

SÉPTIMA EDICIÓN

Administración, Organización y Prácticas de Oficina

Lcda. Iris C. Rodas Santizo / Lcda. Gladys Rodas Santizo



Actividades Online



SEGUNDA UNIDAD ORGANIGRAMAS

1. Realiza un organigrama horizontal de la siguiente estructura empresarial:

Empresa: Agencia de Viajes Terrestres.

Existe una junta General de Accionistas. De la junta de General de Accionistas depende el Director, quien es asesorado por Auditoría Externa (Staff). Del Director depende el Gerente General.

Existen tres gerencias que dependen del Gerente General, las cuales son: Gerencia Administrativa, Gerencia Financiera y Gerencia de Ventas. Estas tres gerencias son asesoradas por Auditoría Interna (Staff).

De la Gerencia Administrativa dependen dos departamentos: Departamento de Proyectos y el Departamento de Personal.

De la Gerencia Financiera dependen tres departamentos: Contabilidad, Presupuestos y Cobros/Créditos.

De la Gerencia de Ventas depende el Departamento Promociones.

Del Departamento Promociones dependen dos departamentos: Boletos Terrestres y Paquetes Turísticos.

2. Realiza un organigrama circular de la siguiente estructura empresarial:

Empresa: Industria y Tecnología, S.A.

Director General
Consejo General
Sección de Contabilidad Financiera
Departamento de Servicios Administrativos
Sección de Transporte
Sección de Mensajería
Departamento Comercial
Sección de Caja
Sección de Ventas
Sección de Atención al Cliente
Sección de Vendedores
Departamento de Producción
Sección de Compras
Sección de Facturación
Sección de Mercadeo

3. Realiza un organigrama funcional de la siguiente estructura empresarial:

Una empresa se dedica a la producción y venta de recipientes de vidrio para la industria de comidas frías.

El Consejo está compuesto por 3 miembros, que dan instrucciones a los Gerentes, y es apoyado por dos unidades asesoras: Jurídica e Informática.

Del Consejo dependen la Gerencia de Producción, Gerencia de Comercialización y Gerencia de Administración.

De la Gerencia de Producción dependen 2 Departamentos: Fabricación y Almacén y 2 Secciones: Control de Calidad y Mantenimiento.

En el Departamento de Almacén se almacenan tanto los productos terminados como las materias primas y la Sección Mantenimiento se ocupa del mantenimiento técnico de las maquinarias.

El Departamento de Fabricación está organizado en forma acorde al proceso productivo: la Sección Control de Calidad, además de controlar el cumplimiento de las normas técnicas del proceso productivo y la calidad de los productos, realiza compras menores, controla la asistencia del personal de producción y paga sus sueldos.

De la Gerencia de Administración dependen 4 Departamentos: Contabilidad, Recursos Humanos, Compras y Servicios Generales. El Departamento de Contabilidad tiene a su cargo la realización de los registros contables, los pagos y los cobros.

Del Departamento de Compras dependen dos Secciones: Accesorios e Importaciones. El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo la liquidación y el pago de sueldos, el control de asistencia del personal y la actualización del Manual de Funciones Empresariales. El Departamento de Servicios Generales se ocupa de la limpieza y vigilancia de la planta de fabricación.

La Gerencia de Administración cuenta con el asesoramiento de una unidad de Sistemas y Tecnificación.

La Gerencia de Comercialización está integrada por un Gerente, su asistente, 12 vendedores y 4 choferes para la distribución. 3 de los vendedores están dedicados a exportaciones y los restantes realizan las ventas locales.

4. Realiza un organigrama lineal de la siguiente estructura empresarial:

La empresa fabrica mobiliario de oficina y está conformada por el Ing. Eduardo Mondragón, quien es el director general. Es asesorado jurídicamente por el Lic. Gerardo Valladares.

El Departamento de Producción a cargo de ingeniero José Fonseca y del que dependen 2 secciones: Fabricación, a cargo del proceso productivo e integrada por un Jefe (Arq. Liliana Manrique) y 7 operarios. Depósito cuya sección está integrada por un Jefe (Lic. Víctor Ochoa) y 2 auxiliares, está encargada del almacenamiento y custodia de materias primas y productos terminados. También tiene a su cargo la preparación de los pedidos para ser despachados a los clientes.

El Departamento de Ventas está a cargo de Licda. Blanca Díaz, del que depende la Sección Ventas, integrada por un Jefe (Lic. Iván Ramírez) y 10 vendedores (7 para el interior y 3 para la capital). Asimismo, dependen directamente del Jefe del Departamento de Ventas, 4 auxiliares de compras que se encargan de las compras de materias primas, papelería y compras menores. También están a su cargo 2 auxiliares de mantenimiento que se encargan de las reparaciones de la maquinaria y de los camiones de transporte de la empresa.

La Sección Finanzas, integrada por un Jefe (Licda. Gladys de Robles), de quien dependen en forma directa 9 auxiliares, los cuales se encargan indistintamente de facturar, registrar y cobrar las ventas; registrar las compras y pagar a los proveedores; liquidar y pagar los sueldos; preparar la información necesaria para la liquidación de los impuestos y aportes sociales.

5. Realiza un organigrama funcional departamental de la siguiente estructura empresarial:

El Directorio está formado por 3 miembros. De ese Directorio dependen 2 Gerencias: Producción y Ventas.

De la Gerencia de Producción dependen:

Departamento de Envases, a cargo de la fabricación de envases, integrado por su jefe y 6 operarios.

Departamento de Plásticos, a cargo de la fabricación de otros productos plásticos, integrado por un jefe y 3 operarios.

Sección Control de Calidad, integrada por un Jefe y 2 auxiliares, cuya función es el control de la calidad de los productos fabricados por ambos Departamentos.

2 auxiliares de almacén.

De la Gerencia de Ventas dependen:

8 vendedores encargados de visitar a los clientes y recoger los pedidos. Estos vendedores son capacitados constantemente por el Departamento de Tecnificación.

3 choferes encargados de recoger la materia prima y repartir las mercaderías producidas.

Sección Compras integrada por un jefe y dos auxiliares, cuya función es realizar todas las compras de la empresa.

Del **Directorio** depende también la Sección Contabilidad, integrada por un Jefe y dos Auxiliares, que tienen a su cargo las actividades siguientes: el registro contable, los cobros, el pago de sueldos, los pagos de compras, los trámites bancarios, el mantenimiento de la maquinaria, mantenimiento y reparaciones en transporte y reparaciones menores en el local.

El pago de impuestos y contabilidad general se realizan a través de una empresa externa.

6. Realiza un organigrama de línea de la siguiente estructura empresarial:

La empresa se dedica a la venta de computadoras armadas por piezas. La empresa está organizada así: el funcionario con mayor autoridad y jerarquía es el propietario, quien desempeña el cargo de Gerente General y de él dependen los ejecutivos y asesores siguientes.

- Un asesor legal externo que llega por horas.
- Existen cuatro gerentes: financiero, producción, ventas y recursos humanos.
- El gerente de recursos humanos cuenta con un asesor en contrataciones y un auxiliar en capacitaciones.
- El gerente de producción supervisa a cuatro departamentos: compras, inventario,

- e) ensamble y software.
- e) El gerente financiero tiene bajo su control a tres departamentos: Contabilidad General, Presupuestos y Caja.
- f) El gerente de ventas cuenta con un asesor de marketing y tres departamentos: publicidad, promoción y ventas.

7. Elabora un organigrama horizontal con los datos de la empresa Industria Cosmetológica, S.A.

Consta de una gerencia que a su cargo tiene una unidad de apoyo denominada Consultoría Jurídica y una secretaria. Además siguiendo su línea de mando tiene cuatro departamentos: ventas, compras, administración y almacén.

El Departamento de Ventas consta de una Sección de Caja y otra de Supervisión; el Departamento de Compras consta de una Sección de Revisión y otro de Productos; el Departamento de Administración consta de tres secciones: Contabilidad, Financiamiento y Archivo; además el Departamento de Almacén consta de una Unidad de Servicios.

8. Realiza un organigrama por funciones de la corporación Jazz, S.A.

Tiene una Gerencia, un asesor Jurídico y dos departamentos: Compra-Venta y Administración. La Presidencia: realiza la gestión gerencial; realiza todo lo que respecta a relaciones públicas; hace las inversiones y busca capital. El asesor jurídico: hace todos los trámites en tribunales; realiza la gestión de aspectos legales y realiza los contratos de compras y de ventas de clientes y proveedores. El Departamento de Compra-Venta: hace lo concerniente a pedidos de proveedores, almacena y arregla los productos en el depósito y realiza los inventarios de la existencia. El Departamento de Administración: realiza la Contabilidad; ejecuta todo lo concerniente a los impuestos, patentes de comercio, catastro, electricidad, agua, mantenimiento; lleva el control de entrada y salida de dinero; efectúa los depósitos; realiza los cheques y lleva el pago de nomina.

