



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

“MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE HOJALATERÍA Y
PINTURA EN JALBRA S.A. DE C.V.”

DIRECTOR: M.A. ROSA MARÍA MEDINA HERNÁNDEZ

TESIS

Para obtener el grado de:

Maestro en Administración.

PRESENTA.

C.P. CRISTINA CAMPOS CASTILLO

Puebla, Pue. Marzo de 2017.

M.A. Luis Alejandro Louvier Hernández
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Directora** de la tesis denominada: "**MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE HOJALATERÍA Y PINTURA EN JALBRA S.A. DE C.V.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

CRISTINA CAMPOS CASTILLO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 04 de abril de 2017

MTRA. ROSA MARÍA MEDINA HERNÁNDEZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: "**MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE HOJALATERÍA Y PINTURA EN JALBRA S.A. DE C.V.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

CRISTINA CAMPOS CASTILLO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 04 de abril de 2017

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ



M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora** de la tesis denominada: "**MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE HOJALATERÍA Y PINTURA EN JALBRA S.A. DE C.V.**", elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

CRISTINA CAMPOS CASTILLO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 04 de abril de 2017


MTRA. RUFINA GEORGINA HERNÁNDEZ CONTRERAS



M.A. José Francisco Tenorio Martínez
Director de la Facultad de Contaduría Pública
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Lector** de la tesis denominada: “**MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE HOJALATERÍA Y PINTURA EN JALBRA S.A. DE C.V.**”, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

CRISTINA CAMPOS CASTILLO

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE
H. Puebla de Z., a 04 de abril de 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/015/17
Asunto: Digitalización de Tesis

C. CRISTINA CAMPOS CASTILLO

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE HOJALATERÍA Y PINTURA EN JALBRA S.A. DE C.V.”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 21 de abril de 2017

M.A. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



Contenido

RESUMEN.....	3
ABSTRAC	4
I. INTRODUCCIÓN.....	i
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	iii
II. JUSTIFICACIÓN	iv
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	v
IV.1 Objetivo General.....	v
IV.2 Objetivos específicos.	v
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	v
VI. HIPÓTESIS	vi
VII. VARIABLES.....	vi
IV.1 Variable Independiente.....	vi
IV.2 Variable dependiente.	vi
IX. ALCANCES Y LIMITACIONES	vii
CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN	5
CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN	6
1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN	6
1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN	8
1.3 CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	11
CAPÍTULO II MANUALES DE PROCEDIMIENTO	19
CAPÍTULO II MANUALES DE PROCEDIMIENTO.....	20
2.1 GENERALIDADES DE LOS MANUALES.....	20
2.1 PROCESOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL.....	21
2.1.1 Que es un manual.	21
2.1.2 Elaboración e integración de un manual	22
2.1.3 Tipos de manuales.....	24
CAPÍTULO III MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN	27
CAPÍTULO III MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....	28
3.1 ANTECEDENTES DE LA MEJORA CONTINUA	28

3.2 PROCESO DE MEJORA CONTINUA	30
2.3 COMO ESTABLECER LA MEJORA CONTINUA.	32
3.4 LA MEJORA CONTINUA COMO UNA HERRAMIENTA EN LOS PROCESOS DE LAS EMPRESAS.....	34
3.5 LA MEJORA CONTINUA COMO CLAVE DE ÉXITO PARA EMPRESAS	40
CAPÍTULO IV ESTUDIO DE CASO	44
CAPÍTULO IV ESTUDIO DE CASO.	45
4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	45
4.2 CONSTITUCIÓN DE FORD EN MÉXICO	46
4.3 FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	48
4.4 LA MISIÓN Y VALORES DE FORD COMPANY	49
4.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA EMPRESA	50
CAPÍTULO V METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
CAPÍTULO V METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
5.1 MÉTODO.....	54
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	54
5.3 ENFOQUE	55
5.4 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	55
5.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	55
5.6 ESTUDIO DE CASO.....	56
5.7 INSTRUMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.....	56
5.8 METODOLOGÍA.....	56
5.9 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	58
5.10 LÍMITE TEMPORAL	61
5.11 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA	61
5.12 ESTADO DE LA HIPÓTESIS.....	61
PROPUESTA.....	63
CONCLUSIONES.....	68
REFERENCIAS	72

RESUMEN

En la actualidad la industria automotriz es una rama con alto grado de competitividad que ha ido aumentando a través de los tiempos. Hoy por hoy una de las ventajas competitivas en el mercado es la calidad en el servicio al cliente, la cual está en manos de personas y los procesos que siguen al llevar a cabo su trabajo.

La administración juega un papel importante en el proceso de reparación de un vehículo que consta de dos tiempos, el tiempo administrativo y el tiempo operativo que ambos buscan la satisfacción del cliente y con ello el logro de objetivos para la empresa.

Por otro lado la mejora continua es el resultado del conocimiento de hacia donde se quiere llegar, mientras que el monitoreo continuo de ese curso para poder llegar desde donde se encuentra la empresa hasta donde va a querer estar. El principal objetivo de la cultura de mejora continua, se resume en apoyar el viaje continuo hacia el logro de tener una mayor visión organizacional mediante el uso de la retroalimentación sobre los procesos llevados a cabo en la empresa, lo cual permitirá a la organización optimizar los re-trabajos y tiempos de entrega de las unidades.

Palabras Clave:

Servicio al cliente

Administración

Mejora continua

ABSTRAC

Today, the automotive industry is a branch with a high degree of competitiveness has been increasing over time. Today one of the competitive advantages in the market is the quality of customer service, which is in the hands of people and processes that continue to carry out their work.

The administration plays an important role in the process of repairing a vehicle consists of two times, the administrative time and operating time both seek customer satisfaction and thereby achieving goals for the company.

On the other hand continuous improvement is the result of knowledge of where want to go, while the continuous monitoring of the course to get from where the company is located far will want to be. The main objective of the culture of continuous improvement is summarized in supporting the continuous journey towards having a greater organizational vision by using feedback on the processes carried out in the company, will enable the organization to optimize the re- work and delivery times of the units

Quotes:

Customer service

Administration

Continuous improvement

I. INTRODUCCIÓN

La industria automotriz en México desde sus inicios ha tenido a bien desarrollar la practicidad de la vida cotidiana de los ciudadanos, lo anterior sirve como base para que las empresas de esta industria que han llegado a México traten mediante procesos prácticos el satisfacer y sobre todo facilitar de manera eficaz y eficiente sus servicios con la más alta calidad. Pero dicho intento ha creado diferentes problemas en las empresas automotrices al no tener claras sus estructuras organizacionales que les sean adecuadas a las necesidades tanto de la empresa, como a la exigencia de los clientes y que será a lo que se referirá esta investigación con un enfoque administrativo.

La estructuración del capitulado para el desarrollo de esta investigación será de la siguiente manera:

En el primer capítulo se explicará la teoría de la administración, en específico sus diferentes conceptos, sus características específicas, sus aspectos generales y sus antecedentes, además de su importancia en las diferentes industrias y en específico en la industria automotriz.

En el segundo capítulo se tiene como finalidad el abordar el tema de los manuales de procedimiento, en donde se hablará específicamente de que es un manual de procedimiento, su método de elaboración e integración y los tipos de manuales que existen.

Para el tercer capítulo se hablará de la mejora continua y su importancia en los procesos dentro de la industria automotriz, en específico sus antecedentes, sus procesos, como poder establecerlos en las empresas, su funcionamiento como una herramienta necesaria y de apoyo en la industria automotriz y se desarrollará que la mejora continua será la clave de éxito para las empresas.

En el cuarto capítulo se hablará del estudio de caso, en específico la historia, constitución, funcionamiento, misión y valores, así como de la estructura administrativa de la empresa automotriz *Ford Motor Company*.

En el quinto capítulo se explicará cómo se puede implementar la metodología y diseño de la investigación para lograr que *Ford Motor Company* alcance la eficiencia y eficacia en el desarrollo de su quehacer administrativo.

Por último se desarrollan las conclusiones a modo de propuesta de mejora a partir de los resultados obtenidos de la investigación, de manera que tengan el impacto positivo para la compañía *Ford Motor Company* y se vea reflejada en el aumento de la satisfacción tanto para el personal, como para los clientes.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para que una empresa logre sus objetivos planificados para y durante su crecimiento, es necesario que estructure evaluaciones y autoevaluaciones a su personal, que hoy en día es conocido como mejora continua. Dentro de las empresas automotrices se encuentra el Departamento de Servicio, en donde se llevan a cabo pasos y procedimientos para el correcto flujo y servicio de las unidades en proceso de reparación, derivado de lo anterior uno de los procedimientos más importantes en el servicio automotriz es el de Hojalatería y Pintura, ya que éste es el encargado de la reparación en daños de carrocería y pintura de los automóviles.

Este tipo de empresas del ramo automotriz llevan a cabo un sistema de administración empírico, pero el descontento de los clientes ha crecido debido a que los automóviles demoran mucho en el proceso de reparación, lo que impide el alcance de los objetivos planteados por parte de la empresa y los clientes optan por llevar sus unidades a un taller donde les brinden un mejor servicio.

Es así como la falta de control interno genera riesgos y en algunas ocasiones fraudes, siendo necesaria la implementación de procesos de mejora para atraer y brindar un mejor servicio obteniendo como resultado mayor crecimiento de la empresa, así como también tratar de lograr la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

Los malos planteamientos de procesos de mejora y mala atención al cliente, hoy en día para una empresa del ramo automotriz se traducen en pérdidas, injusta distribución en cargas laborales, retraso en la entrega de servicios y por consiguiente disminución de utilidades.

Con la implementación de mejora continua en el proceso de hojalatería y pintura, se busca mejorar la satisfacción del cliente, así como el crecimiento de la empresa, su cartera de clientes y por ende las utilidades.

II. JUSTIFICACIÓN

Debido a la gran competencia y demanda de brindar el mejor servicio en el mercado automotriz es necesario para dicho ramo empresarial el implementar la mejora continua, ya que se convierte en una herramienta fundamental hoy en día para todas las empresas y las del ramo automotriz, no son la excepción; porque les permite actualizar continuamente los procesos, lo cual genera que las organizaciones logren la eficiencia y sean competitivas, fortalezas que a mediano plazo ayudarán a mantenerse en el mercado.

Además se pueden llegar a lograr los siguientes beneficios: Concentrar el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales, consiguiendo mejoras internas de la empresa en un corto plazo y resultados visibles a mediano plazo, reducción de costos, incremento en la productividad y competitividad y contribución al acoplamiento en automático de los procesos con los avances tecnológicos.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

IV.1 Objetivo General.

Implementar la mejora continua en el área de hojalatería y pintura para optimizar los procesos de re- trabajos y tiempos de entrega de las unidades.

IV.2 Objetivos específicos.

1. Citar los antecedentes de la administración y sus herramientas
2. Describir el proceso de mejora continua
3. Conocer los elementos necesarios para un plan de mejora continua

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo implementar la mejora continua para que las empresas automotrices puedan obtener el crecimiento deseado?
2. ¿Cuáles son los antecedentes de la administración y sus herramientas?
3. ¿En qué consiste el proceso de la mejora continua?
4. ¿Cuáles son los pasos para la implementación de mejora continua en el área de hojalatería y pintura que permitan optimizar los procesos?

VI. HIPÓTESIS

Con el diseño y la implementación de mejora continua en el proceso de hojalatería y pintura, se lograrán cumplir los objetivos en tiempo y forma de manera adecuada, disminuyendo tiempos que no aportan valor al proceso, reflejando incremento en las utilidades de la empresa, y la satisfacción total del cliente.

VII. VARIABLES

IV.1 Variable Independiente.

1. Diseño e implementación de mejora continua en el proceso de hojalatería y pintura

IV.2 Variable dependiente.

1. Satisfacción del cliente.
2. Tiempos de entrega de unidades reparadas.

IX. ALCANCES Y LIMITACIONES

El proyecto se realizará en el taller de hojalatería y pintura de la agencia automotriz JALBRA, analizando mejoras a los procesos y técnicas administrativas empleadas para la recepción, reparación, facturación y entrega de unidades siniestradas.

Lo anterior con la finalidad de perfeccionarlos y así poder agilizar el ciclo de entrada y salida de vehículos dentro del taller y por consiguiente se obtendrán resultados reflejados en una administración adecuada, que comprende de enero a mayo de 2015.

CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO I LA ADMINISTRACIÓN

El presente capítulo abordará el tema de los antecedentes de la administración, su definición, herramientas y clasificaciones.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Desde tiempos primitivos, la raza humana desarrolló diversas prácticas las cuales las llevaron a la creación de una organización social y creación de asentamientos, los cuales adoptaron un nuevo concepto de organización, que generó necesidades elementales para el entendimiento y convivencia para el buen manejo de los negocios comunes de la sociedad recién organizada.

Conforme el tiempo pasó, dichos grupos crecieron y surgió la necesidad de crear la figura de líderes o administradores, quienes fueron conocidos como sacerdotes, reyes, ministros, etc. Que no únicamente administraban a su grupo, sino que también adquirieron poder y riqueza. Dichas sociedades recién creadas tuvieron problemas en cómo utilizar eficientemente los recursos, acuerdos comerciales con otros asentamientos, división de trabajo y el manejo de las finanzas.

Al llegar la época de la Revolución Industrial, que surge como parteaguas en el pensar de la administración, se crea el nuevo modo de producción que hoy conocemos como el Capitalismo. Para México, la administración se inició desde los primeros asentamientos primitivos que formaron grandes pueblos, por ejemplo los mayas, mexicas, etc. Todos ellos con muchas raíces históricas, los cuales a lo

largo de la historia tuvieron que enfrentar la esclavitud de su población por otros más “civilizados y desarrollados”. Es hasta el siglo XVII cuando el país se enfoca en el desarrollo científico, social y técnico. Tal y como lo explica la UNAM en su estudio, al decir que: “México es una de las comunidades más antiguas del continente americano, un país con muchas raíces históricas. Dentro de su territorio se han generado y desarrollado pueblos sorprendentes.¹” Lo anterior desarrollando una nueva etapa para el país, con el nacimiento de nuevas prácticas administrativas y en específico el sobresalto en su desarrollo.

La UNAM hace hincapié en la “época del Porfiriato, ya que en ésta el pueblo despierta del letargo científico, técnico y social. En ella se crea la revolución industrial en el país, naciendo nuevas prácticas de tributación financiera y desprendiéndose el desarrollo en todos los renglones económicos del país.²” Fue el despertar de una nación que lo tenía todo, naturaleza, gente con ganas de trabajar, tanto en el campo como en algo nuevo, es así como México renace y se fortalece en el continente americano y teniendo una gran proyección en el viejo continente.

Al pasar los años y en las últimas décadas los gobiernos mexicanos han adoptado por recuperar el apoyo de la iniciativa privada para poder darle paso a programas de reformas financieras con el objetivo firme de crear mayor empleo, el aumento de los ingresos públicos, el freno de la inflación y la inclusión del país a tener una economía mixta.

En la década de los 90, la privatización de la banca, la liberalización, la innovación financiera, entre algunas otras; hicieron que México diera paso a la

inversión extranjera con mayor auge, teniendo como resultado la inclusión de nuevas formas de administrar, tanto al sector público, como al privado que son las empresas establecidas. Es así como se implementó y perfeccionó la administración en México para algunos sectores empresariales y no con una apertura para la sociedad en general.

1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

La administración ha tenido grandes cambios durante su proceso evolutivo o constructivo, que da origen a la administración y que se conoce en la actualidad. Durante el paso del tiempo se ha visto que la administración ha logrado perfeccionarse, lo anterior se adopta hoy en día pero con mejoras aplicadas a la vida diaria y oficio de la sociedad, así como el enfocarse en diversos objetivos como los son el planificar, organizar, dirigir y controlar.

La planificación en la administración no es más que el iniciar por el objetivo, como por ejemplo el de una empresa, el cual está acompañado también por las estrategias y políticas de organización. Lo anterior teniendo en cuenta los pros y contras de la empresa y sobre todo las amenazas y oportunidades de mejora detectadas.

La organización se basa en quién, cómo y cuándo, se va a realizar algún proceso dentro de una empresa, es un hecho que organizar es coordinar y sincronizar va de la mano.

El dirigir será la influencia que genera la persona que tiene el liderazgo, por ejemplo los gerentes de cada área en una empresa, basándose en la toma de decisiones, tanto de instinto como de modelos lógicos.

Y por último tenemos lo que es controlar, que se basa en medir el desempeño de lo que ya fue hecho, comparándolo con los objetivos y metas fijadas en un determinado lapso de tiempo. Este control se lleva a cabo a nivel estratégico, táctico y operativo y como herramienta de evaluación, se usa por ejemplo un control de gestión.

Tal y como lo comenta la Consultora Xstrategy: “La administración es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.³⁹ Lo anterior persiguiendo la aplicación de la organización tanto en empresas privadas como en las públicas.

El mencionar la administración en la actualidad es el resultado de un proceso a largo plazo con cambios constantes, ya que se le relaciona estrechamente con las matemáticas, política, contabilidad, economía, filosofía etc. Esta relación hoy en día es vital para una buena administración en cualquier nivel, ya sea desde cómo administrar el hogar, hasta cómo administrar empresas transnacionales.

Etimológicamente la palabra administración tiene su significado según la UNAM como: “Administración derivada del vocablo latín administratio compuesto por la palabra ad (a) y ministrare (servir, cuidar), y era empleado entre los romanos para referirse al acto o la función de prestar un servicio a otras personas. El centro de la palabra administratio, como se puede percibir, la ocupa el vocablo ministrare que deriva del sustantivo minister (el que sirve o ayuda); minister a su vez, deviene de minis, voz referida a lo menor, como contraste de magis, lo mayor. De este modo, el minister es un funcionario subordinado a la autoridad del magister, cuya tarea se circunscribe a la realización de funciones subalternas.⁴” Es así como denota que la administración cae en el servir y que hoy en día se implementa de una manera general en los diferentes sectores o servicios de la sociedad, haciéndola más productiva con el fin de cumplir sus objetivos.

En la modernidad, la palabra administración surgió como aquella medida de ajuste para las nuevas tendencias del conocimiento y su aplicación en las organizaciones tanto privadas como públicas. Lo anterior lo describe el autor contemporáneo Harold Koontz, al definir la administración como: “El proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.⁵” Dicha definición únicamente se enfoca al sector privado, pero que se puede dimensionar al sector público, ya que los entes públicos y/o mixtos se pueden diseñar de una manera amena para mantener un ambiente de la sociedad y así eficientar las metas, una de las más importantes, el brindar un buen servicio.

Es importante recalcar que la administración también se puede definir de acuerdo a dos vertientes, ya sea como ciencia o como práctica. En la ciencia, la autora Janneth Mónica Thompson B. lo define como “el conjunto de conocimientos

aplicables a cada una de las actividades humanas del proceso administrativo.⁶” Mientras que en la práctica “es una actividad humana por medio de la cual se procura obtener unos resultados. Esa actividad humana se desarrolla al ejecutar los procesos de planear, organizar, dirigir coordinar y controlar.⁷” De lo anterior sobresale que la actividad es sin duda importante para llevarlas a cabo en la administración de cualquiera de sus maneras o formas que se conocen hoy en día.

Hoy en día la administración se define como la herramienta perfecta, si es bien implementada, para las pequeñas, medianas y grandes empresas, como apoyo para el buen manejo y funcionamiento en todos los sentidos, desde las finanzas hasta los recursos humanos con el fin de ser eficientes y maximizar sus ganancias.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración ha sido desarrollada e investigada por diferentes ramas de la educación, una de ellas es la económica, la cual nos dice que “según el criterio económico existen tres clases de Administración: público, privado y mixta.” El autor Fernando Fernández en su libro “Dirección y Organización de empresas: Público y Privada” define: “La administración pública es un sistema que tiene por objeto dirigir y coordinar la actividad del Estado hacia los objetivos que se ha propuesto para beneficio del país.⁸” En ese orden se puede decir que, la administración pública es una rama especial de la ciencia de la administración y como tal es formada por una serie de principios, pero también es un sector integrante de la actividad gubernamental, por lo que se encuentra sometida a las

exigencias de la política, aquella en donde se aplica el orden y el buen funcionamiento, a fin de eficientar el servicio que brindan los entes públicos a la ciudadanía.

La administración privada, el mismo autor Fernando Fernández la define: “La administración o empresa privada es el sistema que tiene por fin dirigir y coordinar la actividad de los grupos humanos con otros sistemas mayores, hacia objetivos comunes que creen riquezas asegurando la satisfacción de las necesidades humanas y la obtención de beneficios para la empresa e indirectamente para toda la comunidad.⁹” A esto se le puede agregar que el fin de la administración privada o de empresas, es el conseguir ese beneficio económico para asegurar su crecimiento y permanencia en la economía que se desenvuelva.

La administración mixta, o mejor conocida como cuasi-pública, hoy en día este tema no ha tenido gran impacto en el ámbito de la investigación docente, ya que sobresale únicamente Bethlehem Et Al. Indicando que únicamente “los modelos mixtos de administración ofrecen una oportunidad de compensar las debilidades de cada modo.¹⁰” Es importante recalcar con lo mencionado por el autor que la utilización de estos modelos mixtos es buena siempre y cuando el balance entre el costo-beneficio de hacerlo brinde frutos positivos a la empresa o ente gubernamental. Lo anterior por que también se refiere a las diversas actividades de los organismos que cuentan con alguna jurisdicción, tanto del sector privado como del público, ya que ellos van a entregar cuentas a esas empresas de participación estatal, autónoma o descentralizada, como por ejemplo las ONG´s.

Cabe resaltar que hoy en día las tendencias de la administración en México y América Latina se han enfocado en 9 aspectos especiales, tal y como lo describen los investigadores de la Universidad de la República de Uruguay en su estudio “Tendencias y temas actuales de la Administración¹¹”, siendo los siguientes:

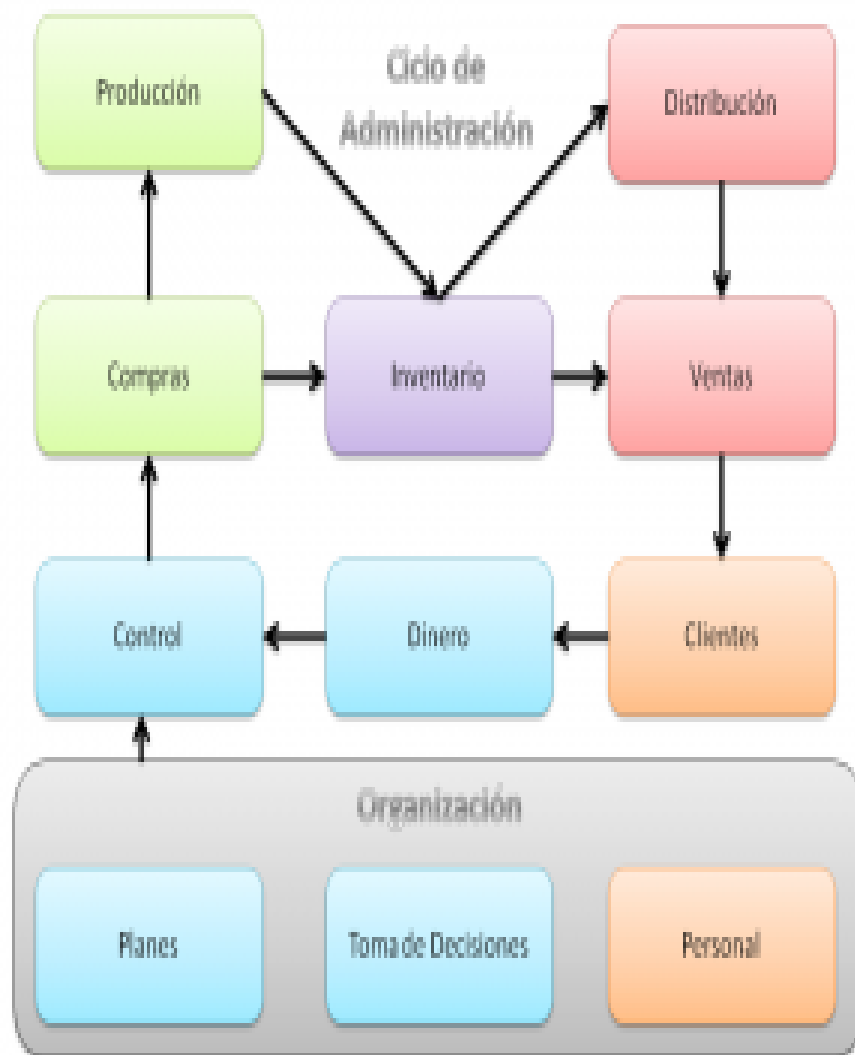
- Servicio al cliente
- Innovación y espíritu emprendedor
- Diversidad de la fuerza de trabajo
- Administración del conocimiento y el aprendizaje organizacional
- Administración de la calidad
- Globalización
- Administración en un mundo de comercio electrónico
- Ética
- Gobierno Corporativo

Estos puntos nos dan un amplio panorama de que hoy en día la administración de empresas o entidades estatales, se enfocan más sus valores institucionales y conceptos, y en tener como fin esa optimización de los recursos en el menor tiempo posible.

