

CAPITULO II

MARCO TEORICO

CAPITULO II MARCO TEORICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de apoyar la fundamentación teórica de este estudio, se hizo necesario la realización de una exhaustiva revisión de diversos trabajos que se han insertado en la temática correspondiente al proceso de despacho.

García y Zabala (1.997), Universidad Rafael Beloso Chacín, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, Maracaibo, Venezuela, Evaluación del Proceso de Distribución de la Empresa Alimentos Kraft de Venezuela, C.A. (Sucursal Maracaibo).

La herramienta metodológica utilizada fue una investigación aplicada de tipo descriptivo y transeccional. Se aplicaron cinco tipos de encuestas a distintas poblaciones donde se encuentran diecinueve empleados de la sucursal y cien clientes pertenecientes al Municipio Maracaibo, La Técnica de Recolección de Datos fueron la Observación directa, Cuestionario y Entrevistas. El instrumento fue validado por seis expertos en el área. El

coeficiente de confiabilidad obtenido por mitades, no corregido fue de 0,64 aplicándole luego la corrección, obteniendo un valor de 0,78 ya que el margen referencial es de 0 a 1, dando un resultado por encima de 0,5 el cual es aceptable.

Los resultados obtenidos evidenciaron que: con respecto al inventario que utiliza la Empresa este le permite controlar las fechas de vencimiento y rotación de los productos en el área de almacenamiento y despacho, se lleva de manera efectiva los procedimientos estandarizados, con unas condiciones adecuadas para ellos, se lleva una planificación y control estricto del proceso de despacho.

Esta investigación aporta conocimientos que son validos en el desarrollo del presente trabajo, ya que el mismo realizó una evaluación con respecto al proceso de despacho, del inventario de sus productos, los cuales arrojaron resultados que sirven de información valiosa para la investigación en estudio.

También, Paz y Sánchez (1.997), Universidad Rafael Bellosó Chacín, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, Maracaibo, Venezuela llevaron a cabo el trabajo titulado "Rediseño del Sistema de Distribución de Papeleras del Zulia, C.A.",

Esta investigación tuvo como objeto el Rediseño del sistema de distribución en los procedimientos administrativos y despacho de productos de la Empresa Papeleras del Zulia, C.A., con el propósito de actualizar su contexto operativo a las necesidades establecidas por el sistema, determinar la logística mas conveniente para la Empresa, establecer sus deficiencias y detectar las fallas que obstaculizan su eficiente consecución.

El tipo de investigación fue aplicada, prospectiva, descriptiva y observacional, así como el diseño de estudio se clasifico no experimental, la población se constituyo por ciento veinticuatro sujetos, la muestra estuvo constituida por catorce sujetos los cuales son responsables fijos y activos del sistema de recepción de pedidos, ubicación y despacho de la mercancía solicitada por los clientes, y dieciocho clientes que son los usuarios del sistema de distribución. Los instrumentos aplicados para la recolección de datos fueron la observación directa, la revisión documental, las entrevistas estructuradas y las encuestas. El instrumento fue validado por cinco expertos en el área de Administración y Economía. Para este estudio se empleo el calculo del coeficiente de confiabilidad de estabilidad y equivalencia.

Finalmente, los resultados señalaron que los procedimientos de recepción de pedidos, ubicación y despacho de la mercancía presentaron debilidades administrativas y operativas en su ejecución, las cuales estaban representadas principalmente por fallas en los sistemas de registros y

documentación señalados como soportes de las tramitaciones entre las operaciones. Asimismo, se detecto que a partir de la verificación y despacho de los pedidos de los clientes, ocurrían fallas que incidían negativamente en el desarrollo administrativo de los procedimientos estudiados.

En esta investigación se detecto que había fallas tanto administrativas como operativas en el procedimiento de despacho así como existen fallas en los despachos de los pedidos de los clientes los cuales sirven de información pertinente para la presente investigación.

Por su parte, Soto y Troconis (1.998), Universidad Rafael Bellosó Chacín, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, Maracaibo, Venezuela, desarrollaron una investigación titulada “Rediseño de los Procesos de Almacenamiento y Despacho de la Empresa C.A., Seagram de Venezuela, distribuidora de Productos Licoreros”, Dicho estudio tuvo como objeto rediseñar los procesos de almacenamiento y despacho de la Empresa C.A. Seagram de Venezuela.

El tipo de investigación es considerada aplicada, transversal, prospectiva, y descriptiva documental, calificándose el diseño como experimental. Con una población finita y accesible, constituida por dieciséis personas que laboran en el departamento de administración, almacén y ventas, teniendo inherencia directa e indirecta en los procesos de almacenamiento y despacho, la

recolección de datos se llevo a cabo a través de un instrumento aplicado, representado por entrevistas abiertas cada una constituida por doce ítem, y la revisión documental.

El instrumento fue validado por tres expertos en el área de Administración de Empresas. Los resultados permitieron evidenciar que los tiempos promedios de despacho resultan ser altos y muy variables, existen elevados costos de distribución, existe un alto numero de burocracia en ambos procesos, y un debilitamiento de la demanda por falta de servicio oportuno y efectivo.

Esta investigación arrojo unos resultados que sirven de base para el presente trabajo, ya que se pudo evidenciar los tiempos promedios de los despachos a los clientes, los costos de la distribución y un debilitamiento en la demanda, aspectos que sirven de información efectiva para los parámetros establecidos en esta investigación.

Por otra parte, Carrillo y Quintero (1.999), Universidad Rafael Beloso Chacín, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, Maracaibo, Venezuela, llevaron a cabo una investigación titulada "Evaluación de los Procesos de Almacenamiento y Despacho de Alimentos Kraft de Venezuela, C.A., Universidad Rafael Beloso Chacín, Facultad de

Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, Maracaibo, Venezuela.

Dicho estudio tuvo como objeto la evaluación de los procesos de almacenamiento y despacho de Alimentos Kraft de Venezuela, C.A.

El tipo de investigación caracterizo una metodología descriptiva, de carácter aplicada, de campo y prospectivo, calificándose el diseño como no experimental, transversal. La población quedo constituida por cinco sujetos, integrantes del área de almacenamiento y despacho de la citada empresa, debido a lo reducido de su tamaño la población fue finita, determinada y accesible. La recolección de datos se llevo a cabo a través de un cuestionario constituido por 47 preguntas, las cuales permitieron obtener los elementos y características de las actividades y procedimientos de la mencionada área, al igual de las especificaciones necesarias para la descripción de las tareas, actividades y funciones establecidas por las autoridades competentes.

