pliegos
Fin	

Diagrama 3TC (Trabajo Comercial)
Tiempo: 1,23 días 10h30
Afiches a full color

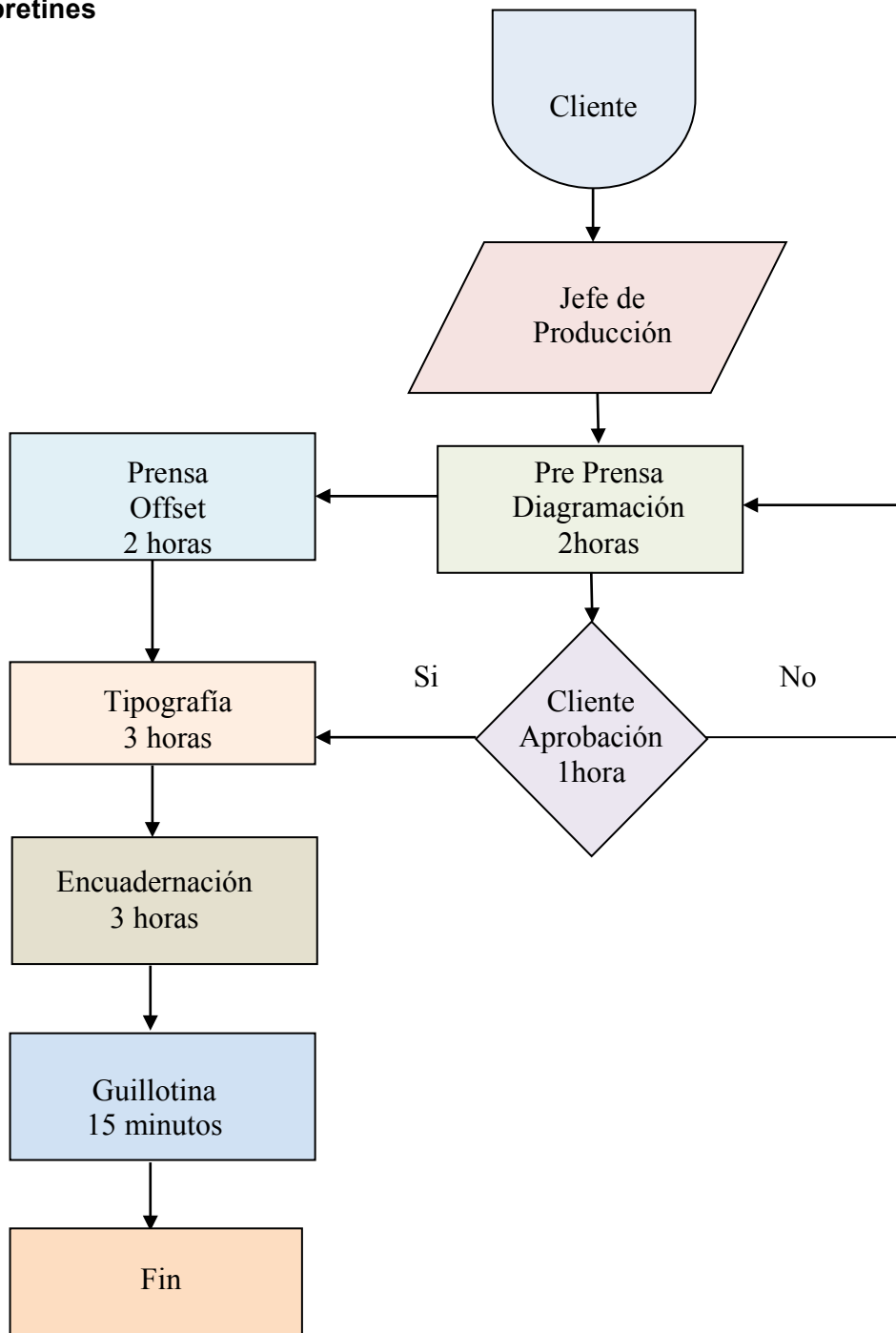


TITULO: Libretines Diagrama No. 4Lib	
ÁREA: Producción	
SUPERVISOR: Jefe de Producción	
RESPONSABLE: Jefe de Producción	
MATERIALES: Papel – Cartulina – Tinta – Placas – Alambre – Goma	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Cliente	El cliente solicita el trabajo
Jefe de Producción	El/la Jefe de producción envía la orden de trabajo a diagramación
Pre – Prensa Diagramación	Maquetación, diseño y diagramación de libretines
Aprobación del Cliente	El cliente revisa y aprueba los diseños en caso de no aprobar regresa a diagramación para que el proceso se repita
Prensa Offset	Imprimir los trabajos
Tipografía	Se numera, se troquela y se grapa
Encuadernación	Se encuadernan los libretines
Guillotina	Ingresan los trabajos a guillotina
Fin	

Diagrama 4Lib (Libretines)

