



**Mejoramiento de la comunicación en el proceso de compras de Prointimo,
2023**

Carmen Daniela Sánchez Zuluaga

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de empresas título otorgado por UdeA

Asesor

Carlos Manuel Fajardo Tejada, maestría en gestión de ciencia, tecnología e innovación.

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
El Carmen de Viboral, Antioquia, Colombia
2023

Cita

(Sánchez Zuluaga, 2023)

Referencia

Sánchez Zuluaga C.D. (2023). *Mejoramiento de la comunicación en el proceso de compras en Prointimo*, Trabajo de grado profesional. Universidad de Antioquia, El Carmen de Viboral, Colombia.

Estilo APA 7 (2020)



Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos

Tabla de contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
1 Planteamiento del problema	8
1.1 Antecedentes	11
2 Justificación	13
3 Objetivos	14
3.1 Objetivo general	14
3.2 Objetivos específicos	14
4 Marco teórico	15
5 Metodología	20
6 Resultados	22
7 Conclusiones	34
8 Recomendaciones	35
Referencias	36
Anexos	38

Siglas, acrónimos y abreviaturas

APA	American Psychological Association
PDC	Preparación, disposición y capacidad
UdeA	Universidad de Antioquia

Resumen

El proyecto tiene como objetivo mejorar la comunicación del área de compras de Prointimo, para así aumentar la eficiencia y garantizar un adecuado proceso de abastecimiento y a su vez la reducción de externalidades negativas en el mismo, esto por medio de una investigación exploratoria, en la cual inicialmente se hace un recorrido por la empresa y observación activa para tener mayor conocimiento de los procesos internos de la empresa y poder identificar las problemáticas que se presentan con mayor frecuencia.

Al tener claro que la comunicación es de gran importancia para que el funcionamiento de cualquier área sea más eficiente, me enfoque en trabajar en ella, fijando como principal objetivo el de elaborar un instructivo y un plan de capacitación que permita a los integrantes del área mejorar el intercambio de información, estas herramientas se elaboraron basados en la metodología PDC, la cual permite identificar qué tan preparados, dispuestos y capacitados están.

Para la recopilación de la información se realizaron entrevistas a profundidad, en las cuales se pudo ratificar la necesidad de mejorar la comunicación y el intercambio de información de parte de compras hacia las otras áreas, se pudo identificar que las personas saben que no están bien y necesitan mejorar su proceso y están dispuestas a hacerlo, lo que nos indica que posiblemente lo que les falta es motivación e iniciativa por parte de un integrante del equipo que incentive e inspire a sus compañeros.

Palabras clave: Comunicación, capacitación, información, procesos

Abstract

The project aims to improve communication in the purchasing area of Prointimo, in order to increase efficiency and ensure an adequate supply process and in turn the reduction of negative externalities in the same, this through an exploratory research, which initially makes a tour of the company and active observation to have more knowledge of the internal processes of the company and to identify the problems that occur more frequently.

Having clear that communication is of great importance for the operation of any area to be more efficient, I focused on working on it, setting as main objective to develop an instructive and a training plan that allows the members of the area to improve the exchange of information, these tools were developed based on the PDC methodology, which identifies how prepared, willing and trained they are.

For the collection of information, in-depth interviews were conducted, in which it was possible to ratify the need to improve communication and the exchange of information from purchasing to the other areas, it was possible to identify that people know that they are not doing well and need to improve their process and are willing to do so, which indicates that possibly what they lack is motivation and initiative from a team member to encourage and inspire their colleagues.

Keywords: Communication, training, information, processes

Introducción

La comunicación dentro de una organización es de gran importancia ya que garantiza la conexión entre las diferentes áreas, en este proceso podemos encontrar fuentes de información informales y formales, lo importante es saber transmitirla y qué se debe hacer con ella, el tener una comunicación fluida proporciona información de calidad y confiable, evitando malentendidos y reprocesos innecesarios, mejorando la eficiencia y a su vez aportando al logro de los objetivos organizacionales.

El área de compras es la encargada del abastecimiento general de la empresa, esta requiere de información que le otorga el área de desarrollo, la cual se encarga de recopilar todos los datos con los requerimientos del cliente, desde compras se debe garantizar las fechas en las que se contará con los insumos y telas en la empresa para así poder dar continuidad a los otros procesos consiguientes, en este proceso se ven involucrados diferentes campos de saberes como calidad, planeación, integración, entre otros.

Para garantizar un adecuado desarrollo en el proceso de compras se requiere de una buena logística y tener un enfoque de mejoramiento continuo de las actividades, para esto es importante tener en cuenta la gestión por procesos, como lo menciona Miguel Mallar, *“la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos”*. (Mallar, 2010)

1 Planteamiento del problema

Hay información que por parte del área de compras llega incompleta o desactualizada a las áreas de planeación y logística interna, además, por parte del área de desarrollo no llega la información a tiempo y así poder comprar en las fechas requeridas, lo que ocasiona que se realicen algunos procesos errados y se tengan que hacer reprocesos, además, no hay claridad entre un área y otra, hay personas que no saben transmitir la información debidamente y al ocurrir un inconveniente no se toman medidas en el momento adecuado, lo que ocasiona disminución en la productividad, posibles retrasos en la producción y por ende incumplimientos en fechas de entregas al cliente

Para identificar el problema se realizó el DOFA del área de compras, lluvia de ideas y el árbol de problemas, con estas herramientas se pretende tener mayor claridad de las necesidades que se pueden atender e identificar las variables a trabajar. El lograr mejorar la comunicación tanto interna en el área de compras como con las demás áreas mejorará el rendimiento en el estado de abastecimiento ya que se contará con información más confiable, permitiendo así disminuir inconvenientes y si se presentan saber cómo reaccionar ante ellos.

La pregunta de investigación que se plantea es: ¿cómo mejorar la comunicación en el área de compras y dar información confiable al área de planeación y logística interna?

DOFA ÁREA DE COMPRAS

Debilidades

- Se cuenta con información desactualizada por parte de los proveedores
- Falta de capacitaciones en temas logísticos, las cuales son fundamentales en un acto de comunicación

Fortalezas:

- Se cuenta con la prioridad por parte de Protela en el suministro de telas

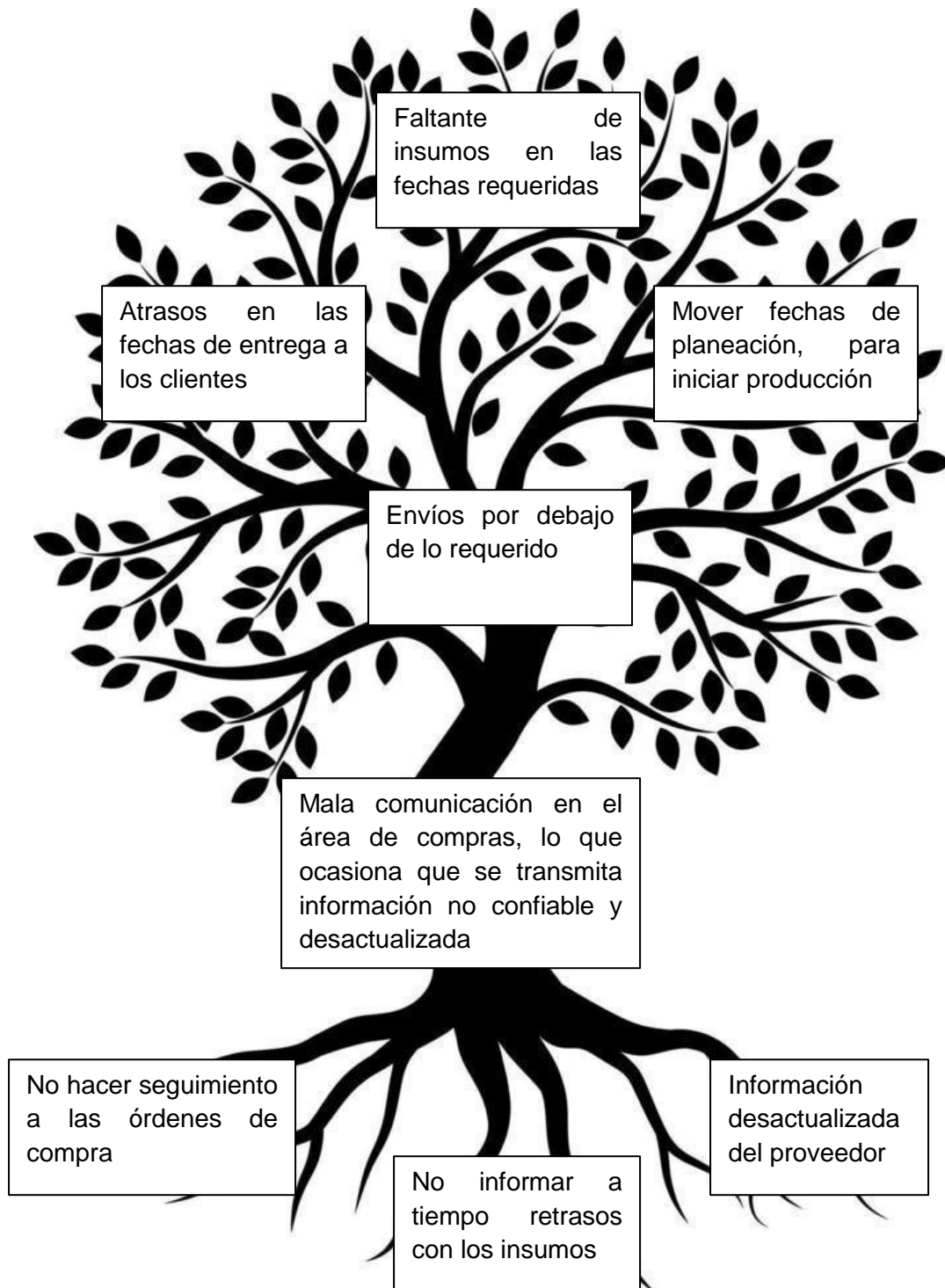
- Calidad humana, el área cuenta con personas que tienen buena capacidad de análisis, tienen conocimiento del proceso y experiencia de este.