El instrumento fue validado por cinco especialistas en el área de Empresas. Para este estudio se empleo el calculo del coeficiente de confiabilidad mediante la aplicación de métodos estadísticos a través del método formula KUDER-RICHARSON. Se concluyó que se ameritan ciertos cambios, en cuanto a la logística administrativa y operativa del área evaluada,

específicamente en la formulación y elaboración, tanto de las estrategias y políticas como en los objetivos y metas del proceso estudiado.

Los resultados obtenidos de esta investigación como son realizar ciertos cambios en la logística administrativa y operativa del proceso de despacho, tanto de las estrategias y políticas como en los objetivos y metas las cuales son de vital importancia para ser tomados en consideración para el presente trabajo.

Del mismo modo, Castellano (1.999) Universidad Rafael Beloso Chacín, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, Maracaibo, Venezuela, realizó una investigación titulada "Evaluación del Proceso de Recepción y Despacho en los Pedidos de Lubricantes PDV de la Empresa Deltaven, S.A., Universidad Rafael Beloso Chacín, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración de Empresas, Maracaibo, Venezuela.

Dicha investigación estuvo dirigida a la evaluación del proceso de recepción y despacho en los pedidos de Lubricantes Deltaven, tomando en consideración la Planta de Cardón en Punto Fijo, Estado Falcón, con la finalidad de determinar la incidencia del proceso en los niveles de satisfacción de los clientes distribuidores y para la Empresa en si, y de esta manera conocer las debilidades y fortalezas que el sistema presenta.

La metodología aplicada fue dirigida a la descripción de las actividades y procedimientos que se realizan en el proceso de recepción y despacho de los pedidos de lubricantes, conllevando a la observación directa del entorno. El tipo de investigación fue Descriptiva y el Diseño No Experimental. La población sujeta a investigación es calificada como accesible y finita, conformada por 43 personas. Para los efectos de esta investigación se utilizó la observación directa simple, la entrevista estructurada, se realizó un cuestionario constituido por 28 preguntas, abiertas, cerradas y de selección simple, para la encuesta se utilizaron 10 preguntas de la misma naturaleza.

El Instrumento fue validado por tres expertos en el área. La confiabilidad del mismo se basó en el método estadístico de división por mitades arrojando un coeficiente de 93% de confiabilidad. De la investigación se concluyó que la mayor falla que presenta el proceso de recepción y despacho es la utilización del fax como instrumento de recibir las solicitudes de los pedidos y que el tiempo de ejecución es mayor que el esperado.

Esta investigación tiene información que sirve de ayuda para el presente trabajo, porque se evidencian los problemas existentes en el proceso de despacho específicamente el utilizado para la recepción de los pedidos, uno de los aspectos a evaluar en esta investigación.

Las investigaciones reseñadas, son estudios que aportan conocimientos que son validos en el desarrollo del presente trabajo, por cuanto arrojan información amplia sobre los elementos y factores que deben ser considerados al momento de realizar una evaluación sobre el proceso de despacho en las Organizaciones

2. BASES TEÓRICAS.

A continuación se presentan las bases teóricas del estudio relacionado con el planteamiento de diversos autores con respecto a la variable proceso de despacho. Por lo que es necesario conocer todos los elementos que lo conforman tales como el proceso administrativo, así como la incidencia que tienen todos aquellos factores que involucran desarrollar este proceso en forma eficiente, que reflejan niveles óptimos de funcionalidad organizacional.

2.1 LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Londoño y Mesa (1990, Pág. 66) define el proceso administrativo como “el conjunto de actividades secuenciales que debe desarrollar el Administrador para alcanzar los propósitos organizacionales”.

Según Terry (1986, Pág. 58) “el proceso administrativo lo constituyen cuatro funciones fundamentales: la planeación, para determinar los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse; la organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias; la ejecución por los miembros del grupo para que realicen las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y control de las actividades para que se conformen los planes”.

Para Stoner y Freeman (1994, Pág. 7) “el proceso administrativo es la forma sistemática de planear, organizar, liderizar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr los objetivos organizacionales establecidos”.

En general, los procesos administrativos son un conjunto de fases de las cuales se efectúa la administración para lograr los objetivos organizacionales planteados.

- **FASES DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

Los procesos administrativos en cualquier empresa presentan dos fases:

- La estructura o mecánica que es aquella que determina la mejor manera para alcanzar los objetivos, es decir, aquella parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse.

- La operativa o dinámica que es aquella en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Por lo tanto, para cumplir con las fases de los procesos administrativos se debe relacionar la parte teórica con las actividades que se ejecutan para lograr el objetivo.

- **ETAPAS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.**

Con el transcurrir del tiempo se han dado a conocer diferentes opiniones acerca del número de etapas del proceso administrativo, en la primera parte del siglo el industrial francés Fayol escribió que existían 5 etapas o funciones dentro de la administración: planeación, organización, comando coordinación y control: a mediados de esta década 2 profesores de la UCLA resumieron dichas funciones a planeación, organización, contratación de personal, dirección y control, pero las cruciales, o las mas

utilizadas por los autores son:

- La planeación y organización derivadas de la fase mecánica o estructural.
- La dirección y control derivadas de la fase operativa o dinámica.

Por lo tanto, las etapas de los procedimientos administrativos constituyen un pilar fundamental para el logro de los objetivos de cualquier Organización.

Todo proceso administrativo se basa en cuatro etapas las cuales son planificación, organización, dirección y control. A continuación se describen todas y cada una de ellas.

- **PLANIFICACION.**

Es la más básica de todas las funciones administrativas. Es el paso o etapa administrativa donde se decide que meta de la organización se quiere alcanzar y los objetivos que deben cumplirse por Departamento, para el logro de las metas mediante la realización de programas sistematizados.

La eficiencia de un plan se relaciona con el grado hasta el que logre el objetivo y los propósitos que se persiguen. Un plan puede facilitar la consecución de los objetivos, pero a un costo innecesariamente alto. Los planes son eficientes si logran a un costo razonable, cuando éste se mide no solo en términos de tiempo, dinero o producción sino también por el grado de satisfacción grupal o individual.

Sobre la ase de las ideas expuestas, Melinkokk (1.990, P. 48) sostiene que la aplicación, involucra la idea central de racionalidad, entendiéndose como tal el hecho de que, existiendo una multitud de posibilidades de acción, se elija racionalmente cuales son las mejores alternativas, tal como demuestra el autor en su definición, este proceso persigue la cuantificación de los objetivos establecidos.

