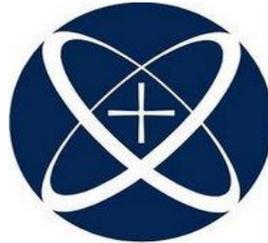


INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE
CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA
PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)
Programa de Consultoría Integral en MYPE



ITESO
Universidad Jesuita
de Guadalajara

PAP 3A 01 Consultoría en MYPE

**Consultoría integral¹ en una dedicada a la manufacturación de aluminio y vidrio,
en Guadalajara Jalisco**

PRESENTAN

Equipo de alumnos:

II: Ana Paula García del Toro

PS: Lorena Mora Santoyo

RI: Luis Francisco Martínez López

Profesor PAP:

LCA Griselda Pocovi Garzón

Tlaquepaque, Jalisco, diciembre de 2016

¹ Para el presente documento se cambiaron datos sensibles como nombres de empresa, empresarios, socios, correos electrónicos, domicilios y demás elementos que deben ser guardados por confidencialidad. Para cualquier consulta más específica contactar al CENTRO UNIVERSIDAD EMPRESA responsable del proyecto o al coordinador PAP:
juanjoya@iteso.mx

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 4 |
| Introducción..... | 5 |
| Metodología del proyecto..... | 6 |
| I. Desarrollo del proyecto..... | 8 |
| 1. Generalidades y contexto de la empresa | 8 |
| 1.1. Ficha técnica y perfil del empresario..... | 8 |
| 1.2. Historia de la empresa | 9 |
| 1.3. Entendimiento del negocio..... | 10 |
| 1.4. Análisis del entorno | 12 |
| 2. Diagnóstico..... | 19 |
| 2.1. Metodología del diagnóstico | 19 |
| 2.2. Proceso particular | 20 |
| 2.3. Descripción de la situación de la empresa..... | 22 |
| 2.4. Análisis e interpretación de resultados..... | 27 |
| 2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación..... | 27 |
| 2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados..... | 29 |
| 3. Planteamiento estratégico | 41 |
| 3.1. Misión, Visión y Valores | 41 |
| 3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General | 42 |
| 3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo..... | 45 |
| 3.4 Mapa estratégico | 46 |
| 4. Propuesta de mejora | 47 |
| 4.1. Nombre de la propuesta..... | 47 |
| 4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación | 47 |
| 4.3. Plan de acción detallado | 49 |
| 4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial | 50 |
| 5. Implementación..... | 51 |

| | | |
|------|---|----|
| 5.1. | Actividades realizadas y su justificación | 51 |
| 5.2. | Resultados obtenidos | 64 |
| 5.3. | Tablas sobre Capacitación y Empleo..... | 66 |
| 5.4. | Tablero de seguimiento de indicadores | 67 |
| 6. | Recomendaciones | 68 |
| 6.1. | Corto plazo | 68 |
| 6.2. | Mediano plazo..... | 68 |
| 6.3. | Largo plazo | 69 |
| II | Reflexiones y aprendizajes | 70 |
| III | Conclusiones..... | 78 |
| IV | Fuentes consultadas..... | 80 |
| V | Anexos..... | 82 |

Resumen

Este Proyecto de Aplicación Profesional fue realizado por el Consultor LCA Griselda Pocovi Garzón y el equipo de intervención: PSI Lorena Mora Santoyo, II Ana Paula García Del Toro y RI Luis Francisco Martínez López.

En el siguiente documento se explica paso por paso la intervención realizada por el equipo en referencia a el proceso de consultoría, la cual está enfocada en trabajar en mejoras para la organización y sus integrantes.

Los métodos para su elaboración están estructurados por varias etapas, las cuales tienen un orden y secuencia en tiempo y forma, las fuentes consultadas para la realización de este proyecto van desde la realización de diagnósticos, así como investigación en páginas electrónicas, asesoramiento con expertos en el tema.

Las conclusiones principales que se llegaron con el siguiente estudio infieren a cuál es la percepción de las Mypes según el equipo de intervención, las perspectivas a futuro de la empresa y el sector al cual pertenece, el papel del empresario en la actualidad, habilidades y apertura para este tipo de actividades, como afecta la interacción social y profesional en la empresa conjunto al estudiante.

Introducción

El proyecto Consultorías Universitarias ha sido desarrollado de manera conjunta por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y el Fondo Jalisco de Fomento Empresarial (FOJAL) reuniendo instrumentos técnicos, humanos y financieros, que permitan ofrecer a un costo accesible para el empresario de la micro y pequeña empresa (MYPE), una orientación hacia soluciones que mejoren la utilización de sus recursos y le faciliten la toma de decisiones.

El objetivo principal de este proyecto consiste en proporcionar a la MYPE un medio para contribuir a su consolidación, a través de un modelo de consultoría con intervención de estudiantes universitarios que da origen al nombre de “Consultorías Universitarias”.

El objetivo anterior se pretende alcanzar a través de la mejora en aspectos cualitativos y cuantitativos de las empresas según sea el caso. Conscientes de la particularidad de cada organización, la consultoría trata de establecer los puntos principales de apoyo a incidir en cada una de las empresas, que permitan mejorar las condiciones de su desarrollo. Por tanto, se establecen como beneficios posibles de la intervención cualquiera de los siguientes puntos:

Aspectos cualitativos.

- Mejora en los procesos de información y toma de decisiones (claridad y oportunidad).
- Cambios en la motivación del personal y su involucramiento en la empresa (mejora del clima organizacional).
- Adquisición de herramientas que mejoren la habilidad administrativa (puntualizando la claridad en el rumbo de la empresa y una coordinación adecuada de esfuerzos con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas).

Aspectos cuantitativos:

- Optimización en la determinación de costos y flujo de efectivo.
- Elevación de aprovechamiento de recursos físicos disponibles (mejora en distribuciones de planta y equipo).
- Determinación de estándares de medición y control, (identificando oportunamente desviaciones significativas, disminuyendo retrabajos y desperdicios).
- Incremento del potencial de ventas (a través de la determinación de segmentos y posicionamiento más adecuado).

Metodología del proyecto

El proyecto se lleva a cabo en la empresa a través de las siete etapas que se describen a continuación:

1. *Levantamiento del prediagnóstico:* el cual pretende detectar como máximo tres áreas de la empresa en situación crítica que requieran ser intervenidas, así como aquellos indicadores que serán una clave en la medición de los resultados, en lo anterior participa el empresario con ayuda del consultor.
2. *Elaboración del diagnóstico:* en esta etapa se buscan los datos e información necesarios para identificar la problemática y las causas que la originan, tanto al interior de la empresa como en su entorno.
3. *Planteamiento Estratégico:* en esta fase se pretende ayudar a la empresa y al empresario a generar una visión a futuro (3 años), con la finalidad de que las acciones de la organización estén encaminadas a los objetivos estratégicos que quieren alcanzarse.
4. *Diseño de propuestas de mejora:* tiene como finalidad plantear las alternativas de solución a los problemas encontrados en el diagnóstico y seleccionar aquellas que sean viables de desarrollar, de acuerdo con los recursos humanos y de tiempo que se disponen.

5. *Validación del diagnóstico y propuestas de mejora:* es un evento en el cual al empresario se le presenta de manera ejecutiva el avance de los trabajos y da el visto bueno a la implementación de las propuestas a través de la firma de un documento oficial.
6. *Implantación y medición de resultados:* desarrollar los proyectos de mejora en la empresa en conjunto con el empresario y el personal involucrado, buscando que estos últimos se apropien de ellos.
7. *Presentación final y evaluación del proyecto:* en esta etapa se presenta el informe de resultados ante el empresario y las instituciones promotoras del proyecto.

El proceso de intervención en cada empresa se realiza a partir de las inquietudes manifestadas por el empresario al inicio del proyecto, mismas que son atendidas por un equipo multidisciplinar de universitarios, en coordinación con un consultor y un docente de documentación.

I. Desarrollo del proyecto

1. Generalidades y contexto de la empresa

1.1. Ficha técnica y perfil del empresario

| Datos generales de la empresa: | |
|---|---|
| Nombre: ----- | |
| Domicilio: ----- | |
| Teléfonos: ----- | Página web : ----- Correo electrónico: ----- |
| Tiempo de fundación: Octubre 2013 | Forma jurídica: Persona Moral |
| Número de empleados: 29 | Giro de la empresa: Manufactura de aluminio y vidrio |

| Datos generales del empresario: | |
|---|----------------------|
| Nombre: ----- | |
| Escolaridad: Licenciatura en Ingeniería Industrial | Edad: 31 años |
| Experiencia previa: Empresa de herrajes y productos prefabricados, en el área de ventas y finanzas. Y desde 2013, director general de dicha empresa. | |

1.2. Historia de la empresa

La empresa nace en el año 2012 como una ampliación en la rama comercial del aluminio y el vidrio de un grupo de empresas familiares dedicados al ramo de la construcción desde hace más de 30 años, liderado por la empresa Talleres SA de CV. La preparación y adecuación de las instalaciones, así como la parte comercial tardaron poco menos de un año, logrando comenzar operaciones oficialmente a partir de octubre de 2013.

El proyecto se desarrolló de manera que la infraestructura de la empresa fuera lo suficientemente sólida en términos de recurso humano, espacio, maquinaria y equipo, lo cual le valió a la empresa estar preparada para una operación más grande que la que actualmente se tenía en el mercado cautivo de ese año, logrando un contrato en febrero de 2014 que le daría la oportunidad a la empresa de llevar sus capacidades a un nivel que le garantizaría la entrada a un mercado poco explotado por la empresa, las fachadas de cristal.

A finales del 2015, el reto se incrementa al cerrar el primer desarrollo vertical que para la empresa se convierte en una ventana de oportunidad hacia un mercado más lucrativo y más valioso en términos de crecimiento, así es como nacen dos proyectos al mismo tiempo, una comercializadora de las marcas más reconocidas por el ramo aluminero y vidriero en Jalisco. El 2015 incluyó una inversión en maquinaria para procesos en cristal, complementando el plan de negocios para impulsar la distribuidora de herrajes y silicones, y nace simultáneamente la inversión para el desarrollo de otra empresa, la cual está orientada a la distribución en su modelo de VENTA Y RENTA de equipo con el fin de mantener y crear nuevas relaciones en el segmento de construcción de desarrollos verticales en la zona metropolitana de Guadalajara, e incluso en otros estados donde el desarrollo vertical muestra índices de crecimiento.

La empresa opera de la siguiente manera:

Se hace el contacto inicial con el cliente por parte de la empresa, posteriormente el cliente manda los planos a la misma vía e-mail. Después se le proporciona una cotización del proyecto al cliente en un periodo de dos días, ésta es realizada por el área de administración y es revisada para su aprobación por dirección. Una vez validada la cotización se le manda al cliente.

Para lograr cerrar el trato y firmar el contrato se le da seguimiento al cliente hasta que autorice el proyecto, de aquí procede pedir un anticipo del 60% para poder adquirir todo el material necesario para comenzar el proyecto. Es preciso visitar la obra para que el maestro aluminero tome las medidas necesarias, para posteriormente poder programar la orden de producción.

Ya con la producción programada se genera un vale de material foliado para surtir el material al taller (si no se cuenta con el mismo se compra material), a partir de este momento se inicia con el proceso de producción y una vez terminado el proceso se envía a obra el producto terminado donde se pide el otro anticipo del 20% del presupuesto y así poder comenzar con la instalación.

Durante esta etapa se verifica que la instalación sea adecuada y el producto este en perfectas condiciones, si esto se cumple el producto es presentado al cliente para su aprobación y así cobrar el 20% del presupuesto final. Como política de seguimiento se ofrece una garantía por parte de la empresa, de un temporal de lluvias sin filtración y corrección de errores.

1.4. Análisis del entorno ²

Es cierto que la construcción en la ZMG ha ido en ascenso en los últimos años, sin embargo, existen ciertas situaciones que vale la pena recalcar que limitan dicho crecimiento. (El informador,2015).

Uno de los puntos importantes y que aparece como foco rojo en el desarrollo de este ramo es la fluctuación del dólar, dado que las materias primas se cotizan en esta moneda, como es el caso del aluminio, a esto se añade a una mala distribución de las mismas y la competencia en el precio de estos productos es casi nula. (Jimenez, 2016).

En esta investigación se consideraron factores económicos, demográficos y de competencia, que son los que tienen mayor impacto y en las que se basa la búsqueda para poder obtener datos más concretos y concisos, los cuales brindaron aportes de mucho significado para la investigación y clarificaron un panorama del papel que juega la empresa en el sector empresarial, y con todos los datos se definieron indicadores que pueden beneficiar a la empresa y sus operaciones.

² Ver anexo1

Tabla resumen

| Variable | Oportunidad | Amenaza |
|--------------------------------------|---|--|
| Aspectos económicos: | | |
| Tipo de Cambio | | México lleva varios años con un tipo de cambio flotante con un grado de intervención del Banco de México, teniendo presente que en el régimen fijo la moneda se revalúa o evalúa mientras que en el régimen flexible o flotante la moneda se aprecia o deprecia. Actualmente, el hecho de que el dólar esté tan fortalecido afecta a los receptores de divisas y a los exportadores, ya que sus márgenes en pesos se ven seriamente debilitados (Hernández, 2014). |
| Inflación | | Según el INEGI, de enero 2016 a agosto 2016 la inflación de los precios en México aumento a 0.47%, con un promedio de 0.07 % (2016). |
| Importaciones y Exportaciones | Existe la oportunidad de comprar aluminio y vidrio extranjero a buenos precios. | Acero chino no está pasando a México. La entrada de acero chino a México disminuyó 46.6 por ciento en enero de 2016, respecto al mismo mes de un año antes. Esta caída es reflejo de la salvaguarda del 15 % aplicada para detener la importación desleal de metal proveniente de países con los que México no tienen tratado de libre comercio (Sánchez, 2016). |
| Sector Aluminero y de Vidrio | | En nuestro país encontramos en muchos sectores industriales una tendencia a la oligopolización y a las prácticas monopólicas. Esta tendencia es común a otros muchos sectores industriales como las telecomunicaciones, la banca, los laboratorios farmacéuticos, la construcción, la industria cervecera, la del acero, el vidrio y el aluminio (Orozco-Martínez, 2011). |

| | | |
|--------------------------|--|---|
| Costos cambiantes | Según la Asociación Latinoamericana de Zinc, las negociaciones comerciales a plazo en el London Metal Exchange (LME), se convierten en una obligación al contado y su aplicación es frecuente por los fabricantes, almacenistas, comerciantes, consumidores y transformadores en general, con el fin de reducir el riesgo a las fluctuaciones de los precios. Por lo tanto, el precio del aluminio es más estable, ya que está regulado por el LME. (s/f). | El precio del vidrio tuvo un alza de 14.5% ante el mayor dinamismo que ha mostrado el sector de la construcción en los últimos años y este crecimiento en el sector continuará en los años venideros (Valle, 2014). |
|--------------------------|--|---|

Aspectos socioculturales, demográficos y ambientales:

| | | |
|---------------------------------|--|--|
| Actitud hacia el cliente | La teoría nos dice que se han observado e identificado que los clientes en la actualidad son más sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, debido a la mayor competencia que existen en los mercados y la diversidad de estrategias que utilizan para satisfacer a sus clientes, sensibilizándose por ello de buscar la mejor opción en tiempo, dinero y servicio (Lira,2009). | |
|---------------------------------|--|--|