Amenazas:

- La capacidad de inventarios y bodega se está agotando
- Muchos insumos requieren de largos tiempos de entrega, en ocasiones no hay disponibilidad de materiales requeridos exclusivamente por el cliente.
- Precios no competitivos
- Se realizan compras muy manuales, no se espera a la liberación.
- Atrasos en fechas de producción por no tener los insumos a tiempo

Oportunidades:

- Mejorar la calidad de la información
- Mejorar tiempo de reacción en el momento de presentarse inconvenientes
- Informar oportunamente inconvenientes con los materiales o en medio del proceso.



1.1 Antecedentes

Situación inicial

En el 2007 se intentó realizar la caracterización del estado de abastecimiento, en el cual se buscaba definir la documentación necesaria en el proceso, elaborar la misma, realizar procesos de sistema de gestión, plantillas de documentación, plantillas de verificación y plantillas de correos. Con esta caracterización además se pretendía tener el proceso de abastecimiento en un nivel adecuado para el servicio interno de la compañía teniendo en cuenta herramientas como selección, desarrollo y evaluación de proveedores, garantizando así la calidad de los materiales, su almacenamiento y la entrega al cliente interno, con un enfoque de mejoramiento continuo. La jefa de compras fue la encargada de realizar la caracterización, en esta, ella especificó proveedores, insumos, flujos de procesos, productos y clientes, también se determinaron los recursos y requisitos necesarios, este documento no se mantuvo actualizando y aunque todavía se utilizan algunos de los formatos desarrollados no se hizo el debido seguimiento y continuidad, por esto algunos integrantes del equipo de compras no sabían de su existencia.

Situación actual

Internamente en la empresa se han implementado reuniones periódicas para revisar el estado de abastecimiento y emitir información más precisa, en el momento solo hay una persona encargada de manejar actualizado este cuadro, por lo cual debe requerir constantemente información a sus compañeros, además esta persona también se encarga de realizar los diferentes indicadores que se tienen vigente para llevar un control de la información. Lo ideal es tener el estado de abastecimiento en tiempo real, pero es difícil contar con la información oportuna por parte de todos los miembros del área de compras.

En el año 2022 se retomó la caracterización del área de compras, en este se especifican los proveedores, insumos necesarios, procesos, los productos y los clientes, se mencionan los requisitos legales y recursos necesarios, además, se planteó la medición mensual de los indicadores de gestión del proceso y uno de evaluación de proveedores

trimestralmente. El proceso también cuenta con un flujograma donde se plasma los procesos, decisiones y documentos, este fue actualizado por la auditora interna, pero hasta el momento no ha sido compartido con los integrantes del grupo de compras.

2 Justificación

Con este trabajo se pretende identificar diferentes variables que sean relevantes dentro del proceso de mejoramiento de la comunicación interna del área de compras y hacia sus clientes, proporcionando información confiable hacia las otras áreas y determinar el impacto que esto tiene en los tiempos de producción. La empresa recibirá un instructivo de comunicación en el cual se encontrarán actividades que ayudarán a mejorar la comunicación tanto interna como externa hacia otras áreas, además de una capacitación para los involucrados, con el fin de mejorar la disposición, preparación y capacidad de los mismo, con esto también se podrá disminuir retrasos de producción y aumentar la eficiencia en las entregas.

Este trabajo me permitirá implementar actividades aprendidas en el transcurso de la carrera de administración de empresas, además de desarrollar habilidades acordes a la misma y la práctica realizada, dejando así una buena imagen de la universidad en la empresa y aportando a la organización ideas nuevas y un punto de vista diferente, con lo cual pueda dejar en evidencia algunas falencias encontradas y su respectiva ayuda y sugerencia para mejorarlo, también me permitirá retarme y exigirme para lograr el cumplimiento de lo propuesto de manera oportuna y eficiente aportando a la empresa un instructivo y plan de capacitación que puedan implementar no solo en el área de estudio si no también en diferentes áreas.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Elaborar un instructivo de comunicación que mejore el intercambio de información entre el área de compras y las áreas de planeación y logística interna para contribuir al cumplimiento de las metas de producción.

3.2 Objetivos específicos

- Determinar el estado de abastecimiento de insumos en términos de calidad, cantidad y oportunidad de entrega, a través de la revisión de sus indicadores.
- Diagnosticar el impacto de la información que proporciona compras para el proceso productivo
- Diseñar un plan de capacitación del equipo de compras que contribuya a la aplicación de los resultados obtenidos.

4 Marco teórico

El cambio es difícil para muchas personas, genera mucha resistencia e incertidumbre, pero es importante, ya que ayuda a las organizaciones a mantenerse en evolución y mejorar sus procesos, este proyecto se fundamentó en cuanto al cambio en el libro "El monstruo del cambio", escrito por, Jeanie Daniel Duck, consultora del grupo The Boston Consulting Group, con experiencia en empresas alrededor del mundo. En este se presentan diferentes herramientas con las cuales se pueden generar conciencia de los procesos de transformación de las empresas y la importancia de quienes los lideran.

Es así como la metodología PDC (preparación, disposición y capacidad) tiene un papel importante en el desarrollo del proyecto, esta metodología consiste en la realización de una encuesta, por medio de la cual se nos indique si hay problemas concretos los cuales requieren de mayor atención, con los datos recolectados, se puede determinar la percepción y sentimientos de las personas involucradas, por medio de la PDC se valora que tanto deseo hay de cambio para cambiar prácticas erradas en la organización. Esta herramienta se puede adaptar a las necesidades de cada organización, generando mayor confianza en quienes contesten la encuesta, ya que sienten que está elaborada específicamente para ellos, esta herramienta arroja datos cualitativos y cuantitativos, ambas son necesarias, ya que los datos cualitativos ilustran las interpretaciones y la intensidad de los sentimientos, y los cuantitativos son relevantes para calibrar la presencia, la localización y la extensión de una percepción determinada. (Duck, 2001)