La planeación implica que los administradores piensan a través de sus objetivos y acciones, de manera tal que, estas acciones están basadas en algún método, plan o lógica, mas que en una suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Por lo que una organización sin planificación es un ente sin rumbo, no tiene razón empresarial, en cuanto a objetivos y metas a cumplir o lograr.

Por otra parte, Koontz y Weirich (1.993, P. 48) define la planificación como la de seleccionar misiones, objetivos y las acciones para alcanzarlos, se requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos.

Por lo tanto, la planificación como proceso es una herramienta de gran utilidad por permitir que todos los recursos se utilicen en el logro de los objetivos, que los miembros de la organización realicen sus actividades correspondientes al procedimiento escogido y además que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido para imponer alguna medida correctiva.

- **Principios de la Planificación.**

Según MUNCH (1992, Pág. 65) para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- a) Factibilidad.** Lo que se planea debe ser realizable.
- b) Objetividad y cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios.
- c) Flexibilidad.** Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes

de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

d) Unidad. Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

e) Del cambio de estrategias. Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que modificar los cursos de acción (estrategias), y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos, para lograrlos.

- **Pasos de la Planeación.**

Para Koontz y Weihrich (1994, Pág. 224) los principales pasos para generar una efectiva planeación son:

a) Detección de la Oportunidad: de acuerdo con el mercado, la competencia, los que desean los clientes, nuestras fuerzas, nuestras debilidades.

b) Establecimiento de objetivos o metas: donde se desea estar y que se quiere lograr y cuando.

c) Consideración de las premisas de planeación: ¿En que ambiente

(interno o externo) operarán nuestros planes?

d) Identificación de Alternativas: ¿Cuales son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos?

e) Comparación de alternativas a la luz de metas deseadas: ¿Que alternativa proporcionara la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades?

f) Elección de alternativa: selección del curso de acción a seguir.

g) Elaboración de planes de apoyo: planes para comprar equipo, comprar materiales, contratar trabajadores, desarrollar un nuevo producto.

h) Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos: desarrollar presupuestos tales como volumen y precio de ventas, gastos de operación necesarios para los planes y gastos para equipos de capital.

En la actualidad existen tantos procesos de planeación como formatos y herramientas de planeación. Algunos son procedimientos muy prolongados y complejos, y otros constituyen acontecimientos de éxito inmediato.

Las organizaciones continuamente deben buscar nuevas perspectivas en cuanto a sus futuras necesidades en servicios y productos, criterios de compra y niveles de satisfacción. No se puede considerar al cliente como

“alguien a quien hay que venderle en el momento”.

En muchos procesos de planeación el análisis de los competidores con frecuencia se relega para obtener estadísticas sobre su desempeño financiero. Las organizaciones deben realizar actividades mas innovadoras, que incluyen análisis exhaustivos de todas las comunicaciones publicas de un competidor y la representación de roles internos como si fueran la competencia. Se considera que este nivel de esfuerzo es necesario para llevar las perspectivas competitivas a las oportunidades del futuro.

Uno de los desafíos mas grandes en el proceso de planeación consiste en realizar una evaluación honesta y objetiva de las capacidades de la organización. Puede proporcionar excelente claridad en cuanto a las fortalezas y debilidades competitivas.

Las organizaciones saben que incluso el mejor plan, si no se implementa es inútil. Estas trabajan arduamente para desarrollar un proceso de planeación útil en el cual se exija que el equipo gerencial, responsable de su ejecución, se involucre en el desarrollo del plan. Con este no solo se aprovecha su experiencia, sino que se mejora tanto el nivel de adhesión interna como la comprensión de la dirección e iniciativas de la empresa.

Los mejores propósitos de planeación incluirán una evaluación o proyección financiera relacionada, no solo de los resultados deseados, sino

del nivel y calendario de los recursos financieros requeridos.

Un proceso de planeación será lamentablemente inapropiado si no se tiene en cuenta el plan de comunicaciones para compartir la estrategia con la organización y los integrantes externos, como clientes y proveedores.

Las organizaciones deben trabajar con tenacidad para utilizar los resultados de sus esfuerzos de planeación de negocios en el manejo de los esfuerzos de implementación. Durante el proceso de planeación siempre deciden como utilizaran el plan para dirigir sus esfuerzos de implementación.

- **ORGANIZACIÓN.**

Esta es una de las cuatro funciones principales de la administración, ya que la misma es utilizada para establecer usos adecuados de todos los recursos del sistema administrativo, cabe destacar que el establecimiento de estos usos es muy importante porque presentan la forma en que los planes serán activados.

Melinkokk (1.990, P. 11) define que la organización tiene como fin primordial, el ordenar los esfuerzos y crear la estructura adecuada de acuerdo a los objetivos de una unidad administrativa.

El termino organización posee otra aceptación, la cual ve a la organización como una entidad o grupo social, pero dentro de este estudio se refiere al significado que tiene como etapa del proceso administrativo. La organización une a las personas en tareas interrelacionadas con el fin de lograr los objetivos específicos.

Por consiguiente, para que se justifique y tenga sentido la existencia de cualquier rol organizacional es necesario:

- ✓ Poseer objetivos ciertos y precisos elaborados con anterioridad en la etapa de planeación.
- ✓ Existencia de un concepto claro de los deberes y tareas a realizar.
- ✓ Entendimiento del área de autoridad de cada persona para que cada quien sepa que hacer para obtener los resultados deseados.

De allí pues que organizar, es un integrante primordial dentro del proceso gerencial el cual establece relaciones efectivas de comportamiento entre personas con la finalidad de que puedan trabajar juntas con eficiencia y puedan obtener una satisfacción personal al haber tareas seleccionadas bajo un contexto dado, con el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo.

Por otra parte, Stoner y Warkel (1.989, P.4) definen la organización como un proceso de arreglar la estructura de la empresa y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de recursos para alcanzar sus metas.

- **Principios de la Organización.**

Para MUNCH (1992, Pág.109) los principios fundamentales en la organización de la empresa son:

a) Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

b) Especialización. El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara mas fácilmente sí se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras mas especifico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

c) Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el mas alto ejecutivo hasta el mas bajo nivel.

d) Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

e) Unidad de Mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

f) Difusión. Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

g) Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

h) De la coordinación. Las unidades de una organización deberán mantenerse en equilibrio.

i) Continuidad. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura

organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios.

- **DIRECCIÓN.**

Una vez trazados los planes y decidida la estructura de la organización por el administrador, el siguiente paso es la obtención de las metas definidas, esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos.

