

#### IV . - ESTRATEGIA

El proceso participativo mediante el cual se conducirá el programa de eficiencia, cuyo objetivo principal es el de eficientizar el sistema administrativo de la empresa de Servicios Industriales, parte del plan de operaciones de cada uno de los departamentos. Para que este proceso se dé de la mejor forma posible, se establecen 3 reglas a cumplir por todo el personal que labora en la empresa, mismas que a continuación se describen :

- 1.- **Fomentar el respeto al puesto.-** Dar la importancia debida tanto al propio puesto como al de los demás, delegando efectivamente la autoridad que pueda ejercer cada puesto y asegurándose de que la persona ocupante tenga la capacidad suficiente para ejercer esa autoridad ; Buscando colaborar con otros puestos evitando entorpecer su desempeño.
- 2.- **Compromiso, no excusas.-** Comprender las metas establecidas y aportar sugerencias para alcanzarlas, con la seguridad de que esas sugerencias serán tomadas en cuenta para la elaboración de un plan de acción, que representa un reto atractivo para todos, ya que todos participaron en su elaboración y se comprometen a ello.
- 3.- **Identificación global.-** Fomentar la comunicación abierta en todos los sentidos, propiciando que los diferentes grupos de trabajo se integren y se identifiquen con la empresa.

FIGURA 1. REGLAS A CUMPLIR PARA LOGRAR QUE SE DE  
EL PROGRAMA DE EFICIENCIA



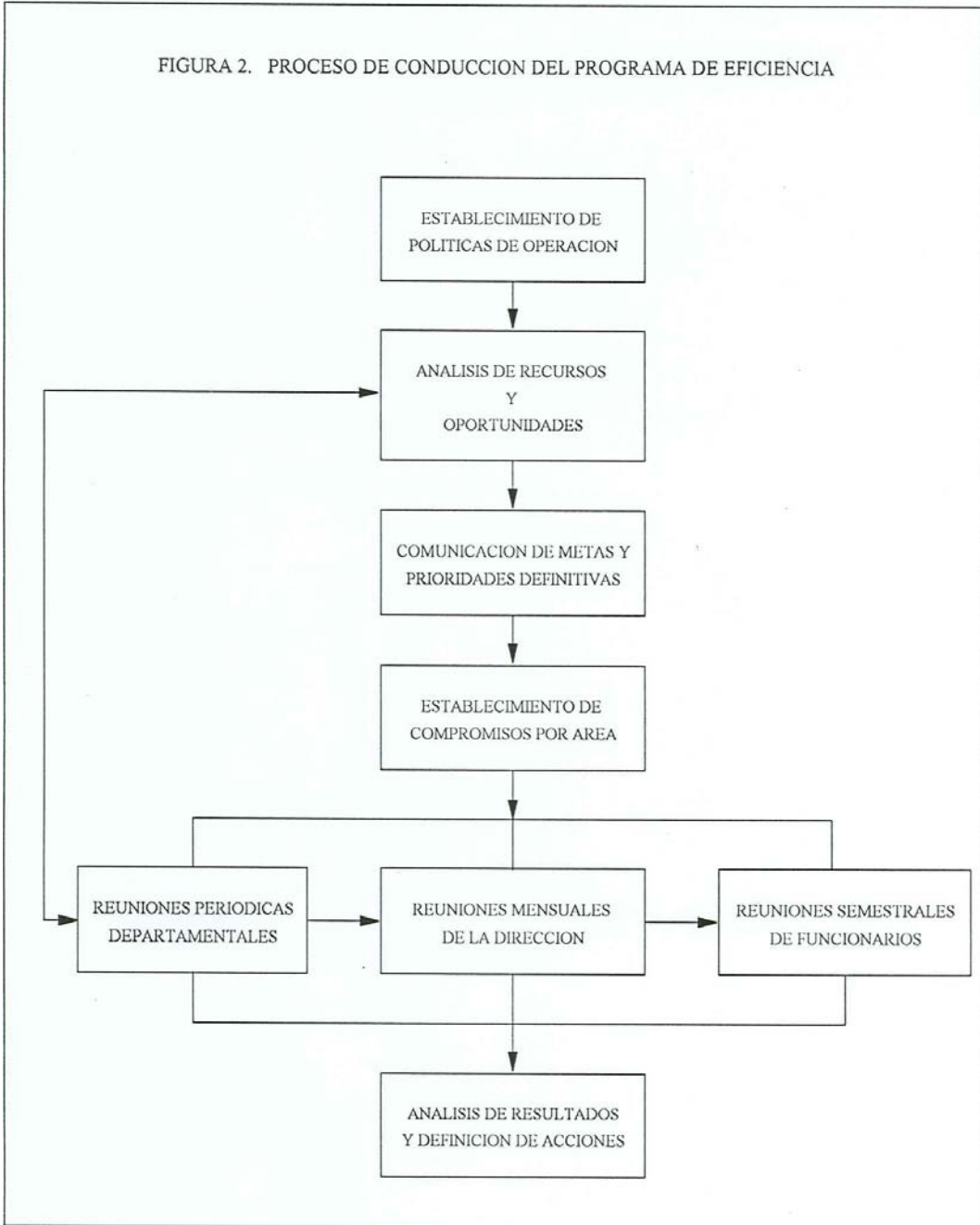
Con estas reglas como base, la conducción del programa de eficiencia se realiza de la siguiente manera :