En este libro también podemos encontrar diferentes fases que se presentan en un proceso de cambio, está la preparación, implementación, determinación y consecución, en la primera se hace referencia a el anuncio de una nueva iniciativa, en esta se presentan diferentes emociones, las personas se pueden sentir angustiadas, entusiasmadas, inquietas, entre otras, esta es una fase de mucha incertidumbre y ansiedad, es importante que en esta iniciativa de cambio los líderes estén comprometidos y alineados con los objetivos, esta fase no debe durar mucho tiempo ya que las personas se empiezan a desgastar y experimentar indiferencia y cansancio, lo que ocasiona que las personas se desanimen con la iniciativa de cambio. En la fase de implementación, los líderes anuncian el plan general y los nuevos canales de

comunicación, son ellos quienes deben de persuadir a todos los miembros de que el cambio funcionara y motivarlos a participar trabajando para que se pueda ejecutar adecuadamente, se ponen en marcha nuevos procesos, se debe trabajar en cambiar la mentalidad y las prácticas laborales con las que se venía trabajando, en esta fase también surgen diferentes emociones como confusión, resentimiento, entusiasmo, reconocimiento, entre otras. La fase de determinación es muy importante, ya que en esta fase se debe de empezar a producir los resultados de todos los esfuerzos, en esta fase se comienza a sentir la fatiga del cambio, las personas reconsideran su trabajo diario y cambiar su forma de funcionar, la personas se dan cuenta que el cambio es real, en esta fase los líderes deben controlar las expectativas, energía y la experiencia de la gente. La última fase, la consecución, da resultados de todas las otras fases y el arduo trabajo que se llevó a cabo para lograr un cambio, los procesos mejoran y se sienten emociones de satisfacción, optimismo, seguridad y llenos de energía, es importante que con este logro las personas aprender a adaptarse y se acostumbre a los cambios y no estancarse ya que el mercado mantiene en constante evolución y las organizaciones deben de responder a estos cambios de la mejor manera. (Duck, 2001)

También se tendrá en cuenta la evolución de la comunicación organizacional, como referente el escrito de Jorge Aguilera, donde se definen algunos cambios de la comunicación y su evolución, en esta habla sobre la comunicación organizacional clásica, contemporánea, y la comunicación en la era de la información. La clásica inicia con los estudios de Elton Mayo, 1960 *“Para este momento industrial la organización está centrada en el producto y asume una estructura piramidal por jerarquías”* (Aguilera, 2021), en este la comunicación es más descendente, donde son los tomadores de decisión son quienes tienen el poder y dicen que se debe hacer y cómo hacerlo, en esta época también se empezó a hablar del mejoramiento continuo con la teoría Z de Ouchi. En la contemporánea nos presenta diversos autores que mencionan conceptos diferentes sobre la comunicación, *“Autores de esta tendencia como Goldhaber, Regouvy, Drucker, Van Riel, Costa, visualizan una comunicación más integral y estratégica, centrada en objetivos y con un claro enfoque hacia el apoyo de la productividad y la competitividad de la organización.”* (Aguilera 2021), en esta época ya se evidencia que la comunicación ya es un poco más horizontal, donde lo principal es el cumplimiento de los

objetivos organizacionales, el autor también nos presenta un comparativos entre ambas para así poder diferenciarlas.

En cuanto a la comunicación en la era de la información, menciona unas funciones básicas, *“Obtener información del mercado para conocerlo y realizar productos y servicios acordes a sus necesidades, hacer permeable la organización para que dicha información circule en el interior y sea aprovechada, y por último, controlar los flujos de información que emana la organización para que estos impacten en el mercado de manera positiva hacia los productos y servicios que se ofrecen”*. (Aguilera, 2021), se expone la importancia del manejo correcto de la información para que la comunicación sea más efectiva, nos presenta también un esquema donde se evidencia como la comunicación interna depende de diferentes variables y como entre ellas se relacionan, para tener una comunicación fluida y basada en los clientes, ya sean internos o externos, y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.



Esquema diseñado por Jorge Aguilera para el Seminario de Actualización en Comunicación Organizacional en entidades públicas de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Marzo 2007.

La gobernanza, riesgo y cumplimiento (GRP) también es una herramienta que ayuda a alinear las tecnologías informáticas con los objetivos organizacionales, prevenir riesgos y velar por el cumplimiento de las regulaciones sectoriales y gubernamentales, aunque estos términos son conocidos por muchas empresas, los implementan de forma independiente, el coordinarlos ayuda a mejorar la eficacia, reducir los riesgos de incumplimiento y compartir información de forma eficaz. (Amazon, 2023)

La gobernanza consiste en las reglas y conjunto de políticas para dar cumplimiento a los objetivos organizacionales, en este se definen las responsabilidades de la alta dirección y la junta directiva quienes son las partes principales más interesadas en alcanzar estos objetivos, en esta se incluye la ética, rendición de cuentas, intercambio transparente de la información, políticas de resolución de conflicto y administración de los recursos. La gestión del riesgo ayuda a identificar y buscar formas de corregir los diferentes tipos de riesgo como los financieros, estratégicos, de seguridad y legales; También ayuda a predecir posibles problemas y minimizar las pérdidas. El cumplimiento trata de seguir las leyes, regulaciones y reglas, dando cumplimiento a los requisitos legales y regulatorios establecidos por los organismos del sector y las políticas corporativas internas, implica la implementación de actividades que garanticen que se cumple con las regulaciones correspondientes. (Amazon, 2023)

NORMATIVO

La ISO 9001 busca precisar aspectos de la comunicación interna y externa con el fin de que sea más eficiente, en la cual se debe establecer canales de comunicación claros para saber que se va a comunicar, a quién, cuándo, cómo y quién es el responsable de transmitir la información, teniendo bien definidos la forma y el medio.

Actualmente en la empresa no se cuenta con un sistema de gestión de calidad, pero se tendrá en cuenta esta norma como apoyo para el proyecto,

CONCEPTUAL

La comunicación organizacional es uno de los factores más importante para garantizar el cumplimiento de los objetivos reduciendo tiempos y recursos, permite que todas las personas involucradas en un proceso estén alineadas y creen canales de comunicación efectivos mejorando así su productividad.

Según questionpro hay 3 tipos de comunicación organizacional, la primera es la comunicación direccional, que a su vez se desprende en comunicación ascendente, descendente y horizontal, donde la ascendente hace referencia a la información que sale de los empleados hacia sus superiores, la descendente es la que se da desde el jefe hacia los empleados, y la

horizontal se presenta entre personas con el mismo cargo jerárquico. La segunda es la comunicación interna y externa, donde la interna se presenta entre los miembros de la organización y la externa con personas ajenas a la misma, y la tercera es la comunicación formal e informal, la formal hace referencia a la información dada por medio de un canal estandarizado por la organización y la informal es la que se da de manera no oficial. (Ortega)

Duck también define la comunicación formal como la concentración de decirles a los demás que tienen que hacer, distribuir tareas y asignar las acciones necesarias, pero no trata de explicar el cómo o por qué se toman las decisiones (Duck, 2001)

La comunicación también cuenta con diferentes barreras, como la falta de planeación, supuestos, información deficiente, desconfianza en la comunicación, exceso de información y uso no adecuado de los canales de comunicación, todas estas barreras hacen que la comunicación dentro de las organizaciones sea deficiente y se presenten inconvenientes, ocasionando una menor productividad y por ende menores utilidades. Existen diferentes formas para mejorar la comunicación en las organizaciones, como el promover el trabajo en equipo y la implementación de nuevas herramientas con el fin de mejorar la estrategia comunicativa, pero lo más importante para que la comunicación dentro de una empresa mejore es la disposición, preparación y capacidad que tienen las personas al momento de generar un cambio para mejorar. (Ortega)

5 Metodología

El proyecto será realizado por medio de una investigación exploratoria, se indagan fuentes primarias y secundarias, su instrumento de validación será por medio de entrevistas a profundidad, donde se tendrán en cuenta las siguientes actividades:

FASE I

- Inducción y conocimiento previo de la empresa, para esto se realiza un recorrido por la planta y sus diferentes áreas, se conoce el proceso inicial de la empresa en cuanto a procesos productivos y administrativos.
- Identificación de problemáticas o cuellos de botella en los que se pueden trabajar.
- Reunión de triangulación, en la cual se encuentran presentes el asesor de práctica, estudiante y su jefe directo, el objetivo de esta junta es definir por cuál de los problemas identificados se va a enfocar el proyecto, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y el plan de estudio del estudiante.

FASE II

- Recopilación de información y planificación del proyecto
- Preparación de preguntas claves para realizarlas a las personas involucradas en toda la cadena del flujo de información
- Realización del formulario para las personas involucradas en el proceso, se les entregará con anticipación y se les dará un tiempo prudencial de entrega.
- Programación de entrevistas cara a cara con las personas claves en el flujo de información.

FASE III

- El entregable será un instructivo para mejorar la comunicación del área de compras, en este se encontrarán las actividades a seguir para tener una comunicación más asertiva y así poder guiar el proceso y mantener estándares de eficiencia, además se definirá una capacitación para los involucrados, para esta se plantea una estrategia con enfoque a la metodología del cambio, con el fin de garantizar que las personas este comprometidas con mejorar la comunicación del área.