Después de analizar los procesos de planeación y organización se puede afirmar que estos dos procesos se ocupan de los aspectos más abstractos de proceso administrativo, en cambio la dirección es una actividad muy concreta, que requiere además trabajar directamente con el personal, orientándolos, motivándolos e instruyéndolos para alcanzar los objetivos establecidos.

Por otra parte Koontz y Weirich (1.990, P. 469) definen la dirección como el proceso de influir sobre los seres humanos para lograr que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

Según Munch y García (1.992, P. 148) la dirección consiste en la ejecución de los planes de acuerdo a la estructura de la organización mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación,

comunicación y supervisión.

Tomando en consideración las ideas expuestas por los autores antes citados, se podrá afirmar que la dirección es uno de los procesos que juega un papel importante, porque ya asignadas ya asignadas las tareas entre los miembros, esta se encarga de influir entre ellas para poder alcanzar sus metas y sus objetivos trazados, cabe destacar que estos procesos deben de llevar una secuencia como ya se ha venido estudiando.

- **Principios de la Dirección**

Según MUNCH (1992, Pág. 148) los principios de la dirección son:

- a) De la armonía del objetivo o coordinación de intereses, la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos de la empresa solo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos.
- b) Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando) surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad

personal o arbitrario.

c) De la supervisión. Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

d) De la resolución del conflicto. El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización. pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo. ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

- **CONTROL.**

Los Gerentes para garantizar que las organizaciones funcionen como es debido, deben hacer el seguimiento de rendimiento de esta, es decir, comparar el rendimiento real con las metas y objetivos que se habían establecido inicialmente.

Por otro lado David (1.996, P. 365) define el control como el proceso de vigilar o verificar si las actividades se están

realizando adecuadamente como se planearon para poder corregir alguna falla o desviación que se presente.

En este mismo orden de ideas, Koontz y Weirich (1.990, P. 507) señalan que el control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y pone en marcha acciones para corregirlos.

Este es el ultimo de los procesos administrativos, y por medio de este se puede verificar si el proceso se esta llevando adecuadamente o se detenta falla para poder corregir inmediatamente.

- **Principios del Control.**

Para MUNCH (1992, Pág. 173) los siguientes son los principios fundamentales del control:

Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse

el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se esta cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada esta siendo debidamente ejercida.

De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir. el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

De la oportunidad. El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas.

De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero en relación con las ventajas reales que éste reporte.

De Excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

Delimitando, adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren control.

De la Función Controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, va que pierde efectividad el control. Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Pasos del Control.

Para Koontz y Weihrich (1994. Pág. 577) el proceso básico de control. Sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos distintos e independientes: medir el desempeño real; comparar el desempeño real con un estándar; tomar la acción administrativa para corregir desviaciones o estándares inadecuados.

a) Medir el Desempeño real.

Cuatro fuentes de información comunes son utilizadas con frecuencia para medir el desempeño real, son la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos. Cada uno tiene fortalezas y debilidades específicas; sin embargo una combinación de éstas aumenta la cantidad de fuentes de información y la probabilidad de recibir

información confiable.

Las mediciones pueden ser una herramienta efectiva como guía para una organización. Las mediciones orientan el desempeño. Un buen sistema de mediciones sirve para guiar un una organización en una dirección positiva. Un sistema mal empleado puede herirla. Las mediciones pueden mejorarse al:

- Mejorar el proceso que se pretende medir
- Enfocar los esfuerzos en el mejoramiento de la medición, a expensas de otras partes del proceso que no se miden.
- La mala utilización de los datos, para dar la falsa impresión de mejoramiento.

- **Comparar el Desempeño real con un estándar.**

Los estándares son simples criterios de desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones de desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de los planes.

La medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada. con el fin de que las desviaciones se

detecten antes de que ocurran y se eviten mediante las acciones apropiadas.

Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran con medios para determinar con exactitud qué hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es sencilla.

- **Tipos de Control.**

Se puede implementar controles antes de que comience una actividad, mientras la actividad se lleva a cabo o después de que actividad ha sido terminada.

Para Robbins (1.995, P. 403) el control se clasifica en tres tipos, tales como se presentan a continuación:

El Control de fomento de avance es el tipo mas deseable de control y que previene los problemas por anticipado. A este control se le llama control para fomentar el avance debido a que se lleva a cabo antes de la actividad rea y se dirige al futuro.

El control concurrente, como su nombre lo indica, se lleva a cabo mientras una actividad esta en proceso. El control se establece mientras el trabajo se realiza, por lo tanto, se puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

La forma mejor conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un jefe supervisa las acciones de un empleado de manera directa. Verifica de manera concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

El control de la retroalimentación es el tipo más común de control, se lleva a cabo después de la acción. El principal inconveniente de este tipo de control es que, en el momento en que el supervisor tiene la información, el daño ya está hecho.

Los sistemas de control eficientes tienden a tener ciertas cualidades en común. La importancia de estas cualidades varía con la situación, pero podemos generalizar que las características siguientes pueden hacer a un sistema de control más eficiente.

a) Precisión: Un sistema de control que genera información poco precisa puede dar como resultado fallas para tomar la acción cuando es necesaria o responder a un problema inexistente. Un sistema de control preciso es confiable y genera información válida.

b) Oportunidad: los controles deben llamar la atención de los supervisores sobre las variaciones en el tiempo para evitar serias transgresiones en el desempeño de una unidad. La mejor información tiene poco valor si se da atrasada. Por tanto, un sistema de control eficiente debe

ofrecer información oportuna.

- c) **Economía:** Un sistema de control debe funcionar de manera económicamente razonable. Cualquier sistema de control tiene que justificar las beneficios que ofrece en relación a los costos en que incurre. Para reducir costos, se debe tratar de imponer una cantidad de control mínima que resulte necesaria para generar los resultados deseados.
- d) **Flexibilidad:** los controles efectivos deben ser bastante flexibles para ajustarse a los cambios adversos o aprovechar las nuevas oportunidades. Pocas organizaciones cuentan con ambientes tan estables que no tengan necesidad de flexibilidad. Aún las estructuras altamente técnicas requieren controles que se pueden ajustar, como tiempos y cambio de condiciones.
- e) **Comprensión:** los controles que no pueden ser comprendidos no tienen valor. Por tanto, en ocasiones es necesario sustituir los controles menos complejos por instrumentos sofisticados. Un sistema de control difícil de comprender puede provocar errores innecesarios, empleados frustrados y por último que sea ignorado.
- f) **Criterio Razonable:** Los criterios de control deben ser razonables y alcanzables. Si son demasiado altos o no razonables, ya ríen motivan. Debido a que la mayoría de los empleados no desea el riesgo de ser etiquetado de incapaz por acusar a sus superiores de pedir demasiado. Los empleados

pueden recurrir a atajos no éticos o ilegales. Por tanto, los controles deben imponer criterios que desafían y animen a las personas a alcanzar niveles de desempeño superiores sin desmotivar o alentar una decepción.