- Establecimiento de políticas de operación en la empresa por parte de la Gerencia General.
- Con la información anterior cada uno de los gerentes, en conjunto con el personal del siguiente nivel, analizan los recursos y oportunidades que se estiman para el siguiente período anual, estableciendo de manera clara las metas a lograr en dicho período, todo esto dentro del plan de operaciones del departamento.
- En cada una de las áreas de la empresa el gerente se encarga de comunicar a sus asistentes directos las prioridades y metas definitivas.
- Cada jefe de departamento establecerá compromisos específicos en su área acerca de los diferentes puntos que integran el programa de eficiencia y ya sumados todos los compromisos aprobados por la gerencia se integrarán en un programa para efficientizar toda el área, para de esta manera lograr las metas establecidas.
- Realización de reuniones periódicas en cada departamento para evaluar los resultados que se han obtenido con el programa de eficiencia, y en caso de ser necesario establecer nuevos compromisos.

- Reuniones mensuales de la Dirección de la empresa con los gerentes para la evaluación de resultados obtenidos y si es necesario establecer nuevos compromisos.
- Una vez obtenidas las informaciones anteriores, se reunirán cada 6 meses las personas que ocupen puestos claves en la empresa, para presentar los logros que se obtuvieron durante este período y así plantear nuevos compromisos. En estas reuniones se tratan por lo general análisis de temas sobre administración, con el propósito de proporcionar información que sea de utilidad para la ejecución del programa de eficiencia.
- El siguiente paso después de las reuniones, es analizar los resultados de las mismas, para analizar los compromisos y definir qué acciones se tomarán para lograrlos.

El involucramiento de todo el personal de la empresa en el programa de eficiencia es muy importante, ya que se busca que aporten su mejor esfuerzo para lograr la eficiencia de la empresa, y comprometiéndose en la realización de las actividades y aportando sugerencias.

FIGURA 2. PROCESO DE CONDUCCION DEL PROGRAMA DE EFICIENCIA



## **1.- ESTRUCTURA**

Tomando en consideración los factores que intervienen al momento de ofrecer un servicio, las acciones del programa para eficientizar el sistema administrativo de la empresa de Servicios Industriales, se clasificarán en 6 puntos que quedan enmarcados en el plan de operaciones de cada Area.

Enseguida se describen los objetivos y actividades específicas de cada punto :

## **2.- OBJETIVOS ESPECIFICOS**

### **1.- Análisis y Revisión de Objetivos :**

En este paso se analizan los logros obtenidos por departamento, como a nivel de cada Area, con el propósito de identificar los éxitos , fracasos y aprender de ellos. Los objetivos específicos que se pretenden lograr son :

- Controlar el logro de resultados.
- Identificar de manera clara los problemas y sus soluciones.