9. Elabora un organigrama circular para la empresa Cítricos y más, S.A., quien cuenta con:

- a. Dirección de Producción.
- b. Dirección de Control de Calidad.

- c. Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- d. Dirección de Administración.
- e. Dirección de Exportación.
- f. Dirección de Mercadeo.

10. Elabora un organigrama por funciones para la empresa Bitt Importaciones, S.A.

Cuenta con una estructura en donde la dirección se encarga del manejo de las exportaciones. Trabajan en la empresa un director, un mensajero, dos ayudantes y una secretaria. El departamento de producción tiene un jefe, dos capataces, dos guardias y doce obreros. El departamento de administración cuenta con un administrador, el contador, un cajero, dos auxiliares de contabilidad, una secretaria, un asistente de departamento y el cobrador.

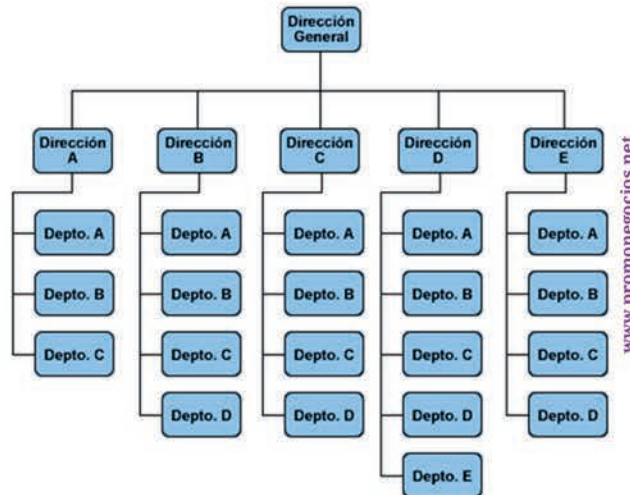
11. Elabora un organigrama que incluya todos los departamentos para el relato siguiente: un grupo de estudiantes visita a la Empacadora de Embutidos Frankfurt, SA., y un alumno anota el recorrido así:

El Director General nos ha recibido en el salón de conferencias; después de unas palabras de bienvenida y una breve explicación del proceso de fabricación, hemos iniciado el recorrido por la empresa. En primer lugar, hemos visitado las oficinas, dos personas estaban clasificando unas facturas, otra estaba imprimiendo las nóminas y otros dos señores trataban de cuadrar un balance contable. En la sección de embutidos había mucha gente, unos estaban en la máquina de cortar la carne, ésta pasaba a través de una cinta transportadora a un tanque muy grande donde una gran batidora mezclaba con las especias que salían por diferentes tubos. Cuando se ha parado la batidora, un señor ha tomado una muestra de la mezcla en una cubeta de laboratorio. Dos señores estaban reparando la máquina de embutir las salchichas. En una nave había muchos jamones colgados (recubiertos de conservantes) y en otra unas señora colocaban etiquetas en las bolsas de jamón york envasado al vacío. Cuando hemos llegado a las cámaras frigoríficas, un empleado ha pedido al Director que le prestara un momento de atención y le ha dicho: "hemos concluido las pruebas de la nueva máquina, con ella podemos reducir un 30% el consumo de energía y un 50% el tiempo de producción". Después nos ha llevado al segundo piso. En una sala estaban reunidas varias personas que in-

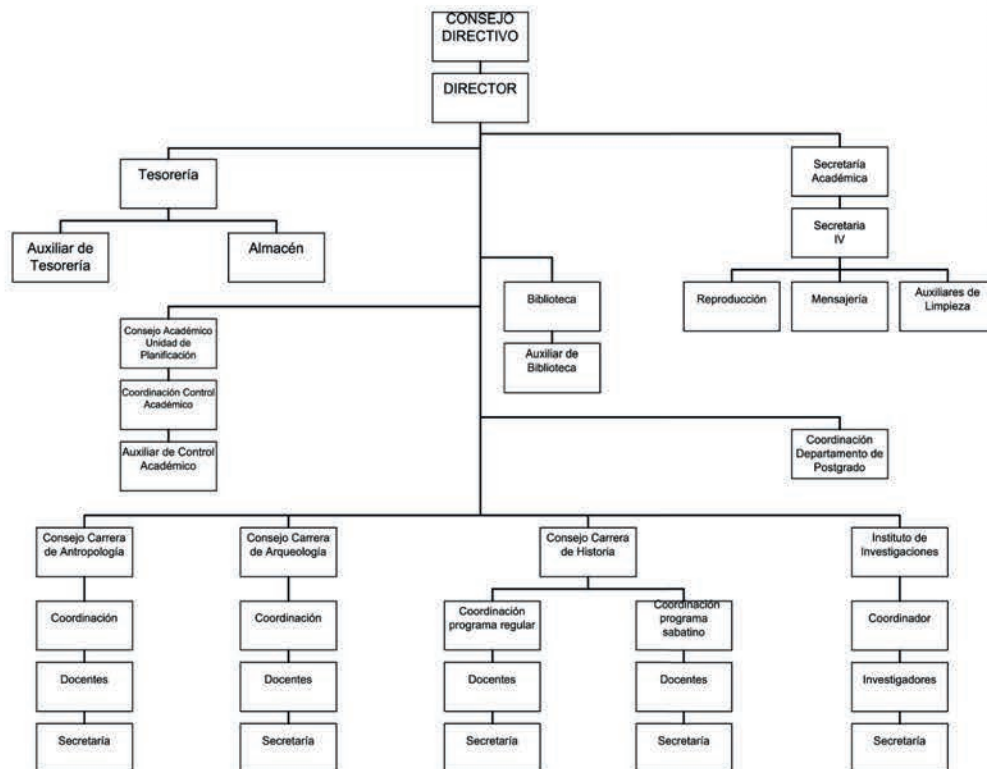
formaban a su jefe sobre las tiendas y supermercados que habían visitado. El jefe les ha entregado unos Catálogos que tienen que repartir a los clientes y les ha mostrado el video cuyo anuncio se emitirá en las principales cadenas de televisión. Al terminar la visita nos han pasado una encuesta con preguntas respecto a los productos que fabrica la empresa. Al salir nos han entregado a cada uno una bolsa con varios productos para que los podamos degustar con nuestros familiares.

12. Con lo organigramas siguientes, analiza cada estructura jerárquica e indica las unidades administrativas de gerencia, las operativas, las unidades de apoyo y las de asesoría. Menciona qué unidades tienen relaciones indirectas o si son inexistentes.