Tiempo: 11horas 15 minutos

20 libretines

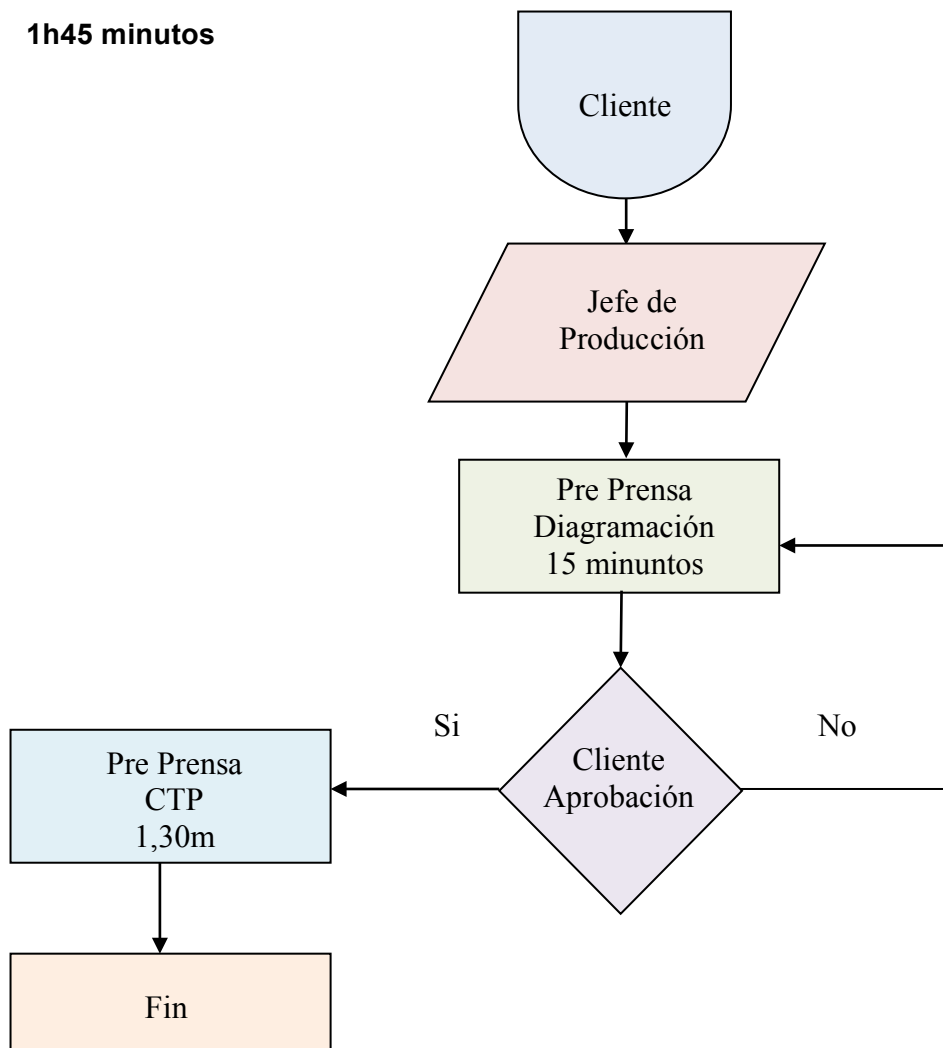


TITULO: CTP Diagrama No. 5CTP ÁREA: Producción SUPERVISOR: Jefe de Producción RESPONSABLE: Jefe de Producción MATERIALES: Alumino	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Cliente	El cliente solicita el trabajo
Jefe de Producción	El/la Jefe de producción envía la orden de trabajo a diagramación
Pre – Prensa Diagramación	Maquetación, diseño y diagramación de libretines
Aprobación del Cliente	El cliente revisa y aprueba los diseños en caso de no aprobar regresa a diagramación para que el proceso se repita
CTP	Ingresan las placas a la máquina, proceso de placas.
Fin	

Diagrama 5CTP

4 placas

1h45 minutos

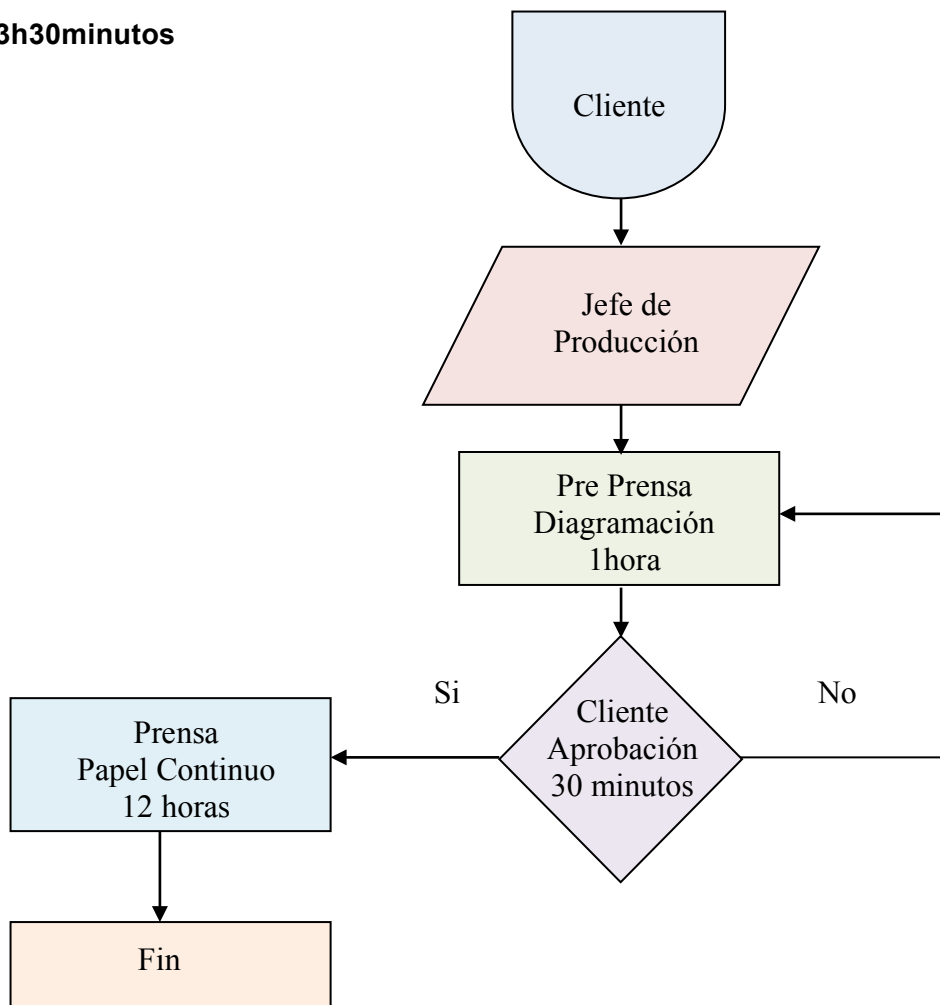


TITULO: Papel Continuo Diagrama No. 6 PC ÁREA: Producción SUPERVISOR: Jefe de Producción RESPONSABLE: Jefe de Producción MATERIALES: Papel Continuo	
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Cliente	El cliente solicita el trabajo
Jefe de Producción	El/la Jefe de producción envía la orden de trabajo a diagramación
Pre – Prensa Diagramación	Maquetación, diseño y diagramación de libretines
Aprobación del Cliente	El cliente revisa y aprueba los diseños en caso de no aprobar regresa a diagramación para que el proceso se repita
Papel Continuo	Se solicita el material, y se recibe el material, se procede a imprimir.
Fin	