Es importante saber que la mayoría de los negocios tienden a administrarse y/o operan de una forma cíclica, ya que la mayoría hace el mismo proceso, “donde se compran productos, se venden, y se gana dinero. El comprar, vender y ganar dinero se repite constantemente, y la empresa empieza a crecer alrededor de este ciclo, volviéndose un negocio rentable.¹²” Es un hecho que hoy en día este proceso tiene mayor complejidad, ya que el comprar y vender ya no es tan simple como antes. Muchos autores a este ciclo le llaman el ciclo de administración, el

cual consiste en “dos actores que participan en este ciclo, siendo en primer lugar el administrador, quien toma las decisiones más importantes para darle rumbo al negocio. Por otra parte, actúa la organización, formada por todas las personas que realizan alguna tarea dentro de la empresa, desde los administrativos hasta las personas de producción.¹³” Como lo muestra la siguiente, Figura 1.1:

Figura 1.1 Ciclo de administración



Fuente: Banco Japonés de Desarrollo. (2003).

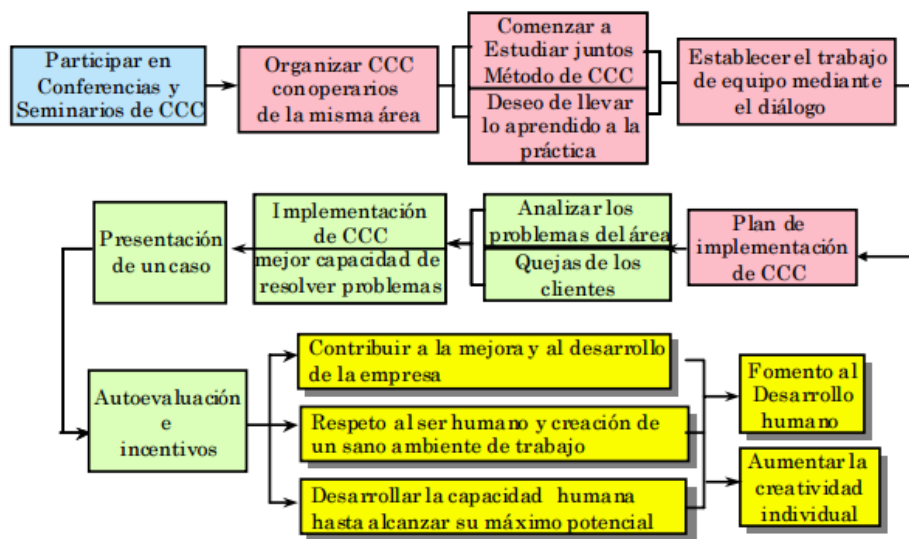
De lo anterior, se debe tener en cuenta que la administración de una empresa debe ir de la mano con el concepto de calidad, el cual su evolución ha sido drástica a lo largo de los años de acuerdo a su función como a su ámbito y objeto de control, ya que la calidad se configura como el modelo de gestión y con un único estilo de dirección implantado en las empresas líderes. Es así como “el objetivo fundamental de la calidad, como filosofía empresarial, es satisfacer las necesidades del consumidor, aunque éste es un concepto controvertido, Las necesidades pueden estudiarse según diversos puntos de vista -de la teoría económica, del marketing, de la psicología y de la economía de la salud-, no siempre coincidentes.¹⁴” Se han aportado contribuciones al conocimiento de las necesidades que deben considerarse al planificar y aprovechar al máximo los recursos de un negocio.

El diccionario de la Real Academia Española define el concepto de calidad como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie.¹⁵” La definición anterior dice claramente las dos peculiaridades esenciales del término. Por ejemplo, la equidad de su valoración: de otra, su referencia. Lo que se puede dar a entender que las diversas definiciones de la calidad deducen que el concepto será siempre la relación producto/cliente, dando por entendido que calidad es igual a satisfacción del cliente.

Es muy importante mencionar que hoy en día la administración toma muy en cuenta la herramienta de la calidad, siendo uno de sus bastiones importantes los círculos de control de calidad, la cuales son una herramienta institucional nacida en Japón con el objetivo para el desarrollo de los empleados y la mejora

continua de su trabajo. A grandes rasgos se puede decir que los círculos de control de calidad sirven en su gran mayoría para incrementar la habilidad de los trabajadores y solucionar problemas en sus empresas, siendo problemas de todo tipo además. Estos círculos de control de calidad funcionan de la siguiente manera, Figura 1.2:

Figura 1.2 Circulo de Control de Calidad



Fuente: Banco Japonés de Desarrollo. (2003).

Hoy en día las empresas buscan el generar o lograr una mayor calidad en su servicio y satisfacción del cliente. La administración de calidad total ha evolucionado de aquellos métodos que aseguran la calidad y que fueron implementados durante el desarrollo de las guerras y conflictos bélicos en el mundo en el último siglo. Los movimientos bélicos llevaron a enormes esfuerzos de fabricación de armas, produciendo mala calidad. Como solución para corregir esto, implementaron inspectores de calidad en la línea de producción para asegurar que las fallas redujeran considerablemente y obtener una ventaja en el campo de batalla.

El antecedente más claro de la administración de la calidad total surge a partir de que muchas de las empresas tradicionales al no darse cuenta, que el cliente es su razón de ser, al no tener una cultura de calidad total, la cual hoy en día se define como la “capacidad de una organización de producir bienes y servicios que proporcionen a los usuarios el nivel de satisfacción que espera, o de sobrepasarlo.¹⁶” Ante esta perspectiva surge una pregunta: ¿En qué nivel de satisfacción del cliente se encuentra la empresa que se busca maximizar sus ganancias y generar un buen ambiente laboral?.

La administración de calidad total la definen como “la administración de iniciativas y procedimientos enfocados a lograr la entrega de productos y servicios de calidad. Muchos principios pueden ser identificados, los que incluyen:

- Executive Management: La administración principal debe actuar como el conductor principal de Total Quality Management y crear un ambiente que asegure su éxito.
- Entrenamiento: Los empleados deben recibir entrenamiento regular en los métodos y conceptos de calidad.
- Foco en el cliente: Las mejoras en la calidad deberían mejorar la satisfacción del cliente.
- Toma de decisiones: Las decisiones para la calidad deben ser tomadas en base a mediciones.
- Metodología y herramientas: El uso de metodologías y herramientas aseguran que los no cumplimientos de calidad son identificados, medidos y respondidos.
- Mejora continua: Las empresas deben trabajar constantemente para mejorar la manufactura y los procedimientos de calidad.

- Cultura organizacional: La cultura de la empresa debería estar enfocada en desarrollar la habilidad de los empleados para trabajar juntos para así mejorar la calidad.¹⁷
- Empleados involucrados: Los empleados deben ser motivados a ser proactivos en identificar y ocuparse de los problemas relacionados a la calidad.

La administración de calidad total es el enfoque que trata de mejorar la calidad y el desempeño de una empresa y/o organización, ya sea pública o privada, de una manera tratando de ajustarse o superando las expectativas del cliente. A continuación se abordará el tema de manuales de procedimientos que va de la mano con el tema de mejora.

CAPÍTULO II MANUALES DE PROCEDIMIENTO

CAPÍTULO II MANUALES DE PROCEDIMIENTO.

En el capítulo anterior se desarrolló el tema de la administración dentro de las empresas, derivado de ello es necesario el buscar herramientas o métodos los cuales ayuden a alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad en los procesos de producción en el momento de brindar sus productos o servicios, para así obtener la entera satisfacción de los clientes y pleno crecimiento de la organización. Asimismo generar un ambiente de trabajo más agradable y solidificar la relación empresa-trabajador. En el presente capítulo se abordan las generalidades de los manuales.

2.1 GENERALIDADES DE LOS MANUALES.

Los manuales son de vital importancia para el desarrollo de actividades en las empresas por ser el medio de comunicación de las decisiones de la administración, respecto a funciones, objetivos, políticas, procesos, etc. Hoy en día aumenta el volumen de dichas decisiones y continúan incrementándose, cabe mencionar que los organismos progresistas consideran que algunos medios administrativos pueden cambiar tan seguido como sea necesario para alcanzar grandes oportunidades y desafiar a la competencia.

Es normal que la comunicación administrativa se origine también de manera escrita, si bien en toda organización a partir de palabras como: funciones,

estructuras, objetivos, políticas, procedimientos, planes, etc. Resulta complicado establecer normas de coordinación.

La comunicación escrita suele ser de gran importancia porque se transmiten decisiones en los diferentes niveles y bajo clasificaciones de procedimientos, o bien sobre políticas actuales en la empresa. Cabe mencionar que gran parte de la comunicación administrativa se lleva a cabo por escrito.

2.1 PROCESOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL.

2.1.1 ¿Qué es un manual?

Un manual es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de alguna área específica de la empresa. Además, con los manuales pueden hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. Todo procedimiento implica, además de las actividades y las tareas designadas al personal, la determinación del tiempo de realización, el uso de recursos materiales, tecnológico y financiero, la aplicación de métodos de trabajo y de control para

lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

A continuación se describen brevemente las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- a. Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- b. Auxilian en la inducción al puesto.
- c. Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- d. Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- e. Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- f. Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- g. Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- h. Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- i. Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.
- j. Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- k. Son guías del trabajo a ejecutar.

2.1.2 Elaboración e integración de un manual

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

1. Definir el contenido:
 - Introducción.
 - Objetivos.
 - Áreas de aplicación.

- Responsables.
 - Políticas.
 - Descripción de las operaciones.
 - Formatos.
 - Diagramas de flujo.
 - Terminología.
2. Recopilación de información.
 3. Estudio preliminar de las áreas.
 4. Elaboración de inventario de procedimientos.
 5. Integración de la información.
 6. Análisis de la información.
 7. Graficar los procedimientos.
 8. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
 9. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.

Es importante tener en cuenta que las únicas fuentes de información comunes son los archivos de la empresa y el conocimiento de los directivos, ejecutivos asesores y empleados de la misma. Mientras que los métodos para compilar la información son las encuestas, investigación documental y la observación directa.

Se deberán realizar recomendaciones generales de dicha presentación de los manuales de procedimiento, ya que la presentación es parte esencial, para lo cual hay que considerar lo siguiente:

- a. Logotipo.
- b. Nombre de la empresa.
- c. Lugar y fecha de elaboración.

- d. Responsables de la revisión y autorización.
- e. Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
- f. Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- g. Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- h. Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- i. Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

Al tener dicha información o documentación se debe realizar una revisión, aprobación, distribución e implantación. Al concluir el documento debe ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones.

El responsable o directivo de cada área de la empresa deberá aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar sus actividades.

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad diaria de la operación en la empresa.

2.1.3 Tipos de manuales.

1. Organización: En este tipo de manual se sintetiza el manejo de una empresa de manera general, ordenada y sistemática. Indicando la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área de la misma, para tener un mejor funcionamiento cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.
2. Política: En este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular. Contiene de manera escrita las políticas establecidas por una empresa, en este se indica la forma de proceder y los límites dentro de los cuales se deben limitarse actividades para así lograr los resultados propuestos.
3. Procedimientos: Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta, describiendo en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución, frecuentemente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué se deben realizar las actividades.
4. Manual para especialistas: Este contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con el orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen con funciones iguales.
5. Manual del empleado: Contiene información que resulta de alto interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.