g) Ubicación Estratégica Se puede controlar todo lo que sucede en una organización. Aún cuando se pudiera, los beneficios no justificarían los costos. Como resultado, se deben establecer controles en los factores que son estratégicos para el desempeño de la organización. Los controles deben cubrir actividades, funciones y eventos críticos dentro de la organización. Esto es, se deben centrar en puntos en los que es más probable que se presenten variaciones en el estándar o en los cuales la variación provocaría el mayor daño.

h) Haga énfasis en la excepción: debido a que no se pueden controlar todas las actividades, deben establecer sus instrumentos de control estratégico de manera que dichos instrumentos puedan llamar la atención solo sobre las excepciones.

i) Criterio múltiple: los supervisores y empleados en la misma medida buscarán “verse bien” en relación con los criterios que se controlan. Si se controla mediante una sola medida como la utilidad de la unidad, el esfuerzo se dirigirá solo a salir bien sobre ese estándar. Las medidas múltiples de desempeño disminuyen este enfoque limitado.

Los criterios múltiples tienen un efecto positivo dual. Debido a que son más difíciles de manipular que una sola medida es posible que desalienten los esfuerzos por solo verse bien. Además, debido a que el desempeño en raras ocasiones puede ser evaluado de manera objetiva a partir (le un solo indicador, los criterios múltiples hacen posible las evaluaciones de desempeño mas precisas.

j) Acción Correctiva: Un sistema de control electivo no solo señala cuándo se presenta una desviación significativa del estándar, también sugiere qué acción se debe tomar para corregir la desviación. Esto es, señalar el problema y especificar la solución.

Por tanto, el control es importante debido a su vinculo final en la cadena funcional de la empresa. Sin embargo, el valor de la función de control radien en su relación con la planeación y la delegación de actividades

El control es de vital importancia dado que:

a) Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

- b) Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- c) Determina y analiza rápidamente las causas que puede originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- d) Localizo a los sectores responsables, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- e) Proporciona información acerca de la situación de la ejecución (le los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- F) Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

En síntesis, el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes. con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

2.2. LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Según Magdalena (1992. pag. 3) los sistemas administrativos son aquellos que van a permitir la optima obtención y manejo de la información administrativa.

Además este autor, explica otros aspectos importantes del control como son:

- **Elementos que integran los sistemas administrativos.**

- Un conjunto de personas y equipos ubicados en los niveles medios e inferiores de la organización que dedican parte o todo su tiempo a la tarea de captar, transmitir, procesar o conservar información.

- Un conjunto de soportes donde se sustentan datos, que sirven para documentar decisiones específicas, transmitirlos, conservarlas registradas en el tiempo y recoger los resultados de las mismas.

- Una red de canales que vinculan, a las personas y por donde fluyen los soportes. Esta red no es aleatoria, sino que ha sido diseñada previendo la creación de rutinas perfectamente definidas para operaciones repetitivas que pueden considerarse como “típicas” de cada organización.

- **Atributos de un buen Sistema Administrativo.**

- Se ejecutan en el momento en que se necesitan.

- Insuman la menor cantidad de recursos.

- Se desarrollan dentro de un alto grado de seguridad.

- Producen la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar frente al curso que tomen los hechos económicos.
- **Funciones del Sistema Administrativo.**
- Posibilita la ejecución de los actos y/o procesos dentro del plazo que se considera óptimo para su concreción.
- El costo de funcionamiento es compatible con la naturaleza de las tareas y con el beneficio que se genera por su ejecución.
- Hace posible el desarrollo de los actos administrativos con un alto grado de seguridad.
- Simultáneamente con el desarrollo cotidiano de cada operación administrativa se va estructurando la pirámide de datos que resumidos periódicamente produzcan un cuadro informativo completo y actualizado para los diferentes niveles de la organización.

2.3 EVALUACIÓN:

Las actividades empresariales deben dedicar una gran atención a sus procesos, debido a que en el momento de ser creados y puestos en práctica, estos deben ser apropiados y funcionan satisfactoriamente, sin

embargo como resultado del paso del tiempo y los cambios de importancia que puede experimentar la organización, siempre habría la necesidad de someterlos a una constante revisión, independientemente de la naturaleza de la empresa.

Un proceso deficiente puede resultar costosos y entorpecer la observancia de la política que los inspiró, además un proceso puede confundir, mal interpretar o ser inadecuado para un propósito terminado y por otra parte el sistema puede haber sobre pasado su utilidad, esta es la razón de ser que ha motivado la presente investigación. Serios cambios estructurales, funcionales y normativos han creado un ambiente de incertidumbre que amerita la urgente revisión del procedimiento de despacho.

Cuando va a analizarse una evaluación, surgen de inmediato dos preguntas fundamentales.

- a) **¿Qué evaluar?** Supone una respuesta a la necesidad de identificar muy claramente el objeto de estudio al cual se le aplicaría un conjunto de instrumentos y criterios de evaluación. Si esta labor no termina atendiendo a las correspondientes reglas de rigurosidad y sistematicidad, se

obtendría un producto final deficiente y por ello de muy poco valor.

b) ¿Cómo evaluar? Exige la selección de una adecuada estrategia para aproximarse a la situación a estudiar, mediante la utilización de instrumentos de medición que reflejen con razonable exactitud los aspectos a ser evaluados.

Entre los instrumentos de medición, se tiene las entrevistas estructuradas, las observaciones directas y los análisis exhaustivos para la recopilación de datos, y hay que medir que tan eficaces y eficientes son los procesos.

La mayoría de los sistemas de evaluación, en las organizaciones requieren suspensiones para la evaluación de los procesos en las diversas etapas del trabajo. En este sentido, los procesos serán evaluados partiendo del proveedor hasta llegar a conocer como percibe el cliente el producto.

Para Sapag (1998, Pág. 4) la evaluación "Se basa en estimaciones de lo que se espera en el futuro, los beneficios y costos que se asocian a un proyecto".

Según Nery (1995, Pág. 16) la Evaluación “es un proceso complejo que intenta determinar el grado de éxito o error de las acciones, identificar y analizar los problemas y situaciones presentes, para atender las necesidades actuales a través del diseño y ejecución de políticas futuras”.