Diagrama 6PC (Papel Continuo)

5000 facturas

13h30minutos



Se debe señalar que los procesos ya existen, con varias deficiencias en el orden y tiempo, cada empleado hace sus actividades de manera empírica, y frecuentemente se confunden en sus funciones en vista de que al momento no hay una herramienta que norme y delegue los procesos a cada uno, a esto se puede atribuir que cuando existen daños en el trabajo no hay una persona responsable de cada proceso que pueda asumir el error.

Sumado a esto debo indicar que mi propuesta es regular cada proceso en el marco de cada flujograma puesto que su aplicación promoverá el orden por ende la eficiencia y eficacia e incluso contribuirá en la economía de la empresa.

Finalmente debo manifestar que la mayor debilidad hallada fue que no se conocen a profundidad las obligaciones y responsabilidades de cada sitio de trabajo, creando así un conflicto interno y externo, en vista de que internamente se provocan demoras y daños en los trabajos en proceso y externamente atrasos en la fecha o en la entrega total del producto terminado.

5.12 Control interno

En el control interno se utilizará una matriz que contiene cuatro parámetros de medición y en ellos puntajes del 1 al 10 en cada variable de medición.

A continuación se presenta un cuadro de evaluación aplicable en Editorial Pedagógica Freire, cada variable se va a calificar del 1 al 10 en tres diferentes parámetros de medición que son:

Tiempo, Costo y Calidad. Ejemplo: En la Variable presupuestos, calificaremos sobre 10 los estudios de tiempo, sobre 10 el presupuesto y finalmente sobre 10 la evaluación de la actuación en función de la calidad, teniendo como nota máxima 30 que luego de promediar nos dará como resultado una nota sobre 10 en esta variable, esto permitirá evaluar la eficiencia y eficacia de la aplicación del manual de procesos y mucho más allá evaluar a conciencia cada variable obteniendo un diagnóstico real de la empresa.

Tabla 2. Parámetros de medición

PARÁMETROS DE MEDICIÓN			
Cantidad	Tiempo	Costo	Calidad
Presupuestos	Estudios de tiempos	Presupuestos	Evaluación de la actuación
1 – 10 la aplicación del presupuesto al trabajo asignado			
Estimaciones	Fechas límite	Costo bruto por trabajo	Pruebas con instrumentos
1 – 10 el cumplimiento de la cantidad estimada de producción y porcentaje de error			
Productos terminados	Programas	Costos estándar	Inspecciones visuales
1 – 10 en la calificación de la cantidad del producto terminado			
Unidades producidas	Tiempo – máquina	Pronósticos	Coeficientes
1 – 10 en la calificación de la cantidad del producto terminado			
Unidades rechazadas	Medición del trabajo	Contabilidad	Rendimiento del personal
1 – 10 en la calificación de la cantidad del producto rechazado			
Inventarios de personal	Procedimientos	Productividad	Informes
1 – 10 en la calificación de la cantidad del personal que labora en cada proceso			
Medición del trabajo	Estándares	Rendimiento s/inversión	Procedimientos
1 – 10 en la calificación de la cantidad del personal que labora en cada proceso			

Elaboración: Propia

5.13 Causas y consecuencias

Las causas y consecuencias en la implementación del manual de procesos de Editorial Pedagógica Freire son las siguientes:

5.13.1 Causas.

- Estandarizar las funciones y formas de proceder de la Editorial, para ser más efectivos en la consecución de los objetivos institucionales, de acuerdo con la unificación de los criterios internos y externos que garanticen el control de la entidad.
- Definir métodos y procedimientos e instrumentos básicos que permitan, el fortalecimiento y ordenamiento de la imprenta y se desarrolle una filosofía integral fundamental en autocontrol, el apoyo el uso adecuado y eficiente de los recursos de acuerdo con la administración de riesgos y de calidad.
- Permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada, así como, la información relacionada, sean totalmente confiables, con el fin de verificar los parámetros claves de los procedimientos del fondo, tomándolos como guía en cualquier proceso de verificación dando paso a los macro procesos, procesos y procedimientos.

5.13.2 Consecuencias.

- Fortalecer los procesos, el sistema de control interno para generar las herramientas necesarias que permitan apoyar la toma de decisiones, garantizando el mejoramiento continuo y con ello el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y sociales.
- Incrementar la eficiencia operacional a través de una interrelación de los diferentes procesos, buscando la eliminación de las actividades repetitivas y la integración de las tareas críticas de éxito.
- Regularizar todas las actividades manteniendo un orden permanente y un sistema controlado mediante el cual no sea complicado un proceso de capacitación por posibles cambios.

5.14 Lecciones aprendidas

- La implementación de procesos logra organizar un sistema empresarial que reemplaza al sistema anterior que a través del tiempo resulta caduco en términos de medición de estándares de calidad.

- La adecuada utilización de las herramientas de procesos sus formas y tipos de control logra crear una cultura de orden y evaluación permanente en todo el personal de la empresa.
- Un trabajo organizado y sistematizado permite disminuir tiempos de producción y mejorar la calidad y el costo del producto terminado.
- Se puede identificar los errores en la producción permitiendo solucionarlos inmediatamente sin necesidad de un análisis previo pues la evaluación permanente permite ya ubicar las alarmas.
- Actualmente la tecnología va avanzando a pasos agigantados todos los días y el sistema de procesos permite desechar o modernizar la maquinaria que poco a poco se va volviendo obsoleta.