6. Manual de propósitos múltiples: Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

Derivado de lo anterior, cabe mencionar que los manuales de procedimiento forman parte importante del proceso diario en una empresa y más en la rama automotriz, ya que los procesos son rigurosos en cumplir con la calidad solicitada por la marca y sobre todo la seguridad a la hora de llevar a cabo un trabajo en la elaboración o reparación de un medio de transporte. Además que dichos procesos deben ser de conocimiento desde la fecha de contratación por parte del nuevo personal, muy aparte de su experiencia, ya que son el instructivo de cómo deberá realizar su trabajo y de manera eficaz. A continuación se abordará el tema de la mejora continua que va de la mano con los manuales de procedimiento.

CAPÍTULO III MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN

CAPÍTULO III MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

El presente capítulo abordará el tema de mejora continua en los procesos de producción, antecedentes de la mejora continua, proceso de mejora continua y como establecer la mejora continua.

3.1 ANTECEDENTES DE LA MEJORA CONTINUA

La mejora continua resulta una invención japonesa, pero en la realidad no es así, los programas de mejora continua se crearon y desarrollaron en los Estados Unidos.

El Consejo Nacional de Investigación de Canadá (NCR) a fines del siglo XIX estableció un sistema destinado a resolver y mejorar los niveles de calidad, como reacción a los elevados grados de insatisfacción de sus clientes. Esto llevó a su presidente y fundador a trasladar su escritorio al área de trabajo (esto hoy en día los japoneses nombran visitar al gemba), para analizar que sucedía y desarrollar un programa destinado a mejorar los niveles en materia de calidad.

Otra empresa estadounidense que hizo punta en materia de sistemas de mejora continua fue *Lincoln Electric Company* (actualmente el mayor fabricante de equipo y suministros para soldadura por arco en el mundo). A los efectos de aprovechar la capacidad creativa e inventiva del personal, se fijó mediante contrato una tarifa por pieza que no se alteraría ante la mejora de métodos e incrementos de la productividad.

Por un lado la mejora continua se implementó en Japón por ser una forma barata de mejorar la producción y reducir los costos en un período de fuerte escasez de recursos. Y por otro lado se debió a la presión de las autoridades de la ocupación para utilizar métodos de mejora continua destinadas a acelerar la reconstrucción después de la Segunda Guerra Mundial.

Aunque los japoneses utilizaban círculos de calidad y sistemas de sugerencias como parte habitual de su gestión, la mejora continua aumentó su atractivo durante la crisis petrolera de 1973, como método de reducción de costos sin fuertes inversiones. Así, la automotriz Toyota recibió ese año seis veces más sugerencias que en 1970. La compañía Canon inició una campaña destinada a ser líder mundial, lo que le permitió ahorrar 200 millones de dólares en costos directos gracias a la implantación del sistema de mejora continua.

Los aportes de Juran junto con los de Deming fueron tomados en Japón, para reestructurar y reconstruir su industria, e implantados como lo que ellos denominaron “Administración Kaizen”. La mejora continua se transforma en la clave del cambio, en la principal estrategia del management japonés, y comienza a reemplazar en ese sentido a la inspección tradicional de productos.

Es así como el mejoramiento continuo más que un enfoque resulta una estrategia y se integra por planes y programas de acción y aplicación de recursos para lograr objetivos precisos y en forma progresiva.

3.2 PROCESO DE MEJORA CONTINUA

La mejora continua es el resultado del conocimiento de hacia donde se quiere llegar, mientras que el monitoreo continuo de ese curso para poder llegar desde donde se encuentra la empresa hasta donde va a querer estar. El principal objetivo de la cultura de mejora continua, se resume en apoyar el viaje continuo hacia el logro de tener una mayor visión organizacional mediante el uso de la retroalimentación sobre los procesos llevado a cabo en la empresa.

En los últimos años se comenzó a hablar con mayor amplitud de la mejora continua, pero en la realidad raramente se lleva a cabo o el mantenerla constantemente vigente en una empresa. Lo anterior es que existe mucha confusión sobre qué exactamente es la mejora continua. Esta última se conforma de dos principales componentes que hacen que se logre satisfactoriamente la mejora continua, siendo los siguientes: el monitoreo y el ajuste. El monitoreo no es más que la medición, mientras que el rastreo te expone el progreso, es decir las personas miden lo que importa y su progreso se rastrea. Es importante tener en cuenta los ajustes, que básicamente demuestran el cambio, además se utiliza la retroalimentación obtenida en la etapa de monitoreo para promover y facilitar el cambio deseado.

La mejora continua, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. En su mayoría es aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

A lo anterior la autora María Victoria López comenta lo siguiente: “La mejora continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de mejora continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características:

1. Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez
2. Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)
3. Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.¹⁸”

Desde este punto de vista, la principal ventaja de tener un sistema establecido de mejora continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen mayor capacidad de opinar y proponer mejoras, lo que hace que se identifiquen más con su trabajo y además de garantizar que la fuente de

información es de primera mano, ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.

2.3 COMO ESTABLECER LA MEJORA CONTINUA.

- Mantener y cuidar la relación con stakeholders basándose en una buena comunicación bidireccional, esto conseguirá afianzar y crear lazos de confianza mutuos para conseguir un propósito común, lo genera mejoras de productos y procesos.
- Desarrollar una comunicación basada en la transparencia y que a su vez, exista una ética en todos los niveles de la organización.
- Alcanzar el orgullo de pertenencia de la empresa a todas las personas que forman parte de ellas y así como a todos los que la rodean, es decir, las opiniones que rodeen alcancen lo profesional y lo personal
- La gestión de los riesgos es clave para mantener la continuidad de negocio, hay que conocer sus puntos fuertes pero también hay que conocer los débiles, que se estudiaran y evaluaran para alcanzar el máximo empresarial
- Adaptarse a los nuevos cambios es fundamental para conseguir que el éxito vaya de unido a la empresa, no sirve de nada continuar

haciendo siempre lo mismo si el marco de negocio varia, habrá que adaptarse y crear nuevos servicios.

- Conseguir crear un valor de empresa a largo plazo esto se define como el conjunto de actividades que marcan la estrategia de la organización para lograr resultados positivos.
- Hay que hacer hincapié al hecho de que la mejora continua va a generar el valor deseado para la empresa. Lo que se trata de conseguir es “mejorar” el efecto de las actividades dentro de la empresa. Hay que focalizar a cada stakeholder y con ello conseguir trasladar la información de manera clara, concisa y directa aumentando el interés de estos por la organización y consiguiendo el sentimiento de pertenencia de los mismos. Esta comunicación ha de ser constante de nada sirve realizarlo en periodos largos de tiempo, o de ser así que las acciones que se realizan sean de un impacto importante para que sean recordadas y tengan el alcance que se desea.

Una vez implementada la mejora continua resulta de vital importancia porque ayuda a obtener resultados positivos elevados, además de lograr una cultura de mejoramiento continuo permanente que mantiene a los miembros de una institución a perseguir diariamente un reto. Uno de los logros significativos de la mejora continua consiste en mejorar las relaciones con el personal, ya que de alguna u otra manera se involucran en el ciclo de analizar los problemas que impide la mejora continua, e involucrarse en su solución.

3.4 LA MEJORA CONTINUA COMO UNA HERRAMIENTA EN LOS PROCESOS DE LAS EMPRESAS.

Las herramientas de mejora continua están realizadas para examinar puntos débiles de los procesos, productos y servicios existentes. De la misma forma, varias de estas se centran en indicar cuáles son las áreas de mejora más importantes o que más provecho pueden contribuir a nuestro trabajo y finalmente a una misión, de manera que se pueda ahorrar y optimizar tiempo y así desarrollar cambios solamente en las áreas que resulten más críticas. A continuación se hace mención de algunos métodos:

- Ciclo PDCA : Método más conocido de mejora continua en el que se basan todos los demás. Esta es la base de la mejora continua.
- Análisis de valor.- Método ordenado para aumentar el valor de un producto o servicio.
- Método Kaizen.- Busca una mejora continua de todos aspectos de la organización.
- Diagrama de afinidad.- Juntar ideas o asuntos para organizar y resumir agrupando las ideas afines.
- Análisis Seis Sigma / Six Sigma.- Método de mejora de procesos que se basa en la reducción de la variabilidad de los mismos.
- Estratificación.- Herramienta para pasar de lo general a lo particular para el análisis de un problema.
- Los 5 porqués.- Método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular.
- Benchmarking.- Proceso continuo de comparación de productos, procesos y servicios frente a los competidores.

- Lean Manufacturing.- Herramienta de calidad para aumentar la eficacia y eficiencia en el trabajo.
- Método Jidoka.- Permite que cada proceso tenga su propio autocontrol de calidad.

El método el cual ha tenido mayor detonación en el mundo empresarial es el método Kaizen, el cual es una herramienta de calidad proveniente de la filosofía japonesa que busca una mejora continua en todos los aspectos de la organización, incluyendo a las personas que forman parte de ella. El primer objetivo fundamental es mejorar para dar al cliente o consumidor el mayor valor agregado, mediante una mejora continua y sistemática de la calidad, los costos, los tiempos de respuestas, la variedad, y mayores niveles de satisfacción.

El Método Kaizen se basa en siete sistemas que son:

1. Sistema Producción “Justo a Tiempo” que se basa en la búsqueda y eliminación de los diversos tipos de sobrecostos (stock que no se usa, material que caduca por no poder venderlo), con el objetivo de producir en la medida y momento justos, y en las condiciones requeridas por los clientes. Así se evitan costos financieros por acumulación de insumos y productos terminados. De tal forma se logran altos niveles de rotación de inventarios, y consecuentemente mayores niveles de rentabilidad.
2. TQM (Gestión de Calidad Total), tiene por objetivo lograr la calidad total e integral de todos los productos / servicios y procesos de la empresa.
3. TPM (Mantenimiento Productivo Total), contribuye a la disponibilidad de las máquinas e instalaciones en su máxima capacidad de

producción, cumplimentando los objetivos en materia de calidad, al menor costo y con el mayor grado de seguridad para el personal que opera las mismas. En tanto que el SMED persigue como objetivo el reducir el tiempo de preparación o de cambio de herramientas, evitando con ello la producción en series largas, logrando de tal forma disminuir los inventarios y haciendo más fluido el traspaso de los insumos y productos en proceso.

4. Círculos de control de calidad, actividades de grupos pequeños como los círculos de control de calidad, permiten la participación del personal en la resolución de problemas o bien en la búsqueda de soluciones para el logro de los objetivos.
5. Sistema de Sugerencias, destinado no sólo a motivar al personal, sino además a utilizar sus conocimientos y experiencias. Constituye una “puerta de ingreso” a las ideas de los trabajadores.
6. Despliegue de políticas, tendiente a la plena participación de todos los niveles y áreas de la empresa en las actividades de planificación como en las de control y evaluación.
7. Sistema de Costos Japonés, basado en la utilización del análisis de funciones, coste objetivo y tabla de costes, persigue como objetivo la reducción sistemática de los costes, para lo cual se analizan de forma pormenorizada y metódica los niveles de fallas, desperdicios (mudas en japonés), componentes y funciones, tanto de los procesos y actividades, como de los productos y servicios generados.

Otro método usado hoy en día es la técnica de los 5 porqués, ya que es un método basado en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. El objetivo final de los 5 Porqué es determinar la causa raíz de un defecto o problema. Se basa en un proceso de trazabilidad, se analizan las posibles causas al problema caminando hacia atrás, hasta llegar a la última causa que originó el problema. Tener en cuenta que no

tienen por qué ser exactamente 5 preguntas, pues esto va a depender de la longitud del proceso causal del problema. El objetivo de esta técnica es descubrir información vital de modo sistemático, analizar las causas ocultas y desarrollar soluciones a las preguntas planteadas. Se puede aplicar a la resolución de un conflicto, toma de diagnóstico o la toma de decisiones.