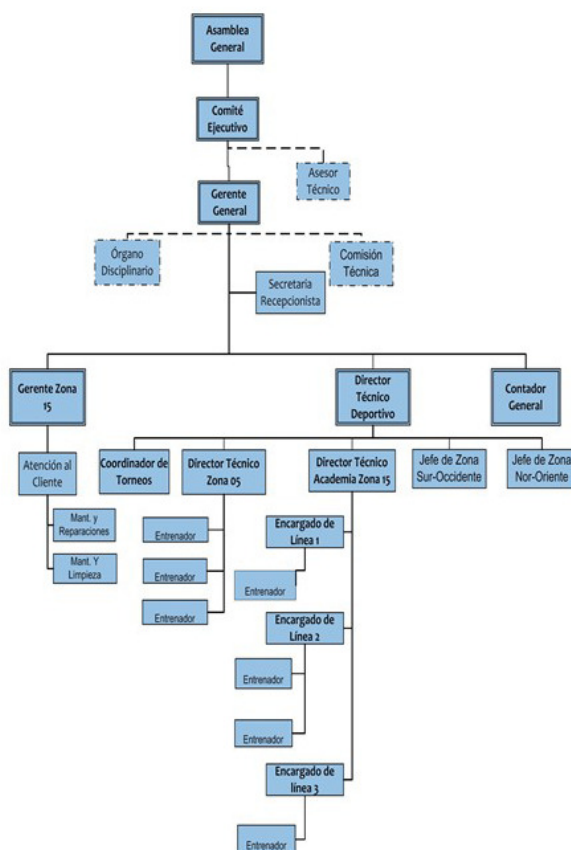
www.promonegocios.net



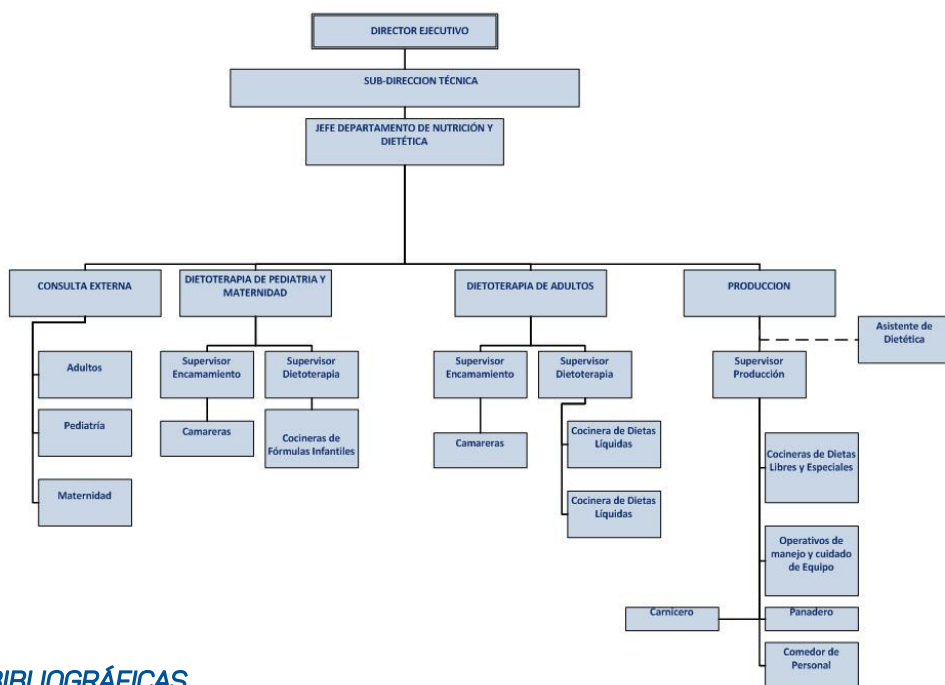
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ESCUELA DE HISTORIA



escuelaistoria.usac.edu.gt



fedetenis.com.gt



hospitalsanjuanmedicos.gob.gt

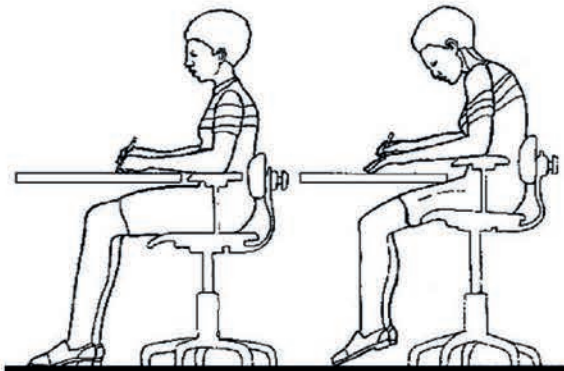
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catoym/material/casosadic_09.pdf
<http://es.scribd.com/doc/107862834/Ejercicios-de-Organigramas>
http://apacecasos.weebly.com/uploads/1/6/2/9/16293234/organigramas_casos_practicos.pdf
<http://reginadetrejo.blogspot.com/2008/11/ejercicios-para-que-elabore-los.html>
<http://gitec3000.com/periodiquito/Clases/OrganizaciomySistemas/EjerciciosOrganigramas.pdf>
<http://colegiohumberstone.cl/profesores/guias/2013/triquelme/EJERCICIOS%20DE%20ORGANIGRAMAS.pdf>

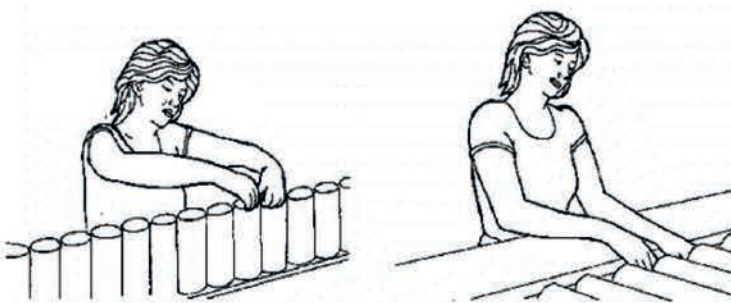
TERCERA UNIDAD

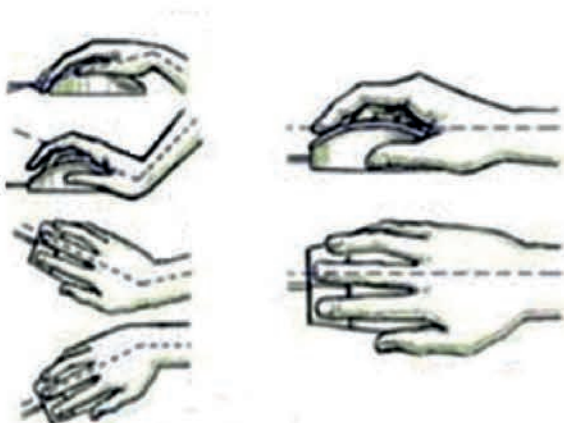
AMBIENTE FÍSICO DE LA OFICINA

1. En las imágenes siguientes, indica que está bien o mal, según lo aprendido en la unidad sobre las posturas, iluminación y el ambiente físico.



http://training.itcilo.it/actrav_cdrom2/es/osh/ergo/ergonomi.htm











2. En las imágenes siguientes, indica los nombres del mobiliario y equipo que están presentes.







3. En la imagen siguiente, indica los mínimos requeridos para una oficina bien organizada. Propón otro mobiliario y equipo que consideres necesario para complementarla.



CUARTA UNIDAD

ENTREVISTAS

1. Lee las siguientes recomendaciones para la preparación de una entrevista de trabajo, luego responde las preguntas que aparecen.

http://www.protocoloimep.com/contenido/biblioteca/doc_29.pdf

La manera de vestirse para una entrevista de trabajo podrá ser determinante para conseguir o no el trabajo deseado, ya que, “una imagen vale más que mil palabras” y más la primera imagen.

Es importante causar buena impresión en general, con el vestuario, maquillaje, peinado, e incluso la colonia o perfume que llevemos podrá influir en la selección...

La imagen física que se proyecta, influirá tanto el tipo de empresa y el puesto al que se aspira.

Por eso es muy importante informarse bien, el tipo de empresa en la que posiblemente se va a trabajar, como se visten los trabajadores, etc.

Por norma general, elegir ropa formal, evitar la ropa informal como los jeans, camisetas, el cuero, zapatillas (a no ser que la entrevista sea para una tienda de deporte, o algún otro trabajo que ya sepas que no requiere llevar ropa formal) y sobre todo elegir colores neutros como el gris, el negro, beige, etc. que no distraigan la atención del entrevistador.

Las manos deben ir cuidadas y uñas impecables ya sea con manicura francesa o con esmalte y de una longitud corta o media, nunca muy larga. Evitar colores muy llamativos como el rojo.

El maquillaje deberá ser discreto, según la moda de ese momento, e intentando que los colores que apliquen vayan de acuerdo con el vestuario.

En cuanto al cabello los hombres deben aplicarse un producto de acabado, como gomina o cera, ya que da sensación de más calidad en la imagen. Las chicas deben llevar el cabello limpio, bien peinado, trabajado con secador, y si fuera necesario utilizar productos de acabado como espuma o gomina para cabellos ondulados o rizados.

Es importante tenerlo todo preparado la noche antes de la entrevista, por si hiciera falta alguna cosa poder prepararla con tiempo, para así evitar los nervios y estrés antes de la entrevista o el mismo día, si no hay mucho tiempo.

Conocer todo lo posible de la empresa: Estudiar la empresa, buscar información sobre ella, por Internet, preguntando a otros empleados, etc. Estudiar las aptitudes, la experiencia y la educación que se dispone. Llevar el currículum y conocerlo perfectamente, ya que se basarán en él. Un currículum impreso en color y leerlo muy bien. Hazte una relación de los puntos débiles y prepara argumentos para defenderlos. Si te citan por escrito, lo correcto es llamar para confirmar la asistencia. No acudir con gafas oscuras. Comprobar la apariencia (evitar ropa llamativa; bien vestido/a, limpio/a y afeitado). Ir solo/a, será mejor visto por los demás. Llegar pronto (5 minutos antes), además es mejor salir con tiempo, puede haber tráfico, accidentes, etc. Preparar la entrevista, el seleccionador va a hacerlo también (saber o deducir las preguntas que pueden hacer y practicar las respuestas a dar). Prepararlo mirándose a un espejo y observando como se deberían decir, o bien con otra persona que observe y de opinión. Estudiándose a uno mismo antes del acontecimiento.