5.15 Plan de mejoramiento

El plan consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a superar en lo posible, las debilidades encontradas en el proceso de autoevaluación de la empresa.

Su objetivo es orientar las acciones requeridas para superar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas de la empresa. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual del sistema por uno futuro de mejor calidad, manteniendo las fortalezas.



Figura 11

Fuente: KOURDI, Jeremy; ESTRATEGIA, CLAVES PARA TOMAR DECISIONES EN LOS NEGOCIOS, Mc.Graw Hill, México, 2009.

Se priorizará el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas por la evaluación y las causas o factores que las propician. Para que este plan sea eficaz y efectivo, no solo se debe evidenciar que la situación deseada se alcance, sino también superar las debilidades y sus causas.

Primera Fase: Análisis de las debilidades o necesidades detectadas

Debilidades

- Poca promoción y publicidad de la empresa
- Almacenamiento de los trabajos semi terminados por no requerir entregar el volumen total de producción.
- Necesidad de un plan de implementación tecnológica de maquinaria.
- Carencia de técnicos y operadores especializados para dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria.

Acciones a tomar

- Diseñar un plan de marketing que permita solventar la necesidad de publicidad de la empresa.
- Implementar una política de sobre tiempo para viabilizar la entrega total de los trabajos.
- Plan de manejo económico que permita destinar una parte de la utilidad para adquirir maquinaria digital.
- Firma de convenios para mantenimiento correctivo, preventivo y de capacitación operativa.

Tabla 3 Debilidades y posibles acciones

COMPONENTE					
Debilidad	Causas que provocan la situación	Posibles acciones	Valoración de la viabilidad de cada acción	Selección de acciones factibles a lograr	Importancia de cada acción para superar la debilidad
Poca promoción y publicidad de la empresa	Por no existir un departamento específico dedicado a esta actividad	Diseñar un plan de marketing que permita solventar la necesidad de publicidad de la empresa	alta	Elaborar un plan de MKT	A
Almacenamiento de los trabajos semi terminados por no requerir entregar el volumen total de producción.	Por necesidad del cliente	Implementar una política de sobre tiempo para viabilizar la entrega total de los trabajos	media	Políticas de acción	B
Necesidad de un plan de implementación tecnológica de maquinaria.	Por el avance de la tecnología en todos los aspectos	Plan de manejo económico que permita destinar una parte de la utilidad para adquirir maquinaria digital	alta	Ordenamiento económico	A
Carencia de técnicos y operadores especializados para dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria.	Por falta de técnicos especializados a nivel de todo el Ecuador	Firma de convenios para mantenimiento correctivo, preventivo y de capacitación operativa.	media	Vinculación con entes estratégicos	A

Alto nivel de importancia (A) Medio nivel de importancia (M) Bajo nivel de importancia (B)

Fuente: Elaboración Propia.

Tomando como línea base las debilidades identificadas en la primera fase, se ha diseñado el cuadro con las posibles acciones a tomar identificando las causas que provocan cada ítem, cada acción factible está relacionada con un cuadro programático de la segunda fase.

Segunda Fase

Matriz de plan de mejoramiento por objetivos, resultantes de los factores de las posibles acciones factibles a lograr (Tabla 3).

Tabla 4

PROGRAMA	Programa de Mejoramiento de Editorial Freire		
FACTOR	Marketing		
CARACTERÍSTICA	Publicidad		
DESCRIPCIÓN	Publicidad y Promoción		
DEBILIDAD	Poca promoción y publicidad de la empresa		
TIPO DE DEBILIDAD	Administrativa	PRIORIDAD	Alta

OBJETIVO	ACCIONES	METAS	INDICADORES	TIEMPOS	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Diseñar un plan de marketing estratégico	Recopilar información	Obtener información relevante que contribuya al tema	Investigación	1 semana	TH	Gerente de Ventas	Resultado
	Estudio de Mercado	Realizar una investigación de campo	Investigación	2 semanas	TH - RF	Gerente de Ventas	Resultado
	Planteo de Resultados	Presentar los resultados del estudio de mercado	Determinación de Puntos Críticos	2 semanas	TH - RT	Gerente de Ventas	Documento de evidencia
	Propuesta de Plan	Presentar un plan de MKT estratégico que solvete el problema	Planificación Estratégica	1 semana	TH	Gerente de Ventas	Plan de MKT
	Aprobación del Plan	Aprobación por parte de la Dirección General el Plan propuesto	Función Directiva	1 semana	TH	Dirección General	Carta de aplicación

Recursos:

TH	Talento Humano
RF	Recurso Financiero
RT	Recurso Tecnológico
RPI	Recursos de Proyectos de Inversión

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro de análisis diseñado para el objetivo estratégico “Diseñar un plan de Marketing Estratégico” para la Editorial Pedagógica Freire, considerando la información del entorno (oferta y demanda de productos similares o sustitutivos), para la consecución del fin.