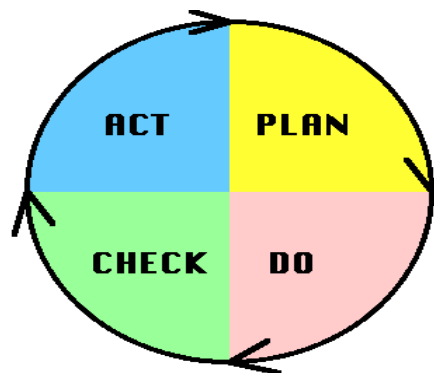
El método Jidoka, que es una metodología japonesa incluida en *Lean Manufacturing*, el cual busca que cada proceso tenga su propio autocontrol de calidad (refiriéndose principalmente a procesos industriales de producción en línea o a gran escala). Este método no funciona solamente corrigiendo una irregularidad puntual, sino que investiga la causa raíz, permitiendo eliminarla y evitando su repetición y se desarrollan los siguientes puntos.

1. Se localiza un problema. Puede ser localizado automáticamente por sensores o dispositivos electrónicos, o manualmente por operarios o inspectores.
2. Se para la producción de la línea momentáneamente.
3. Se establecen soluciones rápidas para corregir los efectos del problema. Así se puede reanudar la producción mientras se busca una solución definitiva.
4. Se investigan las causas raíz del problema, esto puede llevar bastante tiempo y se implanta una solución definitiva en el futuro.

El Ciclo PDCA que en realidad es la sistemática más usada para implantar un sistema de mejora continua, el nombre del Ciclo PDCA (o PHVA) viene de las siglas Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, en inglés "Plan, Do, Check, Act. También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming.

Al haber mencionado los diferentes métodos implementados hoy en día nos da como resultado que la implementación de la mejora continua, sea cual sea el método, es la mejor vía de llevar a cabo el trabajo, ya que logran que el trabajador sea más productivo y tenga una percepción agradable de su sitio de trabajo. Obteniendo la ventaja de que se puede lograr utilizando metodologías prácticas el cual engloba varios tipos de procesos. Dentro de las metodologías asociadas a la mejora continua se encuentran las siguientes: Lean Manufacturing, Six Sigma y Kaizen, únicamente por mencionar algunas. Es importante mencionar que la piedra angular de la mejora continua en cualquier ámbito de los procesos, productos y/o servicios, es el Círculo de Deming, Figura 2.1.

Figura 2.1 Círculo de Deming



Fuente: Escuela de Organización Industrial. (2010).

En este se desarrolla la manera de pensar y resolver problemas que tiene una persona que forma parte de un proceso, ya que planea (PLAN) lo que hará para optimizar los procesos, además de involucrar al personal correcto, recopilar los datos disponibles y comprender las necesidades de los clientes, estudiar exhaustivamente aquellos procesos involucrados, se lleva a cabo el plan y se entrena al personal. Ejecuta (DO) se refiere a desarrollar paso a paso su estrategia e implementar la mejora, verificando las causas de los problemas para

poder recopilar los datos apropiados. Verifica (CHECK) se lleva a cabo el análisis y despliega los datos, revisa los problemas y errores mediante indicadores de gestión o medición de variables, estos últimos hacen la pregunta si es que se están obteniendo los resultados esperados. Actúa (ACT) se refiere a incorporar la mejora al proceso de acuerdo a los valores de las mediciones que se obtuvieron para corregir o si se continúa por el mismo camino o iniciar nuevamente el ciclo, ya sea para seguir mejorando o lograr los objetivos planteados.

Tal y como lo menciona el autor Luis Ruvalcaba Bermejo que el “Producto/proceso/servicio. En términos de la naturaleza de la innovación, un producto puede ser inventado o mejorado. Lo mismo ocurre con un proceso. Un mejor proceso incorporará el concepto de servicio. Dicho de otra forma, se puede mejorar un producto debido a que se perfecciona su resultado o a que se mejora el proceso de producción. Proceso en el sentido de procedimientos técnicos en una fábrica pero también y principalmente en el sentido de características añadidas, es decir, servicio.¹⁹” Existen servicios en su mayoría nuevos, que se pueden completar y otros expandir sus servicios existentes de acuerdo con sus diferentes requisitos. Es decir, en la actualidad es imposible el definir un servicio que no exista.

De lo anterior se desprende que existen diferentes tipos de procesos, ya que para tener claro de una manera útil la clasificación de los procesos que se desarrollan en una empresa, se dividen en tres tipos, como lo expresa a continuación el autor Juan Velazco Sánchez:

1. Procesos principales o clave: Se consideran procesos principales o clave aquellos que están ligados al flujo de material e información

que va necesariamente ligado al cumplimiento de un pedido del cliente. Son procesos principales típicos los de venta y producción.

2. Procesos de soporte: Son procesos que no están necesariamente ligados al flujo de un pedido, pero resultan necesarios para que los procesos principales lleguen a un buen fin. Como ejemplos de procesos de soporte están el proceso de formación del personal o el de mantenimiento de equipos de producción.
3. Procesos estratégicos: Son los que proporcionan directrices a los demás procesos, es decir, indican cómo se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa. Son procesos estratégicos, por ejemplo, el de marketing o el de planificación de la calidad.²⁰

3.5 LA MEJORA CONTINUA COMO CLAVE DE ÉXITO PARA EMPRESAS

Para que una empresa obtenga una base exitosa en el proceso de mejorar deberá establecer la adecuada política de calidad, que defina con la mayor precisión posible lo esperado tanto por los empleados, servicios y/o productos que serán brindados a los clientes. La política antes mencionada requiere el compromiso principalmente de los directivos de la empresa, así como de quienes componen dicha organización, la cual debe encaminarse y ser aplicada a aquellas actividades primordiales de los empleados, además de que deberá avocarse o aplicarse a la calidad de los servicios o productos que oferta la empresa.

Se deberán establecer de manera clara los estándares de calidad para que se cubran los aspectos relacionados con su sistema de calidad. Es importante

mencionar que todos aquellos procesos que existen en una empresa, siendo de índole de producción o administrativa tiene la obligatoriedad de mejorar, ya que los procesos eficientes brindarán a las empresas mejores resultados en su desempeño.

Además se tendrán que tener contemplados la planeación y manejo de aquellas actividades primordiales de la empresa para lograr el alto nivel de desempeño en los procesos instaurados, así como el identificar las oportunidades de mejorar la calidad, aunado al desempeño operativo para después obtener la satisfacción del cliente.

El manejo de los procesos contempla el control diario, así como el diseño de los procesos a desarrollar y entregar productos o brindar servicios con el mayor grado de satisfacción para las necesidades de los clientes. Dicho proceso se debe realizar de manera organizada y con estricto orden en base a los objetivos trazados por la empresa y su respectiva administración adecuada.

Uno de los obstáculos en la actualidad las empresas en todo el mundo es la competencia, derivado del crecimiento del mercado que es menor que el de los competidores. Siendo imprescindible la calidad en los productos o servicios ofrecidos por las empresas, tomando como herramienta clave la mejora continua, que identificará las áreas de oportunidad que surjan en relación directa con los clientes. Quien deberá tomar la iniciativa de la implementación de la mejora continua son los directivos, sin olvidar el tomar en cuenta al personal de la empresa con el enfoque de encontrar soluciones a las problemáticas con los clientes y así lograr mejores beneficios.

Al aplicar la mejora continua se obtendría lo siguiente:

1. Se consideran posibles mejoras, porque se localizan problemas o anomalías en los procesos. Resultando que los trabajadores propongan formas distintas pero prácticas de realizar sus tareas, ahorrando y eficientando sus resultados.
2. El estudio de las posibles mejoras y su impacto. Se deberán elegir las de mejor funcionalidad y se decidirá si son implantadas en una prueba piloto a pequeña escala.
3. La prueba piloto, se deberá verificar que los cambios funcionen correctamente y si generan el resultado deseado. Si dichos cambios realizados no satisfacen las expectativas se modificará para que funcionen conforme a lo esperado.
4. Como último paso, si los resultados son satisfactorios se deberá implantar a gran escala en línea de producción de la empresa. Una vez finalizadas e implantadas las mejoras, las actividades de la empresa funcionarán más eficientemente. No obstante, periódicamente tendrán que volver a buscar posibles nuevas mejoras y aplicar nuevamente el círculo de Demming.

A continuación se mencionan las actividades para el proceso de mejora continua:

- Informar: Los principios de gestión y detalles del proceso.
- Sensibilizar: Importancia de participar activamente en el proceso y contribuir a su éxito.
- Motivar: Cambio de aptitudes y actitudes.
- Identificar el potencial de mejora: Encontrar el campo concreto de aplicación de la Mejora Continua, dotar de las herramientas analíticas para

su identificación y aceptar y desarrollar internamente procesos de comunicación efectiva es de decir de una manera crítica constructiva.

- Diagnóstico Interno: Proveer y evaluar de las condiciones necesarias para que tenga éxito el proceso.

Siempre es posible realizar mejor las cosas siempre y cuando se implemente adecuadamente el sistema de mejora continua para visualizar resultados deseados.

Una vez que se analizó todo lo relacionado con el tema de mejora continua y manuales de procedimientos para la optimización de recursos y cumplimiento de objetivos en el tiempo establecido, se procederá a conocer cuáles son los puntos sobresalientes de la empresa automotriz en el área de hojalatería y pintura, es decir, como se encuentra organizada para llevar a cabo sus actividades de una manera muy general y así proponer un mecanismo que le permita una mejora continua en su trayectoria.

CAPÍTULO IV ESTUDIO DE CASO

CAPÍTULO IV ESTUDIO DE CASO.

En el presente capítulo se hablará sobre la empresa en sí, se verá desde sus inicios y su desarrollo a lo largo de su trayectoria.

4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Ford Motor Company es líder mundial en productos y servicios automotrices, y financieros. Su misión es mejorar continuamente sus productos y servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, lo que le permite prosperar como negocio y proporcionar utilidades razonables a sus accionistas quienes son propietarios.

La empresa *Ford Motor Company* comenzó con Henry Ford en los Estados Unidos de Norteamérica, pero en México se consolidó hasta la década de los 20's, iniciando con la primera planta armadora en 1930 y 10 distribuidoras en todo el país. Dicha marca se vio enfocada a apoyar el desarrollo del campo e industria petrolera.

En 1896, Henry Ford construye su primer vehículo - el cuadriciclo -un Buggy con 4 ruedas de bicicleta. Dos años más tarde, crea la compañía Detroit Automobile, pero 2 años y medio después luego se disolvió. En 1901, la Compañía Henry Ford es incorporada, pero discontinuada al año al ser vigorizada por Henry Leland como *Cadillac Motor Company*. Durante la Gran Depresión, Ford y otros fabricantes, respondieron al colapso de las ventas de motores reduciendo la escala de sus operaciones y despidiendo trabajadores

temporalmente. Para el año 1932, el desempleo en Detroit había subido un 30 % con miles de familias enfrentando la dura realidad.

Aunque Ford sí asistió a un pequeño número de familias con parcelas para trabajar la tierra y préstamos, la mayoría de los miles de trabajadores sin habilidades que habían sido temporalmente despedidas tuvieron que ingeniárselas ellos mismos. De todos modos, Henry Ford ofendió a mucha gente al decir que los desempleados debían hacer mucho más para encontrar trabajo. Esto hizo que el sector de desempleo del Municipio de Detroit organizara la marcha del hambre de Ford.

En México se fortaleció en las siguientes décadas con la introducción de nuevos modelos y creando más trabajos para las y los mexicanos, empleando hoy en día aproximadamente a más de 7,300 personas en todo el país. Cuenta con cuatro plantas y una sede corporativa establecida en Santa Fe, Cd. de México.

4.2 CONSTITUCIÓN DE FORD MOTOR COMPANY EN MÉXICO

La empresa *Ford Motor Company* se encuentra constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable de nacionalidad norteamericana a partir del año 1930 en la Ciudad de México. Dicha empresa se dedica a la actividad comercial automotriz y sus productos que y es por lo mismo que existe una estrecha relación entre la empresa productiva y su consumidor final.

Es importante mencionar su escritura constitutiva, la cual expresa que el capital de la sociedad es variable con un mínimo sin derecho a retiro y máximo

ilimitado, el primero representado por una serie de acciones nominativas en moneda nacional, cada una íntegramente suscritas y pagadas por los fundadores, los cuales pueden ser dos o más personas en total, los cuales formalizaron la constitución de dicha empresa.

Su duración ha sido de 50 años contando a partir de la fecha de inicio de esta sociedad. El objeto de la sociedad es la fabricación automóviles, refacciones y objetos relacionados con el mismo.