Crear una buena impresión. Las primeras impresiones son de gran importancia. Saludar al entrevistador con una fórmula convencional: Buenas tardes Sr. X. Sentarme derecha, ni al

borde de la silla (inseguridad), ni repantigada (esto crea falta de respeto). Esperar a que sea él el primero en extender la mano. Saludar con un apretón de manos y sonreírle, mirándole a los ojos. No sentarse hasta que me lo digan. No tutear si lo indican. Estar atento/a y simpático/a en todo momento. Evitar ponerme nerviosa y gestos que lo indiquen. No interrumpir. Mirar al entrevistador a los ojos, pero sin intimidar.

Dejar que él tome la iniciativa. No hablar mucho, ni poco. Cuidar el lenguaje a usar. No comportarse ni agresiva ni sensiblemente. No poner los codos encima de la mesa. No cruzar los brazos, ya que podría parecer estar a la defensiva. Si me ofrecen una bebida aceptar pero, que no sea alcohólica. Pensar antes de contestar a las preguntas. Responder clara y brevemente. Decir siempre la verdad. Si preguntan sobre mi mismo/a, enfatizar en mi formación, experiencia y resultado de mis trabajos. No usar palabras rebuscadas. No responder con evasivas o dudas, ni con monosílabos. No esperar demasiado tiempo para responder, podría parecer síntoma de distracción. Mostrar entusiasmo por el trabajo, pero sin suplicar. No hablar mal de la/as empresa/as en las que se ha trabajado. No negar a responder las preguntas. Hacer preguntas, si hay dudas. Expresar el agradecimiento.

En computadora, copia las preguntas siguientes y respóndelas. Recuerda que estas son preguntas frecuentes en una entrevista y debes de contestar de manera clara y directa.

A. DE LA PERSONALIDAD:

- Háblame de ti mismo:
- Cuéntame una anécdota de tu vida en la que resolvieras con éxito una situación problemática.
- ¿Qué gana la empresa si te contrata a ti en lugar de a otro candidato? ¿Qué elemento diferencial aportas?
- Si fueras tú el encargado de realizar esta selección y yo fuera el candidato, ¿qué cualidades te gustaría que yo reuniera?
- ¿Te gusta trabajar con gente o prefieres trabajar solo?
- ¿Te consideras como un líder o como un seguidor? ¿Por qué?
- ¿Cuál fue la decisión más importante que adoptaste en el pasado?

- Defínete a ti mismo con cinco adjetivos calificativos. Justifícalos.
- ¿Qué has aprendido de tus errores?
- Si todos los trabajos tuvieran la misma remuneración y la misma consideración social ¿qué es lo que realmente te gustaría hacer?
- Describe tu escala de valores
- ¿Qué personas te sacan de quicio?
- ¿Duermes bien?
- ¿Cómo reaccionas habitualmente frente a la jerarquía?
- ¿Cómo te insertas en un equipo de trabajo?
- ¿Qué impresión crees que he sacado de ti tras esta entrevista?

B. DE LA FORMACIÓN:

- ¿Por qué estudias la carrera de Perito Contador, Secretariado o Perito en Administración de Empresas?
- ¿Cómo decidiste estudiar.....? ¿Qué otras carreras te atraían?
- ¿Quien influyó más en ti a la hora de elegir tu carrera?
- ¿Qué asignaturas te gustaban más/menos y en cuáles sacabas mejores/peores notas?
- ¿En qué medida tus calificaciones se deben a tu esfuerzo personal y en qué medida a tu inteligencia?
- ¿Qué cambios habrías introducido en el plan de estudios de tu colegio o escuela, si hubieras podido?
- ¿Cuál fue la experiencia más gratificante durante tu vida como estudiante?
- ¿Piensas proseguir o ampliar tus estudios de alguna manera?
- Si volvieras a empezar tus estudios, ¿qué harías de modo diferente?
- En tu formación complementaria, ¿qué seminarios o cursos de corta duración has realizado? ¿Qué te motivó a realizarlos?
- ¿Tuviste algún puesto representativo durante tu tiempo de estudiante?

C. SOBRE TRABAJOS ANTERIORES:

- Háblame de tus actividades al margen de tus estudios
- ¿Realizaste algún trabajo de “estudiante” (clases, vacacionista, prácticas...)?
- ¿Qué aprendiste durante tus trabajos anteriores? ¿Qué funciones desempeñabas? ¿Cuánto cobrabas?
- ¿Debías supervisar el trabajo de alguien?

- ¿Cuál de tus trabajos previos te ha gustado más/menos? ¿Por qué?
- ¿Cuál es tu proyecto o solución más creativa?
- ¿Cómo te llevabas con tus compañeros, con tus jefes, con tus subordinados?
- ¿Cuál fue la situación más desagradable en que te viste? ¿Cómo le hiciste frente?
- Describe el mejor jefe que hayas tenido. Y el peor
- Descríbeme un día típico en tu trabajo anterior
- ¿Cómo conseguiste ese trabajo, esa práctica...?

D. SOBRE EMPLEO:

- ¿Qué sabes acerca de nuestra empresa?
- ¿Qué te atrae de ella?
- ¿Qué ambiente de trabajo prefieres?
- ¿Prefieres un trabajo previsible o un trabajo cambiante?
- ¿Qué relaciones piensas debe haber entre un jefe y su colaborador inmediato?
- ¿Estarías dispuesto/a a trasladarte a vivir a otra ciudad, a otro país, o a viajar con frecuencia?
- ¿Tienes alguna preferencia geográfica?
- ¿Cuál crees que puede ser para ti la mayor dificultad al pasar de la vida de estudiante a la vida del trabajo?
- ¿Qué departamento (marketing, financiero, producción, comercial...) te atrae más?
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes y tus puntos débiles para este puesto?
- ¿Qué te ves haciendo dentro de 5 a 10 años?
- ¿Cuáles son tus objetivos a largo plazo? ¿Cómo crees que podrás lograrlos?
- ¿Cómo te enteraste de la existencia de este puesto?
- ¿Por qué piensas que vas a tener éxito en este trabajo?
- ¿Estarías dispuesto/a a realizar un curso de formación a cargo de la empresa, antes de ser contratado/a?
- ¿Cuánto quieres ganar ahora (y dentro de cinco años)
- ¿Prefieres trabajar en una empresa grande, mediana, pequeña, pública, privada...? ¿Por qué?
- ¿Cuándo podrías incorporarte al trabajo?
- ¿Qué personas de las empresas en que has trabajado anteriormente pueden darnos referencias de ti?
- ¿Participas en otros procesos de selección?

- ¿Qué opinas de.....la unión monetaria, el terrorismo, el feminismo, los políticos, los sindicatos.....?
- ¿Comentas con tus padres-esposa/o-novia/o las incidencias de tu trabajo?

E. DE LA VIDA PRIVADA:

- ¿Con quién vives?
- ¿A qué se dedica tu familia?
- ¿Tienes novia/o - esposa/o? ¿Qué opina de éste trabajo?
- ¿Qué haces en tu tiempo libre?

2. Analiza el siguiente caso y responde las preguntas a continuación:

<http://misjefesllevanchupete.blogspot.com/2008/04/caso-prctico-ii-maripuri-se-va-de.html>

TERESA VA DE ENTREVISTA

Traje chaqueta-pantalón de color azul con raya diplomática. Zapatos de tacón de cinco centímetros. Maxi-bolso verde última temporada. Currículum Vitae en mano, actualizado y en papel lino. Cola alta y perlas pequeñas. Teresa respira hondo antes de entrar en el Despacho. Se presenta a una entrevista para el puesto de responsable de Exportación en una mediana empresa con mucho potencial. Abre la puerta y al otro lado de una gran mesa se presentan Ignacio, responsable de la consultora de RRHH que lleva la selección y D. Gustavo, Director de la División Internacional de la empresa.

Teresa entra con decisión arrepintiéndose de estrenar zapatos ese día. Saluda formalmente, entrega su Currículum Vitae y se sienta en una silla preparada para el interrogatorio. Ignacio le pide que cuente brevemente su experiencia profesional. Teresa contesta con diligencia deseando pasar al “contenido” real de la entrevista, ese que se centra en el Currículum Vitae no escrito, tanto de la empresa, como en el suyo propio. Su exposición muestra una carrera profesional coherente y llega la fase B.