Tabla 5

PROGRAMA Programa de Mejoramiento de Editorial Freire
FACTOR Políticas de Trabajo
CARACTERÍSTICA Jornada Extendida
DESCRIPCIÓN Jornada extendida para que los trabajadores culminen los trabajos en proceso
DEBILIDAD Almacenamiento de los trabajos semi terminados por no requerir entregar el volumen total de producción.
TIPO DE DEBILIDAD Administrativa **PRIORIDAD** Alta

OBJETIVO	ACCIONES	METAS	INDICADORES	TIEMPOS	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Implementar una política de trabajo a jornada extendida para la entrega total de los trabajos	Estudio de costo beneficio en la relación de tiempo de ocupación de bodega vs entrega de trabajo	Determinar si es factible economicante almacenar el trabajo en proceso o asumir el costo de jornada extendida de los trabajadores para finalizar los trabajos	Procesos	1 día	TH - RF	Gerente Financiero	Informe Financiero
	Diseño de matriz para solicitar horas extras	Organizar las jornadas de trabajo extendido	Procesos	1 semana	TH	Gerente de Producción	Matriz de Horas extras
	Planificación de trabajo para horas extras	Terminar los trabajos en proceso	Procesos	variable	TH - RF	Gerente de Producción	Trabajos terminados
	Evaluación de resultados	Realizar un seguimiento de las actividades planificadas para horas extras	Evaluación	variable	TH	Gerente de Producción	Informe de Evaluación

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro de análisis diseñado para el objetivo estratégico “Implementar políticas de trabajo a jornada extendida para la entrega total de los trabajos”, es decir planificar de manera eficiente el tiempo de trabajo por medio del manual de procedimientos y evitar el dejar trabajos a medias o pendientes de entrega.

Tabla 6

PROGRAMA Programa de Mejoramiento de Editorial Freire
FACTOR Manejo Económico
CARACTERÍSTICA Políticas económicas
DESCRIPCIÓN Elaboración de un plan de manejo económico
DEBILIDAD Necesidad de un plan de implementación tecnológica de maquinaria.
TIPO DE DEBILIDAD Administrativa **PRIORIDAD** Alta

OBJETIVO	ACCIONES	METAS	INDICADORES	TIEMPOS	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Elaboración de un plan de manejo económico que destine recursos a la adquisición de nuevas tecnología	Estudio Financiero de factibilidad	Determinar la factibilidad económica de adquirir nuevas maquinarias	Factibilidad económica	1 semana	TH - RF	Gerente Financiero	Estudio de factibilidad
	Elaboración del plan de manejo económico	Elaborar un plan de manejo económico	Factibilidad económica	1 semana	TH - RF	Gerente Financiero	Plan de manejo económico
	Determinar las políticas de endeudamiento	Fijar los montos máximos de endeudamiento para adquisición de maquinaria	Factibilidad económica	1 semana	TH - RF	Gerente Financiero	Políticas de endeudamiento
	Establecer las prioridades técnicas para la adquisición de la maquinaria	Priorizar las necesidades técnicas mas urgentes en la empresa	Información técnica	1 semana	TH - RF	Gerente Financiero - Gerente de Producción	Pliego de necesidades
	Identificar el costo de las maquinas a adquirir	Cotizar la maquinaria	Información técnica - económica	1 semana	TH - RF	Gerente Financiero - Gerente de Producción	Cotizaciones o proformas

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro de análisis diseñado para el objetivo estratégico “Elaboración de un plan de manejo económico que destine recursos a la adquisición de NTICs” para la Editorial Pedagógica Freire, mediante el cual se determina la capacidad financiera, capacidad de endeudamiento y prioridades de tecnología necesaria.

Tabla 7

PROGRAMA Programa de Mejoramiento de Editorial Freire
FACTOR Mantenimiento y Capacitación
CARACTERÍSTICA Conocimiento técnico
DESCRIPCIÓN Aliados estratégicos para mantenimiento preventivo, correctivo y capacitación operativa
DEBILIDAD Carencia de técnicos y operadores especializados para dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria
TIPO DE DEBILIDAD Técnica **PRIORIDAD** Alta

OBJETIVO	ACCIONES	METAS	INDICADORES	TIEMPOS	RECURSOS	RESPONSABLES	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Firmar convenios para mantenimiento preventivo, correctivo y capacitación operativa	Convocar a capacitadores en el tema	Crear una base de datos de profesionales en la rama	Reclutamiento de talento humano	permanente	TH - RF	Dirección General	Base de datos de capacitadores
	Elaborar planes de capacitación operativa periódica	Personal capacitado y apto	Capacitación	variable	TH	Gerencia de producción	Plan de capacitación
	Elaborar cronogramas de mantenimiento preventivo de maquinaria	Mantener la maquinaria en condiciones optimas de funcionamiento	Procesos	variable	TH - RF	Gerencia de producción	Cronogramas de mantenimiento
	Establecer vías de comunicación con personal técnico especializado	Contar con el personal técnico de manera oportuna en caso de problemas de la maquinaria	Personal profesional apto	eventual	TH - RF	Dirección General - Gerencia de producción	Contacto con técnicos especializados

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro de análisis diseñado para el objetivo estratégico “Firma de convenios para el mantenimiento preventivo, correctivo y capacitación operativa” para la Editorial Pedagógica Freire, propone la capacitación periódica, además de cronogramas de mantenimiento y contactar al personal técnico adecuado para prevenir y corregir problemas.

5.16 Plan de capacitación

5.16.1 Introducción.

A pesar de los grandes avances que han experimentado el conocimiento y los procesos de capacitación todavía quedan grandes cuestiones abiertas. Y es que el hombre como ser social, en interacción permanente con su medio propicia una constante actividad de producción, difusión y aplicación de conocimientos, que a su vez provoca la aparición de necesidades que se convierten en nuevos retos.

“Es muy común encontrar en la literatura científica referencias del impacto de la capacitación y la tecnología en la sociedad” (Estebanez, M. E.; 1998). Si bien los enfoques son muy diversos se observa una cierta coincidencia en clasificar dicho impacto en función de su objeto:

- Impacto en el conocimiento
- Impacto económico
- Impacto social

Al hablar sobre el impacto social de la capacitación, no puede desconocerse el hecho de ella, en sí misma, es una actividad social. (Estebanez, M. E.; 1998).

La medición del impacto social de la capacitación ha sido objeto de análisis en estudios realizados en diversas áreas. Se han presentado varios modelos que permiten avanzar en la comprensión del modo en que el conocimiento es utilizado para la resolución de problemas sociales y, a la vez, avanzar en la cuantificación del impacto social de la ciencia y tecnología.