Las actividades a desarrollar para lograr, estos objetivos son :

**1.1 Implementación de reuniones de análisis.-** Espacios de discusión donde el Gerente y sus colaboradores directos analizan lo siguiente :

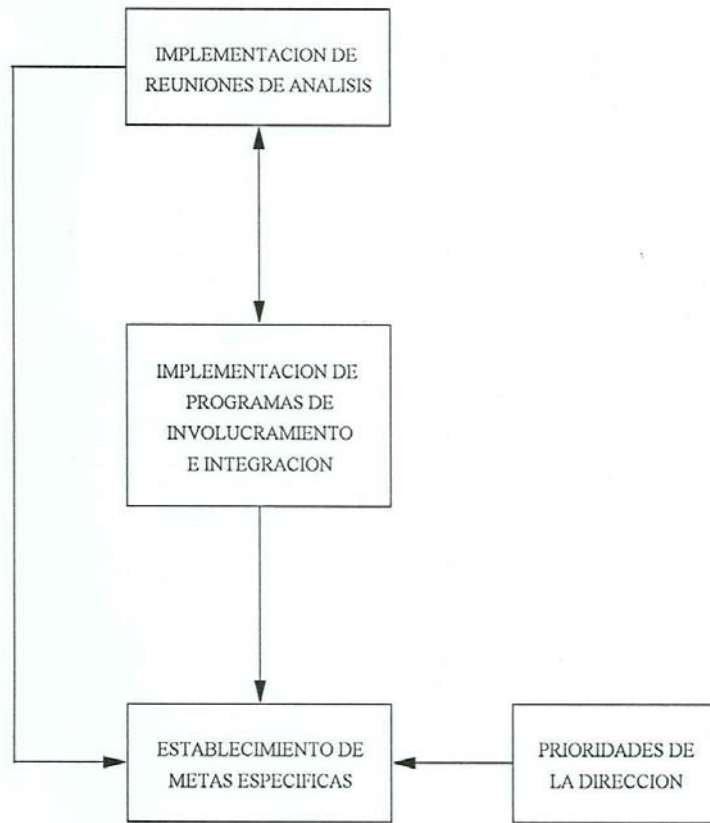
- Resultados de operación en general y de cada departamento.
- Aplicación de los recursos presupuestados.

Es de suma importancia en estas reuniones, que en el análisis participen todos los asistentes, aun cuando el punto que se trate no sea referente a su departamento, ya que el objetivo de este grupo es el de la propia Area y todos deben colaborar para encontrar las soluciones más efectivas, aprovechando las diferentes especialidades involucradas.

**1.2 Implantación de Programas de involucramiento del personal.-** En cada una de las Areas de la empresa se define la forma en que se transmitirá la información del programa a todos los empleados. Es importante que comprendan las metas a lograr y las razones de las actividades que se planearon, para que los grupos de trabajo las tengan en mente y se comprometan a lograrlas.

La comunicación en todas las direcciones, al igual que la capacitación que se le brinde a todo el personal que labora en la empresa, son de vital importancia para que se logre este punto ya que las personas son quienes realizan los trabajos, y son los responsables de los resultados finales que arrojen los mismos.

FIGURA 3. ANALISIS Y REVISION DE OBJETIVOS





## **2.- Optimizar el Aprovechamiento de Recursos Materiales :**

En este punto se busca incrementar el aprovechamiento de recursos con que cuenta la empresa a fin de obtener los mejores resultados posibles.

Los objetivos específicos que se pretenden son :

- Disponer oportunamente del equipo existente.
- Incrementar el cuidado de dicho equipo.
- Cuidar el uso de los materiales.

Las actividades a desarrollar son las siguientes :

**2.1 Programa de ahorro de materiales.-** En este punto cada departamento determina las estrategias para optimizar el aprovechamiento de los materiales que utiliza, reduciendo en lo posible los desperdicios.

Para poder aprovechar al máximo los materiales y equipo, se debe contar con la colaboración de las personas que los utilizan, comprometiéndolos a cuidar y aprovechar el equipo existente en la empresa, así como a elaborar los programas descritos anteriormente, esto con el propósito de que el personal tome plena conciencia de lo importante que es el maximizar el aprovechamiento de materiales y equipo.