Ignacio, quien hasta el momento ha estado atendiendo correctamente y con cara de aprobación mientras hacía anotaciones en el Currículum Vitae estira su cuello, levanta la barbilla y con aires de agente del FBI confirma la fecha de nacimiento, para posteriormente y sin parpadear preguntar:

- “¿Tienes hijos?”, “¿qué edad tienen?”. -

Teresa adivina de repente que el traje gris y el aspecto “cara lavada” de su entrevistadora no se debe a la seriedad del momento y el respeto a su profesión sino a la falta de imaginación, alegría y al desinterés absoluto por los escapates. Por un momento piensa en contestarle, “Sí, cuatro, más un vecino que es hijo único y se aburre en su casa más los de mi hermana que son tres y se vienen a merendar todos los días porque no les deja tomar chocolate...”. Finalmente decide controlarse y contesta:

- 1.- ¿Qué contestó Teresa?
- 2.- Es una entrevista profesional, ¿es correcto hacer preguntas personales?
- 3.- ¿Es técnicamente legal/profesional preguntar la edad del entrevistado una vez se tiene el Currículum Vitae en la mano y al entrevistado cara a cara?
- 4.- En tu opinión, ¿crees que resulta adecuado que Teresa lleve un bolso de moda verde a una entrevista para el puesto de responsable de Exportación?
- 5.- ¿Crees que en las preguntas personales/familiares se deben contestar en una entrevista profesional?
- 6.- ¿Cómo valoras tú a una empresa que realiza esas preguntas en el proceso de selección?
- 7.- ¿Qué pregunta plantearías tú?
- 8.- ¿Estrenarías zapatos el día de una entrevista?

MOTIVACIÓN

Analiza cada situación siguiente y contesta lo que se te pregunta:

1. Joaquín comenzó a laborar en una empresa industrial. Le contaron sin mucho detalle, sus funciones, salario, horarios, etc. Después de organizar sus tareas, se da cuenta que nadie le ha explicado cómo realizarlas. Preguntó a sus compañeros pero todos están ocupados en sus labores. Así que pasa toda la mañana buscando algún responsable que le proporcione información sobre cómo realizar las tareas. ¿Crees que se siente motivado Joaquín?

2. Ana, tu compañera de trabajo está suspendida por el IGSS y con tratamiento psicológico desde hace dos semanas. El último día que laboró, sufrió una crisis de ansiedad y se le dificultaba respirar. Los comentarios se hicieron circular y el que más sonaba era “es natural, el ritmo de trabajo es demasiado fuerte. Trabajamos con plazos demasiado cortos”. ¿Crees que estos comentarios generalizados se pueden volver antimotivacionales? ¿Qué sugieres para contrarrestar esta situación?
3. Melanie trabaja desde hace un año en el departamento de recursos humanos de una empresa de publicidad. Su encargado le prometió durante el proceso de selección que el primer año de trabajo sería contratada por facturación y que luego de ese año, la integrarían a la nómina empresarial. En las últimas semanas, la empresa ha contratado a varios empleados nuevos y Melanie solicitó su ingreso a la nómina. El director le dijo que no puede contratarla indefinidamente (en nómina) hasta que se jubile alguien. En respuesta a esto, Melanie comunicó que siente que su labor no es valorada y que después de un año de trabajo intenso con jornadas laborales largas, sus esfuerzos no son recompensados como se le informó desde el inicio y que su valor profesional no es reconocido. ¿Cómo crees que se le puede motivar? ¿Qué decisiones debe realizar el director?
4. Paulo, tu compañero de labores se siente frustrado. Piensa que nada de lo que había programado para su futuro está resultando. Sus planes no han ido por el rumbo deseado. Esto hace que poco a poco esté más sensible e irascible. Reacciona de mala manera ante cualquier inconveniente, se irrita y eleva el tono de voz. ¿Cómo crees que se le puede ayudar? ¿Qué soluciones le propones? ¿Irás a hablar con tu superior acerca de su caso?
5. Susana lleva 10 años trabajando en la misma empresa. Su rendimiento ha bajado y el jefe de sección cree que le pasa algo.

El jefe la llama a su oficina y le pregunta sobre su cambio y le pide que explique sus razones. Susana responde que nada le pasa y que las jornadas largas frente a la computadora la agotan y le secan los ojos. ¿Qué solución propones? ¿Qué decisión como jefe tomarías?

6. Imagina que quieres pedir dos días de permiso sin sueldo a tu jefe para atender unos asuntos familiares. Eres consciente de que esta posibilidad en la empresa constituye un favor, ya que este tipo de permiso no está contemplado en tu contrato. En las situaciones siguientes, ¿cuál elegirías?
 - a. Cuando el director del departamento ha llamado a tu jefe para resolver un problema urgente.
 - b. Cuando tu jefe acaba de atender a un cliente conflictivo.
 - c. Al principio de la mañana, cuando tu jefe planifica el día.
 - d. Cuando tu jefe ha cerrado una buena negociación con un cliente.
7. Frederick Taylor dijo: “el objetivo principal de la administración debe ser conseguir la máxima prosperidad para el empresario y para cada uno de sus empleados... La máxima prosperidad para cada empleado significa, no tan sólo que perciba salarios más elevados que los corrientes en su categoría profesional, sino, lo que es más importante, que cada hombre alcance sus máximas posibilidades de eficiencia, de modo que sea capaz de realizar el trabajo más complejo para el que sus habilidades naturales le capaciten, y significa también que, siempre que sea posible, se le ofrecerá precisamente este tipo de trabajo... la mayoría de los hombre cree que los intereses fundamentales de los empresarios y de los trabajadores son necesariamente antagónicos... la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada de la prosperidad del empleado, y viceversa...”

Dentro del párrafo anterior, ¿Taylor describe la clave para eliminar un conflicto laboral?

SEXTA UNIDAD

Busca el link:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/carabarin_m_a/apendiceC.pdf

Elabora un resumen y luego coméntalo en clase.

PLAN DE NEGOCIO

Lee los artículos siguientes, analiza el contenido, luego escribe un ensayo respondiendo las preguntas planteadas.

¿POR QUÉ INCLUIR ORGANIGRAMAS EN EL PLAN DE NEGOCIO?

<http://www.100plandenegocios.com/incluir-organigramas-en-plan-de-negocio>

Cuando escribas un Plan de Negocios en esta sección de Organización de la empresa tendrás que describir los puestos más importantes por los que está conformada tu empresa. Construye una descripción narrativa para cada miembro, donde expliques su contribución a la empresa.

Muchos inversionistas basan sus decisiones en el personal que conforma la organización de la empresa antes que las finanzas o los objetivos principales. Los inversionistas esperan un equipo de profesionales que cuenten con la experiencia suficiente para cada puesto. La sección de organización de la empresa en los Planes de Negocios debe demostrar claramente quienes son cada una de las personas que se encuentran en la empresa y qué es lo que hacen.

IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando te encuentras elaborando un plan de negocios debes incluir el diseño de la estructura organizacional.

Las bases del diseño de una estructura organizativa no es algo arbitrario o un formato convencional que se utiliza de la misma manera para todas las empresas, esta debe basarse en las estrategias de la empresa, en el concepto, tus procesos de trabajo y algunas otras características como el tamaño y la complejidad.

¿POR QUÉ NECESITAS ESTA SECCIÓN?

Para representar la estructura de una organización no basta con dibujar un organigrama, conviene tener un manual de organización que puede ser un documento breve o extenso en el que se anota específicamente cuál es el concepto de la empresa, cuál es el modelo de la empresa; incluir también la misión, visión y valores dentro del plan de negocios que sirven para orientar la acción de las personas con estructura básica con cada una de las responsabilidades que pertenecen a cada una de las personas que laboran, esto nos llevará a la descripción de los puestos, una estructura organizativa es un conjunto de puestos de trabajo que poco a poco se van dividiendo en departamentos, unidades o secciones.

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Inicialmente una empresa o negocio tiene una estructura simple que poco a poco se va especializando y estructurando hasta llegar a una estructura funcional que se divide en funciones como la función de ventas, función de producción o función de administración.

Por otro lado tenemos la estructura de proyectos en la cual hay más flexibilidad en los puestos; llevadas a la práctica se tienen estructuras híbridas que van cambiando conforme la empresa va creciendo.

4 CLAVES PARA ESCRIBIR UN PLAN DE NEGOCIO EXITOSO

1. Tus lectores son primero

Gran parte de los planes de negocios que se escriben están destinados a una audiencia un lector específico como inversores o prestamistas.

Asegúrate de que al escribir lo hagas con tus lectores en mente, por **ejemplo** si escribes para los capitalistas de riesgo, cerciórate de que atiendes a sus necesidades; pues los capitalistas de riesgo tienen tiempos limitados, por lo tanto tienes que estar seguro de que el primer párrafo de tu plan establece claramente lo que haces y lo que quieres lograr. Como tal, el plan de negocios debe mostrar que tu empresa puede alcanzar los objetivos.