FASE IV

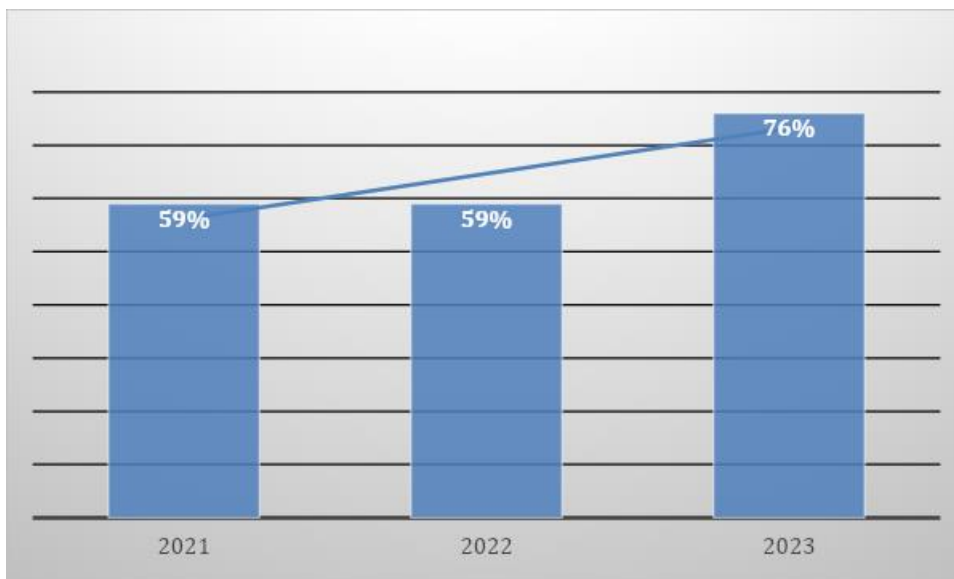
- Planteamiento de las conclusiones y resultados obtenidos, además de recomendaciones.

6 Resultados

Determinar el estado de abastecimiento de insumos en términos de calidad, cantidad y oportunidad de entrega, a través de la revisión de sus indicadores.

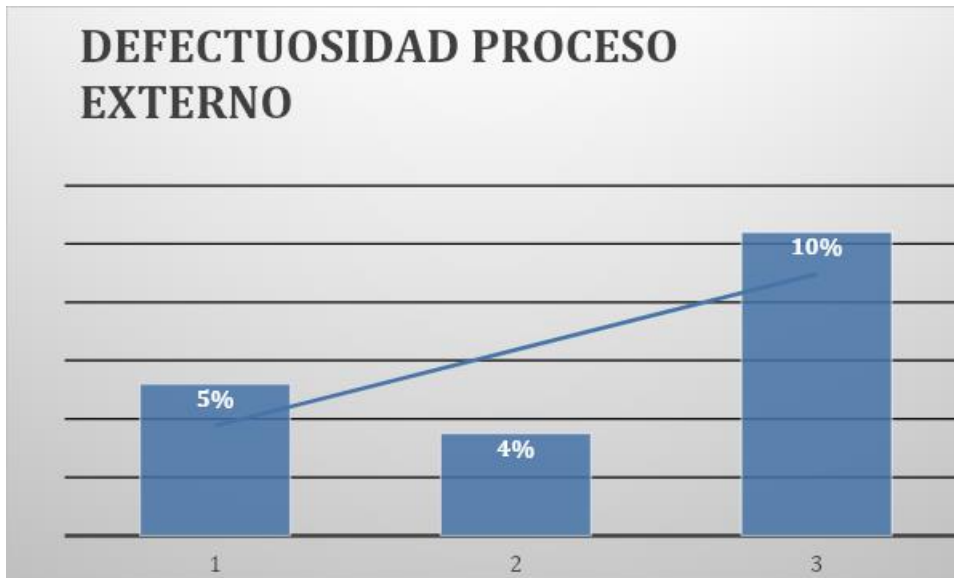
En el anexo de indicadores se evidencia la importancia de cada uno de los indicadores que se realizan en el área, su finalidad y variación en los últimos tres años, estos indicadores, aunque se realizan mes a mes no son retroalimentados en el mismo rango de tiempo, con el fin de buscar acciones de mejoras y así mantenerlos cerca e inclusive superando la meta propuesta. En el mes de mayo se realizó una reunión con el fin de que cada comprador conociera a fondo la finalidad de los indicadores y evidenciaron como estaba el área, además de tener presente los resultados obtenidos y buscar la forma de mejorarlos.

En estos indicadores se evidencia el cumplimiento de fechas en el estado de abastecimiento y el mismo por parte de los proveedores en términos de calidad y cantidad, por medio del indicador CICLO los medimos a ellos y su nivel de cumplimiento y capacidad, de acuerdo a los ciclos y su capacidad determinados por ellos mismo , este indicador es importante para identificar los proveedores que más incumplen y están fallando y hacer mayor seguimiento para mejorar y tomar las medidas pertinentes a tiempo para dar cumplimiento al plan de abastecimiento. En la gráfica se evidencia que en lo que va del 2023 el % de cumplimiento ha sido bueno, lo ideal es mantenerlo y tomar medidas para que no disminuya.



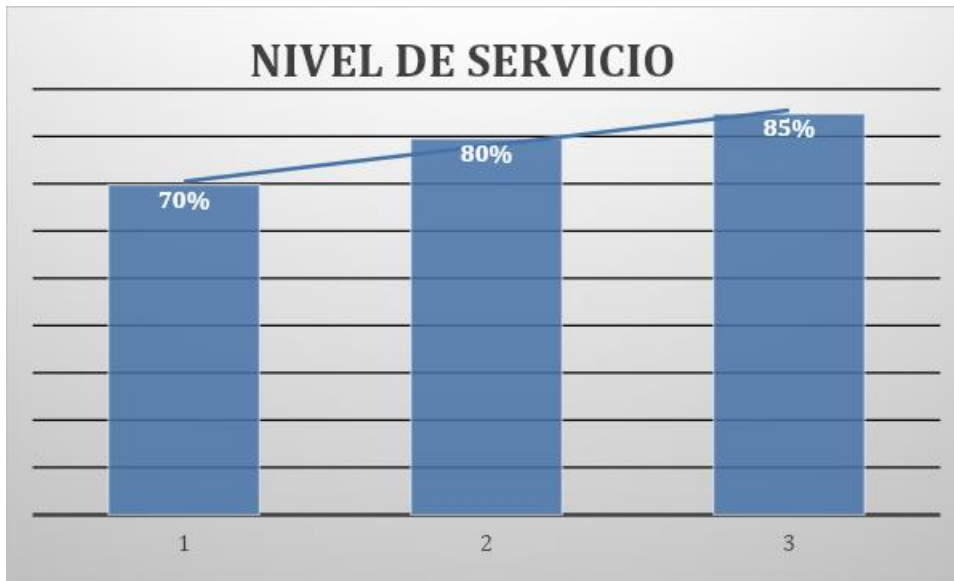
Gráfica indicadora %cumplimiento ciclo proveedores. Elaboración propia

A su vez en el indicador de defectuosidad en los procesos externos se evidencia cual es nivel de defectos con el que llegan los productos que se sacan a un proceso externo, en lo corrido del 2023 han aumentado considerablemente por lo que se debe poner atención a cuáles son los principales motivos y mejorarlos para así evitar que a la empresa lleguen insumos con problemas de calidad y generen retrasos en los tiempos de confección.



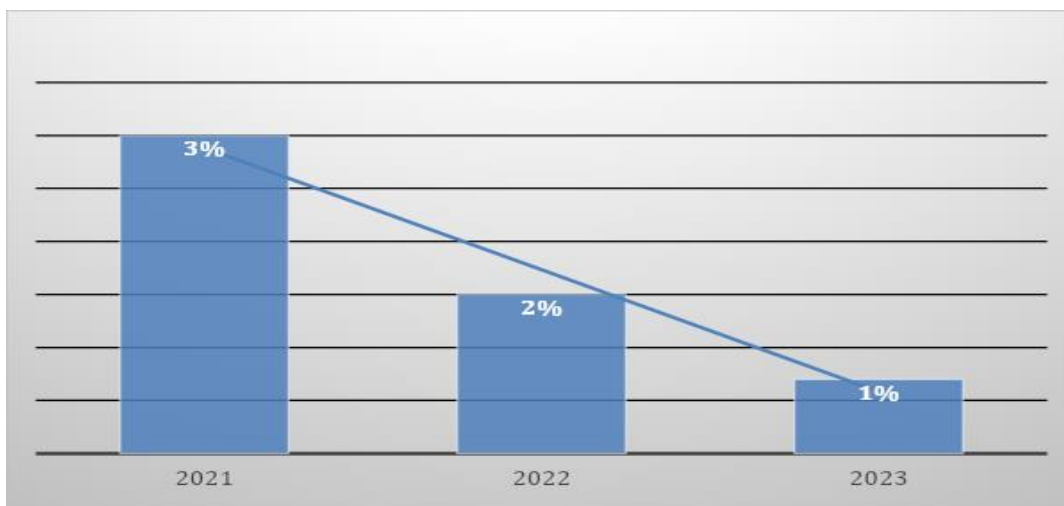
Gráfica indicador defectuosidad proceso externo. Elaboración propia

En cuanto a la oportunidad de entrega por parte del área de compras se tiene el indicador de nivel de servicio, donde el objetivo de este es medir el nivel de cumplimiento de abastecimiento por parte del área de compras contra la fecha de compromiso o inicialmente acordada, la meta es del 84%, en los años 2021-2022 no se cumplió la meta, pero en lo corrido del 2023 se está dando cumplimiento del mismo, además de que ha incrementado cada año, lo que nos indica que se han venido tomando medidas para mejorar el cumplimiento de fechas por parte de compras, pero no se deben confiar ya que se está muy cerca de la meta y la idea no es desmejorar.