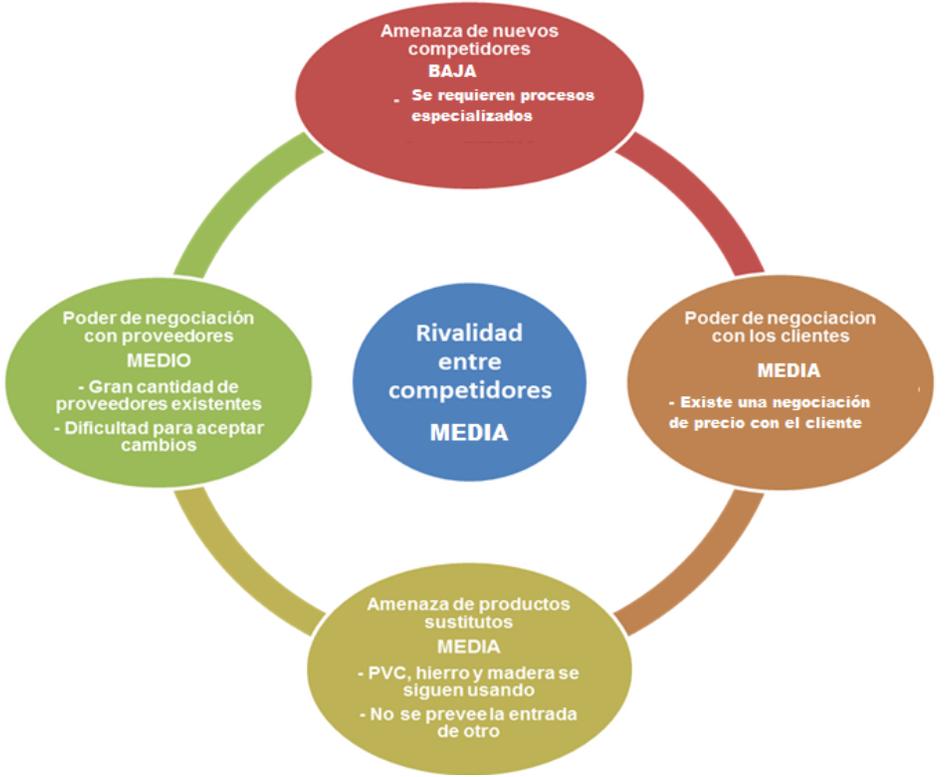
| | | |
|----------------|---|--|
| Mercado | El mercado mundial de materiales de construcción asciende a más de 100 mil millones dólares, donde una tercera parte lo representan productos relacionados con la madera, casi el 20%, productos de metales no ferrosos (aluminio) y 18% productos eléctricos y metálicos. México participa con menos del 3%de este mercado, sin embargo, este número va en ascenso. (Instituto Nacional del Emprendedor, s/f). | |
|----------------|---|--|

Aspectos tecnológicos:

| | | |
|---|---|---|
| <p>Disponibilidad de maquinaria y equipo</p> | | <p>El creciente uso de tecnologías modernas implica el uso más intensivo de capital que de mano de obra. En pocas palabras, se necesita contar con un fuerte flujo de dinero para invertir en maquinaria (Instituto Nacional del Emprendedor, s/f).</p> |
| <p>Aspectos de competencia:</p> | | |
| <p>Productos sustitutos (PVC y madera)</p> | <p>Según el arquitecto Roberto Stanke en la actualidad los perfiles de aluminio son ampliamente utilizados dada su durabilidad y bajo costo, sin embargo, tienen una conductividad térmica mayor a los de PVC, madera y mixtos, perdiendo más energía. La terminación en PVC baja la conductividad térmica y permite que el perfil no sea atacado por la corrosión. Además, este tipo de plástico es liviano y contribuye a la aislación acústica, entre otros atributos. El acabado en madera también posibilita una menor conductividad térmica que el metal, manteniendo, sin embargo, su durabilidad, y logra dar más calidez a los ambientes.</p> <p>(EMB Construcción, 2013).</p> | |
| <p>Rivalidad entre los competidores</p> | | <p>Es difícil identificar a una competencia directa en este medio. Teniendo un crecimiento lento en la industria, porque el mercado está manejado por las grandes empresas. Pero se cuenta con las siguientes empresas en la ZMG:</p> <p>-Instalaciones y Combinaciones de Alumino S.A. de C.V. (fabricación de producto de herrería). Ubicación: Colonia Miramar. Zapopan, Jalisco.</p> <p>-Planta de Anodizado de Aluminio sin nombre (recubrimientos y terminados metálicos). Ubicación: Colonia Villa de Guadalupe, Zapopan, Jalisco.</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Poder de negociación de los proveedores</p> | <p>El director de MADELUM logró negociar con los gigantes alumineros y vidrieros para que le surtieran material en su bodega para así poder bajar sus costos (Sergio, 2016).</p> | <p>Ninguno de los proveedores otorga créditos a sus clientes. Por lo tanto, si no tienes un flujo extra de efectivo en tu empresa, será difícil poder adquirir el material (Sergio, 2016).</p> |
| <p>Poder de negociación de los clientes</p> | <p>Para lograr la fidelidad de los clientes, se trata de la confianza que construyes con los mismos (Sergio, 2016).</p> | <p>El cliente pone sus condiciones a la hora de consumir sin tomar en cuenta un precio estándar. Una vez que la pequeña empresa le da el precio deseado, van a otra empresa a notificarles que hay alguien interesado en venderle más barato. En este momento la empresa grande se puede dar el lujo de bajarse aún más y en este punto la empresa pequeña ya no puede competir. Por lo tanto, es difícil negociar con el cliente. El cliente dicta las condiciones. (Sergio, 2016).</p> |
| <p>Entrada potencial de nuevos competidores</p> | <p>No hay muchos competidores nuevos en el rubro porque no todos cuentan con los contactos y la capital para montar un taller de este tipo (Sergio, 2016).</p> | |

Diamante de Porter



Conclusiones del Análisis:

El sector de la construcción en México va en ascenso, representando la mayor oportunidad. Aunado a lo ya mencionado, el brindar un excelente servicio al cliente, fidelizarlo y vender varios productos en el mismo lugar representará un valor agregado a la empresa. En cuanto a la materia prima, existe la excelente oportunidad de importarla de China a muy buenos precios, de esta manera se podría vender otro tipo de productos como marcos de ventanas hechas de madera. Por lo pronto, es preciso seguir manteniendo una buena relación con los proveedores nacionales para continuar con el abastecimiento del material necesario.

Por otra parte, el tipo de cambio representa una de las mayores amenazas ya que parte de la materia prima se cotiza en dólares, provocando que el precio incremente considerablemente.

A lo anterior se le agrega la inflexibilidad por parte de los proveedores de otorgar créditos para el abastecimiento de material. La oligopolización del sector del aluminio y vidrio dificulta el crecimiento de empresas pequeñas y la rivalidad es constante.

Se necesita contar con un capital sólido para invertir en maquinaria moderna, situación con la que muy pocas empresas cuentan. Por último, el precio de los productos es condicionado por el cliente lo que dificulta llegar a un precio razonable en donde tanto el empresario como el cliente salgan ganando. Son varias las amenazas que aquejan a la empresa, sin embargo, también existen muchas oportunidades. La estrategia consistirá en optimizar las oportunidades sin dejar de contemplar las posibles amenazas.

2. Diagnóstico

2.1. Metodología del diagnóstico

Partiendo del concepto que diagnosticar es en esencia la identificación de problemas a partir de síntomas, el proceso de diagnóstico se centra principalmente en la obtención, procesamiento y análisis de información, con el objetivo primordial de identificar aquellas situaciones que requieren ser modificadas a fin de lograr mejores resultados en la empresa sujeta a este proceso.

Para realizar un diagnóstico empresarial en la práctica se puede proceder de dos maneras distintas:

- Una forma amplia y abierta que somete a un escrutinio a todas y cada una de las áreas que integran la empresa.
- Una forma restringida y cerrada que centra el análisis exclusivamente en ciertas áreas específicas.

La primera forma presenta la ventaja de ser más exhaustiva y de hecho puede derivar en una verdadera reingeniería de la empresa, sin embargo, esto implica un plazo más prolongado para su realización y la asignación de mayores recursos tanto humanos como financieros. Por otra parte, también presenta el riesgo de generar inquietudes no deseadas en áreas más sensibles que podrían conducir a resultados contrarios a los buscados.

En cambio, aun cuando el segundo enfoque es un tanto limitado, los requerimientos de tiempo y recursos son menores y estos pueden ser dirigidos a las áreas prioritarias, de acuerdo a los síntomas detectados previamente, los que en todo caso deberán ser confirmados.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y recursos del Programa de Consultorías Universitarias, el proyecto que aquí se presenta se centra en las áreas prioritarias inicialmente identificadas.

2.2. Proceso particular

El primer acercamiento que se tuvo con el empresario fue en las instalaciones del ITESO,



esto fue necesario para romper el hielo y fue un preámbulo para el siguiente paso: visitar las instalaciones de la empresa. La primera visita se llevó a cabo en las oficinas de la empresa en donde se le pidió al empresario que relatará la historia de la misma, que explicará a grandes rasgos cómo se encontraba el área de ventas de sus productos, el área de producción, el área de

finanzas, el área de gestión y por último el área de recursos humanos.

Se puso especial énfasis en comprender cómo era el proceso desde que el cliente solicita una cotización hasta que el producto es instalado en obra y entregado en perfectas condiciones. Con toda la información anteriormente recabada se logró conformar el entendimiento del negocio. Se realizó un diagrama de flujo para plasmar de manera gráfica el macroproceso de la empresa y para su mayor comprensión se redactó el mismo.

En cuanto al análisis del entorno se seleccionaron las variables que más impacto tendrían sobre la empresa. Por impacto se entiende tanto las oportunidades como amenazas externas que influyen en la misma. Una vez elegidas las variables, se investigaron en distintas fuentes la situación actual de cada una de ellas. Los factores tomados en cuenta para este apartado son de índole económica, sociocultural, política, tecnológica, global y de competitividad.

Para la obtención de información se entrevistó al empresario para que compartiera su punto de vista en cuanto al sector en la que se desarrolla y nos brindara pistas sobre la

relación que establece con los clientes, proveedores, competidores y con el mercado en general. Para completar lo antes recabado, se consultaron fuentes como el INEGI.

Lo investigado en las fuentes secundarias (internet) se cotejó con las variables ya existentes para su mayor comprensión.

En las visitas a la empresa se indagó más acerca del proceso de cada una de las áreas (en especial en RH y proceso de producción) para ir trazando la directriz que conformaría al documento del plan de búsqueda, basándonos en el mismo para recabar información interna. Se identificaron los resultados buscados y se colocaron sobre la mesa los indicadores necesarios para llegar a dichos resultados. Tomando en cuenta el pre-diagnóstico (el cual se nos fue facilitado desde un inicio), el plan de búsqueda³ y el análisis del entorno se procedió a la realización del diagnóstico. Con el fin de conocer más acerca de la situación de la empresa. También se aplicaron distintas herramientas que fueron muy esclarecedoras.

Se aplicó una herramienta para medir el clima laboral de la empresa, ésta fue contestada



por todo el personal. Se le realizaron pruebas relacionadas con la comunicación y el liderazgo al director de la empresa. Por otro lado, las entrevistas fueron muy útiles para indagar más acerca de los procesos, de las tareas específicas de los mandos, objetivos a largo plazo, fortalezas y debilidades de los mismos.

En cuanto al diagnóstico del proceso de producción fue necesario tomar medidas del espacio de trabajo, verificar el funcionamiento de las máquinas y entrevistar al maestro aluminero de planta.

³ Ver anexo 2



productividad.

Él explicó a grandes rasgos en lo que consistían los procesos de manufactura, posteriormente fue necesario cotejar su explicación con lo que realmente hacen los trabajadores a la hora de ensamblar el producto. Las medidas se tomaron para realizar el lay-out de la empresa. Se tomaron fotografías y el tiempo que le toma a cada uno de los trabajadores realizar su labor. Todo esto se hizo con la intención de conocer más acerca del nivel de

Las herramientas que fueron sumamente útiles para la creación del diagnóstico fueron el análisis FODA, DIE del CUE, herramienta para medir clima laboral y diagnóstico de comunicación interna. Gracias a estas herramientas se logró identificar el principal problema de la empresa. Se realizó un diagnóstico integral para asegurar su eficacia. En esta etapa se comenzaron a identificar distintas situaciones que requieren atención. Dichas situaciones apuntan a las propuestas de mejoras.

2.3. Descripción de la situación de la empresa

○ Gestión

En cuanto a la gestión, la empresa cuenta con una planeación estratégica establecida pero no comunicada, cuenta con una visión y misión conocida por los trabajadores de la empresa, pero parcialmente incompleta, se tiene metas establecidas pero confusas. Al parecer los objetivos de los proyectos no son conocidos completamente por el personal, sólo por el directivo. El liderazgo es evidente en el director, sin embargo, no se reconoce la autoridad entre mandos medios.

La toma de decisiones depende en su totalidad del director de la empresa.

Se considera que no se le dedica el tiempo suficiente a la planeación de los proyectos, y en caso de que exista planeación ésta queda a nivel de dirección, no se hace partícipe al resto del personal. El director tiene muy claro hacia dónde quiere llevar a la empresa, es un estratega nato y su visión es clara. Faltaría trabajar en la transmisión de estos objetivos y metas al resto del equipo.

- **Administración y Recursos Humanos.**

El área de Administración de la empresa cuenta con un organigrama, pero no es aplicado ni conocido directamente por todos los involucrados de la empresa, sólo por dirección, lo que causa comunicación deficiente y desconocimiento de los objetivos.

Respecto a “Recursos Humanos”, los roles y las tareas específicas de cada puesto no están bien establecidas y mucho menos comunicadas. Como parte del proceso de entrada, se les da a conocer a los trabajadores el reglamento que deberán de cumplir. Sin embargo, no existen consecuencias tangibles en caso de que alguien quebrante las mismas y en ocasiones los medios mandos no siguen el reglamento al pie de la letra, lo que provoca confusión. En caso de que se requiera contratar a más personal, no se cuenta con un proceso formal de reclutamiento, ni con perfiles de puesto estructurados. Tampoco existe un programa de capacitación para los trabajadores de nuevo ingreso y una vez que se han incorporado a la empresa no se les realiza ningún tipo de evaluación.

Durante este periodo se evaluó tanto a dirección como a trabajadores, para conocer como era percibido el clima laboral por parte del personal.

Ésta herramienta mostró que muchos trabajadores están contentos de trabajar en la empresa porque es su soporte financiero y el clima, en general, es adecuado para trabajar. Sin embargo, se identificó que una de las flaquezas principales de la empresa es la comunicación interna que existe entre directivos y trabajadores.

- **Ventas**

La labor de ventas recae sobre el director de la empresa, él se encarga de visitar a las obras para buscar las oportunidades de trabajo, es decir realiza la prospección y seguimiento de los clientes. Una vez que se logra contactar al cliente potencial, se cuida la relación con el mismo, llevando la relación laboral a un plano más íntimo (comidas con los clientes y su familia etc). Esto se hace con el fin de generar confianza y fidelizar al cliente.

- **Producción**

La información con la que se planea la producción son los pedidos y las ordenes de producción. El plan de producción dura tres semanas. Una vez terminado éste periodo, se le entrega el producto al cliente. El tiempo de entrega viene estipulado en un contrato que es firmado por el director y el cliente para garantizar que tendrá su producto en 3 semanas.

En el área de producción se encuentran las cuadrillas, una es fija y se debe supervisar por el maestro aluminero. las líneas de producción se dividen en dos, la línea del lado derecho es para productos en serie de viviendas y la línea del lado izquierdo es para producción residencial. Alrededor de las líneas de producción se encuentra la basura, las mermas, maquinaria y producto terminado.

A las líneas de producción, a los servicios y a la infraestructura se les pueden implementar mejoras; ya que las áreas de basura, producto terminado y material no están distribuidas en espacios bien definidos.

El seguimiento de la orden de producción funciona de la siguiente forma: el maestro aluminero se encarga de recibir las órdenes de producción por vía mail para después imprimirlas, algunas veces la impresora no funciona y la orden de producción se pasa a mano en una hoja. El maestro aluminero le entrega la misma a uno de los trabajadores de la cuadrilla que sigue las indicaciones de la orden, sin embargo, ésta no se le explica.

De esta orden de producción se obtienen las medidas de la materia prima que se va necesitar y se llena un formato en Excel donde está un listado de este material. Una vez hecho esto, la orden de producción se manda por correo al almacén de vidrio para que el encargado del mismo verifique si se cuenta con dicho material. Una vez que se da luz verde de la existencia del mismo, el maestro aluminero escribe en una hoja foliada el material que se va extraer del almacén, también se tiene una copia de control y otra que se le entrega a la cuadrilla. El control de calidad la lleva a cabo una de las integrantes de la cuadrilla. En la mayoría de los casos se cuenta con la información de los materiales y capacidad disponible para poder comprometerse a una fecha para la entrega del producto al cliente.