Al hacer énfasis estos autores sobre la evaluación, se debe tener en cuenta que cualquier implantación de sistemas de calidad de los métodos de trabajo de alguna institución están siempre referidos a la calidad de las interrelaciones humanas que esos métodos involucran.

De acuerdo con las definiciones hasta ahora expuestas, puede decirse que la evaluación es el proceso que aplicado a la empresa, permite medir el grado de su efectividad, eficiencia de los objetivos y las metas a alcanzar.

En otras palabras la evaluación va a permitir evidenciar posibles fallas de los métodos y desempeños operacionales, para determinar los procesos que ameritan llevar a cabo una reestructuración de sus actividades.

2.4. EFICIENCIA.

Para Kantz (1991, Pág. 12) la eficiencia “Es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado; es el requisito para evitar o cancelar errores”.

2.5. EFICACIA.

Para Kantz (1991, Pág. 12) la eficacia “Es la capacidad para lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo determinado”.

2.6. PROCESO.

El proceso es un fenómeno objeto de múltiples aplicaciones dentro de las organizaciones, lo que conlleva a una serie de conceptos por diferentes autores.

Según Harritong (1993, Pág. 9) El proceso es “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno”.

Harbour (1994, Pág. 14) se refiere al proceso como “la mezcla y transformación de un conjunto específico de insumos en uno de sus rendimientos”.

También es definido por Melinkoff (1990, Pág. 27) como la “serie de acciones u operaciones de acuerdo con unas normas, unos principios, leyes y reglas, siendo este un instrumento por excelencia, para alcanzar los fines, objetivos y metas de toda organización”.

Hammer & Champy (1994, Pág. 37) dicen que el proceso “es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.

En general se puede entender por proceso a una serie de actividades que rigen una secuencia utilizando la cantidad de insumos necesarios para alcanzar un objetivo.

2.6.1.CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS.

Para James (1993, Pág. 17) todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes las cuales son:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso)
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso)
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.

- Tiene controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta las actividades.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos de ciclo conocidos.
- Ha formalizado procesos de cambio.
- Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

En síntesis, los procesos tienen características que involucran todos los aspectos necesarios para cumplir a cabalidad con el mismo.

2.6.2. ANÁLISIS DE PROCESOS:

Para Harbour (1994, Pág. 54) un análisis de proceso describe los distintos tipos de pasos que se asocian a un proceso en particular. Identifica los pasos que le agregan valor (es decir, trabajo) y los que no lo hacen (desperdicio).

Además, un análisis del proceso permite examinar el flujo global de cualquier actividad de trabajo, permite captar los datos cuantitativos: cuánto tiempo toma el proceso, cuánto desperdicio contiene a cuantas personas involucra, cuánto cuesta.

Por lo tanto, el propósito de un análisis de procesos no es solo recolectar datos. El propósito final de cualquier análisis de proceso es elevar la calidad del proceso, aumentar la eficiencia del proceso, reducir los costos relativos al proceso, hacer el trabajo más sencillo, menos fatigoso y más seguro.

2.7 PROCESO DE DESPACHO.

Según Lira (1993, Pág. 125) el despacho es la función de almacén en la cual se realizan un conjunto de actividades que tiene como objetivo principal entregar productos de la empresa a los clientes (externos e internos) la administración del movimiento de productos terminados, materia prima u otros varia de acuerdo con el tamaño del pedido, disponibilidad de inventario y urgencia del movimiento.

Por lo tanto, el despacho es primordial para mantener el nivel de las ventas y satisfacer las necesidades del cliente.

2.8 OBJETIVOS DE LOS DESPACHOS.

Describe Lira (1993, Pág. 125), que el despacho tiene como objetivo servir al cliente eficientemente.

En síntesis, un buen despacho es servir eficientemente al cliente y mantenerlo satisfecho.

2.9. IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES DE DESPACHO.

Expone Lira (1993, Pág. 125) que el despacho:

- Provee una salida inmediata a los departamento de producción y hace posible planear y programar para tamaños de lotes económicos, con el fin de lograr la utilización óptima de la mano de obra y equipo de producción.
- El despacho constituye uno de los más importantes dentro del proceso de elaboración y comercialización de productos, pues es el encargado de establecer la comunicación con el mercado y de suministrar los bienes en condiciones y característica exigidas, en el periodo de tiempo establecido.
- Servicios al departamento de ventas, guardando y controlando las existencias.
- Informar a ventas a cerca de los volúmenes de salida de los productos elaborados.

- Comunica al Dpto. de Contabilidad las salidas de mercancías, a fin de mantener actualizado el inventario de productos.

En general, el proceso de despacho es aquel que finalmente satisface o no la satisfacción de los clientes.

2.10 ESTRATEGIAS.

Koontz y Weihrich (1996, Pág. 123) Definen la estrategia "Cómo la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. Es importante resaltar que el propósito de las estrategias es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen en la clase de empresa que se quiere proyectar. Estas no intentan descubrir como la empresa va a lograr sus objetivos, si ofrece una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Por lo tanto, son cursos de acción planificadas que se diferencian eventualmente por el alcance y la magnitud de la acción a seguir, la cual debe estar dirigida hacia el cambio de condiciones futuras, para el logro de los objetivos.

Según Koont y Wehrich (1994, Pág. 715), son la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

En síntesis, la estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización.

2.11 PROCEDIMIENTOS.

Para Melinkoff (1990, Pág. 28) los procedimientos son “la realización de una serie de labores en forma orgánica y guardando una sucesión cronológica en la manera de realizar esas labores”.

Según Gómez (1993, Pág. 3-4) los procedimientos “es un plan de trabajo preciso, detallado y minucioso, previamente elaborado y verificado en la práctica, experimentalmente”.

Koontz y Wehrich (1994, Pág. 125) se refiere a los procedimientos como “planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras, es decir, pautas de acción que detallan la forma exacta que se deben realizar determinadas actividades”.

Según Koont y Wehrich (1994, Pág. 716), "son planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se debe realizar ciertas actividades".

Por lo tanto, se puede extender por procedimientos a la realización de actividades guardando una sucesión cronológica que detallan como se deben realizar esas labores.

2.12 NORMAS.

Lazzaro (1972, Pág. 201) Expresa que las normas "son la medida de realización y control en la que debería llegarse a una actividad específica bajo métodos específicos y condiciones que afecten dicha actividad".

Según Terry (1986, Pág. 70), son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados. Ellas representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puede medirse contra ellas.