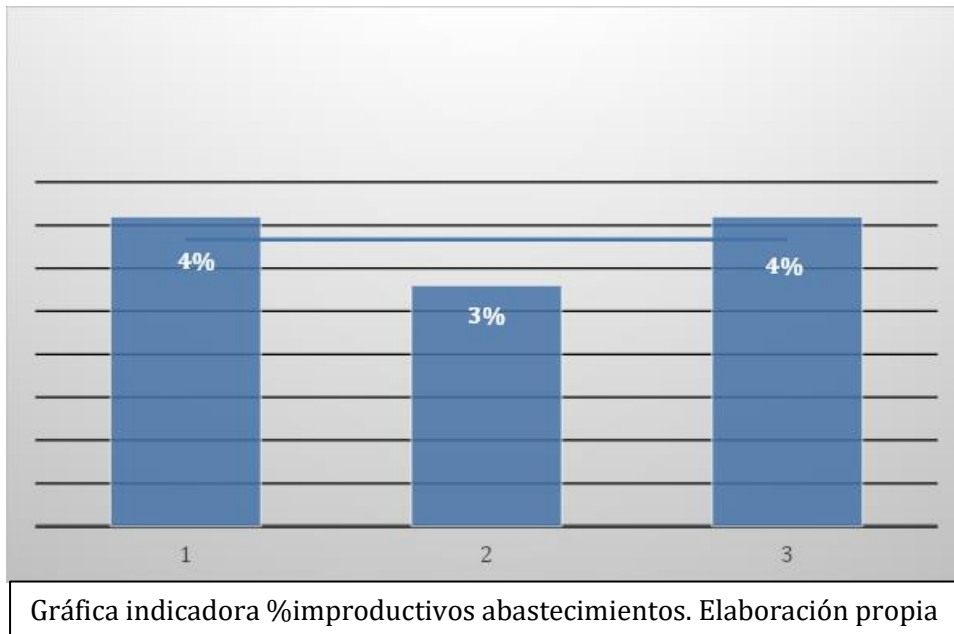


Gráfica indicador nivel de servicio. Elaboración propia

Los indicadores de improductivos miden tanto el tiempo que por motivo del área de compras, como que por motivos de las áreas de compras, bodega y corte se pararon los módulos de producción, en el de compras se evidencia una disminución en el tiempo, es decir, compras a mejorado y atendido inconvenientes que surgen diariamente evitando así que lleguen hasta la planta, y en el de las tres áreas donde cada área tiene diferentes responsabilidades y funcionalidades, es importante el enlace y comunicación de las mismas para prevenir dificultades que se puedan presentar y evitar tiempos muertos que al final afectan los tiempos de entrega y cumplimiento.



Gráfica indicadora %improductivas compras. Elaboración propia



Diagnosticar el impacto de la información que proporciona compras para el proceso productivo

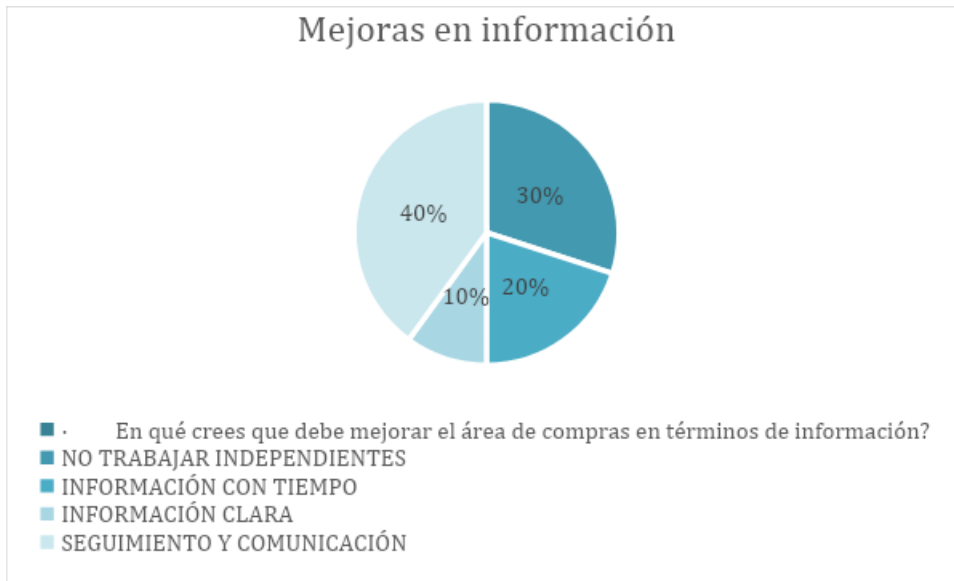
Basados en las respuestas y análisis de las entrevistas, se pudo establecer la importancia que tiene la información que sale del área de compras; los entrevistados eran de diferentes áreas con las que tienen relación, tanto de la que necesitan información para iniciar el proceso como a las que le deben pasar información, estas son: bodega, calidad, planeación, comercial y desarrollo, también se entrevistó a todo el equipo de compras para así tener un panorama amplio de lo que otras áreas consideran del área y como ellos mismo se ven.

Las preguntas realizadas en las entrevistas se dividieron según la herramienta PDC, cada letra tenía preguntas específicas para determinar en qué nivel de cada una se encuentran, y así poder identificar si les falta preparación, disposición o capacidad y realizar tanto el instructivo como el plan de capacitación dirigido a suplir las necesidades que surgieron.