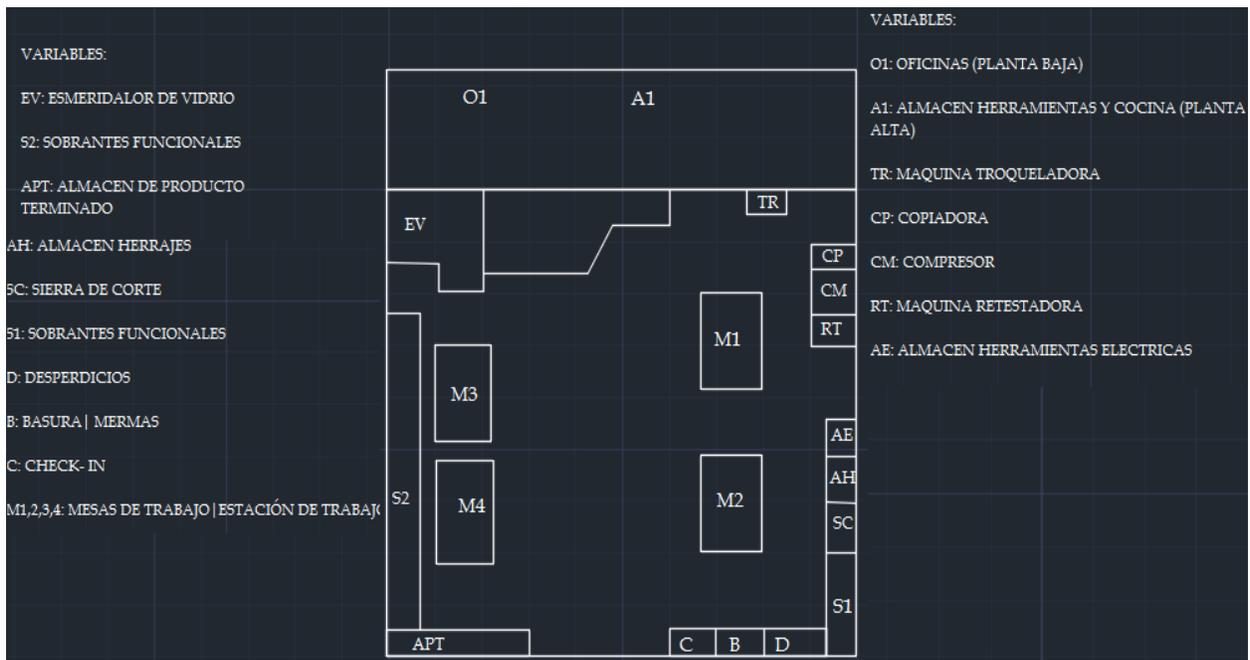
En cuanto al abastecimiento de materia prima para la producción, la compra de material se hace cuando las industrias bajan sus precios y cuando se tiene un proyecto grande. Se cuenta con tres grandes proveedores nacionales. El stock de aluminio se encuentra en el taller de vidrio, donde abarca casi el 50% del espacio del taller.

A la hora de surtir el material al taller de aluminio la supervisión del mismo no es la adecuada, la cuadrilla es la que se encarga de buscar el material en el almacén (en lugar del encargado del mismo) y se dan cuenta de que tomaron el material equivocado y tienen que volver a meterlo en el estante. Las medidas de las barras de aluminio no están indicadas y los colores están mezclados y no tienen un orden.

Por la falta de logística a la hora de transportar el material del almacén al taller, los vehículos de la empresa no están disponibles para dicho movimiento y por consecuencia el transporte se tiene que hacer de manera manual. De esta manera es más probable que el material se maltrate. El almacén de producto terminado está en una de las esquinas del taller de aluminio, algunas veces el producto terminado no se lleva hasta allá y se deja en alguna otra parte del taller, no existen letreros y son supervisados por el jefe de taller.



A continuación se presenta el Lay-Out de MADELUM:



- **Finanzas y Contabilidad**

La contabilidad la lleva a cabo una empresa externa. Se lleva control en cuanto a los costos de los materiales y los costos del producto final. Sin embargo, no se contabilizan los costos de las mermas del material (que lamentablemente son frecuentes). La información contable es consistente y confiable. De acuerdo al análisis realizado la empresa cuenta con buena liquidez, es decir que tiene una buena administración de su dinero ya que tiene 1.15 por cada peso que debe, cuenta con buena rotación de flujo de efectivo. Por lo que se puede concluir que es una empresa financieramente sana y estable.

2.4. Análisis e interpretación de resultados

2.4.1. Instrumentos de análisis y justificación

A. Clima Laboral

El clima laboral es lo que comúnmente se denomina como el ambiente de trabajo, determinado por la satisfacción de los integrantes de un negocio, sus relaciones, carga laboral, beneficios, etc. Estos y otros factores inciden en el bienestar general de las empresas y de sus trabajadores, y en la productividad de la organización.

Por medio de un cuestionario se evaluaron 5 indicadores de la empresa: identidad empresarial, el clima laboral, relaciones interpersonales y de comunicación, desarrollo y compensaciones salariales y evaluación a la dirección.

B. Diagnóstico de Comunicación

La medición de la comunicación interna nos permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora para luego traducirlas en propuestas concretas.

Esta herramienta obtiene puntajes que se dividen en 3 rangos diferentes: Excelente, Buena (con áreas de mejora) y Deficiente.

C. Análisis FODA

Según Humberto Ponce “la matriz FODA es una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en cualquier tipo de organización. Lo anterior permite desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y poder proporcionar directrices para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias” (2006).

D. Herramienta DIE del CUE

Esta herramienta electrónica creada por el CUE del ITESO detecta los aspectos clave que involucra un diagnóstico, determinando en una gráfica los resultados de calificación de cada área funcional de la empresa, de esta manera proporciona información valiosa acerca de las áreas con mayor oportunidad de crecimiento, así como de las áreas fuertes que tiene la empresa en intervención.

E. Esquema de ISHIKAWA

El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de gestión ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente. La utilización del Diagrama de Ishikawa se complementa de buena forma con el Diagrama de Pareto el cual permite priorizar las medidas de acción en aquellas causas que representan un mayor porcentaje de problemas.

2.4.2. Aplicación del instrumento y explicación de su contenido y resultados

A. Clima Laboral

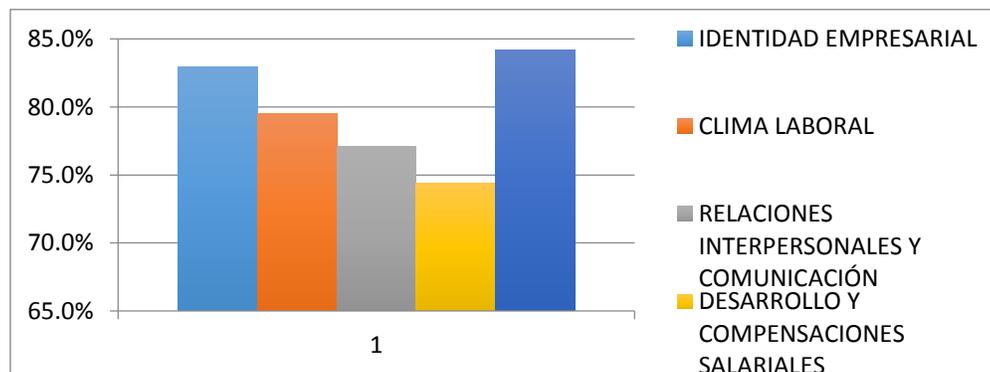
A continuación, se presenta un conglomerado de los promedios de cada sección de la herramienta. Se puede observar que en la sección de desarrollo y compensaciones salariales es donde se tiene que trabajar más de manera focalizada. Al personal le gustaría tener más oportunidades de crecimiento en la empresa, así como estar motivados para realizar su trabajo y que los objetivos se revisen cada que vaya a haber un proyecto nuevo.

En cuanto a las relaciones interpersonales y comunicación, la mayoría de los trabajadores expresaron que los medios por los cuáles se comunican tópicos importantes de la empresa no son lo más efectivos, de igual manera consideran que la comunicación entre los integrantes de las cuadrillas, así como del director hacia ellos no es la más adecuada.

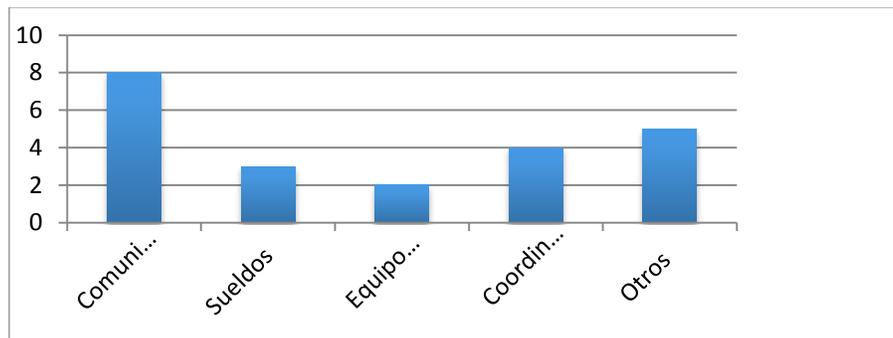
En clima laboral los resultados son favorables, los trabajadores están conformes y contentos con sus horarios, siempre se les paga a tiempo, conocen sus roles y responsabilidades. Sin embargo, habría que poner atención en los siguientes aspectos. A pesar de haber expresado conocer cuáles son sus roles y tareas, en la práctica se pudo observar que a varios trabajadores les hace falta claridad en qué les toca hacer. Muy pocos trabajadores consideran que la comunicación formal es adecuada y suficiente. En cuanto a las condiciones físicas del espacio de trabajo en el cuál se desenvuelven, muchos aplicarían mejoras. Una vez más el tema del poco compromiso del personal hacia la empresa salió a relucir. Tocando el tema del respeto, muy pocos expresan que se demuestra respeto por las necesidades y contribuciones del cuerpo laboral de la organización.

En cuanto a la identidad empresarial, la mayoría de los trabajadores reconocen la misión, valores y objetivos de la empresa. Sin embargo, no todos están tan comprometidos con la misma y esto se ve reflejado en su desempeño.

Para finalizar, en lo que se obtuvo mejor puntaje fue en la evaluación de dirección. No se pone en duda la capacidad del director para llevar su empresa por el camino correcto, sin embargo, las respuestas podrían estar sesgadas ya que el director estuvo presente cuando se contestó la herramienta. Sólo algunos trabajadores consideraron que el director podría dirigir la empresa de manera más adecuada.



La sección cualitativa juega un papel importante en el arrojo de resultados de la herramienta. En esta parte los participantes contestaron con palabras las preguntas (no con números como en las secciones anteriores). Al interpretar la gráfica correspondiente se llegó a la conclusión de la importancia de trabajar en la comunicación tanto por parte del director como entre las cuadrillas. Mejorando la misma se pretende optimizar varias áreas de la compañía, desde el área de gestión hasta la de procesos. Por otro lado, la coordinación u organización de la empresa fue un punto en el cual los trabajadores consideran que se debe de trabajar.



B. Diagnóstico de Comunicación

Diagnóstico de Comunicación Interna

Se le solicitó al director que contestara la herramienta de comunicación interna. Los resultados fueron los siguientes: las comunicaciones internas en la empresa muestran serias deficiencias; los niveles de mando no han hecho conciencia de la importancia que tienen dichas comunicaciones; el trabajo de reestructuración deberá iniciarse con una profunda “autocrítica” por parte de los niveles jerárquicos más altos de la organización.

Al parecer, se debe de trabajar específicamente en la manera que el director comunica al resto del personal los planes y objetivos de cada proyecto.

Al hablar con el director, se cayó en cuenta de que él da por hecho que sus fuerzas de trabajo saben qué hacer en todo momento. Suponer es un grave error, sería preferible el comunicar absolutamente todo lo relacionado con los proyectos, aunque se considere información obvia.

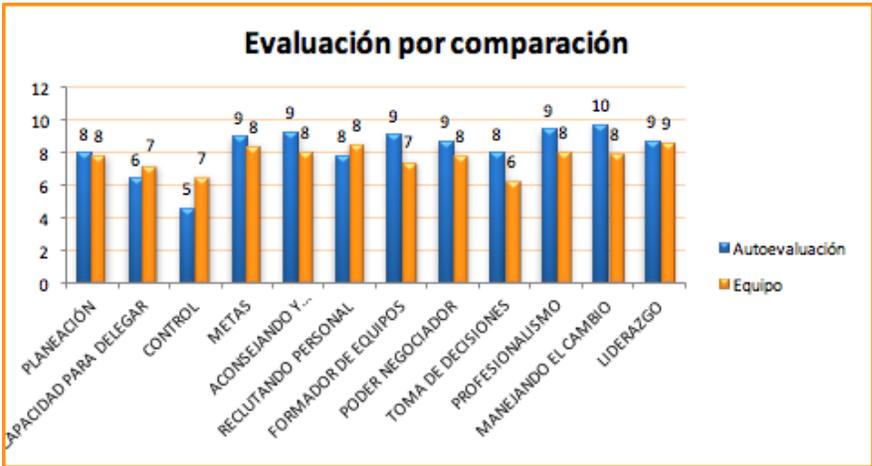
C. Evaluación de Habilidades Directivas:

Se aplicó la evaluación de habilidades directivas, la cual arrojó datos en los que se aprecia como la calificación que le da su equipo de directivos y encargados es menor al puntaje que él obtuvo en su autoevaluación, sin embargo, es importante recalcar que la diferencia no es tan alta, y en algunos rubros como lo son “control” y “capacidad para delegar” es más alta la calificación otorgada por el equipo que la que el obtuvo por sí mismo.

Lo que se puede apreciar en la siguiente gráfica es que es un buen líder y muy buen estratega; algo muy importante que se detectó en las encuestas es su forma de tomar decisiones, relacionándolo con la falta de comunicación detectada supone que su forma de trabajar autoritaria provoca que se detecten problemas en la toma de decisiones.

Algo que cambia en los resultados obtenidos es la capacidad del empresario de “aconsejar” y “entrenar”, ya que en la encuesta de clima laboral que se aplicó a los medios mandos, era un punto importante para ellos a trabajar, esto se intuye que es porque solo fue contestada por los mandos directivos y encargados, ocasionando un cambio de perspectiva.

En general, se observa que el empresario debe trabajar sobre algunas áreas críticas y de atención, la más importante es comunicación y trabajo en equipo, en todas las demás áreas cumple con los requisitos.



D. Análisis FODA

| | | |
|---------------|---|---|
| <h1>FODA</h1> | <p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente. 2. Garantías 3. Disposición al cambio. 4. Velocidad de entrega del producto 5. Compromiso. 6. Buen clima laboral 7. Personal calificado. 8. Procesos operativos definidos 9. Planeación estratégica 10. Apertura con el cliente 11. Capacidad de negociación con proveedores | <p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización deficiente 2. Roles indefinidos. 3. Perfil de puesto informal 4. Capacitación informal 5. Medidas de seguridad en desuso 6. Comunicación inadecuada 7. Inexistencia de evaluación del personal. 8. Supervisión de cuadrillas inconsistente 9. Falta información oportuna |
| | <p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importación de materia prima. 2. Fidelización de la cartera de clientes. 3. Venta de aluminio y vidrio en un mismo lugar. 4. La participación de México en el mercado mundial de materiales de construcción va en ascenso 5. Introducción de nueva materia prima (madera) 6. Negociación adecuada con los proveedores. 7. Asesoría personalizada (servicio cliente) | <p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuación del Dolar. 2. Oligopolización de la industria del Acero, Aluminio y Vidrio. 3. Fluctuación de los precios, en especial del vidrio. 4. Inversión en tecnología moderna requiere de un gran capital. 5. Desconocimiento de la competencia directa. 6. Pago de contado de Materia prima. 7. El cliente condiciona el precio del producto. |

Interpretación del Foda:

Después de haber realizado el análisis FODA se descubrió que una de las fortalezas de la empresa es la de brindar un mejor servicio al cliente, ya que de esta manera se afianzan las relaciones y la confianza con los mismos. Por otro lado, la existencia de la garantía anti-filtración y la rapidez con la que entregan sus productos, ayudan a que la empresa se posicione en el mercado como un sinónimo de calidad y compromiso.