2. Plan de Negocios breve

El Plan de negocios deberá cubrir los puntos principales en los que está interesado el lector, y mostrar que has pensado completamente en las oportunidades. Uno de los objetivos clave del plan de negocios es crear suficiente interés en el inversionista para programar una próxima reunión contigo. Durante esa reunión van a preguntar todo acerca de lo que está escrito y los objetivos que tienes en mente, algunos de los cuales no serán cubiertos en su plan (lo cual está bien).

3. No subestimes a la competencia

Cuando un emprendedor inicia un negocio en muchas ocasiones lo hace pensando que no tiene competencia, con la creencia de que lo que está ofreciendo es totalmente único. Pero si un inversionista ve en tu plan que no hay competencia para él significa que no tienes un mercado en el que vas a desarrollarte.

De la misma manera, si los clientes no tienen con quien comparar tu producto o servicio no habrá demanda por ellos.

Ten presente que si bien no tienes competencia directa sí hay competencia indirecta. Por lo tanto, asegúrate de indicar lo que tu competencia está haciendo bien, y luego resaltar razones por las que crees que tu empresa puede ganarle.

4. Plan a largo y corto plazo

Los Planes de negocios deben establecerse con visión a largo plazo para la empresa, que por lo general es de cinco o más años. Pero ya que es algo difícil planear tan lejos puedes crear planes más concretos para lograr las metas a un año.

EJEMPLO DE PLAN DE NEGOCIOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/montar-comercio-electronico>

Sector: B2C (comercio electrónico).

Actividad: Tienda online.

Forma jurídica: Trabajador autónomo.

Instalaciones: Domicilio personal.

Equipos y maquinaria: Equipos informáticos, software, mobiliario, etc.

Personal y estructura organizativa: Un promotor/trabajador.

Cartera de servicios: Venta de productos.

Clientes: Consumidores finales.

Herramientas de promoción: Campañas en Google, marketing online y posicionamiento con la propia web.

IDEA DE NEGOCIO

“Si te planteas poner en marcha un negocio de comercio electrónico, independientemente del sector que te interese, busca un proyecto especializado con productos claramente identificables, intentando que el producto sea de una marca o marcas reconocidas, y que te lleven, de esta forma, a un tipo de consumidores que prime el servicio frente al precio. No te va a interesar el comprador que se decanta por otras tiendas o por ofertas de Internet y que busca básicamente precio. No tienes otra que moverte en precios recomendados para ser competitivo”, plantea Pepe Isabal, gerente de e-tecnia.es. Está claro que cada producto va a tener un plan de negocio, un precio y unas expectativas de venta diferentes, pero estas pautas te van a ayudar a dimensionar y enfocar correctamente tu empresa.

REFERENCIAS, LAS JUSTAS

“Aunque te centres en un único producto, se trata también de que busques distintos proveedores de ese producto o de esa gama de productos que te interesa. También se trata de que no manejes un número excesivo de referencias, lo

que te provocaría un problema de almacenaje. Y ya no sólo de stock, sino de productos invendidos”, añade Isabal. “Tener pocas referencias es importante para mantener el margen, pero, además, te va a ayudar luego con el posicionamiento de tu negocio en los buscadores de Internet. Tu negocio será más fácil de identificar por tus consumidores”, explica Javier Celdrán.

TENDENCIAS

“Además de investigar cuántas tiendas on line operan en torno al producto y qué zona cubren esas empresas (qué volumen de facturación y de tráfico tienen), tienes que conocer las tendencias que influyen en los productos que vas a vender y a los consumidores a los que te vas a dirigir. ¿Se comercializan en marketplaces? ¿Se venden mejor a grupos de consumidores? A lo mejor no te interesa montar tu propia web, sino vender a través de un marketplace –o abrir una tienda en ese marketplace–”, apunta Pedro Martínez, consultor de Cecarm.

ENTORNO

“En realidad, en Internet el mercado sí que es nacional –incluso internacional–, pero para arrancar, puedes dar a conocer tu tienda on line, por ejemplo, llegando a acuerdos con medios de comunicación locales, que impulsan ahora sus versiones on line y ya han comenzado a popularizar la venta de productos a través de sus plataformas, pero no son ellos quienes gestionan la venta”, destaca este experto. De todas formas dependerá mucho del producto que vayas a vender y a quién se lo vas a vender: ¿bicicletas de diseño estadounidenses a aficionados españoles o jamón serrano envasado a los suizos y por Internet? Cada enfoque requiere un análisis y una estrategia diferente.

ENTORNO NORMATIVO

Puedes encontrarte en ocasiones con que se hayan producido modificaciones legislativas que den pie a tu idea de negocio, como ha ocurrido, por **ejemplo**, con los vehículos eléctricos. “El primero en llegar en Internet tiene más posibilidades. La Red aporta la agilidad para aprovechar más rápidamente este tipo de oportunidades. El efecto golpear en Internet es muy interesante. Este es otro argumento contundente a la hora de redactar este apartado de tu plan de negocio”, plantea Pepe Isabal, experto en la puesta en marcha de proyectos de comercio electrónico.

PRECIO

“Un buen producto para comercializar a través de Internet es, por **ejemplo**, aquel en el que las marcas sugieren un PVR (Precio de Venta al Público Recomendado). Desde el primer día estás en las mismas condiciones de precio que una gran empresa/gran superficie, pero puedes ganar la base competitiva en el servicio, atención personalizada, etcétera. Incluir los portes en el coste hace que puedas vender más barato sin romper la filosofía de la empresa”, destaca. Piensa en productos que rondan los Q.1,500.00.

PROVEEDORES

La pregunta más importante que te tienes que hacer es ésta: ¿qué proveedor logístico te va a facilitar un buen servicio? “¿Qué proveedor logístico te mantendrá unos márgenes que te permitan tener beneficio, hacer viable tu idea de negocio, vender un producto a través de Internet? Uno de los grandes atractivos, sino el único, para el consumidor de Internet es el precio y si no eres capaz de tener un precio más barato que el que se pueda obtener en una tienda off line, estás perdido. La comodidad no es una estrategia suficientemente fuerte... Y para que el precio sea bajo, tienes que tener una logística que te permita garantizar ese precio bajo”, reflexiona Martínez.

“El sistema logístico tiene que llegar hasta tu almacén a tiempo, cumplir los tiempos con tu cliente... La rapidez en la entrega es un valor añadido, un elemento diferencial que puede hacer que un cliente se quede contigo o se vaya a la competencia”, añade este experto.

COMERCIAL

“No es tan fácil fidelizar en Internet. La competencia está mucho más cerca que en el mundo físico: está a un sólo clic. Abandonar una tienda on line e ir a otra es cuestión de segundos. Es complicado fidelizar, pero Internet, a cambio, tiene herramientas propias que contribuyen a fidelizar y que no funcionan igual de bien con negocios físicos. Como, por **ejemplo**, el correo electrónico. Poder enviar un boletín quincenal con todas las últimas ofertas y tener la posibilidad de comprar a un par de clics... Eso no lo tiene el mundo off line. No obstante, lo cierto es que la competencia también es mayor”, apunta el consultor del Cecarm.

Celdrán sugiere, por **ejemplo**, estudiar el coste de ofrecer cursos gratuitos en formato pdf para descargarse y ofrecer comparativas (honestas) de productos.

Preguntas para el ensayo:

- ¿En cuál segmento de mercado está el negocio? ¿En cuál segmento quiero estar?
- ¿A qué clientes se atienden? ¿Con cuáles bienes o servicios?
- La vocación y aptitudes del negocio: ¿hacia cuál mercado se impulsa? ¿Cómo va a crecer ese sector en los próximos años? ¿Qué se está haciendo para ingresar en él?
- ¿En qué consiste y cómo defines el negocio que se está desarrollando?
- ¿Es práctica la idea, realmente satisface una necesidad?
- ¿Cuál es la visión del negocio? ¿En qué quiere convertirse o ser?
- ¿Cuál es la misión, cómo va a hacer o hace el negocio?
- ¿Qué habilidades y experiencia traen los socios al negocio?
- ¿Qué características debe tener el personal y cómo conseguir al mejor equipo?
- ¿Cómo capacitar al personal?
- ¿Qué servicios o productos se ofrecen actualmente? ¿Qué servicios o productos pretende ofrecer en el negocio?
- ¿Quiénes conforman la competencia del negocio?
- ¿Cuál es la ventaja del negocio sobre otras empresas existentes?
- ¿La empresa puede diferenciarse por un producto/servicio de mejor calidad o liderazgo en costos?