Las tareas y actividades en la empresa deben ser controladas, supervisadas y dirigidas, es la única forma de verificar que las actividades se estén llevando a cabo de manera eficiente. Al no supervisar estas actividades, probablemente el logro de los objetivos dependerá directamente de la pérdida de tiempo, esfuerzo y costos, factores estos muy importantes para la organización.

Por lo tanto, las normas son aquellas que rigen en un momento determinado las acciones que no se deben llevar a cabo para el logro de los objetivos.

2.13 POLÍTICAS.

Galindo (1991, Pág. 88) define la política como: “guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”

Gómez (1997, Pag. 65) define la política como “ una directriz que encausa la acción. Es decir, que la política orienta los medios que han de utilizarse para la consecución del objetivo”.

En general, la política es una orientación verbal o escrita que fija la frontera y proporciona los límites y la dirección general en la cual se envuelve la acción general.

2.14 CALIDAD.

La calidad debe ser conocida por todos y aplicada como un principio de vida, debido a que representa la mejor herramienta para lograr un excelente nivel de eficiencia en cualquier organización que desee de sobrevivir en un mercado competido.

Existe una gran variedad de autores que definen la calidad y el rasgo común que presentan éstas definiciones, es que consiste en la satisfacción de los requerimientos del cliente (interno ó externo)

Un concepto de calidad ampliamente difundido por los clientes según Lindsay (1996, p.107) es: "que es un proceso integrador de administración para mejorar en forma continua la calidad de bienes y servicios proporcionados mediante la participación de todos los niveles y funciones de la Organización."

De éste concepto se desprenden dos (2) elementos esenciales:

- 1) El “eso”, que implica proporcionar al cliente productos o servicios que concuerden estrictamente con sus especificaciones y expectativas.
- 2) El «cuando», que representa el proporcionar al cliente lo que desea en el momento preciso.

Por lo tanto éste autor deduce que:

CALIDAD = PRECISIÓN + OPORTUNIDAD
--

Crosby (1987, Pág. 75) plantea que: “la calidad debe definirse como cumplir con los requisitos, no como lo bueno.”

Al interpretar éste concepto de calidad, puede afirmarse que es ofrecer al cliente un servicio o un producto que responda a sus necesidades, en el momento preciso, tiempo establecido y precio acorde.

Para ISHIKAWA (1988, Pág. 41) en su interpretación más estrecha, calidad significa “calidad del producto, y en su sentido más amplio, calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, de la división, de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, de la empresa, de los objetivos etc. Donde el enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.”

De este concepto se deduce que la calidad deberá ser aplicada en todos los niveles jerárquicos de la organización y además será un compromiso de todos en una empresa.

Mientras que para HARRINGTON J. (1988, Pág.138) la calidad se mide en “términos de satisfacción de expectativas a un costo que representa valor al cliente”.

Por lo tanto es de gran importancia cumplir en todo momento con los requisitos establecidos entre el cliente y el proveedor para lograr un producto que satisfaga las expectativas del cliente.

Finalmente se puede decir que toda organización o empresa que busque la calidad deberá tener como política principal; cumplir con los requisitos, operando bajo un sistema de prevención con una actitud para alcanzar cero defectos y lograr resultados sin precio de incumplimiento de los requisitos.

2.15 CALIDAD DE GESTIÓN.

El manual de “Gerencia de los Procesos” (1992) enuncia que actualmente existe una nueva filosofía gerencial sobre calidad y es la Calidad

de Gestión” ó “Calidad Total”. Este manual la define, como el mejoramiento continuo de los procesos en todas las áreas de una empresa, para mejorar la calidad de sus productos y servicios, satisfacer a los clientes, eliminar el desperdicio en todas sus formas y las causas que lo originan.

Los aspectos más resaltantes que enfoca el manual «Gerencia de los Procesos” de la nueva filosofía gerencial son:

- 1) Satisfacer a los clientes, tanto internos como externos, ya que son la razón de un negocio. Los clientes son todos los que reciben un producto o un servicio, tanto fuera como dentro de una organización, al final durante el proceso y para satisfacerles hay que mantener una comunicación permanente con ellos, para conocer sus necesidades, quejas y sugerencias.
- 2) Mejorar de manera continua todos los procesos, para optimizar a calidad de los productos y servicios. Eso asegura la permanencia de la empresa y beneficia a los clientes y a la sociedad.
- 3) Sustituir la inspección final de los productos por el control estadístico de los procesos, se reducen los productos defectuosos sin necesidad inspección final.

- 4) Eliminar el desperdicio en todas sus formas. Desperdicio es el consumo innecesario de cualquier recurso: materiales, tiempo, equipos, Calidad Total ha demostrado que al traducir el desperdicio mejora la del trabajo. Para eliminar el desperdicio hay que eliminar los errores de trabajo se debe hacer el trabajo bien desde la primera vez.
- 5) La gerencia debe ser responsable de la mayoría de los problemas de una organización y solo la gerencia puede tomar las decisiones resolverlos, entendiéndose por gerencia a todo el personal que ejerce s de supervisión. Toda gerencia debe ser constante y coherente su la implantación del mejoramiento continuo de la calidad. El principal ejecutivo ser el líder del cambio.
- 6) Considerar al personal como el recurso más importante para reformar la calidad. Para esto el personal debe estar identificado con su trabajo y con la empresa. Para que exista esa identificación, es necesario que trabajador sienta que su opinión se toma en cuenta y que su trabajo es considerado importante.
- 7) Trabajar en equipo con el personal, los proveedores (internos y externos, y los clientes. El trabajo en equipo con el personal mejora los procesos internos y el trabajo en equipo con los proveedores

(internos y externos) y contratistas proporcionará mejores materiales y servicios. El trabajo en equipo con los proveedores (internos y externos) y clientes permite conocer sus inquietudes y satisfacer sus necesidades. Para trabajar en equipo indispensable una comunicación permanente y efectiva entre todas las personas que participan en el proceso de mejoramiento de calidad.

- 8) Innovar y experimentar. Innovar significa introducir ideas nuevas, hacer las cosas de manera diferente. Experimentar significa probar práctica las ideas nuevas para ver si funcionan. Cada una de las personas que participan en el proceso de mejoramiento de calidad puede proponer nuevas ideas para hacer su trabajo mejor, más rápido, con más calidad y con ni nos desperdicio.

Por otra parte, Israwi (1.991, P. 1) sostiene que la calidad de gestión es el mejoramiento continuo de los procesos en todas las áreas de una organización para optimizar la calidad de sus productos o servicios, logrando la satisfacción de los clientes y eliminando los desperdicios en todas sus formas.