En cuanto a los puntos débiles de la empresa, se descubrió que las cuadrillas no cuentan con supervisores, lo que provoca que existan errores a la hora de entregar el producto. Trabajando en estos puntos específicos se podrá minimizar las deficiencias, ahorrar tiempo y dinero para la empresa. A esto se le agregaría la capacitación inadecuada de los trabajadores de nuevo ingreso y la inexistencia de un sistema de evaluación del desempeño del trabajo. Por último y como punto medular, la informalización de canales de comunicación entre el director y el resto del personal ha sido otro foco rojo a trabajar.

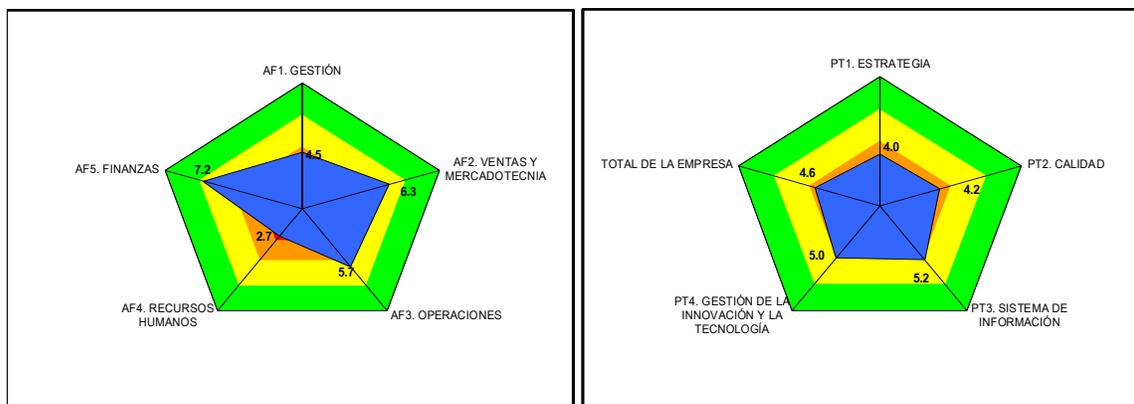
Una de las principales amenazas a la que se enfrenta la empresa, es al oligopolio de empresas mexicanas dedicadas a la producción de aluminio y vidrio, estas mismas son las que dictan los precios y ponen las reglas del juego. Por lo tanto, las empresas pequeñas no suelen perdurar en este contexto. La inflación de los precios, en especial el del vidrio golpea directamente a los costos fijos de la organización, ya que en tan sólo unos años los precios pueden subir hasta un 12%. Por otro lado, el precio tan encarecido del dólar golpea directamente el precio del aluminio ya que este se cotiza en ésta moneda.

Por último, se logra identificar como oportunidades la posibilidad de comprar materia prima importada, ya que los precios son más competitivos.

Brindar un excelente servicio al cliente, así como el hecho de vender aluminio y vidrio en un mismo lugar son estrategias a las que las grandes empresas no les dedican tiempo. Por lo tanto, hay un área de oportunidad para que la empresa domine estos rubros.

E. Herramienta DIE del CUE (Diagnóstico Integral Empresarial):

| RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: | | | | | RESULTADOS GLOBALES DE LA EMPRESA: | | | | | | | | | |
|---|------------------|----------------|------------------------------------|---------------|---|------------------|----------------|------------------------------------|-----------|---------------|--|--|--|--|
| | | | | | CONFIABLE | | | | | BÁSICA | | | | |
| Áreas funcionales | | | | | Áreas transversales | | | | | | | | | |
| Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1 | | | | | Escala de calificación: ■ ≥ 7.5 y ≤ 10 ■ ≥ 5 y < 7.5 ■ ≥ 3.1 y < 5 ■ ≥ 0 y < 3.1 | | | | | | | | | |
| CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA | CRITERIO | PUNTOS OBTENIDOS | PUNTAJE MÁXIMO | CALIFICACIÓN (click para detalles) | CATEGORÍA | | | | | |
| AF1. GESTIÓN | 61.0 | 135.0 | 4.5 | BÁSICA | PT1. ESTRATEGIA | 73.0 | 183.0 | 4.0 | BÁSICA | | | | | |
| AF2. VENTAS Y MERCADOTECNIA | 76.0 | 120.0 | 6.3 | CONFIABLE | PT2. CALIDAD | 293.0 | 694.0 | 4.2 | BÁSICA | | | | | |
| AF3. OPERACIONES | 77.0 | 135.0 | 5.7 | CONFIABLE | PT3. SISTEMA DE INFORMACIÓN | 173.0 | 335.0 | 5.2 | CONFIABLE | | | | | |
| AF4. RECURSOS HUMANOS | 44.0 | 165.0 | 2.7 | SOBREVIVENCIA | PT4. GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA | 30.0 | 60.0 | 5.0 | CONFIABLE | | | | | |
| AF5. FINANZAS | 111.0 | 154.0 | 7.2 | CONFIABLE | TOTAL DE LA EMPRESA | 569.0 | 1272.0 | 4.6 | BÁSICA | | | | | |
| TOTAL DE LA EMPRESA | 369.0 | 709.0 | 5.3 | CONFIABLE | | | | | | | | | | |



Descripción:

La herramienta DIE da como resultados 5 áreas evaluadas, estas áreas son: Gestión, Ventas y Mercadotecnia, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas. Cada una de las áreas fueron evaluadas tomando en cuenta con lo que cuenta la empresa y de lo que carece, siendo “Recursos Humanos” el área que necesita más atención.

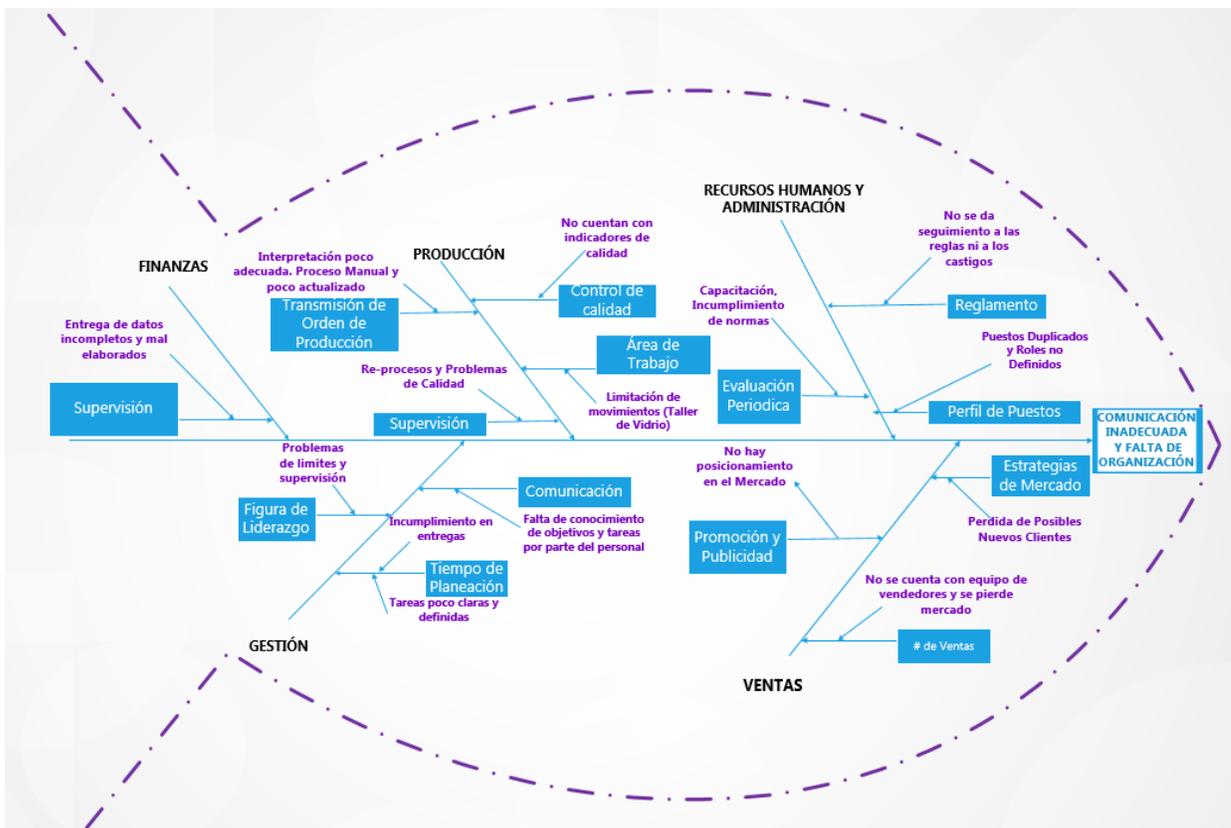
La primera área, siendo Gestión se encuentra en una categoría básica, su misión, visión, valores y objetivos son básicos, están establecidos, pero no están formalizados ni comunicados, su organización muestra que los puestos de trabajo están parcialmente establecidos, demuestra conflictos en su estructura y su cultura organizacional es débil. Los puntos más bajos fueron integración y control con una categoría de “sobrevivencia”, es donde se le debe poner mayor énfasis en el área de Gestión.

Ventas y mercadotecnia cuenta con promoción y publicidad a un nivel básico que sería el punto de mayor importancia y quiebre para esta área; En operaciones, el nivel de operaciones y logística cuenta con nivel básico. Ventas y operaciones se encuentran en una categoría confiable pero aun así dentro de ellas existen niveles que deben ser atendidos para poder evitar que el área se estanque o vaya a crisis.

Siendo “Recursos Humanos” el área con la categoría más baja, deben enfocarse primordialmente en ella, analizando los resultados que el DIE arrojó, de los 8 criterios 6 están en “supervivencia”, 2 en “Básica” y 1 en “confiable”. Se registra que la formación y desarrollo del personal, remuneración, motivación organizacional, el clima laboral y la evaluación del desempeño es casi nula o inexistente, creando problemas graves que repercuten en operaciones. Esta área en sí no existe en la empresa, pero se está planeando su implementación.

Por último, se encuentra el área de finanzas, con una categoría “confiable”, en esta área, así como se registró en análisis anteriores no se muestran grandes problemas salvo algunos. Los pagos, las utilidades y la administración que se tiene de activos fijos están en un nivel competente que es el más alto de las escalas de calificación, el problema se encuentra en “Estrategia de precios” con una categoría de “supervivencia”, el DIE arrojó que la estrategia no es la mejor creando problemas en esta área.

F. Esquema de ISHIKAWA



Descripción:

En el esquema de Ishikawa muestra que el detonante principal de la problemática en la empresa es la comunicación inadecuada y la falta de organización, esta problemática afecta a las áreas de producción, administración y recursos humanos, gestión, ventas y finanzas; esto desencadena problemáticas internas en todas estas áreas que afectan la toma de decisiones y de planeación.

Las áreas afectadas son las siguientes:

- *Recursos humanos* está en una situación donde los perfiles de puesto son inexistentes, no se tiene un criterio de contratación a la hora de buscar personal sólo se busca que cumplan con lo básico y si no saben algo se enseñan entre las cuadrillas, esto genera que algunos de los puestos estén duplicados y que los roles no estén bien definidos, no se cuenta con capacitación ni evaluaciones continuas sobre el desempeño de sus áreas y de a sus trabajadores. En muchos casos no se siguen las reglas.
- *Ventas*: lo observado en el área de ventas sobre sus principales problemáticas muestra que la empresa no está consciente de lo que es capaz de vender ni se tiene un registro actual de lo que venden debido a que de esto sólo se encarga el director y no se cuenta con un equipo especializado en ventas, la estrategia de mercado y la promoción de sus productos es deficiente y esto genera que se pierdan posibles nuevos clientes y que no estén posicionados en el mercado.
- *Procesos* no cuenta con la supervisión necesaria, lo que genera problemas de calidad y re-procesos en su producción, esto puede ser consecuencia de la interpretación inadecuada o errores en la transmisión de órdenes de producción, la calidad en sus procesos se realiza sin ningún control ni indicadores.

- *Gestión* cuenta con una falta de tiempo de planeación en todas sus áreas lo que genera incumplimientos y retrasos en entregas, la comunicación que se tiene internamente es deficiente generando falta de organización, que los objetivos no sean claros y que los trabajadores no tengan los conocimientos adecuados de sus tareas. Las figuras de liderazgo solo son claras en el área de dirección, para los trabajadores su única figura líder es el director y no los jefes de área, creando problemas en la supervisión y en los límites.
- *Finanzas* es una de las áreas que tiene menor problemas, pero aún así se ve afectada, la supervisión que tiene esta área es carente y no se lleva un control personal de lo que la empresa genera, por lo que los informes que son realizados algunas veces traen problemas que no son detectados por el directivo hasta que se llevan a analizar a otro experto, los estados de cuentas pueden carecer de información o ser errónea.

3. Planteamiento estratégico

3.1. Misión, Visión y Valores

Misión:

Garantizar la calidad de nuestros productos de aluminio, vidrio templado y carpintería; comprometidos a brindar un excelente servicio.

Visión:

Ser la mejor solución integral para nuestros clientes en el ramo de la construcción con nuestros productos de aluminio, vidrio templado y carpintería en el estado de Jalisco.

Valores:

Honestidad: Promueve la calidad humana dentro nuestra vida.

Disciplina: Representa el esfuerzo, la constancia en el trabajo.

Respeto: Es fundamental para la convivencia en grupo, en sociedad.

Amor: Es elemental para trascender, “quien ama lo que hace, jamás trabajará en su vida”

Trabajo en equipo: Nuestra distinción como empresa se consolida a través de darnos la mano para llegar más lejos.

3.2. Objetivos estratégicos y Estrategia General

ESTRATEGIA GENERAL:

“IncurSIONAR a nuevos nichos de mercado con nuevos productos (madera), por medio de una estrategia de diferenciación”

Objetivos estratégicos para los años 2016-2020

Económicos Financieros

- Incremento en rentabilidad neta de la empresa del 3% anual a partir del 2016
- Incremento de productividad en el área administrativa del 20% para el 2018.
- Incremento de productividad en el área de producción e instalación de un 40% para el 2018.
- Capitalizar en inversiones liquidas las utilidades de los años 2016 y 2017.
- Invertir en infraestructura de crecimiento para finales del 2018.

Clientes/Mercado

- Incremento en la cartera de clientes en un 15% anual a partir del 2017.
- Reducción de la mezcla de riesgo de los clientes grandes en un 10% a partir de 2017.
- Desarrollo de un programa de beneficios de lealtad con el cliente para inicios del 2017.
- Desarrollar sociedades comerciales con proveedores y con empresas grandes de otros giros para complementar los servicios y contener los cambios abruptos del mercado durante 2016 y 2017.

Procesos Internos

- Desarrollo de controles y parámetros de medición para las áreas administrativas (compras, Almacén y ventas) y de producción durante 2016 a implementar a finales del mismo año.
- Diseño de reportes de indicadores de las mediciones propuestas en los controles de medición.

Personal/Entorno de trabajo

- Desarrollo de un departamento de Recursos Humanos a partir del noviembre de 2016 para insertarlo en la organización a mediados del 2017.
- Desarrollo de un programa de capacitación a partir de octubre de 2016 para implementarlo en diciembre de 2016.
- Activación de un sistema de comunicación interna que permita la comunicación efectiva entre los miembros de toda la organización en diciembre de 2016.

Gestión

- Establecer un sistema periódico de revisión por desempeño de áreas.
- Implantar un calendario de juntas para revisión de objetivos y retroalimentación de acciones.
- Creación de un consejo para toma de decisiones que tengan que ver con el manejo de las inversiones.