En las clausulas transitorias de la escritura se decide que la sociedad inicie sus actividades regidas por un administrador general único, apoderados legales y se designa como comisario al contador, a quienes se les otorgan estos nombramientos por el primer ejercicio social, mismas personas que estando presentes aceptaron los cargos y protestan su fiel y leal desempeño.

Los accionistas presentes acuerdan por unanimidad de votos confirmar al administrador general único todas las facultades contenidas en el artículo décimo tercero de los estatutos que rigen esta sociedad, asimismo se acuerda otorgar al administrador general y apoderados legales únicos un poder general para actos de dominio en términos de lo dispuesto por el tercer párrafo del artículo dos mil cuatrocientos cuarenta del código civil vigente para el Distrito Federal, podrá asimismo conferir y revocar poderes generales y especiales con la suma de facultades que estime convenientes para el más amplio cumplimiento del objeto social, suscribir y otorgar títulos de crédito con la amplitud a que alude el artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, otorgar avales, solicitar y obtener créditos otorgando respecto de los mismos toda clase de garantías y en general se le inviste de las facultades necesarias para suscribir toda clase de documentos y contratos mercantiles.

En consecuencia el administrador general único nombrado, gozará de las más amplias facultades sin limitación alguna para el desempeño de sus funciones, excepto la de ser procurador en caso de juicio atento a lo dispuesto por la fracción IV del artículo dos mil cuatrocientos setenta y cuatro del código civil.

4.3 FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Los Factores dentro del cual se desenvuelve *Ford Motor Company* diariamente giran en torno a su administración y finanzas, recursos humanos y su producción.

De acuerdo a la administración y finanzas la empresa cuenta con poca o casi nula planeación en esta área, ya que solo se planea a corto plazo. El administrador general único que es la misma persona que el dueño de la empresa, es el que realiza la mayoría de las funciones, es por ello que no cuenta con el tiempo suficiente para realizar o implementar una administración eficiente que le ayude a planear, organizar, dirigir y controlar la empresa.

La operación financiera está a cargo empresas contratadas externamente, las cuales fungen como asesores, como se verá más adelante impactan en la producción, distribución y cobro de los productos, así como de las relaciones públicas con los clientes.

La contabilidad es llevada por un contador o despacho externo, el cual recibe toda la información de la empresa ya estructurada y analizada, por lo cual

dicho contador solo es el encargado de registrar y otorgar al administrador las cantidades a pagar en Hacienda.

En cuanto a la producción, su proceso es la principal y constante preocupación para el dueño y para el hijo encargado de la misma, pues consideran que esta área es la base para la generación de los ingresos de la empresa, lo cual requiere de todo su tiempo para poder monitorear todas las actividades que se involucran, como lo son: el personal, la materia prima, la maquinaria, el mantenimiento del equipo y de herramientas, la calidad, la limpieza, el almacén, la bodega, los requerimientos, el parque vehicular, etc., de manera que su papel de sabelotodo absorbe todo su tiempo y esfuerzo.

El número de empleados que conforman a la empresa es muy variable dependiendo del trabajo que se presente, sin embargo a toda persona que ingresa se le otorgan prestaciones de ley como lo son seguro social, INFONAVIT, aguinaldo, prima vacacional, vacaciones, pago de horas extras etc.

4.4 LA MISIÓN Y VALORES DE FORD MOTOR COMPANY

Su misión de *Ford Motor Company* es seguir consolidándose como líder mundial en productos y servicios automotrices, y financieros. La misión se enfoca en mejorar continuamente los productos y servicios que brindan a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, permitiéndoles prosperar de manera razonada.

La manera como tratan de cumplir su misión es tan importante como la misión misma, teniendo en cuenta los siguientes valores básicos que son fundamentales para el éxito de la compañía:

- Gente - Su gente es la fuente de su fuerza. Ellos proporcionan inteligencia corporativa y determinan la reputación y vitalidad. El involucramiento y el trabajo en equipo son la esencia de sus valores humanos.
- Productos - Son el resultado final de los esfuerzos, y deben ser los mejores para servir a los clientes en todo el mundo. Así como sus productos son vistos, así son vistos ellos.
- Utilidades - Son la medida final de cuán eficientes son al proveer a sus clientes con los mejores productos para satisfacer sus necesidades. Las utilidades son necesarias para sobrevivir y crecer.
- Los concesionarios y los proveedores son sus socios - La compañía debe mantener relaciones de mutuo beneficio con distribuidores, proveedores y con los demás asociados comerciales.
- La integridad nunca es comprometida - La conducta de su compañía alrededor del mundo debe seguirse de una manera que sea socialmente responsable, requiriendo respeto por su integridad y por sus contribuciones positivas a la sociedad. Sus puertas están abiertas para hombres y mujeres de la misma manera sin discriminación y sin considerar origen étnico o creencias personales.

4.5 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL DE LA EMPRESA

Ford Motor Company cuenta con una estructura administrativa de la cual sobresale “Body Shop”, ya que como se ha mencionado a lo largo de este capítulo es una empresa la cual tiene numerosas áreas. El “Body Shop” es lo máximo en servicio de reparación por colisión para Ford, ya que es la única red de talleres de

hojalatería y pintura certificada a nivel internacional. Sus talleres están equipados con la más alta tecnología garantizando una reparación de calidad, conservando las especificaciones de planta (seguridad, funcionalidad y diseño original del vehículo) resguardando la integridad y bienestar de los clientes, cumpliendo los más estrictos estándares de operación ecológica, tal y como lo dice su slogan "Solo instalamos partes originales con garantía Ford".

Dicha área es la encargada de generar la satisfacción de los clientes, es decir por un lado en la producción de las reparaciones y coordinando también a los trabajadores, las relaciones con las aseguradoras, así como en la entrega de los autos reparados y las relaciones que se dan con los clientes.

Existen a la fecha dados de alta 15 trabajadores, los cuales cuentan con todas las prestaciones de Ley, estando los mismos divididos en las diferentes áreas de producción que se encuentran en la empresa que son: Maquinas, reciclaje, desarmado y armado y la cámara de tratamiento térmico.

Para conocer un poco al respecto se detallará que es lo que se realiza en cada área de producción:

- Recepción: Se reciben los autos para checar daños en las unidades y realizarles la valuación para que posterior se pase al proceso de hojalatería y pintura.
- Preparado: En esta área de producción es donde se da entrada a las unidades una vez que son valuadas y autorizadas por las aseguradoras para iniciar con su reparación, se hace toda revisión a las partes dañadas y se tapa los golpes con pastas para que pase al segundo proceso.

- Hojalatería: En esta área se sacan golpes de manera manual con herramienta adecuada para que quede la lámina de los autos de manera uniforme.
- Pintura: Una vez que ya paso por el área de preparación y hojalatería se procede a pintar las partes dañadas ya que en su momento ya se sacaron los golpes y se preparó la unidad.
- Armado: En esta área se encuentra regularmente solo un trabajador ya que es el que tiene mayor experiencia en la empresa y es él, quien arma con la ayuda de dos trabajadores que se encuentran en el área de desarmado y reciclaje en momentos de mayor trabajo y también es el encargado de clavar ya sean las tarimas, refuerzos o cajas con pistolas neumáticas que facilitan y hacen que el trabajo sea más sencillo y rápido.

Es necesario aclarar que la empresa tiene claramente establecidas dichas áreas, existen situaciones en que los trabajadores pueden pasar de un área a otra, sin embargo es difícil que los del área de pintura puedan cambiar, ya que han tenido cierta capacitación que los demás no la tienen, sin embargo ellos si pueden cambiarse, ya que si saben que es lo que se tiene que realizar en las demás áreas.

En el área administrativa no existe ningún control establecido que lleve a cabo, no tienen identificado los puestos ni las áreas, únicamente que las tres personas que realizan acciones en ellas son las capaces de hacerlo, existiendo cuestiones que uno no deja al otro el realizarlas.

Una vez realizada la investigación documental y de campo, se procederá a informar cuál fue el modo en que se llevó a cabo dicha investigación, que metodología se siguió y cuáles fueron las técnicas empleadas.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO V METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se procederá a realizar el análisis de cómo se desarrolló el trabajo de esta tesis, además se explicará cuál fue el método de investigación empleado, cómo se utilizó la investigación, tanto documental como de campo, cuáles fueron los instrumentos de investigación utilizados para obtener información fehaciente de la empresa y por último mostrar los resultados a los que se llegaron al concluir el trabajo

5.1 MÉTODO

La presente investigación se desarrolló bajo el método mixto deductivo-inductivo ya que se presentó la aplicación del tema de manera general y se aplicó a un caso específico de una empresa automotriz, con investigación y entrevistas, posteriormente se validó de manera particular para llevarlo a la generalidad permitiendo con este proceso cuantificar el efecto de la investigación.

5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se realizó en base a un tipo de investigación descriptivo-explicativo, el cual permitió analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de poder razonar los temas y subtemas relacionados con el origen de la investigación.

La investigación pretendió tomar un rumbo explicativo al realizar un estudio de caso el cual nos señaló los beneficios y la importancia de contar con procesos

de mejora continua en una organización administrativa bien fundamentada en una empresa de grandes magnitudes.

5.3 ENFOQUE

El enfoque de la investigación se llevó a cabo de una forma cualitativo y cuantitativo, ya que se describieron en primera instancia los aspectos no cuantificables y después de manera cuantitativa, validándose la propuesta por medio de entrevistas.

5.4 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La información se obtuvo de fuentes secundarias como son: libros, periódicos, revistas, tesis y páginas electrónicas.

En primer término se procedió a recopilar la información de las fuentes citadas previamente, con posterioridad se procedió a la selección de información, una vez seleccionada y elegida se realizaron resúmenes, síntesis y análisis que permitió la construcción teórica del tema que se desarrolló y que posteriormente sirvieron como puntos de partida para elaborar la propuesta.

5.5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo se realizó en el “Body shop” de *Ford Motor Company* en la Ciudad de Puebla y se contó con el apoyo de fuentes primarias, es decir con

las opiniones de los integrantes de la misma organización, en particular los ejecutivos de alto rango de dicha empresa. Para este caso se tomó como herramienta particular la entrevista basada en un cuestionario improvisado y dirigido al personal de la empresa. Con el personal restante de la antes mencionada se tuvo la oportunidad de platicar respecto al trabajo que desempeñan y de observar en que consiste su trabajo.

5.6 ESTUDIO DE CASO.

La investigación se aplicó tomando como estudio de caso empresa *Ford Motor Company* y cuyo desarrollo se realizó en el Capítulo III de este trabajo.

5.7 INSTRUMENTO PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

El instrumento que se utilizó para la investigación de campo fue: entrevista espontánea y observación en situaciones de trabajo, con apoyo de un cuestionario Anexo 1 y Anexo 2.

5.8 METODOLOGÍA

La metodología que se aplicó para el estudio del trabajo fue la siguiente, se inició con la revisión de literatura y selección de la misma en fuentes secundarias para construir la parte teórica y referencial de la investigación.

Posteriormente se procedió a obtener información de sujetos involucrados en el tema o fuentes primarias con el uso de instrumentos como: entrevista y observación en sitio.