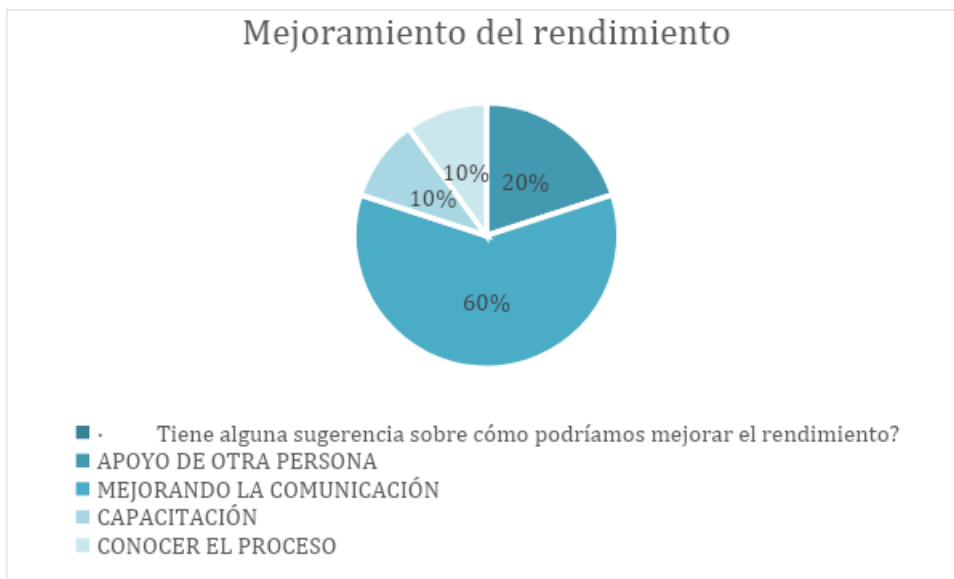


Gráfica información necesaria para realizar el trabajo. Elaboración propia

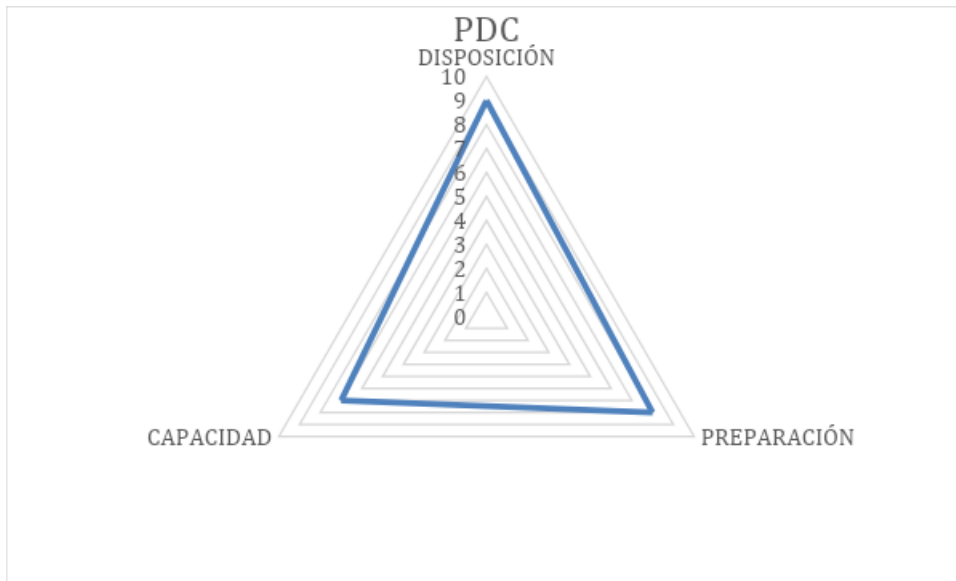
Como se evidencia en la gráfica anterior, la mayoría de personas entrevistadas reciben la información necesaria para realizar su trabajo pero no de la forma adecuada, lo que nos indica que el medio por los que se comparten tal vez no sea el adecuado, o no está especificada de la manera en que se necesita para continuar con el siguiente proceso, esto representa un atraso en el proceso productivo, ya que implica el volver a preguntar la información que no les llegó adecuadamente, lo que representa reprocesos y pérdida de tiempo. Para esto, las mejoras propuestas fueron, tener mayor seguimiento y comunicación, el cual es el objeto de estudio de este trabajo, ya que mejorando la comunicación se puede aumentar la eficiencia y perfeccionar el canal de entrega de la información, no trabajar independientes y estar enterados de los procesos de cada compañero del área para poder brindar una información más precisa y segura, información con tiempo y clara, es un punto importante, ya que las siguientes áreas necesitan de esta información para continuar con su proceso, por esto es importante que el área conozca quienes son sus clientes y proveedores internos, para así definir a quienes les deben pedir la información y a quienes se les debe brindar, además de saber de qué manera hacerlo y en qué tiempos. En las siguientes gráficas se pueden apreciar las respuestas de los entrevistados:



Gráfica mejoras en información. Elaboración propia



Gráfica mejoras en el rendimiento. Elaboración propia

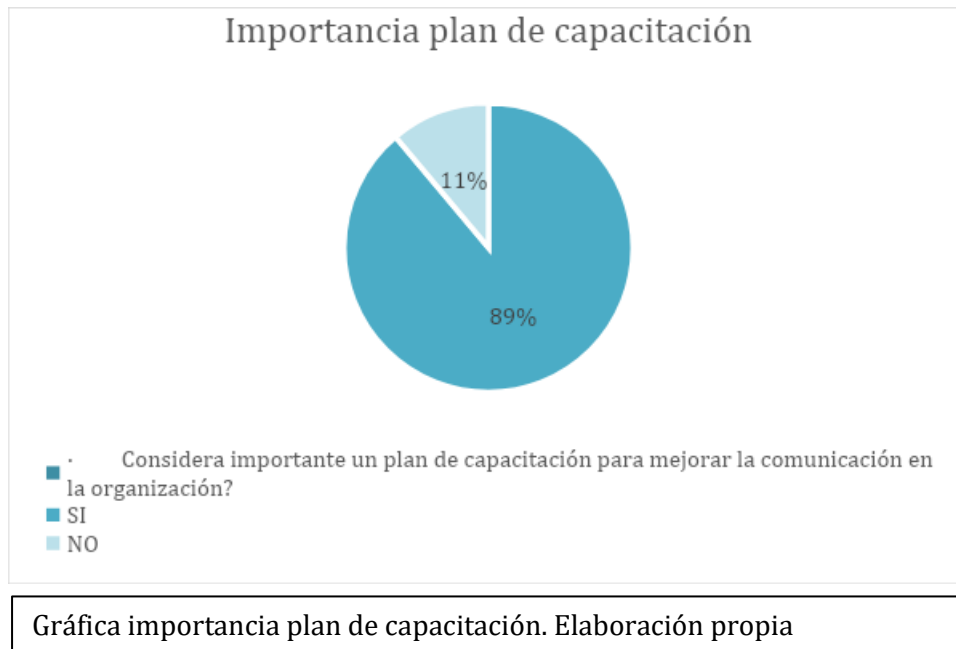


Gráfica herramienta PDC. Elaboración propia

En la gráfica anterior se evidencia en el nivel que se encuentran de cada letra de la herramienta, en la preparación, se puede ver que las personas saben que no están bien y necesitan mejorar su proceso y están dispuestas a hacerlo, lo que nos indica que posiblemente lo que les falta es motivación e iniciativa por parte de un integrante del equipo que incentive e inspire a sus compañeros, en cuanto a la capacidad, por medio de capacitaciones y charlas se puede obtener, además se cuenta con herramientas dentro de la organización para suplir las necesidades que van surgiendo a corto plazo.

Para mejorar tanto la información como la comunicación se realizó un instructivo de comunicación con el cual se busca determinar el proceso comunicativo en el área de compras, se documentará para lograr así emitir información más confiable y mejorar continuamente la comunicación interna del área y hacia otras áreas, perfeccionando la información que sale de compras para evitar externalidades y por ende tener un proceso productivo más fluido para garantizar el abastecimiento y cargar a tiempo a la planta de producción.

Diseñar un plan de capacitación del equipo de compras que contribuya a la aplicación de los resultados obtenidos



Las personas están dispuestas a recibir la capacitación para el mejoramiento de la comunicación del área, además de la importancia del mismo, en donde el equipo logre identificar sus falencias, su proceso y trabajar en conjunto para mejorarlo, esta capacitación también aporta al logro de los objetivos ya que por medio de ella los integrantes del área.

PLAN DE CAPACITACIÓN

CONTENIDO: trabajo en equipo, comunicación asertiva, funciones y responsabilidades del área, capacitación realizada basada en la herramienta PDC

OBJETIVO: Capacitar el equipo de compras sobre la importancia de la comunicación asertiva para asegurar la aplicación de los resultados obtenidos

PÚBLICO OBJETIVO: Área de compras

CRONOGRAMA: en la primera sesión se expondrá las funciones que debe cumplir el área, su papel dentro de la empresa, flujograma, caracterización y mapa de procesos, con el fin de que quede claro para los integrantes quienes son sus proveedores y clientes, a quien le debo pasar la información y por medio de que, conocer cuál es el proceso de compras y qué procedimientos

realiza, además de saber cuál es el rol que cumple cada uno dentro de la organización y cuáles son los actores que intervienen dentro del desarrollo del área, en esta sesión se denotará que tan preparados están los integrantes del área.

En la segunda sesión se trabajarán temas de comunicación asertiva y trabajo en equipo, para esto se tendrá en cuenta temas como la importancia del flujo de la información, mi responsabilidad como empleado, y actitud frente a mi equipo de trabajo, con los temas trabajados en esta sesión se determinará qué tan dispuestos están los integrantes del equipo de compras a mejorar la comunicación interna y con las demás áreas

Para la última sesión se tocará el tema de la orientación al servicio y cómo manejar las diferencias entre personas y equipos, se realizarán actividades como que impulsa a la persona para trabajar en la organización, como solucionar conflictos y naturaleza del conflicto.


A lo largo de las tres sesiones se estará a su vez capacitando a todo el equipo en diferentes temas importantes que aportan al mejoramiento de la comunicación en el proceso de compras y a su vez ayudará a disminuir los inconvenientes que surgen a raíz de brindar una mala información

MEDIOS DE TRANSMISIÓN: Presencial

DURACIÓN: Consta de tres sesiones, una cada mes de dos horas por sesión.