FIGURA 4. OPTIMIZAR EL APROVECHAMIENTO DE RECURSOS MATERIALES



### 3.- Elaboración de Manuales de Operación :

Con este punto se pretende elaborar manuales de operación, actualizarlos y aplicarlos. Los objetivos específicos son :

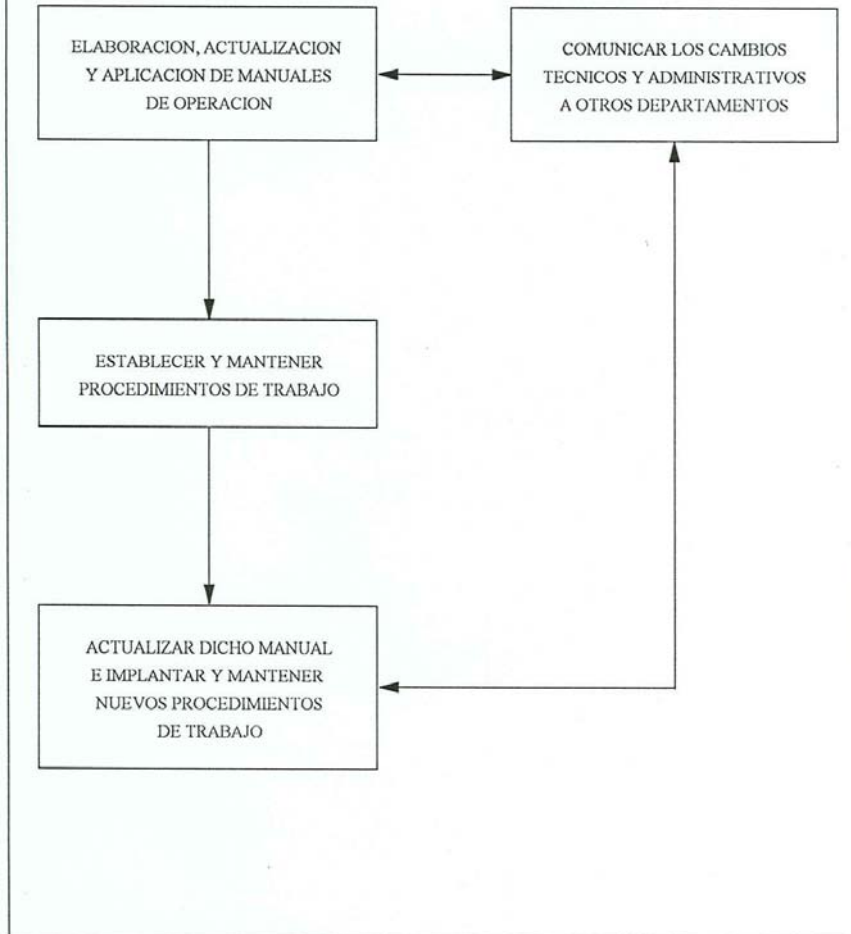
- Evitar la pérdida de experiencia cuando renuncia el personal.
- Contar con un manual de la tecnología que se utiliza en la empresa.
- Que la empresa cuente con bases para capacitar y adiestrar al personal.
- Mejorar continuamente la tecnología.

Para que se pueda llevar a cabo esta actividad es necesario que cada jefe de departamento de común acuerdo con su personal realicen un análisis acerca de su trabajo, para buscar la manera de simplificar y mejorar el mismo.

Al momento de elaborar o actualizar manuales de operación, es necesario considerar los siguientes puntos :

- La obtención de información del personal con mayor experiencia en el departamento.
- Verificar el contenido del manual contra las descripciones del puesto del departamento, haciendo una revisión de la organización.
- Los manuales que se elaboren deben de difundirse de acuerdo con las funciones de cada persona, proporcionando a cada puesto la parte que le corresponde ; además de verificar periódicamente el proceso, para actualizarlo con base a experiencias obtenidas

FIGURA 5. ELABORACION DE MANUALES DE OPERACION



#### 4.- Intercambio de Conocimientos entre los Departamentos :

En este punto el personal conoce lo que se hace en otros departamentos de la empresa y en especial, aquellos con los que se tiene una relación directa.