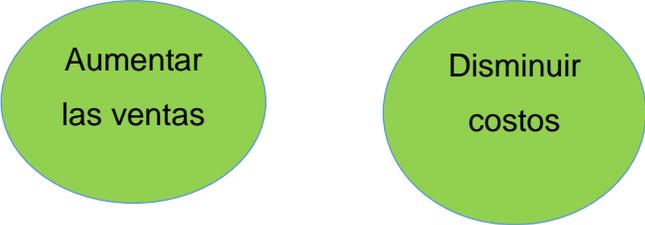
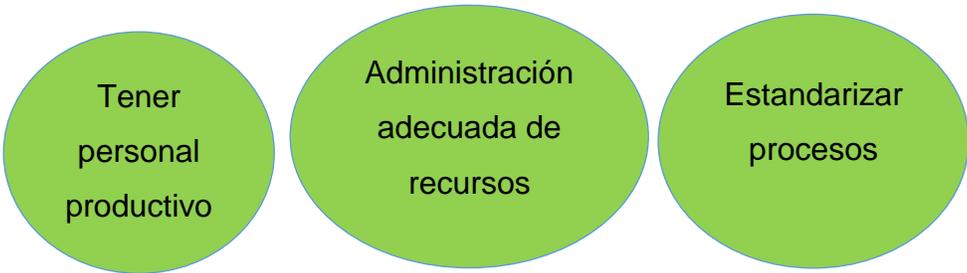
FODA ESTRATÉGICO

| | | |
|---|--|---|
| <p style="text-align: center;">FODA con cruces</p> | <p>FORTALEZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente. 2. Garantías 3. Disposición al cambio. 4. Velocidad de entrega del producto 5. Compromiso. 6. Buen clima laboral 7. Personal calificado. 8. Procesos operativos definidos 9. Planeación estratégica 10. Apertura con el cliente 11. Capacidad de negociación con proveedores | <p>DEBILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización deficiente 2. Roles indefinidos. 3. Perfil de puesto informal 4. Capacitación informal 5. Medidas de seguridad en desuso 6. Comunicación inadecuada 7. Inexistencia de evaluación del personal. 8. Supervisión de cuadrillas inconsistente 9. Falta información oportuna |
| <p>OPORTUNIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importación de materia prima. 2. Fidelización de la cartera de clientes. 3. Venta de aluminio y vidrio en un mismo lugar. 4. La participación de México en el mercado mundial de materiales de construcción va en ascenso 5. Introducción de nueva materia prima (madera) 6. Negociación adecuada con los proveedores. 7. Asesoría personalizada (servicio cliente) | <p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar la fidelización de los clientes por medio del servicio - Fortalecer el equipo de ventas - Incursionar a nuevos nichos de mercado con la introducción de nuevos productos (madera) - Llevar a cabo un plan de marketing | <p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formalizar e implementar canales de comunicación internos y externas. - Formalización de la estructura organizacional, aplicada y comunicada - Elaboración de un Manual de Administración y Recursos Humanos |
| <p>AMENAZAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fluctuación del Dolar. 2. Oligopolización de la industria del Acero, Aluminio y Vidrio. 3. Fluctuación de los precios, en especial del vidrio. 4. Inversión en tecnología moderna requiere de un gran capital. 5. Desconocimiento de la competencia directa. 6. Pago de contado de Materia prima. 7. El cliente condiciona el precio del producto. | <p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estandarización de los procesos para reducción de mermas. - Establecer controles de calidad en el área de producción. - Buscar alianzas con proveedores. | <p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estandarizar el proceso de venta, implementando un manual de servicio. - Capacitar a los medios mandos en negociación. - Elaborar una planeación financiera |

3.3. Objetivos Operativos y Despliegue Operativo

| Perspectiva | Objetivo Operativo 2016 | Objetivo Operativo 2017 | Objetivo (meta) estratégico (2018) |
|-------------------------------|---|---|---|
| Económica / Finanzas | <ul style="list-style-type: none"> Hacer un plan de egresos para 2017 | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar una estrategia de costos basada en los presupuestos y en función de capitalizar el aumento de rentabilidad de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> Inversión en infraestructura |
| Cliente / Mercado | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo del presupuesto de Ventas. | <ul style="list-style-type: none"> Definir los niveles de riesgo de la mezcla de clientes por segmento Desarrollar un sistema de calidad en el servicio Implementar las políticas de venta Hacer 2 alianzas con empresas grandes del ramo de la construcción para complementar servicios. | <ul style="list-style-type: none"> Incremento de la cartera de clientes a razón de un 15% anual. |
| Procesos / Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar parámetros de control y calidad en producción Crear indicadores de productividad en toda la organización. | <ul style="list-style-type: none"> <ul style="list-style-type: none"> Implantar sistemas de medición de productividad y control de costos en todas las áreas de gestión de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> Tener un sistema de control de costos auditable al 100% |
| Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> Diseño de un plan de capacitación para los empleados operativos Crear perfiles de puestos para personal administrativo | <ul style="list-style-type: none"> Implantación de los planes de capacitación continua Diseño de estructura organizacional que favorezca a la mejora en la comunicación, y le dé seguridad al personal y de oportunidades de crecimiento. | <ul style="list-style-type: none"> Integrar a la empresa un departamento de recursos humanos. |
| Administración | <ul style="list-style-type: none"> Diseño de un plan operativo por áreas para el año 2017 | <ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones periódicas del desempeño de cada área. Crear un sistema de retroalimentación positiva hacia el interior de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> Integrar a la empresa un consejo de administración |

3.4 Mapa estratégico

| PERSPECTIVA | |
|--------------------------|---|
| FINANZAS |  <p>Aumentar las ventas</p> <p>Disminuir costos</p> |
| CLIENTES/ MERCADO |  <p>Incrementar el número de clientes</p> <p>Mantener fidelidad de clientes</p> <p>Incursionar a nuevos mercados</p> |
| PROCESOS |  <p>Tener personal productivo</p> <p>Administración adecuada de recursos</p> <p>Estandarizar procesos</p> |
| PERSONAL |  <p>Tener grupos de trabajo</p> <p>Estructura organizacional funcional</p> <p>Canales de comunicación efectivos</p> |

4. Propuesta de mejora

4.1. Nombre de la propuesta

“Fortalecimiento de los procesos operativos y establecimiento de un sistema de comunicación organizacional”

4.2. Priorización de propuestas de mejora a partir del planteamiento estratégico y su justificación

Matriz de priorización de propuestas.

| | | | | | | | |
|--------------|----|-----------------------------|---------------------------|--|---|--|--|
| | 3 | Estandarización de Procesos | | Manual de Recursos Humanos y de Admn. Comunicado | | Incurción a nuevos mercados con nuevos productos | Inversión de Maquinaria y Equipo |
| Alto Impacto | 2 | | Sistema de Comunicación | | | Fortalecimiento de la fuerza de Ventas | Adquisición de nuevas Instalaciones de trabajo |
| | 1 | | Taller de Sensibilización | | | | |
| | -1 | | | | | | |
| Bajo Impacto | -2 | | | | | | |
| | -3 | | | | | | |
| | | -3 | -2 | -1 | 1 | 2 | 3 |
| | | Mínimo costo y tiempo | | | | Máximo costo y tiempo | |
| | | | | | | | |
| | | | Corto Plazo | Menor a un año | | | |
| | | | Mediano Plazo | De uno a dos años | | | |
| | | | Largo Plazo | Mayor a dos años | | | |

Justificación

Se elaborará un manual de Administración y Recursos Humanos con el fin de tener la descripción y perfiles de puestos para que se establezcan funciones y actividades específicas, estableciendo claridad en las líneas de mando y comunicación.

Se realizará un sistema de comunicación que consistirá en definir e implementar canales formales de comunicación en la empresa tanto internos como externos de manera horizontal y vertical. Esto con la finalidad de mejorar la comunicación y elevar la productividad en la organización.

Se realizará un taller de sensibilización para dar a conocer la nueva estructura de la empresa, así como los canales de comunicación, a su vez definir compromisos por parte del personal hacia la empresa, familiarizarlos con los objetivos, para lograr que se involucren y tenga mayor interés en el cumplimiento de las metas.

Se realizará una estandarización de los procesos en el área de producción, con el fin de elevar la calidad de los productos, tener un mayor control en los inventarios de productos terminados, mayor control y seguimiento de los procesos y reducción de mermas. Esto con lleva, el tener una mejor planeación, lo que implica efficientar tiempos y aumentar la productividad.

4.3. Plan de acción detallado

| ACTIVIDADES | RESPONSABLES | ENTREGABLES | Octubre | Octubre | Octubre | Octubre | Octubre | Noviembre | Noviembre | Noviembre |
|--|---------------------------|--------------------------------------|---------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|
| | | | Sem1 3 a 7 | Sem 2 10 a 14 | Sem 3 17 a 21 | Sem4 24 a 28 | Sem5 30 a 4 | Sem 6 7 a 11 | Sem 7 14 a 18 | Sem8 21 a 23 |
| GESTIÓN | | | | | | | | | | |
| 1.- Definir Estructura Organizacional | | | | | | | | | | |
| Junta con Directivo para establecer líneas gerarquicas y comunicación | Lorena Mora | Organigrama (Funcional y Proyectado) | | | | | | | | |
| Verificación de propuesta | | | | | | | | | | |
| 2.- Canales de Comunicación | | | | | | | | | | |
| Propuesta de Juntas Informativas y de planeación | Lorena Mora | Calendario de Actividades | | | | | | | | |
| Junta con empresarios para establecer calendario | | | | | | | | | | |
| Presentación y Planeación de estructura de las juntas | | | | | | | | | | |
| RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACIÓN | | | | | | | | | | |
| 1.- Taller de Sensibilización | | | | | | | | | | |
| Planeación de Taller | Todo el Equipo | Evaluaciones | | | | | | | | |
| Propuesta de contenidos al Empresario | | | | | | | | | | |
| Elaboración de material | | | | | | | | | | |
| Elaboración de formato de evaluación de taller | | | | | | | | | | |
| 2.- Reglamento de Pared | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de propuesta de Reglamento de pared con consecuencias +/- | Francisco Martinez | Manual de Recursos humanos. | | | | | | | | |
| Verificación de propuesta con Dirección | | | | | | | | | | |
| Elaboración del Reglamento de Pared | | | | | | | | | | |
| Presentación de nuevo reglamento a toda la organización | | | | | | | | | | |
| Instalación de Reglamento de pared en cada taller | | | | | | | | | | |
| 3.- Manual de Recursos Humanos | | | | | | | | | | |
| Revisión de datos obtenidos anteriormente del empresario | Ana Paula García del Toro | Documentación de Proceso. | | | | | | | | |
| Documentación de la identidad de la empresa | | | | | | | | | | |
| Documentación de organigrama | | | | | | | | | | |
| Junta con dirección para recopilación de información requerida | | | | | | | | | | |
| Elaborar propuesta para descripción de puesto | | | | | | | | | | |
| Elaborar propuesta de proceso de selección y reclutamiento de personal | | | | | | | | | | |
| Elaborar propuesta de proceso de evaluación de personal | | | | | | | | | | |
| Verificación con Dirección | | | | | | | | | | |
| Junta documentación y Presentar Documentación Final | | | | | | | | | | |
| PROCESOS | | | | | | | | | | |
| 1.- Estandarización de Procesos | | | | | | | | | | |
| Verificación de datos y procesos actuales | Ana Paula García del Toro | Check- list de Control de Calidad | | | | | | | | |
| Propuesta de Documentación formal de procesos | | | | | | | | | | |
| Propuesta de Check-list de control de calidad de producto terminado | | | | | | | | | | |
| Aprobación de documentación con Dirección | | | | | | | | | | |
| 2.- Sistema de Información de Inventarios | | | | | | | | | | |
| Recopilación de datos de inventario | Ana Paula García del Toro | Sistema de Inventarios | | | | | | | | |
| Proponer un registro de información de inventarios | | | | | | | | | | |
| Verificación con Dirección | | | | | | | | | | |

Firmas de conformidad de las partes

Por la empresa

Ing. _____

Equipo de intervención

LCA. Griselda Pocovi Garzón _____

II Ana Paula García del Toro _____

PS Lorena Mora Santoyo _____

RI Francisco Martínez López _____

4.4. Tablero de seguimiento de indicadores inicial

| Problema Central: | | Comunicación y organización deficiente | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|--|--|---|-------------------------|--|---|--|-----------------|-----------------|-------------|------------------------------|---------------|--------|----------------|
| Propuesta Central: | | "Fortalecimiento de los procesos operativos y establecimiento de un sistema de comunicación organizacional" | | | | | | | | | | | | | |
| Problema | Dimensión | Objetivo estratégico | Objetivo (s) Operativo (s) | Propuesta de mejora que abona a los Objetivos | Seguimiento de proyecto | | | | | | | Medición de indicadores | | | |
| | | | | | Cadena de Impacto | | Indicador | Tipo de resultado o servicio propuesto | Fecha inicio | Fecha final | Responsable | Medición Inicial (con fecha) | Medición Meta | Brecha | Medición Final |
| Comunicación deficiente | Gestión y administración | Activación de un sistema de comunicación interna que permita la comunicación efectiva entre los miembros de toda la organización | <ul style="list-style-type: none"> Diseño de estructura organizacional que favorezca la mejora en la comunicación, y le dé seguridad al personal y dé oportunidades de crecimiento. | Sistema de comunicación | RESULTADO | Sistema de Comunicación | Un Sistema de comunicación | A-Producto | 10 de Octubre | 21 de Octubre | Lorena | 0 | 1 | 1 | |
| | | | | | USO | El personal utiliza los canales de comunicación de una manera óptima, que beneficia el trabajo entre áreas y facilita el entendimiento de actividades. | 3 canales de comunicación implementados | | 22 de octubre | 11 de noviembre | Lorena | 0 | 3 | 3 | |
| | | | | | BENEFICIO | Eficiencia en la realización de tareas, mejor comunicación | Porcentaje de productividad. | | 12 de noviembre | 23 de noviembre | Lorena | 54 | 100 | 46 | |
| Falta de estructura organizacional | Recursos Humanos | Desarrollo de un departamento de Recursos Humanos para optimizar la organización del personal | Lograr una mayor organización y distribución de tareas | Manual de Administración y Recursos Humanos | RESULTADO | Un manual de Administración y recursos humanos | Un Manual de Administración y recursos humanos | A-Producto | 10 de Octubre | 28 de octubre | Francisco | 0 | 1 | 1 | |
| | | | | | USO | El personal conoce sus roles, sus tareas específicas además conoce la existencia de el Manual, el reglamento, obligaciones de su trabajo y sus consecuencias de no cumplir con su trabajo. | Checklist para medir el conocimiento del personal de sus roles, tareas, jefes, lineamientos y reglamento. | | 29 de octubre | 11 de noviembre | Francisco | 0 | 100 | 100 | |
| | | | | | BENEFICIO | Cohesión organizacional, distribución efectiva de tareas, cumplimiento del reglamento, fidelidad en contratación de talento, realización efectiva de proceso (supervisión). | Evaluación de desempeño del personal | | 12 de noviembre | 23 de noviembre | Francisco | 60 | 90 | 30 | |
| Falta de estandarización y control de los procesos | Procesos y Operación | Estandarización y formalización de Procedimientos e Inventarios | Optimización de Recursos | Estandarización de Procesos | RESULTADO | Estandarización de Procesos | Manual de procesos | A-Producto | 10 de Octubre | 30 de octubre | Ana Paula | 0 | 1 | 1 | |
| | | | | | USO | El personal del área de producción conoce y lleva a cabo los labores de acuerdo a los nuevos procesos, se utiliza el control y checklist de calidad. | Disminución de mermas | | 23 de octubre | 11 de noviembre | Ana Paula | 0% | 50% | 50% | |
| | | | | | BENEFICIO | Optimización de recursos y reducir Mermas un 5% | Disminución de mermas | | 12 de noviembre | 23 de noviembre | Ana Paula | 0% | 50% | 50% | |

5. Implementación

5.1. Actividades realizadas y su justificación

Se dio inicio a la etapa de implementación justo después de la semana de validación. Se



comenzó a trabajar de manera simultánea en la confección del manual de procesos y el manual de RH. En la primera reunión que se tuvo con el director, se le mostró el organigrama funcional de la empresa. El organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo por niveles jerárquicos (Orozco, 2007). Después de analizarlo, el mismo sufrió cambios y el equipo del ITESO se comprometió a armar otra propuesta. La confección del organigrama es de suma importancia ya que es una especie de guía para lograr estructurar la organización; tarea que no se estaba llevando a cabo en la empresa.

Posteriormente se comenzó a trabajar en los perfiles de puesto de los distintos cargos que existen en la empresa. Éstos se comenzaron a construir entre el equipo ITESO y el director. Lo anterior no fue una tarea sencilla ya que implicaba que el director tuviera que delegar varias y tareas y comenzar a idear una estructura donde los cargos estuvieran bien definidos. Al finalizar la sesión se decidió que lo mejor sería que el director se enfocara en perfeccionar los puestos administrativos y el equipo de ITESO de ultimar detalles de los perfiles de operarios.