5.16.2 Objetivos del plan.

- Conseguir un conocimiento efectivo de los procesos.
- Mejorar el rendimiento de los colaboradores.
- Mejorar la calidad de los trabajos.

5.16.3 Recursos a utilizar.

- Un marcador
- Un proyector
- Un pizarrón

5.16.4 Programación de la capacitación.

Tabla 8. Programación de la capacitación

EVENTO	ACTIVIDADES	TIEMPO
Introducción	Breve presentación del contenido del curso de inducción, conocimiento de las instalaciones y maquinarias	1 día
Explicación	Exposición del tema día a día	3 meses
Experiencia vivencial	Al tiempo que se cumple el punto anterior a la par el colaborador aprende de compañeros más antiguos	3 meses

Fuente: Elaboración Propia

5.16.5 Resultados esperados del plan de capacitación.

Tabla 9. Resultados esperados del plan de capacitación

Resultado	Estrategias	Grado de Importancia
Que el colaborador se sienta ambientado y en un lugar acogedor de trabajo	Experiencia vivencial Reuniones de trabajo Lectura de motivaciones	A
Manejo adecuado de las máquinas	Experiencia vivencial Práctica de Campo	A
Eficiencia y calidad en la producción	Capacitación, orden y cumplimiento eficaz de funciones	A
Establecer sistemas de comunicación efectiva	Diseñar un plan de comunicación	M
Mejorar la imagen institucional	Consecuencia del proceso	B

Alto nivel de importancia (A), medio nivel de importancia (M), bajo nivel de importancia (B).

Fuente: Elaboración Propia

5.16.6 Cronograma de capacitación.

ACTIVIDADES	Mes 1																			
	semana 1					semana 2					semana 3				semana 4					
Inducción y ambientación																				
Observación del manejo de las maquinas																				
Explicación de los trabajos uno a uno																				
ACTIVIDADES	mes 2																			
	semana 1					semana 2					semana 3				semana 4					
Observación y práctica del manejo de las maquinas																				
Primera evaluación																				
Observación avanzada en la máquina																				
ACTIVIDADES	mes 3																			
	semana 1					semana 2					semana 3				semana 4					
Observación avanzada de la máquina																				
Segunda Evaluación																				
Refuerzo en temas débiles																				
Evaluación de trabajo, de conocimiento y conclusiones																				

Figura 10. Cronograma de capacitación.

Fuente: Elaboración Propia

5.17 Plan de comunicación interna

El Plan de Comunicación de la Editorial Pedagógica Freire es un instrumento para definir las necesidades de comunicación entre los miembros de las áreas y evaluar la eficacia de las vías actualmente utilizadas para, en su caso, optimizarlas e incorporar acciones de mejora.

Se pretende estructurar formalmente los canales de comunicación evaluando el grado de comunicación existente en cada departamento.

Las ventajas que se lograrían:

- Mejorar la gestión y la eficiencia
- Mejorar las relaciones entre los distintos niveles
- Mejorar la comunicación, motivación y promover la participación de manera que transmitamos una imagen positiva hacia el exterior, mejorando la imagen externa de la Editorial.

Los responsables: se constituye un grupo de trabajo formado por la Dirección General y las Gerencias.

Los Destinatarios: todos los empleados y trabajadores.

El diagnóstico: básicamente hay que distinguir.

5.17.1 Tipos de comunicación.

- Descendente: desde un nivel jerárquico superior a uno inferior.
- Ascendente: desde un nivel jerárquico inferior a uno superior.
- Horizontal: entre funcionarios o personal del mismo nivel o entre los componentes de un grupo de trabajo.

De acuerdo a lo que sucede en la empresa, habría que analizar los puntos débiles de la comunicación:

Si existe participación e implicación de la plantilla en los objetivos a cumplir.

Es necesaria una comunicación ascendente para contar con la experiencia, comunicación y participación de la plantilla.

5.17.2 Elección de medios.

Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta el fin del mensaje y el tipo de información que se desea comunicar.

a) Soporte escrito:

- Memorándums
- Informes

b) Soporte oral:

- Reuniones
- Entrevistas

5.17.3 Nivel de difusión.

Hay que definir distintos niveles de difusión, según se vaya a difundir la información a todo el personal o tan solo a una parte.

5.17.4 Temporalización.

Referida tanto al tiempo que se empleará en emitir una información como para actualizar una información ya comunicada con anterioridad (instantánea, diaria, semanal, anual, permanente (solo modificadas con actualizaciones)).

5.17.5 Tipo de información que se va a difundir.

Información que indica y mejora los procedimientos relacionados a las funciones y procesos de producción de la empresa, para el adecuado desempeño de empleados y trabajadores, además de resultados óptimos con clientes internos y externos.

5.17.6 Medios de comunicación oficial y no oficial en la Editorial Pedagógica Freire.

Tabla 11. Medios de comunicación oficial y no oficial en la Editorial Pedagógica Freire.

CANAL	CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN	OBJETIVO	EMISOR	FORMAL	INFORMAL	ORAL	ESCRITA
Memorandos	Dictado y solicitud de instrucciones, peticiones de informes, emisión de informes. NO se registran	Comunicación entre la Dirección, Jefes de Servicio/otros funcionarios	Dirección y Otros	X			X
Informes	Información relevante de las actividades realizadas o situaciones especiales.	Mantener una información actualizada	Todos los funcionarios, empleados y trabajadores	X		X	X
Reuniones	Convocatoria según Procedimiento Debates. Sugerencias, Propuestas.	Abordar problemas Planificar procesos Buscar soluciones/Decidir Revisión procedimientos	Dirección/Jefes de Servicio/persona	X		X	
Entrevistas	Asuntos relacionados O NO con el trabajo diario	Recibir e intercambiar información	Según el contenido	X	X	X	

Fuente: Elaboración Propia

Memorandos: Son documentos que no se registran, sirven para realizar solicitudes, instrucciones, petición de informes, emisión de informes, etc., su finalidad es comunicación entre funcionarios, es un medio formal y escrito de comunicarse.