SÉPTIMA UNIDAD

CARÁCTER ORGANIZACIONAL

El **carácter organizacional** que dio como resultado la calidad total tiene 12 atributos:

1. La autoridad y la responsabilidad para la toma de decisiones se encuentran en el menor nivel razonable. El menor nivel se refiere a su posición en el organigrama y razonable a que el líder debe ejercer cierto criterio y no esperar a que los que ocupan un nivel bajo tomen decisiones para las cuales no están preparados o no tienen la información necesaria.

2. Los problemas no esperan ser resueltos.
3. Existe una actividad constante, dirigida a reducir el tiempo y mejorar la calidad de lo que se proporciona al cliente y a enriquecer el clima organizacional.
4. El programa de calidad total es un medio para llegar a ser una mejor empresa, concentrando su atención en una visión de la empresa ideal y la del futuro.
5. De los empleados se debe esperar: una actitud positiva, esfuerzo por mejorar, espíritu inquisitivo y de descubrimiento, que se sientan estimulados por su trabajo y que lo consideren importante.
6. Los programas son dirigidos por líderes y gerentes.
7. El trabajo se realiza en pequeños grupos.
8. El trabajo en equipo es el modo de operación con el cual se hacen las cosas.
9. Debe existir constante comunicación del progreso, éxitos y fracasos de la empresa.
10. Se debe tener interés por el cliente externo.
11. Los lemas de la empresa deben destacar la satisfacción del cliente.
12. El líder tiene el rol más importante.

LINEAMIENTOS PARA LA CONDUCCIÓN DE UNA SESIÓN DE LLUVIAS DE IDEAS

EL LÍDER

1. Debe enunciar las reglas básicas.
2. Determinar la duración máxima de la sesión.
3. Leer el problema y dar la pregunta relativa por discutir y realización de la pregunta: ¿qué ideas se les ocurre al respecto?
4. Al ver expresada una idea, debe resumirla con las mismas palabras de quien la expresó hasta donde sea posible. Registrar la idea por medio de un participante o en grabadora. Al terminar el resumen debe decir: "siguiente idea".
5. Debe intervenir en forma limitada.

BENEFICIOS

1. El hacer sugerencias estimula la creatividad, proporciona muchas perspectivas y ayuda a los equipos a llegar a un consenso.
2. Se puede pedir al grupo que haga sugerencias sobre una lista de los problemas de calidad en la empresa.

TÉCNICAS DE CREATIVIDAD

La **libre generación de ideas** consiste en el establecimiento de una atmósfera propia de la lluvia de ideas para fomentar nociones creativas en la identificación o resolución de un problema en particular. Los participantes acumulan sus ideas.

La **técnica de rondas** le proporciona a todos los participantes igual oportunidad de expresar sus ideas con el propósito de que ninguno de ellos domine la sesión.

El **procedimiento de grupo nominal** consiste en la elaboración por cada participante de una lista de problemas generales o posibles soluciones a un problema. Como esta técnica protege el anonimato, permite el tratamiento de temas delicados.

SELECCIÓN DE LAS ÁREAS PRIORITARIAS

Para seleccionar las áreas, se debe hacer una lista con las más importantes. La que tenga una rotación múltiple será la que reciba una atención inmediata. Después de que se haya definido el área de prioridad, los resultados se presentarán al consejo de calidad, grupo de dirigentes o miembros del directorio, para que aprueben el proyecto que le dará seguimiento al área de prioridad.

SELECCIÓN DE MIEMBROS DEL EQUIPO

Los miembros del equipo deben representar el área que se relaciona al tema seleccionado, incluyendo empleados claves. El líder del equipo debe seleccionarse entre los dirigentes de la institución.

Los participantes deben ser individuos que hayan demostrado trabajar bien en equipo, tener interés por su trabajo, terminar sus labores a tiempo e interesarse por los problemas. La persona elegida para ser el líder del equipo debe ser alguien con un interés especial en el tema y que pueda ayudar al equipo a salir de estancamientos.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL EQUIPO

Los miembros del equipo deben ser capacitados para manejar las herramientas de mejoramiento de calidad y métodos cuantitativos,

recibiendo primero una orientación. Luego se les debe capacitar a medida que se necesite.

Se puede capacitar al equipo sobre la identificación y selección de soluciones, el equipo debe hacer un cronograma de su trabajo, definiendo como va a trabajar: fecha de reuniones, plazos, responsabilidades de los miembros del equipo.

Cuando el equipo haya recopilado datos sobre el área a estudiar, debe analizar los datos, encontrar las causas de fondo del problema y presentar soluciones. Pueden presentar la información utilizando gráficas de barras, organigrama, histograma, cuadro de tendencia, cuadro de control y diagrama de puntos.

POSTULADOS DE LA CALIDAD

1. Está asociada a un concepto de sociedad, a una teoría y a un proyecto empresarial, dentro de la realidad y opciones políticas de cada empresa.
2. Es un concepto relativo dinámico y multidimensional, en el que influyen condiciones externas e internas a la empresa, como son el contexto sociocultural y natural, la cultura institucional, la dirección y otros recursos de aprendizaje.
3. El sujeto que aprende debe participar en su propio aprendizaje y no ser solo un reproductor del conocimiento de otros.
4. Los aprendizajes de calidad deben ser relevantes, pertinentes, significativos y funcionales.
5. La revisión de la calidad es total, al incluir, además de lo cognoscitivo, las dimensiones afectivas, sociales y valorativas del empleado.
6. Está asociada a la equidad en las oportunidades de acceso y de permanencia exitosa en la empresa.
7. Es una formación orientada hacia la inserción laboral de los participantes.

RAZONES QUE SUSTENTAN LA BÚSQUEDA DE LA CALIDAD

1. Los cuestionamientos frecuentes a los procesos y resultados deficientes que se observan en una empresa.
2. La búsqueda de una relación mayor entre la eficiencia y los cambios en el patrón de desarrollo económico y social.

3. Los cambios acelerados, profundos e imprevisibles que tienen lugar en todas las esferas de la actividad humana.
4. El interés creciente por el desarrollo del conocimiento en todos los ámbitos del saber y una valorización de la inteligencia.

FACTORES OBSTACULIZADORES DE LA CALIDAD

1. Insuficiente claridad en la concepción teórica y estratégica del proyecto de mejora de la calidad.
2. Ruptura en la continuidad del proyecto de calidad por el cambio de administración.
3. Demandas y expectativas exageradas o no satisfechas de los empleados.
4. Resistencia al cambio por algunos empleados.
5. Recursos humanos y financieros insuficientes en calidad y cantidad.
6. Dificultades vinculadas a los sistemas de información, retroalimentación y supervisión.

CAMBIOS Y RESULTADOS SIGNIFICATIVOS

1. Creación de condiciones de sensibilización, motivación y compromiso de los empleados.
2. Mayor flexibilidad en la implementación de los proyectos de calidad por parte de los empleados.
3. Generación y puesta en marcha de nuevos módulos de educación para el trabajo, orientados a la producción y al mejoramiento de la calidad de vida y satisfacer las demandas laborales.

INFORMACIÓN NECESARIA PARA IMPLANTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD

Existen tres clases de intercambio de información:

1. La **formación**: es la transferencia de conocimientos generales para aprender a pensar, hacer preguntas y adaptarse a circunstancias cambiantes.
2. La **capacitación**: es la transferencia de habilidades específicas para aplicarse en circunstancias bien definidas, y generar resultados predecibles en el desempeño.
3. La **conscientización**: es el cultivo de una comprensión general y el entusiasmo por una idea.

PODEMOS AFIRMAR QUE:

“Cualquier sistema de calidad exitoso es aquel en el que el personal de una empresa, hace llegar sus propios estándares. El estándar personal es la prueba de fuego que la empresa debiera emplear para comprobar si se está actuando del modo que se dijo, de ser así, la empresa cuenta con personal confiable... de lo contrario, se cuenta con personal falto de conciencia de calidad...”

CONCLUSIÓN:

La **conciencia de calidad** es: aprendizaje y búsqueda constante, es aplicar los estándares de calidad en las tareas apropiadas, no culpar a otros cuando la calidad flaquea y se debilita, trabajar en equipo para llevar a cabo los objetivos de la calidad, no preocuparse de buscar culpados ni culpables sino de buscar soluciones, identificarse con la visión y misión de la organización y buscar los resultados mediante una política de calidad bien definida.

DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

Es la responsable de la definición e implementación de los programas desarrollados de:

1. Mejora de la calidad.
2. Eliminación de los desacatos o incumplimientos.
3. Prevención de defectos de la organización con el objeto de asegurar que sus productos y servicios cumplirán los requisitos de la empresa, que los clientes estarán protegidos y satisfechos y de que el costo de la calidad no se irá reduciendo.