AYUDAS AUDIOVISUALES: Videos educativos, presentaciones e imágenes.

FECHA DE INICIO: Primera semana de julio

 PROINTIMO REGISTRO DE EVALUACIÓN A CAPACITACIÓN						
Tema / Título:		Intensidad horaria:		H=	FECHA:	
Realizado por:		Responsable:				
La compañía PROINTIMO S.A.S, lo invita a realizar la evaluación obtenida en la formación, taller o capacitación recibida.						
Indique los conocimientos obtenidos en la capacitación que recibió encerrando en un círculo la respuesta que mejor expresa su evaluación a los siguientes aspectos:						
1= Aceptable; 2= Adecuado; 3=Bueno; 4=Muy Bueno; 5=Excelente						
No.	Ítems	Aceptable	Adecuado	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	Contenido del curso					
	2 aplicación a su vida personal y laboral					
	3 hubo ejemplos para poner en práctica					
	4 uso apropiado de materiales que facilitaron el aprendizaje					
	5 oportunidad para debatir con los demás participantes					
	6 calidad y claridad en la información					
	7 puntualidad para inicio del taller					
Observaciones:						
Nombre y Apellidos del em C			Firma:			

COMENTARIOS			

7 Conclusiones

Los indicadores que se tienen actualmente si se les hace el debido seguimiento y retroalimentación adecuada aportan a que el estado de abastecimiento se cumpla en términos de calidad, cantidad y oportunidad de entrega, ya que en ellos se puede evidenciar en qué parte se está fallando y poder tomar las medidas pertinentes para mejorar y evitar retrasos, además de anticiparse a posibles escenarios que ocurren con frecuencia, donde la planeación juega un papel muy importante para el logro de los objetivos organizacionales.

La información que proporciona tanto el área de compras como la que les llega a ellos es de vital importancia para garantizar un adecuado proceso productivo, el área para poder brindar información más confiable y oportuna requiere que a ellos también les llegue de la misma forma. La comunicación asertiva juega un papel importante entre las áreas y a su vez internamente en cada una, para así asegurar que la información sea la misma durante todo el proceso y el abastecimiento esté a tiempo, evitando que surjan inconvenientes y adelantándose a los mismos.

Los canales de comunicación formales no siempre son los más ágiles y efectivos cuando se necesita la información con rapidez, en muchas ocasiones no basta solo con enviar un correo, hay que asegurarse de que la otra persona recibió la información y la entendió de la manera adecuada, es aquí cuando la comunicación informal juega un papel importante.

Se requiere afianzar el trabajo en equipo del área de compras, ya que los integrantes trabajan de manera muy aislada y no conocen la información a profundidad de un insumo diferente al que les corresponde comprar.

El proyecto es solo una parte del aprendizaje que se obtiene durante toda la práctica, la experiencia y retos vividos aportan al fortalecimiento tanto personal como profesional.

8 Recomendaciones

Se recomienda a la empresa darle continuidad tanto al instructivo como al plan de capacitación, además de hacerles las respectivas actualizaciones periódicas, para asegurar un adecuado seguimiento al proceso y mejoramiento de este, estas herramientas también pueden ser adaptables a diferentes áreas y necesidades.

La herramienta utilizada PDC, es de gran utilidad si se sabe aplicar, se sugiere seguir trabajando con esta metodología, aportará enormemente a los cambios futuros que se presenten y teniendo en cuenta el actual crecimiento de la organización ayudará a las personas a adaptarse mejor teniendo en cuenta sus necesidades y emociones. El tener iniciativa y motivar a las personas contribuirá en el mejor desempeño y adecuada implementación de la herramienta.

Un archivo compartido entre los integrantes del área de compras puede ser una solución a la forma de trabajar aisladamente, y mejorar el trabajo en equipo, evitando que una sola persona esté detrás de todos requiriendo información de los demás miembros para poder pasar un informe, además del desgaste de llevar en diferentes cuadros el seguimiento de cada comprador, para el desarrollo de este cuadro se sugiere evaluar las necesidades de cada comprador y qué información es relevante y así poder alinear la información de todo los insumos y poder tener información actualizada.

Referencias

- American Psychological Association [APA]. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7^a ed.). American Psychological Association.
- Aguilera, J. (2021). Evolución de la comunicación organizacional. , *Gesttiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/evolucion-comunicacion-organizacional/>.
- Andi. (2023). Balance 2022 y perspectivas 2023.. *Más país*. (<https://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20PERSPECTIVAS%20ANDI%202023.pdf>)
- Betancur, Laura y Cardozo, Tatiana.(2022).La transformación de la comunicación organizacional hacia una comunicación rizomática.`` Las cosas no son como antes``. *Monografías EGCC*.<http://hdl.handle.net/10785/9543>
- Createx (2023). Conoce las principales tendencias del sector textil para el 2023. *Econexia*. <https://econexia.com/es/contenidos-articulo/moda/1223/Conoce-principales-tendencias-sector-textil-para-el-2023#:~:text=En%202023%2C%20veremos%20un%20mayor,de%20materiales%20como%20el%20poli%C3%A9ster.>
- Duck, Jeanie (2021). *The change monster*. Crown Business, Nueva York
- González Littmann, Tamara (2023, 4 de enero). La industria textil colombiana inicia el 2023 con un nuevo panorama. *Fashion network*. <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-industria-textil-colombiana-inicia-2023-con-un-nuevo-panorama,1472683.html>
- González, Virgilio (2022, 25 de mayo). Textiles y confecciones en Colombia cifras, panorama y tendencia. *Textiles panamericanos*. <https://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/2022/05/textiles-en-colombia/#:~:text=Con%20el%209%2C4%25%20sobre,a%20m%C3%A1s%20de%20cien%20pa%C3%ADses.>
- Llamas, Jonathan (2020). Tecnología textil. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/tecnologia->

textil.html#:~:text=La%20tecnolog%C3%ADa%20textil%20es%20aquella,m%C3%A1s%20caracter%C3%ADsticas%20diferenciadoras%20del%20resto.

Mallar, Miguel Ángel (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Scielo*. Vis. Futuro vol.13 no.1 http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100004.

McDonald, John Edward, Tanner, Steve (2000,2002). Aprenda a comunicarse con éxito en el trabajo. *Editorial planeta colombiano* . pp 118. <https://opac.udea.edu.co/cgi-olbib/?infile=details.glu&luid=1567315&rs=15200722&hitno>

Ortega, Cristina. Comunicación organizacional: Definición, tipos y características. *questionpro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/comunicacion-organizacional/>

Qué es la gobernanza, el riesgo y el cumplimiento. *Amazon*. Disponible en <https://aws.amazon.com/es/what-is/grc/>

Anexos



PROINTIMO S.A.S
ÁREA DE COMPRAS
INSTRUCTIVO DE COMUNICACIÓN

CÓDIGO:
VERSIÓN:
VIGENCIA:
PÁGINA: 1 de 3

OBJETIVO:	Determinar el proceso de comunicación que tiene el área de compras, documentarlo para mejorar y emitir información más confiable y oportuna a los clientes internos, dando cumplimiento a los objetivos de producción.
ALCANCE:	El área central en esta actividad es compras de Prointimo, pero las demás áreas involucradas son planeación y logística interna. Inicia desde el momento en que se recibe un pedido y termina en el momento en que los insumos son aprobados para trabajar.
RESPONSABLE:	Jefe de compras con apoyo del aprendiz.

DEFINICIONES

- **CADENA DE ABASTECIMIENTO:** está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente.
- **INSUMO:** permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes
- **PROCESO DE COMUNICACIÓN:** transmisión efectiva de un mensaje a través de un canal de comunicación desde un emisor hasta un receptor

REQUISITOS Y CONDICIONES GENERALES PARA EL DESARROLLO DEL INSTRUCTIVO

Este instructivo se desarrolla para el área de compras pero es posible trasladarlo y adaptarlo a otras áreas de la organización, es una base para empezar a mejorar la comunicación interna



PROINTIMO S.A.S
 ÁREA DE COMPRAS
 INSTRUCTIVO DE COMUNICACIÓN

CÓDIGO:
 VERSIÓN:
 VIGENCIA:
 PÁGINA: 2 de 3

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

1. **Conocimiento de los procesos:** Por medio de una capacitación se dará a conocer a los integrantes del área de compras la importancia de tener una buena comunicación interna y cuál es el papel que tiene cada uno dentro de la funcionalidad de la empresa, presentando los documentos necesarios (flujograma, caracterización y mapa de procesos), para el conocimiento del proceso del área, quienes son sus proveedores y clientes internos y externos, a quien le debo pasar la información y cuál es el medio.
2. **Concientización sobre una buena comunicación:** Realizar trimestralmente una reunión con el área donde se identifiquen las principales fallas y oportunidades de mejora en las que se deben trabajar, donde se realice un acta de la reunión para dejarla documentada y hacerle seguimiento en cada nueva reunión, verificando que se ha mejorado y en que se puede seguir trabajando para implementar acciones de mejora.
3. **Identificación del proceso comunicativo interno:** Definir los principales medios de comunicación interna del área, en este momento el principal es verbal y correo electrónico, para verificar su eficacia al momento de dar y recibir información. Reconocer cuales son los principales requerimientos de información por parte de otras áreas para hacer seguimiento continuo y garantizar una respuesta confiable y oportuna, a su vez identificar también la información necesaria para iniciar con el proceso de compra y no atrasarse en fechas.