Es importante definir perfiles de puesto acordes a las expectativas de la organización, favoreciendo la productividad de sus empleados y propiciando rendimientos excelentes (Sandoval, 2012). Por otro lado, como parte de la ampliación de los canales de comunicación, se comenzaron a revisar las posibles fechas del taller de sensibilización.

Al final se decidió que el sábado 15 de octubre sería una fecha óptima para llevarlo a cabo en el ITESO. Por medio del taller de sensibilización se fomentan el crecimiento del personal logrando mejores resultados a mediano y largo plazo, tanto en el ámbito estrictamente laboral (logro de objetivos y metas institucionales y mejores procesos para alcanzarlos) como en el establecimiento de ambientes de trabajo que producen compromiso y satisfacción en el personal (Secretaria de Salud, 2002).

Hablando un poco de las propuestas del área de procesos, se establecieron dos actividades para dicha área: un sistema de información de inventarios y un Manual de procesos. Se crearon dos sistemas los cuales se le presentaron al empresario para su aprobación. Tienen como objetivo registrar las entradas y salidas de almacén, estableciendo fecha, proveedor o cliente, código y su nombre para poder reflejar en una última hoja el stock que se tiene actualmente y con un semáforo que reacciona según sus mínimos y máximos. Los cuales son establecidos manualmente en la última hoja y queda al criterio del encargado de Almacén, lo que se busca aportar con este sistema es un stock de seguridad mínimo que no cause costos mayores pero que no falte material cuando se necesite. Los sistemas de inventario es un método de control para la compra y venta de mercancías, con el conocimiento del valor de inventario y manteniendo un registro y control adecuado del sistema. (Sorcia Mora. 2015)

Los objetivos específicos de este sistema son los siguientes:

- Control de información de Entradas y Salidas de Material
- Congruencia entre Inventario Físico e Inventario registrado
- Conocer de dónde viene el material y a donde va

ARTE + ALUMINIO + VIDRIO + MADERA



Aparece la ventana de “Gestión de Almacenes” mostrando los posibles movimientos: Entradas y Salidas.



ENTRADA DE MATERIAL EN ALMACÉN

Código de Material:

Nombre de Material:

Cantidad Entrante:

Proveedor:

Fecha de Entrada: Ej. dd/mm/yyyy

SALIDA DE MATERIAL DE ALMACÉN

Código de Material:

Nombre de Material:

Cantidad Saliente:

Cliente:

Fecha de Salida: Ej. dd/mm/yyyy

| CÓDIGO | PRODUCTO | CANTIDAD | PROVEEDOR | FECHA DE ENTRADA |
|--------|------------------------|----------|-----------|------------------|
| 9953B | RIEL SIN MOSQUITERO 2" | 15 | PPV | 14/03/2017 |

Una vez agregados los datos en la página “ENTRADAS” y “SALIDAS”, en “Cantidad” aparece un aviso el cual debemos seleccionar “Convertir en número”

Número almacenado como texto

Convertir en número

Ayuda sobre este error

Omitir error

Modificar en la barra de fórmulas

Opciones de comprobación de errores...

| CÓDIGO | PRODUCTO | SALDO MÍNIMO | STOCK ACTUAL | INVENTARIO |
|--------|-------------------------|--------------|--------------|----------------------|
| 9953B | RIEL SIN MOSQUITERO 2" | 8.00 | 10.00 | HAY SUFICIENTE |
| 7518B | JAMBA SIN MOSQUITERO 2" | 0.00 | 0.00 | SIN CONTROL DE STOCK |

En la página “SALDOS” muestra 7 pestañas: Código, Producto, Costo por Unidad, Total contable, Saldo mínimo, Stock Actual, Inventario. En Inventario: “HAY SUFICIENTE” no es necesario pedir material, “SIN CONTROL DE STOCK” no es necesario un control de inventario, “SOLICITAR MATERIAL” es momento de mínimo de material.

Para el manual de procesos se crearon indicadores y controles de calidad los cuales se presentaron en forma de checklist de 5's y LEAN, así como una tabla de control de madurez de los indicadores de calidad. El objetivo de este manual era aclarar los procesos de producción de cada producto, así como las máquinas que se utilizan y el tipo de mantenimiento más indicado para la maquinaria dentro de la empresa. Por último, se creó un control de errores, dado que la empresa no contaba con un registro de los errores cometidos en las obras ni su razón, este sistema en Excel registraba la razón, las piezas malas y un porcentaje de error que arrojaba sugerencias, así como mostraba realmente lo que se ganaba en una obra una vez que se realizaban los costos de reparación. El sistema de 5s es un sistema de negocio y organización que requiere de menos esfuerzo humano, espacio, capital y tiempo para fabricar productos con menos errores. (Chapman. 2005)

Como un preámbulo al taller de sensibilización se visitaron las instalaciones de la empresa en Rancho Nuevo. El objetivo de esta sesión era realizar un focus group con el personal para lograr motivarlos a asistir al taller que se llevaría a cabo el fin de semana. Durante el focus group el personal compartió sus inconformidades, lo que les gusta de la empresa, la relación que tienen entre ellos y con el director. Lo anterior fue un primer paso para conocerlos más y lograr el contrato psicológico con el personal. La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos (Hamui-Sutton, 2012). De manera simultánea, se completaron los perfiles de puesto de los operarios entrevistando al encargado del taller y al encargado del almacén. Más tarde ese día se dedicaron 3 horas a planear el taller de sensibilización.

En la siguiente sesión se terminó de planear el taller de sensibilización. Se tomó una decisión colectiva acerca de las actividades a realizar, quien compraría el material, quien lo dirigiría, se realizó la agenda del mismo y para finalizar se hizo el powerpoint para el taller.

El sábado se arribó al ITESO a las 8:30 a.m. para ultimar detalles y comenzar el taller a las 9:00 a.m. Los participantes llegaron hasta las 10:20, explicando que había habido una confusión en cuanto al horario del mismo. Se comenzó a las 10:30 a.m. Se les dio la bienvenida y se hizo hincapié en la puntualidad. Se les explicó a grandes rasgos la agenda del taller, sin embargo se les informó que no se podrían llevar a cabo todas las actividades por falta de tiempo.

Posteriormente se les compartió el objetivo del taller que era: mejorar la comunicación, fortalecer el trabajo en equipo y generar compromiso hacia la empresa. Después se enunciaron las reglas: “todos somos un equipo por lo que es importante el respeto y la tolerancia, mantener una escucha activa, apagar el celular y no interrumpir a quien esté hablando”. Los participantes asintieron con la cabeza en señal de estar de acuerdo con las reglas. Acto seguido, se dio una breve explicación de lo que es la comunicación efectiva.



La primera actividad del taller fue la bola de estambre, el objetivo de la misma era romper el hielo y reconocer qué cosas les gustan y que cosas les disgustan al personal de la empresa.

Lo expresado por los mismos presenta algunas contradicciones. A pesar de que el personal reconoce que llevan una relación cordial y de compañerismo entre ellos; varios señalaron los defectos de los demás y se ponían en posición de juzgar a los mismos. Por otro lado, se mencionó que se cuenta con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y segundos después se expresó que no cuentan con las herramientas para trabajar. También reconocieron que la comunicación en la empresa no es óptima, que

no trabajan en equipo y que no asumen sus errores. Por último, se dejó entrever la forma “injusta” en que son tratados en la empresa. Sin embargo, al final, los chicos reconocen que tienen la capacidad de realizar bien su trabajo, tienen fe en el futuro y confían en la empresa.

Posteriormente se abrió un espacio de reflexión referente al trabajo en equipo y lo que implica saber escuchar. Unos minutos después, llegó el tiempo de comenzar con la actividad de los globos. Se les pidió que salieran del auditorio M para dar las indicaciones. Una vez afuera, se les explicó la dinámica de la actividad: cada quien inflaría su globo, se formarían dos equipos de 8 personas cada uno, formarían una fila india en cada equipo y colocarían el globo entre su abdomen y la espalda de su compañero de adelante. Se les hizo hincapié en que no se les debía de caer el globo pero no podían usar las manos para evitar su caída. En caso de que el globo se les cayera o se les tronara tenían que regresar al punto de partida. También se les pidió que se tomaran de los hombros (sin embargo esta indicación no se tenía que dar).

Comenzó la actividad y el director se colocó casi hasta el final de la fila (lo esperado es que se coloque al frente para guiar al resto). Los dos equipos comenzaron a avanzar y en ninguno de los dos surgió un líder claro. La comunicación fue limitada y los equipos tuvieron poca coordinación. Sin embargo, se cumplió el objetivo al final (llegar a la meta con los globos intactos).

La segunda parte de la actividad consistió en formar una sola fila india que representara a la empresa. Una vez más el director se colocó hasta atrás de la fila. Y el que iba al frente fue el maestro aluminero uno de los cortadores con más experiencia de la empresa. Esta vez se les reventaron varios globos a los participantes, pero nadie respetó la regla de comenzar desde cero. Los participantes de hasta delante de la fila no escuchaban las sugerencias de los de atrás. De nuevo no surgió un líder visible y la comunicación fue torpe.

Una vez de regreso en el auditorio se reprodujo el video del puente en donde la moraleja que todos pudieron rescatar fue que todas las partes de la organización tienen que poner de su parte y aprender a ceder cuando la situación lo amerite. Después vieron otro video de unas aves, la reflexión no se pudo concluir ya que todos estaban hambrientos y fue momento de comenzar con el receso.

Terminó el receso y fue momento de hablar acerca del trabajo en equipo. Se hizo hincapié en la cooperación y la comunicación como pilares del mismo. Después de la pequeña cátedra, se les pidió a los participantes que escribieran en una hoja de papel las siguientes preguntas 1.- ¿Qué de mí entorpece la comunicación en la empresa? 2.- ¿Qué cosas creo que hace la empresa que entorpecen la comunicación? 3.- ¿Qué propongo para mejorar la comunicación en la empresa?. Esto fue con el fin de que los trabajadores cayeran en cuenta de qué conductas no ayudan a que la comunicación y por ende el trabajo en equipo sea fructífero.

Posteriormente fue momento de la actividad del espagueti en donde se formaron equipos y a cada quien se les entregaron 20 barras de espagueti, un bombón, un trozo de cinta y dinero para comprar más material en caso de arruinar el que ya se les había



entregado. El objetivo era edificar la torre más alta y el bombón tendría que quedar en la punta de la misma. Al final, el equipo ganador fue el de Alejandro y en segundo lugar Diego. El éxito de este equipo radicó en que hubo planeación y buena distribución de tareas. En el resto de los equipos, se pudo observar lo siguiente: Sergio fungió de líder en su equipo, sin embargo no

logró el objetivo.

En el equipo de Abundis, no lograron el objetivo, no surgió un líder visible y a la hora de la reflexión se excusaron constantemente del porqué de su bajo desempeño (“es que nosotros no somos armadores”). Durante la reflexión se enfatizó en la importancia de cuidar el material y buscar la forma de no desperdiciarlo y lograr su máximo rendimiento. Pero la enseñanza más importante fue la responsabilidad que tiene cada quien a la hora de entregar el resultado final.

La última actividad que se llevó a cabo fue la de la telaraña. El objetivo consistía en que



todo el equipo pasara a través de la telaraña sin tocarla y pasar por los orificios sólo una vez, no se podían repetir. En un inicio las indicaciones no fueron tan claras y por lo mismo comenzaron a realizar acciones que no estaban permitidas. Se volvieron a dar las indicaciones y se les sugirió que primero

hablaran entre ellos la estrategia que se llevaría a cabo. Así lo hicieron y Liz propuso la primera estrategia, después de que pasó el primer de los participantes los demás comenzaron a ayudar al resto para lograr el objetivo. Paco intentó pasar a través de la telaraña y la rompió, con esto se dio por terminada la actividad.

Se les indicó que regresaran al salón en donde se les entregó un post-it a cada integrante. Se les pidió que escribieran en el mismo a qué se comprometían para lograr que la organización funcione como una gran empresa. Cada quien lo escribió y fijó fecha para llevarlo a cabo, posteriormente los pegaron sobre el pintarrón. Al final, se les entregó su reconocimiento y se les agradeció su participación.

Posteriormente se volvieron a tener reuniones con el empresario para presentar el nuevo organigrama y las correcciones de los perfiles de puesto. El director quedó complacido con la propuesta final. En los anteriores perfiles de puesto se delimitaron tareas y se nombraron puestos para asegurar que todo el personal tuviera pleno conocimiento del nombre de su puesto, su jefe directo y sus tareas a desempeñar.

En esa misma reunión se presentaron los avances del manual de procesos y el director dio luz verde para que se comenzara a capacitar al encargado de taller. Sin embargo ésta tarea no se pudo llevar a cabo en las dos semanas siguientes ya fue difícil acordar tiempos para juntarnos debido a la carga de trabajo de la empresa y viajes que el personal tuvo que hacer.

En la siguiente junta se revisó el tema del proceso de reclutamiento y contratación del personal. El director reportó no tener tanta rotación actualmente, sin embargo era importante conocer a detalle el proceso para futuras contrataciones. El reclutamiento busca formar un acervo de candidatos que podrían obtener un empleo en alguna organización. Las fuentes más tradicionales para dicha tarea son la búsqueda interna, los anuncios, las recomendaciones de empleados y las bolsas de trabajo (Robbins&DeCenzo,2009).Terminada la revisión se dio paso a fijar fecha para el segundo taller de sensibilización. Después de checar agendas, se determinó que sería el 05 de noviembre de 2016.

El sábado 05 de noviembre se arribó al ITESO a las 8:30 a.m. para ultimar detalles y comenzar el taller a las 9:00 a.m. Los participantes llegaron a las 9:15 esta vez. Se les dio la bienvenida a los mismos y se les explicó a grandes rasgos la agenda del taller.

Posteriormente se les compartió el objetivo del taller que es: mejorar la comunicación, fortalecer el trabajo en equipo y generar compromiso hacia la empresa.

Después se enunciaron las reglas: todos somos un equipo por lo que es importante el respeto y la tolerancia, mantener una escucha activa, apagar el celular y no interrumpir a quien esté hablando. Los participantes asintieron con la cabeza en señal de estar de acuerdo con las reglas.

La primera actividad del taller fue la de los aros cuyo objetivo era romper el hielo y lograr que el personal trabajara en equipo para lograr pasar el aro hasta el final de la fila sin soltarse las manos. Posteriormente se dio paso a la actividad de los bloques. En esta dinámica el objetivo consistía en buscar la forma de comunicarse con el compañero para lograr armar la figura con los bloques. Al final de dicha actividad los chicos reportaron que fue sumamente difícil comunicarse con su compañero de trabajo y que tuvieron que ingeniárselas para poder darse a entender. Al final, se les pidió a los chicos que relataran algún momento en el cual la comunicación fuera complicada en la empresa. Uno de los jefes de cuadrilla reportó que fue difícil quedarse con los proyectos de otro jefe de cuadrilla cuando este tuvo que irse a Morelia a cubrir otra obra. También comentó que la comunicación por teléfono fue complicada y hubiera deseado que se lo hubiera explicado en persona. En ese momento el equipo del ITESO recalcó la importancia de tener un día de planeación para evitar estos imprevistos. Los participantes asintieron con la cabeza en señal de aprobación.

Después de la reflexión fue momento de realizar la actividad de ALTO Y SIGA. Esta dinámica tenía como objetivo empoderar al encargado del taller y comenzar a desarrollar sus habilidades directivas. El encargado sería el policía que daría las instrucciones para que los equipos que estaban ubicados Norte, Sur, Este y Oeste cambiaran de posición. Esta idea no le agradó al encargado de taller y le pidió a una de los miembros del equipo ITESO que fuera ella quien diera las indicaciones. A lo cual ella se negó. El equipo comenzó a burlarse del encargado y a no escucharlo. Después de la intervención de la asesora la actividad se dio por terminada. Durante la reflexión de la misma se les preguntó, las razones por las cuáles la actividad tuvo que cancelarse. Daniel reportó que él y varios no dominaban los puntos cardinales y esto dificultó cumplir el objetivo.