Estos programas van desde la **preparación** de nuevos empleados hasta la **inspección** de los productos y servicios en curso, la **organización** de programas de mejora de calidad, la **realización de revisiones** de los diseños y la asistencia del departamento financiero en el cálculo del costo de la calidad.

ESTA DIRECCIÓN DEBE ESTAR A CARGO DEL EJECUTIVO PRINCIPAL DE LA EMPRESA.

EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD TOTAL

El departamento de recursos humanos debe

reafirmar su papel en la implementación del cambio y desarrollar una estrategia que debe incluir lo siguiente:

1. Definir el papel del jefe de recursos humanos y su departamento de modo que puedan actuar como consultores corporativos internos, o sea un grupo al que se pueda recurrir para resolver los problemas humanos durante la implementación de la calidad total.
2. Definir formas de medir el clima organizacional y determinar las barreras que impiden que el personal se sienta comprometido y con deseos de trabajar en equipo.
3. Identificar las cualidades que la empresa necesita de su próxima generación de empleados de niveles gerenciales, obreros y técnicos. Luego planificar los procedimientos, reclutamiento y contratación de esas personas y la forma de asegurar que se integren con la mayor eficacia.
4. Determinar el tipo de capacitación gerencial para ayudar a las personas a comportarse en forma diferente; ésta incluye: formación de equipos, solución de problemas y toma de decisiones.
5. Determinar la manera de capacitar al personal no gerencial.
6. Idear nuevos y diferentes sistemas de compensación.
7. Desarrollar un plan para administrar el programa educativo.
8. Prepararse para ser un defensor y un modelo en el programa de calidad total.

EJEMPLOS DE CÓMO PUEDEN PARTICIPAR LOS EMPLEADOS EN UNA CORPORACIÓN

1. Los empleados de todas las áreas de la corporación se reúnen para colaborar en equipos de trabajo y así resolver problemas de productividad.
2. El personal de producción se pone en contacto directo con los clientes, para identificar y corregir problemas de control de calidad.
3. Los trabajadores detienen la producción cuando la calidad no es satisfactoria.

ADIESTRAMIENTO

Para tener un buen adiestramiento de los empleados, debe mejorar su destreza en los campos siguientes:

1. **Preparación**, no improvise, tome en cuenta

cuales son los temas, como se aproximará a sus miembros de equipo, las preguntas que formulará y las acciones con las que continuará.

2. **Observe y evalúe.** Observe como trabaja la gente e interactúa con otras personas.
3. Las preguntas deben ser **abiertas**.
4. Aprenda a **escuchar**.
5. Pregunte si puede hacer **sugerencias**.
6. Programe una reunión de **seguimiento**.

13 CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA REINGENIERÍA

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/reingenieria-tecnologia-de-produccion-optimizada.htm>

1. Empezar de cero.
2. Consiste en cambios radicales.
3. Enfocarse en procesos y no a departamentos, áreas, trabajos, personas o estructuras.
4. Tiene una visión holística, porque observa todos los procesos desde una perspectiva integral. Ve el todo y no las partes.
5. La división del trabajo ya no funciona, porque los actores de la reingeniería deben ser capaces de desempeñar más de un rol.
6. Es enemiga de la especialización.
7. Se apoya en el principio de la incertidumbre (Teoría del Caos).
8. Su herramienta principal es la destrucción creativa, es decir que lo anterior ya no funciona y por lo tanto hay que destruirlo, construyendo los nuevos procesos.
9. No hay un “modelo de reingeniería”. No hay un plan preestablecido.
10. Debe haber un cambio de mentalidad o de enfoque.
11. Debe realizarse de arriba hacia abajo.
12. En algún momento, la reingeniería requiere un impulso de abajo hacia arriba.
13. Si no se está convencido es mejor no hacer reingeniería.

TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS

1. **Cambian las unidades de trabajo:** de departamentos funcionales a equipos de procesos.
2. **Los oficios cambian:** de tareas simples a trabajar multidimensionalmente.
3. **El papel del trabajador cambia:** de controlado y supervisado a facultado y delegado.

4. **La preparación para el oficio cambia:** de entrenamiento a educación.
5. **El enfoque de medición del desempeño y la compensación se despliegan:** de actividad focalizada a resultados.
6. **Cambian los criterios de ascenso:** de rendimiento a habilidad/creatividad.
7. **Los valores cambian:** de proteccionistas a productivos.
8. **Los gerentes cambian:** de ser supervisores a entrenadores.
9. **Estructuras organizacionales cambian:** de jerarquía piramidal a planos horizontales.
10. **Los ejecutivos cambian:** de anotadores u observadores a líderes integrales.

REINGENIERÍA

Lee el caso de reingeniería siguiente y luego analícelo en clase con tu profesor (a).

Taco Bell es una empresa subsidiaria de la multinacional PepsiCo, adquirida por esta en 1978. A principio de los años 80 Taco Bell era una cadena de restaurantes de comida rápida a nivel regional que contaba con cierto éxito en una zona reducida. En 1982 contaba con alrededor de 1500 restaurantes y recibía unos 500 millones de dólares por concepto de ventas. Competía con el mercado de las hamburguesas en donde sus principales competidores se encontraban a años luz de ella.

EL PROBLEMA:

Desde 1978 a 1982 Taco Bell mostró un índice de crecimiento negativo del 16% en comparación a un crecimiento del 6% de la industria, en este escenario la empresa o crecía o desaparecería. Frente a este mal momento fue nombrado en 1983 como director ejecutivo John E. Martin. El problema para Martin no era convencer al personal de que la compañía debía rediseñarse para un futuro largo plazo. Su problema era realizar un cambio lo suficientemente radical y rápido como para salvar la compañía. Le habían otorgado el liderazgo de una empresa que se hacía más pequeña y menos rentable a medida transcurría el tiempo.

LA SOLUCIÓN:

Martin tenía claro que debía realizar un cambio radical en la empresa para poder sobrevivir, para esto tomaron como primera me-

didada preguntarle a los clientes que es lo que realmente querían, los directivos de Taco Bell pensaban que los clientes buscaban solo un cambio en el exterior, a través de adornos, cocinas más grandes o juegos al aire libre. Pero los clientes realmente buscaban mejoras en la comida, servida de manera rápida y limpia, en un local limpio y a un precio cómodo, o sea les importaba la comida y el dinero. Para esto se decidió reducir los costos a excepción de los involucrados en la comida, como por **ejemplo** los de publicidad, ya que se pensó que era mas valorado el entregarle una mejor atención a los clientes que llenarlos con publicidad para que asistieran al local. Con este pensamiento se decidió lanzar un proceso de reingeniería.

CAMBIOS APLICADOS A TRAVÉS DE LA REINGENIERÍA:

- Eliminar niveles enteros de administración y redefinir completamente la estructura de la organización. Uno de estos cambios fue eliminar el cargo de “gerente Distrital”, el cual debía supervisar la administración de 5 o 6 locales, para entregarle la total responsabilidad a los administradores de local quienes estaban encargados de administrar su local sin un supervisor distrital, llamándose así “gerente general de restaurante”, algo nuevo en la industria de la comida rápida.
- Reestructuró sus locales. Antes de 1983 un restaurante típico de Taco Bell se distribuía en un 70% cocina y un 30% área para los clientes. Luego de 8 años de reingeniería invirtió sus proporciones dando un 70% en área para los clientes y un 30% para la cocina, conservando el mismo espacio del antiguo edificio.
- Sistema K-Minus. Este sistema enmarcado en el programa TACO (Total Automation of Company Operations) significa restaurante sin cocina, en donde se busca no ser una manufacturera de alimentos sino una compañía de servicio al por menor a los clientes. La carne y los frijoles son cocinados fuera del restaurante, solo necesitan agua caliente para recalentarlos antes de servirlos.

LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE REINGENIERÍA:

- La utilidad de la compañía a aumentado en un 32% a partir de 1989.
- A finales de los 90 la compañía dejó de ser una empresa a nivel regional con ventas de 500 millones de dólares para ser una multinacional con ventas de 3,000 millones de dólares.

CONCLUSIONES:

Taco Bell claramente llevó a cabo una reingeniería de sus procesos de negocio, cambiando desde la forma en como se estructuran hasta la forma en como entregar su servicio al cliente, ya que se preguntaron por qué estaban haciendo mal las cosas para así llevar a cabo un cambio de raíz en toda la compañía y no simples cambios superficiales, logrando de esta manera notables mejoras.