CONTROL DE CAMBIOS				
VERSIÓN	FECHA DE APROBACIÓN			DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
	AAAA	MM	DD	
ELABORÓ				
NOMBRES Y APELLIDOS			CARGO	



PROINTIMO S.A.S
ÁREA DE COMPRAS
INSTRUCTIVO DE COMUNICACIÓN

CÓDIGO:
VERSIÓN:
VIGENCIA:
PÁGINA: 3 de 3

REVISÓ				
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO			
APROBÓ (GESTOR RESPONSABLE DEL PROCESO)				
NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA		
		AAAA	MM	DD

· Tienes clara la visión de Prointimo?	MUESTRA	10	Que tan consientes eres del impacto que generas	MUESTRA	3
SI	5	50%	MUCHO	1	33%
NO	0	0%	EL IMPACTO SE PUEDE APLAZAR	1	33%
NO MUY CLARA	5	50%	IMPACTO NEGATIVO	1	33%
		1			1
· Tiene alguna sugerencia sobre cómo podríamos mejorar?	MUESTRA	10	Hasta qué punto permiten que los clientes hagan cambios?	MUESTRA	2
APOYO DE OTRA PERSONA	2	20%	DEPENDIENDO DEL CAMBIO	1	50%
MEJORANDO LA COMUNICACIÓN	6	60%	SATISFACER AL CLIENTE	1	50%
CAPACITACIÓN	1	10%			1
CONOCER EL PROCESO	1	10%			
		1			
· Qué fallos evidencia en el rendimiento actual del área de compras relacionado con el proceso de abastecimiento?	MUESTRA	10	Recibes toda la información que necesitas para poder realizar eficientemente tu trabajo?	MUESTRA	7
INFORMACIÓN NO TAN CLARA	3	30%	NO	1	14%
INFORMACIÓN DEMORADA	2	20%	SI, PERO NO ADECUADAMENTE	1	14%
MEJOR COMUNICACIÓN	3	30%	NO COMPLETAMENTE	5	71%
MARGEN DE ERROR ALTO	1	10%			1
PROBLEMAS EN CORTE	1	10%			
		1	· Crees que se omite involuntariamente cierta información entre compañeros del mismo nivel?	MUESTRA	9
· Por qué cree que se retrasan las fechas de abastecimiento? -	MUESTRA	10	Preparación		
COMPRAS MANUALES	1	10%	SI	5	56%
RECHAZOS	1	10%	NO	0	0%
LIBERACIONES	3	30%	EN OCASIONES	4	44%
RETRASOS DE PROVEEDORES	3	30%		1	
FALTA DE INFORMACIÓN	2	20%	· Crees que la comunicación es abierta entre tus compañeros	MUESTRA	10
		1	SI	7	70%
· Cuando se presenta un inconveniente como es la reacción que tomas?	MUESTRA	2	NO	1	10%
EMOCIONAL	1	50%	NO DEL TODO	2	20%
CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	1	50%			1
		1			

INDICADORES		
COMPRAS SISTEMA		
AÑO	% SISTEMA	% MANUALES
2021	38%	62%
2022	44%	56%
2023	45%	55%
<p>El fin de este indicador es medir la capacidad de liberación que tiene la empresa de los pedidos que llegan, donde se toman como pedidos manuales todos los que son nuevos (primera compra) y por sistema todas las recompras. Este no es un indicador que mida directamente el área de compras pero tiene incidencia en la misma, ya que en ocasiones las compras se retrasan por temas de liberaciones o se deben hacer muy manuales aumentando el riesgo de la misma y el margen de error.</p>		
		
NIVEL DE SERVICIO		
AÑO	% SERVICIO	
2021	70%	
2022	80%	
2023	85%	
<p>El objetivo de este indicador es medir el nivel de cumplimiento de abastecimiento por parte del área de compras contra la fecha de compromiso o inicialmente acordada , la meta es del 84%, en los años 2021-2022 no se cumplió la meta, pero en lo corrido del 2023 se esta dando</p>		
		

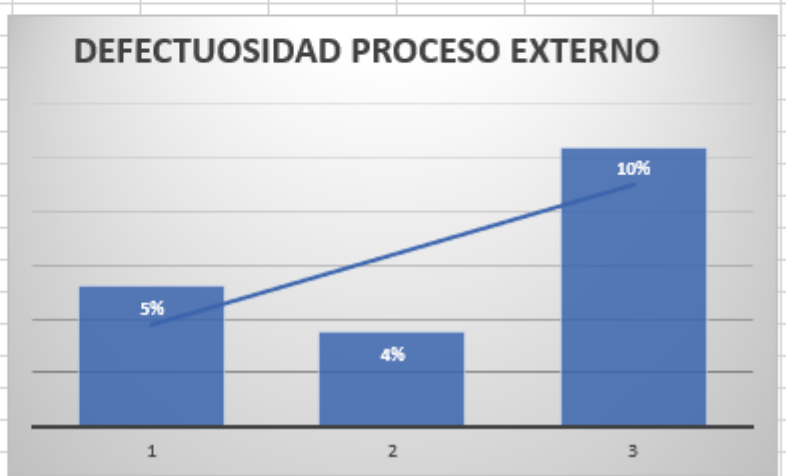
CICLO	
AÑO	% CUMPLIMIENTO
2021	59%
2022	59%
2023	76%

Con este indicador se busca medir a los proveedores y su nivel de cumplimiento tanto en fechas como en cantidades, de acuerdo a los ciclos y su capacidad determinados por ellos



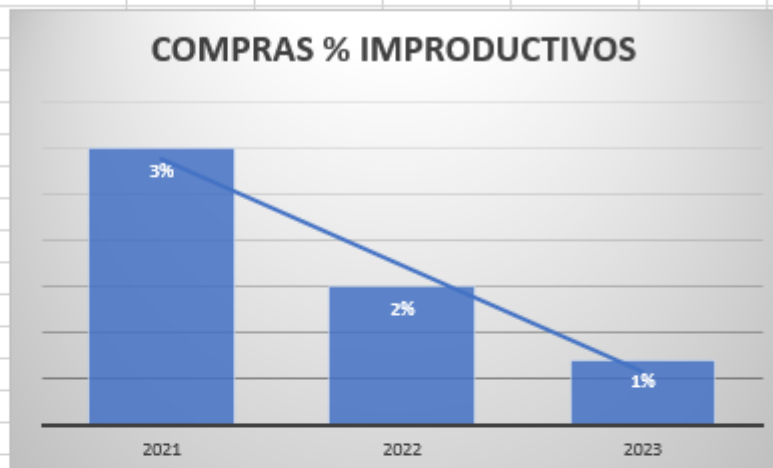
DEFECTUOSIDAD PROCESO EXTERNO	
AÑO	% DEFECTUOSIDAD
2021	5%
2022	4%
2023	10%

Este indicador evidencia cual es nivel de defectos con el que llegan los productos que se sacan a un proceso externo, en lo



IMPRODUCTIVOS COMPRAS	
AÑO	% IMPRODUCTIVOS
2021	3%
2022	2%
2023	1%

Este indicador mide el tiempo que por motivo del área de compras se pararon los módulos de producción. Se evidencia una disminución en el tiempo, es decir, compras a mejorado y



ABASTECIMIENTO	
AÑO	% IMPRODUCTIVOS
2021	4%
2022	3%
2023	4%

Este indicador mide el tiempo que por motivos de las áreas de compras, bodega y corte se pararon los módulos de producción, cada área tiene diferentes responsabilidades y funcionalidades, pero es importante el