Informes: Contienen información relevante de actividades o situaciones especiales, el objetivo primordial es mantener actualizada la información e intervienen todos los empleados.

Reuniones: Se desarrollan mediante convocatoria, según procedimientos definidos para este fin, aborda problemas generales, e intervienen Directores y Jefes de servicios y en ocasiones especiales empleados en general, se procede de manera formal y oral.

Entrevistas: Se tratará de asuntos relacionados o no con el trabajo, tiene como objetivo recibir o intercambiar información, participan de manera variable los involucrados en la empresa, pueden ser formales o no y son siempre de manera oral.

Estos son los canales de comunicación oficial que se debe mantener en la empresa y para este fin se diseñó la tabla de flujo de información (Tabla 11).

5.17.7 Situación actual.

1. La comunicación interna se hace mayoritariamente de persona a persona. Todos los colaboradores tienen derecho a opinar, la política es comunicación horizontal.
2. Para la difusión de información que afecte a todo el personal, se crearon unas listas de distribución cerradas dependiendo de la Dirección del Área y gestionadas por el puesto de Gestor adscrito a la Dirección.
3. Respecto al Buzón de Sugerencias, se trata de un buzón físico instalado en las dependencias de la Editorial. A tal efecto existen formularios disponibles en los mostradores de atención al público.

5.17.8 Modo de trabajo.

La información relevante en materia de calidad o gestión de personal que afecte a todo el personal del Área, se remitirá desde el puesto de Gestor adscrito a la Dirección del Área PRIMORDIALMENTE por escrito, a los Jefes Departamentales para dar difusión o bien directamente a todos los funcionarios.

Respecto a la comunicación descendente con niveles jerárquicamente dependientes, con motivo de la gestión de los asuntos diarios de trabajo, se realiza por diferentes medios: memorándums, correo electrónico, teléfono, reuniones...

Por otro lado, los Jefes de Servicio se comunican con la Dirección por las mismas vías indicadas en el párrafo anterior en función del contenido de los asuntos. En cualquier caso, la vía adecuada de comunicación se seleccionará en función de la urgencia, del contenido de la información, de la necesidad de que haya constancia formal de su emisión/recepción (registro).

5.17.9 Vías de comunicación adecuada en la Editorial Pedagógica Freire

Tabla 12. Vías de comunicación adecuada en Editorial Freire

TIPO DE COMUNICACIÓN	CONTENIDO	PERIODICIDAD	EMISOR	DESTINATARIO	MEDIOS
Normas generales y específicas relacionadas con la gestión administrativa	Normas internas descritas en los reglamentos	Sin Periodicidad	Dirección, Gerentes de área	Todo el personal	Papel, carteles en lugares públicos
Actas de reuniones	Información relevante y resumida sobre las reuniones	Sin periodicidad	Presidente de la reunión	Miembro de la reunión	Papel
Informes y documentos de trabajo (instrucciones, memorándums)	Elaborados por la Dirección/Jefes de Servicio	Sin periodicidad	Jefes Departamentales, colaboradores	Jefes Departamentales, Dirección	Papel, medio electrónicos
Sugerencias	Comentarios del personal	Sin periodicidad	Todos	Dirección	Varios

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 12, describe cada proceso de comunicación que tienen relativa independencia pero se interconectan a través de sus actores, además de los destinatarios y los medios a utilizar para cumplir los objetivos comunicacionales referentes al presente plan.

Luego de lo explicado anteriormente (Tabla 11 y tabla 12), se procede a la aplicación de las matrices por medio de un proceso de trabajo que contempla varias fases que deben cumplirse de acuerdo a los parámetros descritos, todo esto conlleva a la aplicación de acciones de mejora y una posterior evaluación del impacto de las mismas.

5.17.10 Descripción del trabajo.

- Fase I: Revisión de las actuales vías de comunicación
- Fase II: Identificación de las necesidades de comunicación
- Fase III: Encuesta sobre la situación actual de la comunicación en el Área
- Fase IV: Diseño del Plan / Acciones de mejora
- Revisión: Evaluación de resultados / indicadores

5.17.11 Acciones de mejora.

Con el fin de incrementar la eficiencia del personal y que se conozca la información de manera verás y oportuna se deben tomar las acciones necesarias para la consecución de este objetivo, por ello se ha implementado 5 ejes fundamentales de trabajo descritos a continuación:

1. Potenciar las reuniones como canal de comunicación interna. Elaborar actas de cada reunión.
2. Mantener actualizada la información sobre cada proceso definido en el manual.
3. Promover la formación en comunicación interna: Fomentar la asistencia a cursos relacionados con los planes de comunicación.
4. Crear el grupo de mejora de la comunicación interna, quien estará a cargo de fomentar y promover todas las acciones necesarias para implementar las herramientas del presente plan.
5. Examinar anualmente en las reuniones del Grupo de Mejora los aspectos sobre comunicación por medio de encuestas de clima laboral.

5.17.12 Evaluación/revisión.

- Se analizarán los resultados de la encuesta que se lleve a cabo.
- Se estudiará la incorporación de las sugerencias que se reciban.
- Indicador de medición: Número de reclamaciones recibidas contra el propio plan de comunicación.