Para la realización de la investigación de campo se realizó el primer contacto con el encargado de la empresa, lo que dio pie una serie de visitas a la empresa, consiguiendo los resultados que a continuación se muestran, Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Bitácora

Actividad	Fecha	Resultados
Entrevista con el gerente	Lunes 8 de febrero	Conocer sobre la historia de la empresa
Entrevista con el gerente	Lunes 15 de febrero	Conocer cómo se constituyó la empresa y realizar el primer recorrido de la misma
Entrevista con el jefe de taller	Lunes 22 de febrero	Estar al tanto de cómo opera la empresa y los trabajadores
Entrevista con el gerente y jefe de taller	Lunes 29 de febrero	Realizar las entrevistas personalizadas a cada uno de los participantes
Primer recorrido formal en la empresa	Lunes 7 de marzo	Identificar cuáles son las áreas con las que cuenta la empresa
Segundo recorrido por la empresa	Miércoles 9 de marzo	Platicar personalmente sobre cuales con las funciones y expectativas de cada uno de los

		empleados
--	--	-----------

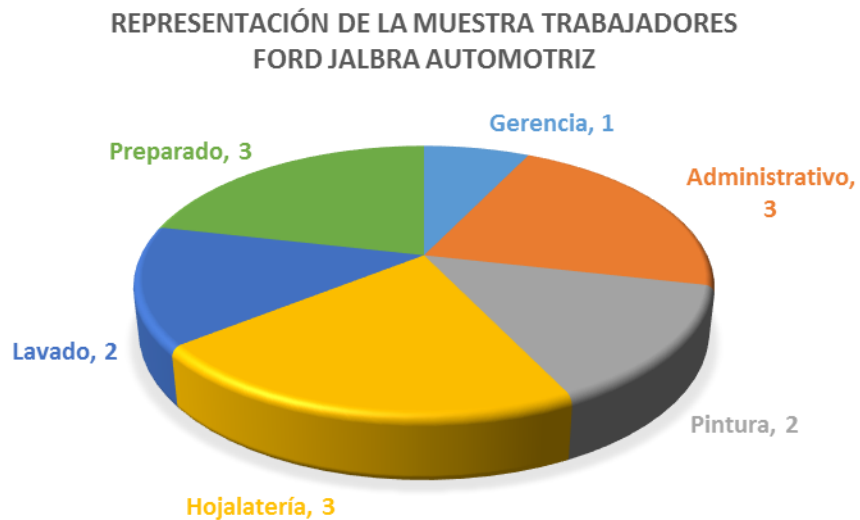
Fuente: Elaboración propia

5.9 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Presentación de resultados

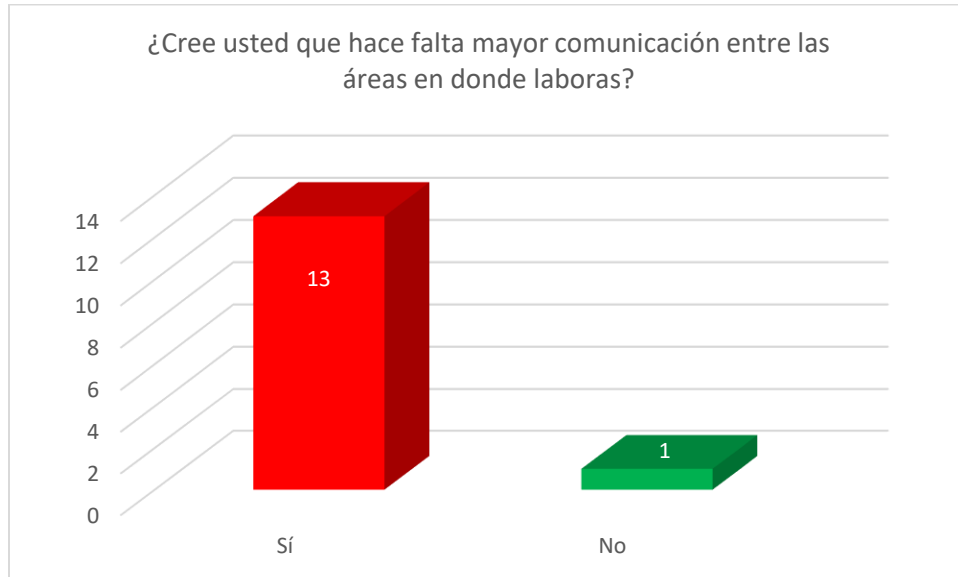
A través de las visitas a las diferentes áreas que forman parte de hojalatería y pintura de Ford Jalbra S.A. de C.V. se llevó a cabo mediante la aplicación de un cuestionario (anexo1), el cual arrojó datos interesantes que a continuación se muestran, lo anterior fue muy útil para tener un análisis conciso y claro sobre la forma de ver la situación hoy en día de los empleados, pero sobre todo ayuda al diseño de la propuesta general, la cual se presentará más adelante.

Gráfica 5.1



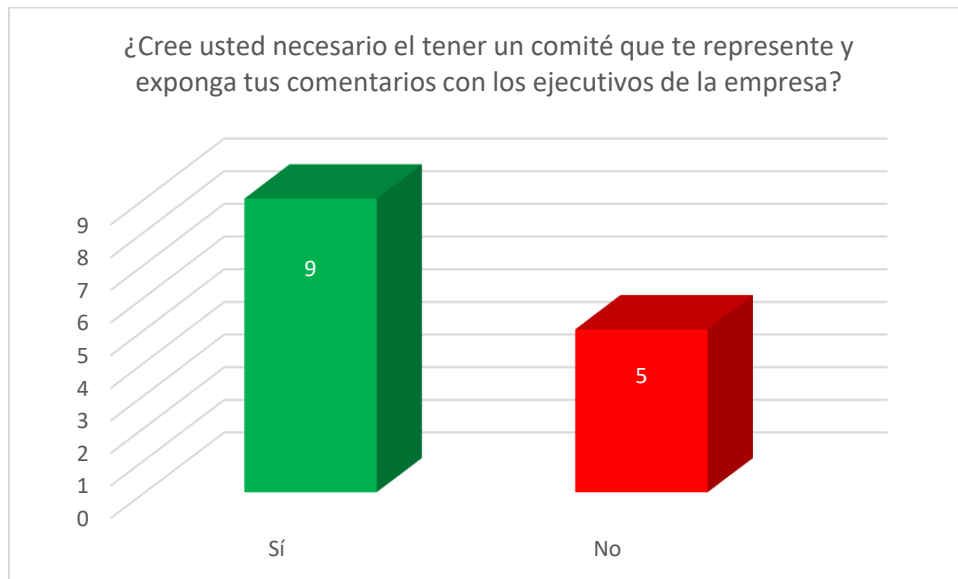
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.2



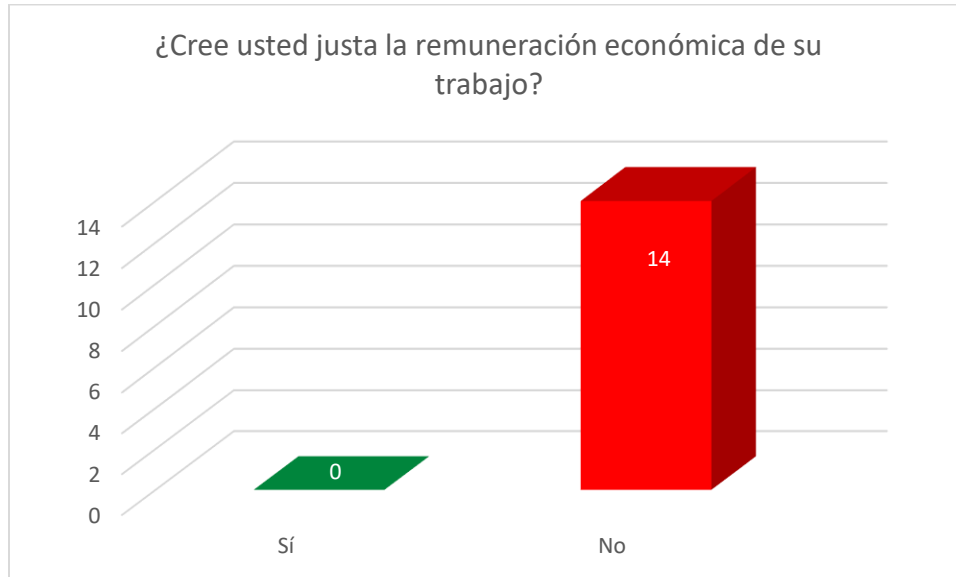
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.3



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5.4



Fuente: Elaboración propia

Análisis de resultados

En la gráfica 5.1 se muestra el total de las personas que laboran en el área de Hojalatería y Pintura de Ford Jalbra S.A. de C.V. la cual denota una mala distribución de mano de obra, la cual es mínima en las áreas clave, como lo es la gerencia y pintura, lo anterior tendría como impacto el lograr un proceso mucho más rápido y sobre todo de mayor calidad en menos tiempo.

Como resultado de la breve encuesta llevada a cabo, sobresalen las preguntas que dieron como resultado las gráficas presentadas anteriormente (Gráfica 5.2, 5.3 y 5.4). En la Gráfica 5.2 sobresale que los empleados están conscientes de la falta de comunicación entre las áreas, como por ejemplo me hacían el comentario que no se sienten escuchados.

En la Gráfica 5.3 arrojó el resultado que los empleados creen necesario el formar un comité el cual los represente ante los altos ejecutivos de la empresa, así como ayudarlos a organizarse de mejor manera.

Por último, en la Gráfica 5.4 resalta que los empleados no se sienten bien remunerados por el trabajo que realizan, eso genera que no tiendan a sentir el compromiso de lograr un trabajo de calidad, sobre todo hacer ese trabajo con ética, el cual se habla que forma parte fundamental para lograr la satisfacción del cliente por medio de un trabajo bien hecho y de calidad inigualable.

5.10 LÍMITE TEMPORAL

La investigación se realizó con un alcance en tiempo con datos proporcionados por parte de la empresa caso de estudio durante los meses de febrero y marzo 2016.

5.11 DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA

La investigación se realizó en la Ciudad de Puebla, Pue., con el objetivo de crear situaciones que se puedan aplicar a cualquier taller de hojalatería y pintura que se encuentre en cualquier Territorio Nacional.

5.12 ESTADO DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis enunciada como:

Con el diseño para la implementación de Mejora continua en el proceso de hojalatería y pintura, se lograran cumplir los objetivos en tiempo y forma de manera adecuada, disminuyendo tiempos que no aportan valor al proceso, reflejando incremento en las utilidades de la empresa, y la satisfacción total del cliente.

Se probó parcialmente la implementación de Mejora continua en el proceso de hojalatería y pintura, ya que al realizar el análisis correspondiente dentro de la empresa, en la última semana de la prueba piloto que duro un mes, se logró un avance considerable el cual sin duda alguna con la implementación mes con mes abra mayores resultados para cumplir los objetivos en tiempo y forma de manera adecuada, se consiguió hacer varias observaciones, las cuales permitieron realizar una propuesta al gerente de la empresa sobre los puntos que se piensan desarrollar para la mejora continua de la misma, al conocer las funciones de los trabajadores es de importancia para que ellos se sientan ligados para realizar sus actividades y tomar las decisiones correctas por parte de la gerencia de la empresa se verá beneficiada en sus finanzas, y por ende logre sus objetivos planificados durante su crecimiento.

PROPUESTA

PROPUESTA

Una vez que detallada la conformación de la empresa en el capítulo anterior y expuesto los diferentes problemas que presentan las áreas de trabajo, dio como resultado el realizar la siguiente propuesta integrada por dos apartados, que son el llevar a cabo la mejora continua y actualización de los manuales de procedimiento. Dichos temas van de la mano para lograr mediante su correcta implementación la eficiencia y eficacia de las áreas que conforman la empresa Ford Jalbra S.A. de C.V. Tabla 1

Tabla 1

INTEGRACIÓN DE LA PROPUESTA	MEJORA CONTINUA
	MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Fuente: Elaboración propia

MEJORA CONTINUA

La propuesta primordial está enfocada en la mejora continua, se propone en primera instancia el generar procedimientos con mayor dinamismo y productividad en los empleados que permitan el mantener la eficiencia y eficacia en el resultado de los trabajos. Además de plasmar la idea de mejora continua en la ideología de los trabajadores de la empresa y que puedan recordar y llevar a cabo de manera básica, ya que lo anterior dará como resultado el superar lo que inicialmente se había planeado y que generará crecimiento y sobre todo utilidades a la empresa.

Conseguir crear un valor de empresa a largo plazo esto se define como el conjunto de actividades que marcan la estrategia de la organización para lograr resultados positivos.

Las herramientas que se utilizarán de mejora continua están pensadas para buscar puntos débiles a los procesos de re-trabajo en hojalatería y pintura. Del mismo modo, esta se centra en señalar cual es el área de mejora con más prioridad o que otros beneficios pueden aportar al trabajo.

Y es por ello que se tomó la decisión de utilizar la herramienta del Círculo de Deming, ya que es una de las herramientas con mayores y mejores resultados que han sido implementados, además se realizarán preguntas por medio de un cuestionario para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular.

Lo anterior dará como resultado que la empresa cuente con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo de la mejor manera, controlando defectos o errores realizando diferentes tareas y operaciones, además de motivar a dichos empleados y con disposición y no miedo al cambio. Dando como resultado una empresa que camina con el control óptimo de los errores que se puedan llevar a cabo en la operación sin detener su proceso de crecimiento.