En síntesis, la Calidad de Gestión va a permitir la optimización de los procesos administrativos esenciales en una organización, lo cual le permitirá ubicarse y mantenerse dentro de la esfera de la calidad, para ello es

necesario que exista un Modelo de Mejoramiento Continuo de Calidad en los procesos Administrativos, utilizado con la finalidad de identificar el desperdicio, eliminarlo y asegurarse de que no vuelva a aparecer.

2.16. FLUJOGRAMAS (Representación Gráfica del Proceso)

Según Harrington James (1994, Pág. 96) la diagramación de Flujo se define "como un método para describir gráficamente un proceso existente o uno nuevo propuesto mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y secuencia que comprenden el proceso".

Por otra parte Lazzaro (1.972, P. 204) define a los Flujogramas como la descripción grafica de los procedimientos descritos, estableciendo su secuencia cronológica, según su formato y su propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, entre ellos.

Visión General del Diagrama de Flujo.

Elaborar un Diagrama de Flujo permite comprender la totalidad del proceso, conociendo así las actividades y tareas que los conforman, lo cual es la base para analizar y mejorar cualquier proceso.

Existen diferentes tipos de Diagrama de Flujo:

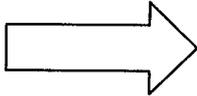
- a) Diagramas de Bloque, que proporcionan una visión rápida del proceso.
- b) Diagramas de Flujo del Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (American National Standards Institute - ANSI), que analizan las interrelaciones detalladas de un proceso.
- c) Diagramas de Flujo funcional. que muestran el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.
- d) Diagramas geográficos de Flujo. los cuales muestran el flujo del proceso entre locaciones.

En general, los Flujogramas sirven para comprender la totalidad del proceso, conociendo así las actividades y tareas que los conforman de una forma cronológica y detallada, lo cual es la base para obtener la comprensión de cualquier proceso además de permitir el análisis y lo mejora de los procesos.

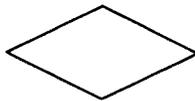
Símbolos para el Diagrama de Flujo.



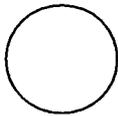
Operación: Rectángulo. Se usa para denotar cualquier clase de actividad.



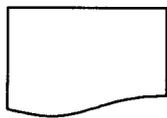
Movimiento/transporte: flecha ancha. Para indicar el movimiento del output entre locaciones.



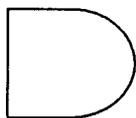
Punto de Decisión: Diamante. Punto del proceso en el cual deba tomarse una decisión.



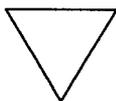
Inspección: Círculo Grande. Indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output.



Documentación: Rectángulo con la parte inferior en forma de onda. Indica que el output de una actividad incluye información archivada o registrada en papel.



Espera: Rectángulo Obtuso. Cuando un ítem o persona deben esperar o cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.



Almacenamiento: Triángulo. Para mostrar que el output se encuentra almacenado esperando al cliente.



Notación: Rectángulo Abierto Para registrar información adicional sobre el símbolo al cual esta conectado.



Dirección de Flujo: Flecha. Para denotar la dirección y el orden del proceso.



Transmisión: Flecha Quebrada. Identifica aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información.



Conector: Circulo Pequeño. Emplee con una letra dentro del mismo al final de cada diagrama de flujo para indicar que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el output para otro diagrama de flujo.



Limites: Circulo alargado. Para indicar el inicio y el fin del proceso.

2. DEFINICION DE TERMINOS BÁSICOS

Durante la realización de la investigación se identificaron una serie de términos los cuales se consideran importantes y por tanto se procedió a definirlos tal cual se pueden precisar a continuación:

Actividades: grupo de asignaciones o tareas determinadas por la Organización para ser ejercidas por los trabajadores con carácter prospectivo. Stoner y Wankel (1989, P. 751)

Adaptabilidad: es la que refleja cuan bien reacciona el proceso y las personas frente a peticiones específicas del cliente o de la atmósfera

cambiante, la adaptabilidad es difícil de medir, pero no puede pasarse por alto. Koontz y Wehrich (1994, P. 715)

Calidad: se refiere a lograr productos y servicios cada vez mejores y a precios cada vez mas competitivos. Stoner, Freeman y Gilbert (1996, P. 2)

Comunicación: proceso en el cual las personas tratan de compartir significados mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos. Stoner, Freeman y Gilbert (1996, P. 3)

Control: función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Koontz y Wehrich (1994, P. 713)

Desempeño: rendimiento integral del trabajador valorado en función de la estimación de su participación y contribución activa a los resultados esperados y objetivos trazados por la dirección de la empresa. Stoner y Wankel (1989, P. 542)

Eficacia: consecución de objetivos; logro de los efectos deseados. Koontz y Wehrich (1994, P. 714)

Eficiencia: logro de los fines con la mejor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencia no deseadas. Koontz y Weihrich (1994, P. 714)

Estrategias: son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones mas ventajosas. Munch y Galindo (1992, P. 83)

Normas: son las reglas, patrones o condiciones impuestas por una dirección estratégica, que permite canalizar las acciones de los empleados según los lineamientos trazados en la etapa de planificación. Pumpin y García (1.993, P. 152)

Políticas: son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una Organización. Munch y Galindo (1992, P. 88)

Procedimientos: planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades. Koontz y Weihrich (1994, P. 716)

Proceso: es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Munch y Galindo (1992, P. 29)

Responsables: son los individuos obligados a cumplir las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad. Koontz y Wehrich (1994, P. 717)

4. SISTEMA DE VARIABLES

A continuación se procederá a definir la variable objeto de estudio la cual se estableció como el proceso de despacho.

Variable única
Proceso de despacho

DEFINICION CONCEPTUAL

Conceptualmente, es la operación final dentro del sistema logístico de comercialización, representa la entrega u otro agente comercial de los bienes intercambio, los cuales han dado lugar a lo que están señalados para el largo del proceso productivo, a gestiones tanto administrativas como operativas, fundamentales para la empresa distribuidora. Stern y Ansary (1992, P. 63)

DEFINICION OPERACIONAL

Operacionalmente, es la parte intermedia dentro del proceso de ventas y consiste en tener disponibilidad en el almacén, al momento de entregar los productos que comercializa la empresa Droguería COBECA Occidente, C.A. a los clientes distribuidores con el fin de lograr la satisfacción requerida por el cliente.

A continuación se presenta el Cuadro de Operacionalización de la Variable.