Diego agregó que el encargado de taller no sabía dar bien las instrucciones. En ese momento el equipo ITESO les cuestionó por qué nadie le había ayudado a dar las indicaciones. Nadie dijo nada. Se les hizo ver al equipo que deben de apoyarse entre ellos y que es de suma importancia trabajar en equipo y no sólo ponerse obstáculos entre ellos.

Posteriormente fue momento de comenzar la actividad de la madriguera. Se les entregó



un par de orejas de conejo a cada uno de los participantes y se colocaron letreros en distintos puntos del jardín del ITESO. Cada letrero representaba una madriguera. Se dieron instrucciones de que cada conejo debía de buscar una madriguera, no importaba cual. Una vez que todos tenían madriguera se narraron distintas historias que forzaban a los participantes a cambiar de madriguera. Al finalizar todos terminaron en la madriguera de la empresa que era la más acogedora, la más grande y en donde había más sombra. En

ese momento se hizo la analogía de que la organización era su lugar seguro y en donde podían sentirse cómodos.

La siguiente actividad consistía en confiar en tu equipo. Uno de los participantes se tendría que vendar los ojos y dejarse caer de espaldas y el resto del equipo lo cacharía. El primero en dejarse caer fue el director, este lo hizo sin titubeo alguno. Y así uno por uno de los participantes los fue haciendo. Únicamente tres chicos del equipo titubearon demasiado en realizar la hazaña. Esto habla de la confianza que hay entre compañeros. Sin embargo, se pudo notar que el director no participó al momento de atrapar al resto de sus trabajadores.

Una vez terminada dicha actividad se dio paso a la dinámica de las canicas. En esta actividad tendrían que colocar las canicas dentro de los platos. Sin embargo había un

cuadrado que delimitaba a los platos y los participantes no podrían meterse al mismo. Sólo tendrían 5 minutos para hablar entre ellos y ponerse de acuerdo, pasado este lapso no podrían hablar. Fue difícil ponerse de acuerdo entre los participantes, todos hablaban al mismo tiempo y les costaba trabajo escucharse. Sin embargo, al final escucharon la propuesta de uno de los maestros alumineros. Les tomó dos intentos lograr el objetivo. Durante la reflexión los participantes reconocieron que fue muy frustrante no haber podido lograr el objetivo en el primer intento: “tanto esfuerzo por nada” reportó una de las chicas el equipo MADELUM. Sin embargo puntuaron que no se rindieron y que trabajaron para lograr dicha hazaña.

Para ir cerrando el taller se habló acerca de las 5C’s de la comunicación efectiva. Minutos después se le dio la palabra al director para que comunicara la misión y visión de la empresa. Una vez que terminó de exponerlas les pidió a los participantes que hablaran de lo que para ellos representaba la misión y visión de la empresa. La mayoría dijo tímidamente que para ellos era realizar bien su trabajo. Una vez más el tono golpeado con el cual el director los cuestionó intimidó al personal.

Por último se les entregó el perfil y descripción de puesto a cada uno del personal para que lo leyeran y expusieron sus dudas. Al parecer a todo mundo le quedó muy claro cuál era su puesto, sus tareas a realizar y su jefe directo. Posteriormente se les entregó su reconocimiento y se les agradeció su participación.



La semana posterior comenzó el proceso de implementación de inventarios en las computadoras de las oficinas de vidrio de la empresa y con la capacitación del encargado del taller para el manejo del sistema. El manejo de inventarios involucró la creación de checklist para entrada y salida de materiales de almacén, así como la salida del producto terminado evaluando errores y calidad.

Por otro lado se le pidió a los chicos de la empresa que nos apoyaran en la instalación



del tablero de comunicación. Este sería de láminas de vidrio y sobre cada lámina se colocaría una diapositiva con información. Una vez que estuvo instalado el mismo, se trabajó con la auxiliar administrativa en el diseño de las diapositivas que se colocarían en el tablero. En una lámina se colocaron a los cumpleaños de noviembre, en otra se reconocería al mejor colaborador del mes, en

otra a la mejor cuadrilla, en otro espacio se colocaría la frase de la semana, el espacio más amplio quedó para pegar noticias de cualquier tipo y por último una de las láminas de vidrio estará destinada para anunciar cómo va el desempeño de los muchachos. Todo lo anterior se hizo con el fin de que los canales de comunicación se amplíen y motivar a los muchachos por medio del reconocimiento de su esfuerzo.

Por último, se llevó a cabo una junta con el empresario donde se le presentó el manual de procesos para su aprobación y cualquier edición. Junto con este manual se crearon 2 checklists de calidad que medían el área de trabajo con 5's y herramienta Lean, y el último para medir la madurez de los controles de calidad. Estos checklist se comenzaron a implementar y a capacitar al encargado. El empresario estuvo de acuerdo con lo propuesto y listo para el uso del manual y los checklist. De igual forma se le mostró el manual de Recursos Humanos y Administración. Al final dio luz verde para los dos manuales.

Como última intervención se impartió una sesión facilitada por el equipo ITESO y el director. En ésta sesión se presentó el plan de carrera, el cual es parte de una definición clara y precisa sobre una situación futura deseable a la que el trabajador pretende llegar. Dicha situación es ascender de puesto.



Para que esto sea posible se debe de identificar si el trabajador ha alcanzado los objetivos y desarrollado las destrezas propias del puesto al que aspira (Berbel, 2011). Minutos después se presentó el reglamento al personal. Para finalizar la sesión se les pidió que firmaran una carta en donde quedara constancia de que estaban de acuerdo con los lineamientos del reglamento. Posteriormente se les aplicó la herramienta de clima laboral y una encuesta de comprensión de puesto. Esto con el fin de medir cambios en los rubros de comunicación, clima laboral e identidad empresarial. El objetivo de la encuesta es explorar el conocimiento que el personal tiene acerca de sus tareas a desempeñar, quien es su jefe directo y las reglas a seguir.

5.2. Resultados obtenidos

Gestión



Se generó un mayor sentido de pertenencia, al comunicarse la misión, visión y valores de la empresa, creando un vínculo mucho más cercano entre el director y el resto del



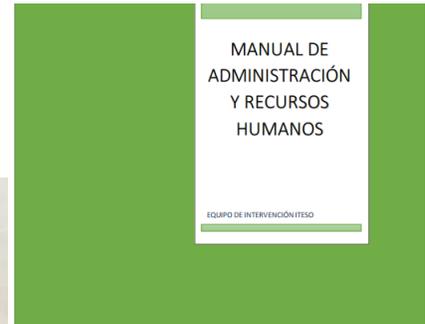
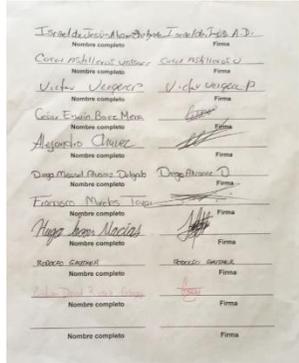
personal.



Se implementaron tres canales de comunicación con el fin de que el personal se mantuviera informado, motivado y comprometido.

Recurso Humanos

Para el área de recursos humanos, la empresa cuenta con un Manual de RH⁴ por medio del cual se logró darle estructura a la organización y que el personal tuviera más claridad en cuanto a sus tareas a desempeñar y las reglas que se deben seguir.



Para comprobar lo anterior se aplicaron dos encuestas de comprensión de puesto. En la primera encuesta sólo el 61.11% de personal tenían conocimiento pleno del reglamento y de sus puestos. En la segunda aplicación el resultado fue favorable con un 93.85% de las personas teniendo noción plena de sus puestos.

Procesos

En cuanto al área de producción la empresa ya cuenta con un manual de procesos⁵.



Gracias a todas las herramientas contenidas en el mismo se logró que se comenzara a usar checklists para registrar errores, entrada y salida de material y de mejora continua.

⁴ Ver anexo 4

⁵ Ver anexo 5

| Checklist de auditoria 5's Lean | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Área auditada | | | | | | | | | | |
| Supervisor del área | | | | | | | | | | |
| Colaborador entrevistado | | | | | | | | | | |
| Miembros que auditan | | | | | | | | | | |
| Fecha | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| 1 | Clasificación y descarte: Hay objetos innecesarios en el área? <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |
| 2 | Ordenar: Los objetos que se necesitan tienen un lugar conveniente y de fácil identificación? Se regresan a sus sitios cuando no están en uso? <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |
| 3 | Limpiar: Las máquinas, estaciones, piso y muros están limpias, libres de sustancias y con mantenimiento apropiado? Los checklist están actualizados? <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |
| 4 | Estandarizar: El equipo ha establecido y documentado estándares en las 3 primeras "S" Se busca mejorarlos periódicamente? <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |
| 5 | Sostener (Disciplina): Ordenar, Limpiar y Estandarizar se han implementado y trabajado completamente? Los resultados de auditorías anteriores se postean y se usan para mejorar? <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |
| 6 | Controles Visuales: Las ayudas visuales se usan, actualizan y muestran indicadores? <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |
| 7 | Seguridad: Practican las operaciones con precaución? Riesgos evidentes para los colaboradores? <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |
| 8 | Trabajo Estandar: Existen instrucciones de trabajo en el área? Se usa, entienden y actualizan? <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |
| 9 | Flujo Continuo: Se han establecido flujos posibles donde es posible? Hay un ritmo marcado en las estaciones de trabajo? No hay exceso de WIP (trabajo en proceso) <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |
| 10 | Entrenamiento cruzado: Los empleados tienen habilidades en diferentes tareas del proceso? Se tienen documentadas sus habilidades y nivel de mejora? Hay calendario de trabajo diario? <i>Comentarios:</i> | | | | | | | | | |

También se inició con el uso del sistema de inventarios. Anteriormente no se llevaba registro de los antes mencionado y por lo tanto no se tenía control del material y procesos, ahora se utiliza un sistema actualizado que le indica a la empresa su stock actual y cuando es tiempo de comprar material, lo importante es que el sistema se está implementando, así como el checklist de control de

errores. Antes la empresa no contaba con un registro de obras por obra u órdenes de producción por lo que no se pudo medir, pero el beneficio fue que el checklist está en uso y en un futuro podrán tener un registro.

5.3. Tablas sobre Capacitación y Empleo

| | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|
| Número de empleos protegidos | | 24 |
| Número de e1mpleos generados | | 0 |
| Personas capacitadas | Área de capacitación | Horas de Capacitación |
| 24 | Comunicación | 10 |
| 3 | 5'S | 3 |
| 1 | Inventarios | 3 |

5.4. Tablero de seguimiento de indicadores

| | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|-----------|---|--|------------|-----|------|-------|-----|---|
| Comunicación deficiente | Gestión y administración | Activación de un sistema de comunicación interna que permita la comunicación efectiva entre los miembros de toda la organización. | «Diseño de estructura organizacional que favorezca la mejora en la comunicación, y la eficiencia del personal y de oportunidades de crecimiento». | Sistema de comunicación | RESULTADO | Sistema de Comunicación | Un Sistema de comunicación | A-Producto | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| | | | | | USO | El personal utiliza los canales de comunicación de una manera optima, que beneficie el trabajo entre areas y facilite el entendimiento de actividades. | 3 canales de comunicación implementados | | 0 | 3 | 3 | 3 | |
| | | | | | BENEFICIO | Eficiencia en la realización de tareas, mejor comunicación. | Porcentaje de nivel de comunicación. | | 78 | 100 | 22 | 82 | |
| Estructura organizacional deficiente | Recursos Humanos | Desarrollo de un departamento de Recursos Humanos para maximizar la organización del personal | Leer un manual de organización y distribución de tareas | Manual de Administración y Recursos Humanos | RESULTADO | Un manual de Administración y recursos humanos | Un Manual de Administración y recursos humanos | A-Producto | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| | | | | | USO | El personal conoce su rol, sus tareas y especificar de mas como la asistencia de el Manual, el reglamento, abiliaciones de su trabajo y su conocimiento de no cumplir con el trabajo. | % de clima laboral | | 73% | 100% | 21.0% | 83 | |
| | | | | | BENEFICIO | Claridad organizacional, distribución efectiva de tareas, cumplimiento del reglamento, facilidad en contratación de talento, realización efectiva de procesos (transversalidad). | % de clima laboral | | 73% | 100% | 21% | 83 | |
| Entendización y control de las acciones deficiente | Procesos y Operación | Entendización y formalización de Procedimientos o Inventarios | Optimización de Recursos. | Manual de Procesos | RESULTADO | Documentación y Entenderización de Procesos | Manual de procesos | A-Producto | 0 | 1 | 1 | 1 | |
| | | | | | USO | El personal del área de producción conoce y lleva a cabo el trabajo de acuerdo a las normas procesales, se utiliza el control y checklist de calidad | % en mujeres castivas (Luz y Sa) | | 17 | 50% | 33% | 41% | |
| | | | | | BENEFICIO | Optimización de recursos y Diminución de errores | % de disminución de errores | | 0% | 50% | 50% | S/M | Apartir del mes de noviembre se inicio con el rediseño para el control de errores, por lo cual se le ha dado un dato exacto de los trabajos por proyecto. |

6. Recomendaciones

6.1. Corto plazo

A corto plazo se busca cumplir con los siguientes aspectos dentro de la organización:

- Enfocarse en motivar al equipo para lograr compromiso hacia la empresa.
- Dar seguimiento al sistema de comunicación por medio de la colocación del tablero de comunicación y la realización de juntas de planeación.
- Proseguir con el registro de los antecedentes proyectados y el uso del checklist para lograr un mejor seguimiento de los procesos.
- Garantizar el cumplimiento del reglamento de pared.

6.2. Mediano plazo

- Incursionar en nuevos mercados con nuevos productos, para lograr la adquisición de nuevos clientes y proyectos.
- Estandarización de procesos al dar seguimiento al manual y checklist.
- Creación de un nuevo procedimiento que conlleve menor costo y tiempo, así como un plan de mejora con los registros de máquinas propuestos.
- Crear una estrategia de ventas llevando un registro y control de ventas; encaminada a la búsqueda de nuevos clientes.

6.3. Largo plazo

- Adquisición de nuevas instalaciones y maquinaria para el crecimiento de la organización.
- Enfocarse en fortalecer una nueva cultura organizacional en donde la comunicación sea el componente principal.

II Reflexiones y aprendizajes

ANA PAULA:

Durante este periodo de PAP puse en práctica conocimiento básicos de mi carrera de Ingeniería Industrial, así como pude aprender acerca de mis otros dos compañeros y sus carreras, así como de sus conocimientos y generamos aprendizajes juntos. En el transcurso del proyecto tuvimos dificultades tanto en equipo como con la empresa en general, así como grandes retos como personas y profesionistas. Lo más importante fue comprender lo que realmente conlleva tener y estar en una MyPe, dado que son gran parte de nuestro crecimiento económico como ciudad y como familia.

Aprendizajes profesionales

Desde mi profesión pude aportar aspectos importantes a este PAP como inventarios, operaciones, procesos, entre otras. La parte más importante para mí y la que tuvo mayor impacto fue el hecho de haber realizado un programa de Sistema de inventario, el cual más allá de fórmulas era cuestión de programar en Excel en una macro, fue uno de mis mayores retos dado que hace mucho tiempo no lo realizaba y tuve que volver a leer manuales de programación básica para lograrlo. Otros de mis aprendizajes fueron acerca de la importancia que es mantener un sistema de inventario actualizado y un inventario físico con fácil identificación, también sobre los controles de calidad que básicamente aplicamos las 5's que es un inicio que debe tomar la empresa para que su cultura cambie y mejore y en un futuro pueda utilizar otras herramientas de calidad con mayor impacto.

Aprendizajes sociales

Con respecto a los aprendizajes sociales en este PAP y en mi experiencia, fue un reto para mí salir de la burbuja en donde te plantan como son las empresas internacionales, grandes corporativos, entre otros y cuando enfrentas la realidad de estar en una Mype realmente te das cuenta como es una empresa en sus orígenes y a un nivel nacional o regional. Este proyecto en base al aspecto social es de gran ayuda para que nos demos cuenta de toda la ayuda que se necesita para ser un empresario, porque nadie nace siendo capaz de manejar un grupo de personas, procesos y aspectos externos de la noche a la mañana. Desde mi profesión ayudamos a mejorar y a entender cómo era que el empresario se desenvolvía en su empresa y como era su relación con los demás, le hicimos ver el impacto que su empresa tenía en la vida de los trabajadores los cuales reciben mejor sueldo en esta empresa que trabajando en otro taller. Ahora me es más fácil no juzgar sobre cómo manejan los negocios y como son los empresarios de Mypes.