Los objetivos específicos comprendidos son :

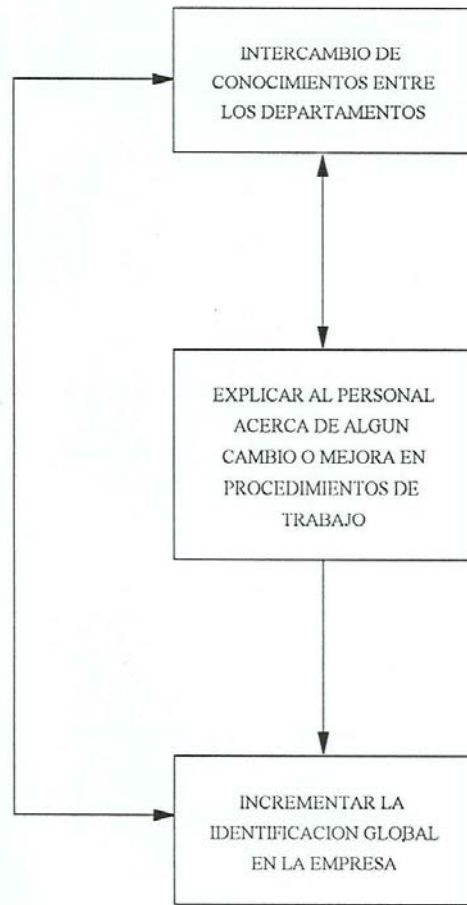
- Lograr mejorar la coordinación de los departamentos.
- Incrementar la comunicación.
- Conocer los recursos de otros departamentos.

Para poder realizar esta actividad, se debe de seleccionar el tema a tratar, considerando las prioridades de la empresa en ese momento, a partir de lo detectado en la reunión de revisión de objetivos. Además del conocimiento del trabajo en otros departamentos, esta actividad ayudará para :

- Solicitar la colaboración de personas involucradas en actividades especiales, como son elaboración de presupuestos, o instalación de nuevos equipos.
- Explicar al personal de una forma clara, algún cambio o mejora en los procedimientos de trabajo, ésto con el fin de evitar la resistencia al cambio.
- Elevar la identificación global de la empresa.

Las actividades comprendidas en este punto pueden considerarse como de capacitación al personal.

FIGURA 6. INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS



## **5.- Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.**

En este punto las actividades conllevan a tener personal idóneo oportunamente. Los jefes de cada departamento deben estar involucrados en la capacitación de sus subordinados en las actividades del puesto que desempeñan.

Los objetivos específicos que se pretenden lograr en este punto son los que a continuación se mencionan :

- Definir las habilidades y conocimientos del personal.
- Disponer de personal altamente capacitado.
- Proporcionar oportunidades de ascenso al personal.

Las actividades a desarrollar son :

**5.1 Elaborar y actualizar las descripciones de puestos.-** Cada puesto de la empresa debe tener por escrito de la manera más clara posible una descripción de sus funciones, misma que se revisará y actualizará cuando se elabore o actualice el manual del departamento, al llevar a cabo una determinación de necesidades, al realizar un curso, ó algún estudio de organización. Al momento de analizar estas descripciones se debe de atender principalmente : la distribución de cargas de trabajo, que no exista duplicidad de funciones y que las actividades del puesto sean realmente necesarias en la empresa.