Dicha propuesta en conjunto entre la mejora continua y los manuales de procedimiento se llevarán a cabo con los siguientes pasos:

- Mayor comunicación e interacción por medio de la transversalización de los manuales procedimiento.
- Convivencias cotidianas.
- Motivaciones económicas, basadas en la productividad.
- Charlas semanales para tener conocimiento de las metas a llevar a cabo.
- Priorizar la comunicación entre las áreas por medio de reuniones diarias.
- Distribución equitativa en las cargas de trabajo.
- Bonificación a los clientes frecuentes con mayores ofertas.

Estos pasos forman parte de un proceso inicial de mejora continua el cual su nombre lo dice deberá continuar no cada año ni cada seis meses si no que propongo sea mensualmente por medio de comités y/o reuniones de todos los niveles y áreas que conforman la empresa Ford Jalbra S.A de C.V.

Esto sirve como inicio para realizar una actualización de aquellas herramientas, tales como los manuales de procedimientos, que son necesarias para llevar acabo las acciones que cada área debe tener conocimiento sobre qué hacer.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Se propone programar e iniciar la actualización de manuales de procedimientos que permitirá a las áreas primordiales en la operación de la empresa, el agilizar el transcurso del no re-trabajo de las unidades, además se propone el generar un ambiente de trabajo ordenado, con eficiencia y eficacia, pero sobre todo conciso a la hora de llevar a cabo sus labores diarias y que genere como resultado por ende brindar un servicio de calidad.

Además lo antes mencionado permitirá que haya un avance, rapidez, desarrollo y sobre todo lograr el desenvolvimiento óptimo y preciso de las labores de los trabajadores en sus diferentes áreas que conforman la empresa

Así es como se da por concluida la investigación y se hace referencia a las conclusiones pertinentes

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Es importante destacar el tema de la correcta implementación de la administración en una empresa, más cuando se habla del trato directo con los clientes, ya que es cuando y donde se deben de aplicar específicamente las teorías de la misma porque ayudarán a generar una administración transparente y sobre todo con orden.

En cuanto a la mejora continua, se concluye que es parte primordial para lograr la satisfacción del cliente y así poder acaparar mayor mercado, ya que el trato que reciba y sobre todo la calidad con la que se le haga el trabajo que ha encomendado a la empresa, dará como resultado la recomendación de voz, la cual tiene mayor peso que alguna otra recomendación o promoción. Aunado a lo anterior se debe tener en cuenta que la mejora continua ayudará a generar menos pérdidas a la empresa y que podrá convertirse en un capital humano contento y sobre todo con impacto positivo en las utilidades.

La importancia de los manuales de procedimiento en una empresa tan grande como lo es *Ford Motor Company*, deben ser tomados con mayor seriedad y sobre todo desde el inicio de la contratación de nuevos valores para la empresa, ya que ellos encaminaran al fortalecimiento en las acciones diarias de cada empleado y sobre todo dará como resultado esa calidad que buscan todos los clientes al solicitar un servicio.

A lo largo de esta investigación se han ido encontrado diferentes áreas de oportunidad las cuales si son bien atendidas y se les da la importancia necesaria para poder implementar programas de mejora continua o actualización de

manuales de procedimiento, capacitación del personal y sobre todo mayor participación por parte de los trabajadores de la empresa, darán como resultado o podrán ayudar al desarrollo, y sobre todo crecimiento, tanto laboral para los trabajadores como para la empresa, la cual ya no tendrá la preocupación de que sus áreas tengan problemas mínimos que entorpezcan las actividades o generen pérdidas para la misma.

Es importante mencionar que la empresa *Ford Motor Company* cuenta con todas las facilidades para poder llevar a cabo la implementación las propuestas que se han mencionado en el presente trabajo, ya que tiene las áreas de oportunidad detectadas como lo son la poca motivación laboral, un mal ambiente laboral y sobre todo una desorganización enorme que ha dado como resultado que los clientes no logren el grado primordial de satisfacción.

Derivado de lo anterior, otra de las conclusiones primordiales a las que se ha llegado y como resultado de la investigación la empresa *Ford Motor Company* ha tenido pérdidas no solo monetarias, sino que la pérdida de confianza de los clientes son quienes darán como resultado el bajo crecimiento o estancamiento de la empresa.

Es importante mencionar que para las empresas automotrices, en este caso la empresa *Ford Motor Company*, dará resultado en su crecimiento el implementar procesos de capacitación a sus empleados y en específico generar una reingeniería de procesos y sobre todo de organigramas, para optimizar y revolucionar a su personal. Obteniendo procedimientos frescos, sólidos y concisos para poder brindar un servicio de calidad en menor tiempo.

Por último es importante mencionar que la mejora continua es necesaria para que la empresa *Ford Motor Company* logre consolidarse como una empresa de calidad, ya que ha perdido la confianza de sus clientes en la última década, dando paso al casi nulo crecimiento de la empresa. Es por ello que la mejora continua tendrá que ser implementada a la brevedad posible y así poder ayudar al desarrollo laboral de sus trabajadores y por ende el desarrollo y crecimiento de la empresa.

REFERENCIAS

Blog Emprendedor. (2015). Que es la Administración de Calidad Total. 14 de junio de 2015, de Blog Emprendedor Sitio web: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-la-administracion-de-calidad-total-tgm/>

Consultora Xstrategy. (2015). ¿Qué es la Administración?. 02 de Junio de 2015, de Consultora Xstrategy Sitio web: <http://www.xstrategy.com.mx/index.php/79-administración-administración/81-queeslaadministración>

Documentos de trabajo, IDOE-Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, N° 124, 1987

Escuela de Organización Industrial. (2010). Que es la mejora continua. 9 de diciembre de 2015, de Blog Escuela de Organización Industrial Sitio web: <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. (2012). Tendencias y temas actuales de la Administración. 02 de Junio de 2015, de Universidad de la República de Uruguay Sitio web: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/tendencias.pdf>

Facultad de Medicina UNAM. (2013) ¿Qué es la Calidad? 14 de junio de 2015, de UNAM Sitio web: <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>

Gil S., Roberto. (2011). Modelos de administración mixta: cuándo y por qué. 02 de Junio de 2015, de Investiga Online Sitio web: <http://www.investigaonline.com/modelos-de-administracion-mixta-cuando-y-por-que/>

Henderson Garcia, Alan. (2011). Gestión de la Calidad. 14 de junio de 2015, de INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Sitio web: <http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MaterialbaseCursoGestiondeCalidad.pdf>

IDEAS DE NEGOCIOS. (2012). El Ciclo de Administración: Cómo Opera Cualquier Negocio. 14 de junio de 2015, de IDEAS DE NEGOCIOS Sitio web: <http://www.100negocios.com/administracion-como-opera-un-negocio>

Juan Velasco Sánchez. (2005). Gestión de la Calidad Mejora Continua y Sistemas de Gestión. México: Pirámide.

Luis Ruvalcaba Bermejo. (2001). La economía de los Servicios a Empresas en Europa. España: Pirámide.

Real Academia Española. (2015). Diccionario de la Real Academia Española. 14 de junio de 2015, de Real Academia Española Sitio web: <http://lema.rae.es/drae/?val=Calidad>

Thomson B., Janneth M. (2010). Definición moderna de Administración. 02 de Junio de 2015, de BlogSpot Sitio web: http://administracionenteoria.blogspot.mx/2010/01/definicion-moderna-de-administracion_21.html

UNAM. (2013). Administración Básica I. 28 mayo 2015, de UNAM Sitio web: fcaenlinea1.unam.mx/2006/1130/docs/unidad2.pdf



ANEXO I

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Objetivo: Recabar información con la finalidad de conocer y analizar la problemática de las deficiencias en los procesos de re-trabajos de la empresa.

Entrevista con personal del área del área de hojalatería y pintura de Automotriz Ford Jalbra S.A de C.V.

Turno: _____

Descripción del puesto: _____

1. ¿Cree usted conveniente el horario de trabajo? _____.

2. ¿cree usted existe armonía en su área de trabajo?

1. Sí 2. No

3. ¿Es exigente su trabajo? _____.

4. ¿Tiene usted conocimiento de manuales de procedimientos?

1. Si 2. No

5. ¿Tiene usted conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa?

1. Sí

2. No

6. ¿Conoce usted a los directivos de la empresa?

1. Si

2.No

7. ¿Conoce usted sus derechos que le ofrece su trabajo?

1. Si

2.No

¡Muchas Gracias por su tiempo!

¹ UNAM. (2013). Administración Básica I. 28 mayo 2015, de UNAM Sitio web: fcaenlinea1.unam.mx/2006/1130/docs/unidad2.pdf

² UNAM. (2013). Administración Básica I. 28 mayo 2015, de UNAM Sitio web: fcaenlinea1.unam.mx/2006/1130/docs/unidad2.pdf

³ Consultora Xtrategy. (2015). ¿Qué es la Administración?. 02 de Junio de 2015, de Consultora Xtrategy Sitio web: <http://www.xtrategy.com.mx/index.php/79-administración-administración/81-queeslaadministración>

⁴ UNAM (2015). La Administración y La Administración Pública. 02 de Junio de 2015, de UNAM Sitio web: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1813/4.pdf>

⁵ Thomson B., Janneth M. (2010). Definición moderna de Administración. 02 de Junio de 2015, de BlogSpot Sitio web: http://administracionenteoria.blogspot.mx/2010/01/definicion-moderna-de-administracion_21.html

⁶ Thomson B., Janneth M. (2010). Definición moderna de Administración. 02 de Junio de 2015, de BlogSpot Sitio web: http://administracionenteoria.blogspot.mx/2010/01/definicion-moderna-de-administracion_21.html

⁷ Thomson B., Janneth M. (2010). Definición moderna de Administración. 02 de Junio de 2015, de BlogSpot Sitio web: http://administracionenteoria.blogspot.mx/2010/01/definicion-moderna-de-administracion_21.html

⁸ Documentos de trabajo, IDOE-Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, N° 124, 1987

⁹ Fernández, Fernando

¹⁰ Gil S., Roberto. (2011). Modelos de administración mixta: cuándo y por qué. 02 de Junio de 2015, de Investiga Online Sitio web: <http://www.investigaonline.com/modelos-de-administracion-mixta-cuando-y-por-que/>

¹¹ Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. (2012). Tendencias y temas actuales de la Administración. 02 de Junio de 2015, de Universidad de la República de Uruguay Sitio web: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/tendencias.pdf>

¹² Ideas de negocios. (2012). El Ciclo de Administración: Cómo Opera Cualquier Negocio. 14 de junio de 2015, de ideas de negocios Sitio web: <http://www.100negocios.com/administracion-como-opera-un-negocio>

- ¹³ Ideas de negocios. (2012). El Ciclo de Administración: Cómo Opera Cualquier Negocio. 14 de junio de 2015, de ideas de negocios Sitio web: <http://www.100negocios.com/administracion-como-opera-un-negocio>
- ¹⁴ Facultad de Medicina UNAM. (2013) ¿Qué es la Calidad? 14 de junio de 2015, de UNAM Sitio web: <http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>
- ¹⁵ Real Academia Española. (2015). Diccionario de la Real Academia Española. 14 de junio de 2015, de Real Academia Española Sitio web: <http://lema.rae.es/drae/?val=Calidad>
- ¹⁶ Henderson García, Alan. (2011). Gestión de la Calidad. 14 de junio de 2015, de Instituto Centroamericano de Administración Pública Sitio web: <http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MaterialbaseCursoGestiondeCalidad.pdf>
- ¹⁷ Blog Emprendedor. (2015). Que es la Administración de Calidad Total. 14 de junio de 2015, de Blog Emprendedor Sitio web: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-la-administracion-de-calidad-total-tqm/>
- ¹⁸ Escuela de Organización Industrial. (2010). Que es la mejora continua. 9 de diciembre de 2015, de Blog Escuela de Organización Industrial Sitio web: <http://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/>
- ¹⁹ Luis Ruvalcaba Bermejo. (2001). La economía de los Servicios a Empresas en Europa. España: Pirámide.
- ²⁰ Juan Velasco Sánchez. (2005). Gestión de la Calidad Mejora Continua y Sistemas de Gestión. México: Pirámide.