Aprendizajes éticos

Durante nuestro proyecto tuvimos algunos choques éticos con el empresario, uno de los ejemplos fue que uno de los empleados que tenía ya varios meses trabajando no se le daba seguro simplemente porque al dueño no le agradaba y no pensaba que iba a durar tanto. Me di cuenta que el aspecto ético en las MIPyMEs es bastante sensible y se encuentra en un punto de equilibrio crítico, dado que no todas las empresas pequeñas siguen las regularidades de las condiciones de trabajo establecidas por el gobierno y no siempre se cumplen las condiciones de seguridad.

Aprendizajes en lo personal

En lo personal este PAP me ayudo a aprender a trabajar en equipo con personas que son muy diferentes a mí, me mostró que no todos los equipos en la vida profesional se pueden elegir. Fue un proyecto que me reto tanto en conocimientos como en comunicación entre el equipo y la empresa, como se debe dirigir uno a los empresarios desde trabajador como empleador.

Aprendizajes Luis Francisco Martínez López

Durante el desarrollo de este proyecto, me ayudó mucho que un área específica a trabajar dentro de la empresa era Recursos Humanos, pues no se contaba con un área como tal, creo que logre aportar para mi equipo, utilizamos cosas básicas de mi área profesional, desde el crear el manual de recursos humanos, los talleres de comunicación y además de que pude desarrollar mis competencias para desempeñarme dentro de mi trabajo, pues estuve en constante interacción con los colaboradores de la empresa y logre crear ese interés por ellos, quería ayudar pero también ver como ayudaban a la empresa, logre ver por ambos.

Los aprendizajes más importantes para mi fueron que logre socializar con los operadores, medios mandos y empresario, todo esto claro en el ámbito empresarial, fui testigo de las problemáticas que sufren las organizaciones todos los días, y por organización no me refiero solo al trabajador o solo al empresario, sino en todos los involucrados para el desarrollo y que se mantenga en pie la empresa.

Logre darme cuenta que mi proyecto de vida profesional va hacia otro lado, no me voy a dedicar al cien por ciento a ser gerente de recursos humanos o a estar en una oficina todo el día, pero es importante conocer lo que otras Mype's sufren y los problemas que causan las relaciones laborales en cualquier entorno pero más desde el empresarial, en todos lados hay problemas y con mi carrera me di cuenta que una competencia que

necesitas para triunfar en los negocios es tener un profundo conocimiento del ser humano.

Después de este proyecto y la experiencia que tuve gracias a él es que las Mype's necesitan como prioridad trabajar en un orden, no tanto como delegar responsabilidades, sino tener un orden desde sus finanzas, procesos y además, y esto creo que es un problema no solo regional sino nacional, la verdad creo que es en lo que deben enfocarse las empresas en un principio en llevar un orden de todas sus actividades.

El PAP me ayudó en una mayoría a conocer que me hace falta para mejorarme a mí mismo, a identificar qué estoy haciendo mal y que es lo que hago bien la verdad creo que este PAP no tuvo un impacto social como tal, simplemente nos enfocamos en tratar de cambiar un clima laboral que estaba fragmentado, pero como lo eh mencionado no es el tiempo suficiente.

Los dilemas éticos que se presentaron en la empresa y que tuvimos que enfrentar es el tratar de concientizar a la organización en hacer las cosas para un bien común, trabajar éticamente sin lastimar los intereses y la misión de la empresa, creo que el mejoramiento de la cultura organizacional depende mucho de la apertura de los colaboradores y de los empresarios, el equipo intervino y tiene cierto impacto pues las personas nos ven como un apoyo a sus problemas y esto creo que tiene más impacto en la cultura laboral que en la organización pero a la larga les dará mayores beneficios.

Pues la experiencia pap no cambia mucho mi percepción de cómo ejerceré mi profesión, pero claro va a ser buscando el bien común entre los colaboradores y la organización.

El pap me ayudó mucho para saber que me falta y en qué aspectos laborales soy más débil, creo que tengo que concentrarme en el trabajo en equipo y en los tiempos para entregas, lo que más me sirvió es para darme cuenta es que todos trabajamos a diferente ritmo y con diferentes ideas, eso fue de lo más enriquecedor para mí.

El pap me ayudó a relacionarme con todas las partes de la organización y también con el equipo de intervención del ITESO siempre traté de involucrarme con todos los

integrantes, repetitivamente es lo que más me ha afectado y en lo que me ha ayudado para poder aplicar mis conocimientos y las habilidades que tengo, y pienso aplicarlo a mi trabajo pues identifique muchas cosas que puedo trabajar pero me da un camino más claro hacia dónde voy y cumplir mis objetos.

Después de este proyecto mi percepción de las MyPEs cambio, puede que tengan muchos problemas, pero son el punto principal de la economía en México, proyectos como este ayudan a mejorar no solo la empresa sino hasta la calidad de vida de los colaboradores, en la empresa donde me tocó estar, no tenían muchas deficiencias, un problema de clima organizacional además de un problema de comunicación son los que frenaban el desarrollo de las personas y de la empresa como tal.

Me doy cuenta de que la empresa está para más cosas, para crecer y desarrollarse pero no solo ella sino también a los colaboradores, son personas muy capaces que si siguen ahí tienen un amplio rango para desarrollarse, el empresario es muy capaz creo que le hace falta trabajar más en el trato que les da a sus colaboradores, en si el empresario mostró mucho interés pero el tiempo que se le da a este proyecto que es aproximadamente de 4 meses no es lo suficientemente amplio para trabajar con las personas, aun así creo que se logró impactar positivamente en algunos de los colaboradores y también en ciertas áreas de la empresa se logró reconocer lo que estaban haciendo bien y lo que le fallaba a la empresa.

Creo que este PAP y su metodología aportan mucho al desarrollo de mas MyPEs sin embargo, le hace falta tiempo para ciertos procesos y ciertas empresas, les hace falta que se seleccionen mejor las empresas, pues creo que hay ciertas problemáticas que se atienden de mejor manera que otras, pongo como ejemplo esta empresa, cuenta con un gran número de trabajadores, no tiene problemas económicos y además tiene muy bien diseñado su sistema de negocio, creo que empresas como esta solamente está ocupando un lugar que alguna otra con un poco más de problemáticas podría tener, si

es cierto que cada una tiene sus debilidades pero por cómo está diseñado el proyecto y los tiempos si sería mejor que se eligieran mejor las empresas a trabajar.

Lo más importante del proyecto desde mi punto de vista es la interacción que tiene el estudiante con las personas, en mi caso que estábamos con el empresario, medios mandos y además con personas operarias que se dedican desde cortar cristal, armar las ventanas e instalar, es muy enriquecedor porque el estudiante se empapa de muchos puntos de vista, hace como una evaluación de 360 grados pues puedes apreciar cómo perciben los problemas y lo que se hace bien los trabajadores.

En lo personal me resultó muy valioso escuchar las problemáticas de los dos, entender como están haciendo las cosas los colaboradores y creo que permite que ellos se desahoguen con alguien, tienen alguien con quien platicar lo que sienten y todas las inconformidades que tienen, es bueno que entre alguien como el ITESO y la filosofía que se maneja para hacer frente a todas las problemáticas, ayudar tanto a el empresario a que se desarrolle y ayudar a la empresa para que desarrolle a sus colaboradores

Lorena Mora

Aprendizajes profesionales

En cuanto a mi disciplina considero que mi mayor aportación fue durante los talleres de sensibilización tanto en la planeación como en la facilitación de los mismos. Por otro lado colaboré en la confección del manual de RH tomando en cuenta el enfoque sistémico para darle estructura a la organización. Por último logré el contrato psicológico con el empresario y en algunas ocasiones fungí como intermediaria entre el equipo ITESO y la empresa. Hablando un poco acerca de las otras disciplinas, intervine en la documentación de los procesos de manufactura.

A un nivel macro, aprendí que la situación socioeconómica y política de México es demasiado hostil. No es nada sencillo levantar un negocio, la inflación de los precios se incrementan constantemente, así como la fluctuación del dólar. Existe mucha inestabilidad política y social, todo lo ya mencionado dificulta el ejercicio profesional, sin embargo también nos invita a hacer algo al respecto.

Por último, cada vez estoy más consciente de la importancia de prepararme lo más que pueda para afrontar los obstáculos profesionales. Hablando de cuestiones específicas, necesito dominar Excel ya que es una herramienta que ayuda a aterrizar y estructurar ideas.

Aprendizajes sociales

A partir de lo vivido en la empresa, considero que es de suma importancia enfocarse en la planeación de los proyectos, en llevar registros de cualquier proceso que se realice en la misma y mantener una comunicación activa entre los participantes.

Actualmente me considero capaz de preparar un proyecto, cumplir con los objetivos, darle seguimiento y evaluar el impacto de los mismos. Eso sí, seguiría representando un reto ya que nunca se termina de aprender.

Un problema que considera haber atendido fue el de haber dado un poco de estructura a los puestos. El personal tuvo más noción de los mismos, así como de sus tareas a desempeñar y a quien rendirle cuentas. Por otro lado por medio de la implementación del tablero de comunicación y la realización de los talleres de comunicación se atendió la necesidad de mejorar la comunicación.

En cuanto a la aportación social del PAP considero que lo más rescatable es tomar en cuenta a las personas que forman parte de la organización. Fue de suma importancia

reconocer el papel que cada uno de los integrantes tienen en la empresa. Por lo tanto se hizo hincapié en reconocerlos, apoyarlos y hacerles saber que sin ellos la organización no se podría mantener a flote.

Aprendizajes éticos

Uno de los dilemas éticos que se tuvieron que enfrentar fue evidenciar la forma violenta en que el personal estaba siendo tratado. Es importante ser contundentes con las personas que están a tu cargo, sin embargo siempre se debe de salvaguardar la integridad y dignidad de los mismos. Desde mi experiencia la forma en que se pudo contribuir al mejoramiento de la cultura empresarial fue por medio de los talleres de sensibilización y teniendo sesiones con el empresario en donde se le hizo hincapié acerca de la importancia de ser contundente pero no violento con el personal. Por último después de esta experiencia ejerceré mi profesión de la forma más justa posible.

Aprendizajes en lo personal

A partir de lo vivido durante el PAP afloraron muchos aspectos de mi personalidad que antes no había percibido. Me di cuenta que soy muy estricta y controladora. Al estar en contacto con mis compañeros tuve que aprender a delegar, a fluir y a confiar. Entendí que no todo se tiene que hacer a mi manera y que el escuchar a los demás es sumamente enriquecedor. En pocas palabras aprendí a trabajar en equipo.

III Conclusiones

ANA PAULA:

Al final de este proyecto PAP quede satisfecha de los conocimientos adquiridos y puestos en práctica con ayuda de mi equipo y mi consultora los cuales hicieron posible que el proyecto saliera sin problemas mayores. Lo que pude identificar sobre las Mypes es que realmente se necesita crear más conciencia y capacitación dado que estos negocios son los que proveen más a nuestra sociedad y son los que más ayuda necesitan, también me di cuenta que no podemos vivir pensando que todas las empresas tienen un control, orden y limpieza como una empresa mayor y no podemos quejarnos de las Mypes porque hacen lo que pueden con lo que pueden.

LUIS FRANCISCO MARTÍNEZ LÓPEZ:

En este proyecto, logre darme cuenta de mis aptitudes, conocimientos y de las relaciones que logre concretar, pude poner en práctica mis conocimientos obtenidos a lo largo de mi carrera, con mi equipo de intervención logre identificar las competencias de todos y me di cuenta que no es tan difícil trabajar con otras personas cuando se tienen metas específicas, dentro de lo que cabe hablar de las Mypes es que es el motor de la economía de México y el área es muy importante para la sociedad pues es de donde viven muchísimas familias mexicanas, lo que sí urge es darle más orden y estructura a las organizaciones.

LORENA MORA

Al estar en contacto directo con una Mype me di cuenta de todas las dificultades que debe de afrontar, de lo difícil que es planear y poder manejar al personal. Las perspectivas a futuro de la empresa es comenzar a tener más clientes por medio de la introducción de nuevos productos hechos de madera y convertirse en la empresa más fuerte del ramo.

El empresario me parece que es muy buen estratega y muy astuto. Sin embargo le cuesta trabajo llevar registro de todos los procesos. En cuanto a su relación con el personal, ésta es un poco torpe. Tuvo disposición para llevar a cabo las sesiones con el equipo ITESO, sin embargo fue complicado dialogar con él y lograr llegar a acuerdos. Al final se logró.

Considero que la metodología del proyecto aporta mucho al desarrollo de las Mypes porque ayuda a estructurar, proporciona una guía para lograr diagnosticar el problema principal (por medio del uso del DIE) y con el tablero de indicadores se logra dar seguimiento a las propuestas de mejora.

IV Fuentes consultadas

Arteaga, José Roberto (2016), México se dobla en el mercado de aluminio. Revista Forbes: México. <http://www.forbes.com.mx/mexico-se-dobla-en-el-mercado-de-aluminio/#gs.0jTLd4U>

Asociación Latinoamericana del Zinc, (s/f), Guía para la comercialización de minerales y metales. LATIZA. Perú. Obtenido de: http://latiza.com/archivos_publicar/informe_comercializaci_minerales.pdf

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2015). México. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Espinosa, R. (2011), Comunicación y Negociación Efectiva, Centro de Colaboración Cívica A.C. México. Obtenido de: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/08627.pdf>

Geo tutoriales. “Qué es el Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto” en Gestión de Calidad, Diciembre 2014. Texto completo en <http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>

Hernández, A. (2014), ¿Por qué nos afecta el tipo de cambio?, Revista Forbes, México. Obtenido de: <http://www.forbes.com.mx/por-que-nos-influye-el-tipo-de-cambio/#gs.c9DqmNk>

INEGI,(2016) Calculadora de Inflación, México. Obtenido de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/calculadorainflacion.aspx>

Instituto Nacional del Emprendedor (s/f). Tendencias Globales del Mercado y Diagnóstico Sectorial a Nivel Nacional. México. Obtenido de: www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/Documentos/Capitulos/CHI01C1.DOC

Jimenez, Ricardo. “El dólar vuelve a trepar sobre los 20 pesos en bancos” en Mercados y estadísticas”, Septiembre 2016. Texto completo en <http://eleconomista.com.mx/mercados-estadisticas/2016/09/23/dolar-vuelve-trepar-sobre-20-pesos-bancos>

Lira Mejía, M.C.:(2009) ¿Cómo puedo mejorar el servicio a cliente?, Edición electrónica gratuita. España.

Orozco-Martínez, José. (2011), Las relaciones de poder en los intercambios comerciales de la cadena productiva del tequila y su incidencia en la competitividad de la rama

industrial. Tesis de doctorado del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. México. Obtenido de: <http://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/1281/OROZCO%20Jos%C3%A9Luis%202011.pdf?sequence=2>

Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>

Sánchez, A. (2016), Así le puso México un alto al acero chino, El Financiero. México. Obtenido de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/asi-le-puso-mexico-un-alto-al-acero-chino.html>

S/A (2013), Tendencia en ventas: la importancia de una buena proyección, Revista EMB Construcción. Chile. Obtenido de: <http://www.emb.cl/construccion/articulo.mvc?xid=2746>

S/N. "En construcción, 60 torres habitacionales en Guadalajara" en Vivienda en Jalisco, Agosto 2015. Texto completo en <http://www.informador.com.mx/jalisco/2015/608865/6/en-construccion-60-torres-habitacionales-en-guadalajara.htm>

Valle, A. (2014), Precios de vidrio y asfalto suben hasta 15% en un año. El financiero. Grupo Multimedia Lauman. México. Obtenido de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/precios-de-vidrio-y-asfalto-suben-hasta-15-en-un-ano.html>.

V Anexos

Anexo 1: Análisis del Entorno.

Anexo 2: Resultados Clima Laboral.

Anexos 3: Resultados Comprensión del Puesto.

Anexo 4: Manual de Administración y Recursos Humanos.

Anexo 5: Manual de Procesos

Anexo 6: Herramienta de control de inventario

Anexo 7: Control de errores

Anexo 8: Auditorias 5's LEAN