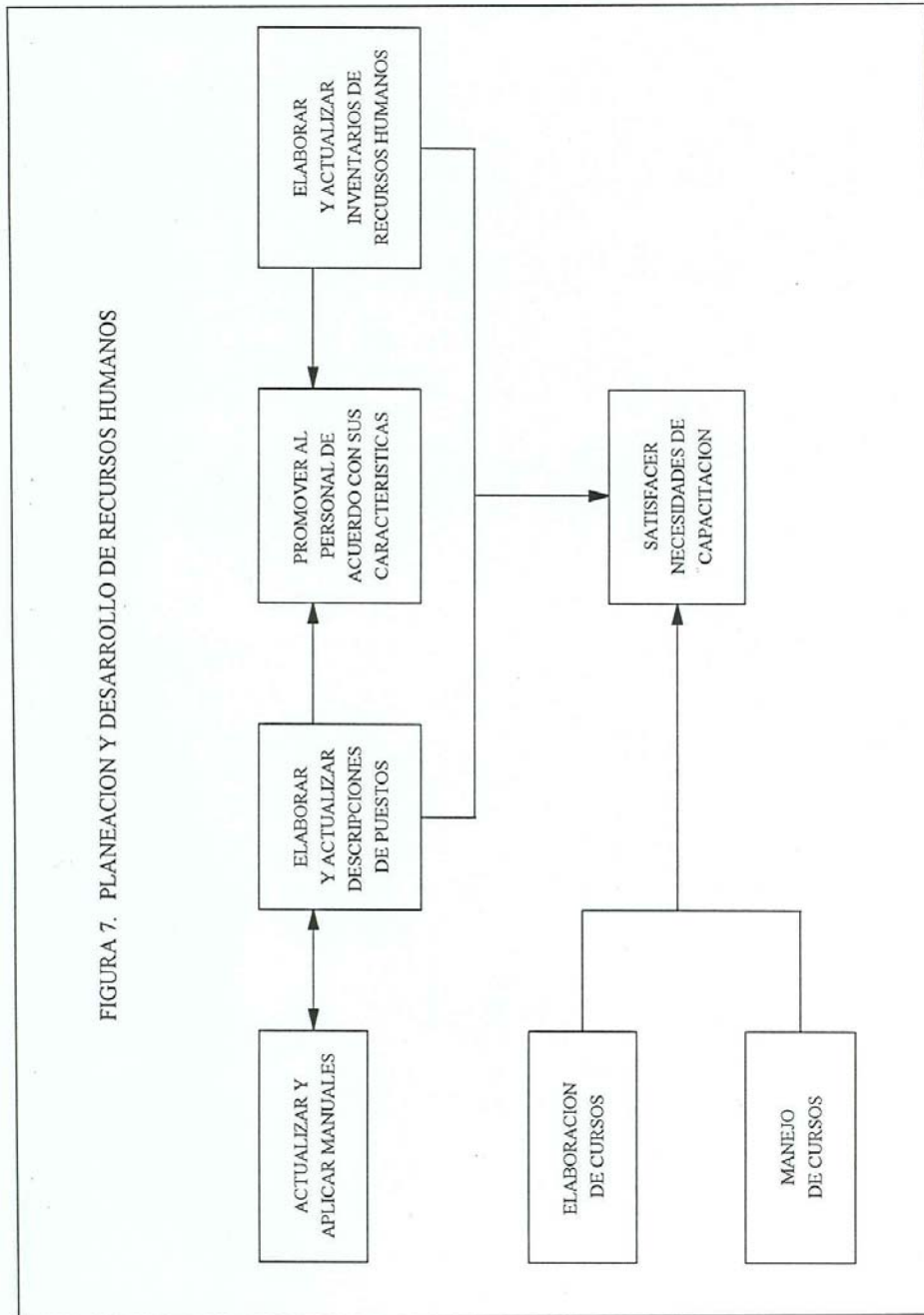
**5.2 Elaborar y actualizar inventarios de Recursos Humanos.-** En este punto se registran los datos individuales de todo el personal, con el objeto de propiciar su promoción, de acuerdo con su capacidad y analizar las características del personal para enfocar adecuadamente las actividades dirigidas al mismo.

**5.3 Elaboración de cursos.-** Con base en las actividades del puesto, se elaboran cursos para satisfacer las necesidades detectadas y según las prioridades definidas en la revisión mensual de objetivos y planes anuales.

**5.3 Manejo de cursos.-** Los jefes de cada departamento imparten al personal a su cargo, los cursos elaborados después de haberse formado como instructores, logrando con esto, enseñar la manera de hacer el trabajo. Introducir estándares de trabajo vía capacitación, evaluar a su personal en el puesto de trabajo y reforzar su autoridad al demostrar sus conocimientos. La importancia de que la empresa cuente con personal preparado radica en que éste realizará mejor las funciones correspondientes a su puesto, y a su vez tendrá el hábito de hacer bien las cosas desde el primer intento, logrando con esto incrementar su productividad, que repercutirá directamente en la eficiencia del servicio que presta la empresa a sus clientes.



FIGURA 7. PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



## **6.- Analizar el Ambiente Laboral.**

Este punto está orientado a que todo el personal de la empresa comprenda y respete las normas laborales y políticas de administración de Recursos Humanos establecidas en beneficio de todos.