CONCLUSIONES

- Al implementar el manual de procedimientos como un enfoque diferente al área de producción de Editorial Pedagógica Freire, se demostrará la importancia para que el personal realice y cumpla con sus funciones con eficiencia.
- El control del flujo de procesos se optimizará en función de indicadores y variables como tiempo y costos de fabricación, respetando la herramienta que se constituye el manual de procesos.
- Como consecuencia de la implementación del manual de procesos, la empresa se verá obligada a implementar inicialmente el plan de capacitación e inducción, el plan de mejoras, el plan de comunicación interna, todo esto alineado en las políticas y filosofía empresarial.
- Cada etapa de los procesos de elaboración y manufactura de los productos terminados, tendrá un responsable de control de calidad, un responsable de cada paso y esto garantizará que cada trabajador no pueda eludir sus funciones y responder por posibles daños o demoras.
- En la Editorial se identificó que no existe un manual de procedimientos ni indicadores que puedan medir la eficiencia de sus procesos, para ello se planteó la propuesta de mejora para alcanzar los resultados esperados, esta implementación constituye un aporte a la organización.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que Editorial Freire implemente el enfoque del manual de procedimientos para todas sus actividades para ofrecer servicio de calidad y mejorar el desempeño integral de la Institución.
- Elaborar material informativo para el cliente interno especificando los flujos que deben seguir en cada proceso y se tenga conocimiento adecuado de cada proceso.
- Implementar de manera inmediata los planes resultantes de la implementación del manual de procesos, pues cada herramienta que se constituye cada plan son codependientes, y deben manejarse a la par.
- Nombrar una persona responsable de control de calidad que a su vez nombrará e identificará a los responsables de cada proceso, esto permitirá realizar un control en forma de cascada y se logrará un flujo de información adecuado y verán además de a tiempo.
- Para implementar el manual de procedimientos se deberá capacitar a todo el personal para involucrarlos en el proceso de cambio, formar un equipo conocedor, empoderado y fuerte de las actividades que realiza la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Ritzman, L. P (2000). Administración de Operaciones, 5ta edición, Pearson Educación, México.
- Koontz, H. (1999), Administración una perspectiva Global, 11a. edición, McGraw Hill, México.
- Krajewski, L., Estrategias y Análisis de Operaciones.
- Casals, R. (1998), Organización y Gestión Hacia la Productividad, Tecnónica, Barcelona-España.
- Fincowsky, F., Organización de Empresas, Análisis diseño y estructura, México, FCA – UNAM.
- Fincowsky, F., "Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración", México, FCA – UNAM.
- McGraw, H., (1997), Sistemas Administrativos, México.
- Mora, L.A., (2009), Gestión Logística Integral, ECOE ediciones, Bogotá Colombia.
- Tejero, J., (1999), La Gestión Operativa de la Empresa (Un enfoque de logística integral), Editorial ESIC, Madrid.
- Bowersox, D., (2007), Administración, McGraw Hill, Segunda Edición, México.
- Kourdi, J., (2009), Estrategia, Claves para tomar decisiones en los Negocios, McGraw Hill, México.
- Allan, J., (2007), El Gerente Operativo, Alfa y Omega, Colombia.
- Mora, L., (2007) Mantenimiento Estratégico Empresarial, Universidad EAFIT, Medellín.
- Gutiérrez, E., (2010), Competencias Gerenciales, Habilidades y Conocimientos, Ecoe Ediciones, Colombia.
- Bishop, T., (2010), Capacidad de Recuperación Empresarial, Ecoe Ediciones, Colombia.

Netgrafía

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outsourcingantonio.htm>
- <http://www.slideshare.net/yderftimi/gestión>

Bases de datos académicas

- AcademicSearch Multidisciplinary Several versions: Complete, Elite, Premier, and Alumni Edition
- BASE:BielefeldAcademicSearch Engine Multidisciplinary
- Dotec-Colombia Economics Working papers and articles about economics in Colombia. More than 5,000 documents from more than 50 institutions in the country. Dotec-Colombia automatically links all documents in Repec
- NBER:National Bureau of Economic Research Economics
- RePEc:Research Papers in Economics Economics

ANEXOS

- 1.- Certificado de experiencia en el departamento de Producción de Editorial Pedagógica Freire
- 2.- Encuesta para conocer sobre inducción y capacitación de trabajadores de la empresa.

CERTIFICADO

A petición verbal de la parte interesada, Certifico que la Señora María Catalina Freire Célleri, con cédula de identidad N. 060336750-9, trabaja en esta empresa en el cargo de JEFE DE PRODUCCIÓN por un período de ocho años tiempo en el cual ha adquirido suficiente experiencia en la rama de artes gráficas, demostrando que es una persona responsable, honorable y digna de confianza, siendo además merecedora del aprecio y respeto de quienes la conocemos.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente como crea conveniente.

Riobamba, 10 de Marzo de 2014

Sra. Lucy Célleri
GERENTE GENERAL DE
EDITORIAL PEDAGÓGICA FREIRE

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULA DE LOJA
SEDE RIOBAMBA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nombre del encuestador: María Catalina Freire Célleri

Objetivo: Conocer si los empleados y trabajadores de Editorial Pedagógica Freire manejan un manual de procedimientos o cómo es su capacitación dentro de la misma y establecer si existe la necesidad

Fecha: Marzo del 2014

Instrucciones:

Por favor marque con una x la respuesta que a usted le parezca correcta y conteste según su criterio

Contenido:

1. ¿Usted cuando ingresó a trabajar a Editorial Pedagógica Freire sabía exactamente qué cargo iba a desempeñar?

Si ()

No ()

2. ¿A qué área del departamento de producción de la empresa pertenece?

Pre prensa ()

Prensa ()

Post Prensa ()

No sabe ()

3. ¿Qué tiempo trabaja en esta empresa?

Menos de un año ()

Más de un año ()

Más de tres años ()

4. ¿Antes de ingresar a trabajar en la empresa ud tenía conocimiento del trabajo que ahora desempeña?

Si ()

No ()

Si su respuesta es no, por favor conteste lo siguiente:

La empresa le enseñó su oficio mediante:

Capacitación con técnicos especialistas ()

Capacitación con compañeros de trabajo ()

5. ¿Ha tenido problemas en su puesto de trabajo por desconocimiento del proceso que se debe llevar a cabo con su labor?

Si ()

No ()

6. ¿Ha tenido problemas en su puesto de trabajo por desconocimiento del proceso que se debe llevar a cabo con su labor?

Si ()

No ()