Los objetivos específicos comprendidos en este punto son :

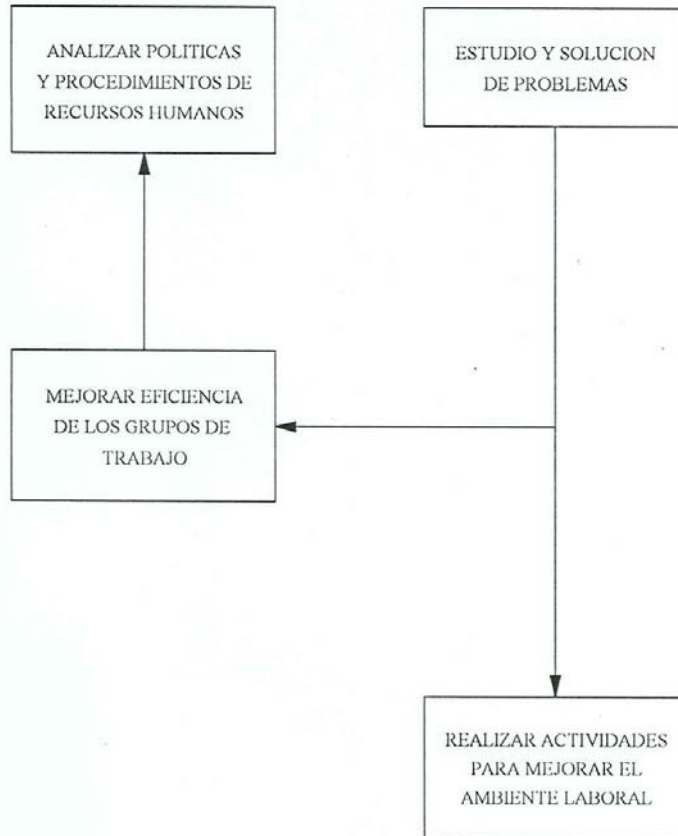
- Obtener la colaboración de todo el personal.
- Identificar y mejorar la moral de trabajo.
- Prevenir en lo posible los problemas laborales.

Las actividades a desarrollar son las siguientes :

**6.1 Analizar las políticas y procedimientos para la administración de Recursos Humanos.**

**6.2 Estudio y solución de problemas.-** En este punto se estudian los problemas y se trata de darles solución lo más pronto posible, evitando que éstos se repitan.

FIGURA 8. ANALIZAR EL AMBIENTE LABORAL



### **3.- ANALISIS INTERNO**

El análisis interno nos permitirá identificar la disponibilidad de recursos, así como las limitaciones de los mismos, para buscar el mejor uso de ellos de acuerdo a la situación en la que se encuentre la empresa.

Al analizar internamente a la empresa de Servicios Industriales, se encontraron las debilidades y fortalezas que a continuación se mencionan.

#### **a).- Debilidades**

- El ofrecer un buen servicio eleva nuestros costos.
- Fallas en los tiempos de entrega de información a nuestros clientes.
- La empresa cuenta con áreas de trabajo inadecuadas y restringidas.
- Inexistencia de sistemas de financiamiento ó crédito.

#### **b).- Fortalezas**

- La empresa cuenta con funcionarios y empleados capacitados.
- El personal que labora en esta empresa posee bastante experiencia en el puesto que desempeña.
- Existencia de personal con buena disposición a aceptar cambios que aumenten su eficiencia.

#### **4.- ANALISIS EXTERNO**

Consiste en localizar oportunidades de progreso, así como el de participar en nuevos mercados y a la vez detectar posibles amenazas que afecten el sistema en estudio.

El realizar un análisis externo a la empresa de Servicios Industriales nos permitió detectar las oportunidades y amenazas que se describen a continuación :

##### **a).- Oportunidades**

- Se cuenta con un mercado bastante amplio.
- El cliente opina que el servicio brindado es bueno y de calidad.
- Contamos con la recomendación de nuestros clientes.
- Existencia de créditos otorgados por instituciones bancarias.

##### **b).- Amenazas**

- Implantación de empresas extranjeras con prestigio internacional en el ramo.
- Empresas de la competencia que ofrecen atractivos sistemas de financiamiento y créditos a los clientes.
- La competencia cuenta con publicidad bastante agresiva.
- Empresas similares que cuentan con avanzada tecnología.