



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

EFFECTOS DE LAS DEFICIENCIAS DE LA ESPECIALIZACIÓN OPERATIVA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

QUE PARA LA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**PRESENTA
ADALBERTO CANIZAL PANIAGUA**

**ASESOR
M.A. JULIO CÉSAR SÁNCHEZ BUCIO**

Morelia Michoacán Octubre 2017



AGRADECIMIENTO

Quiero dar las gracias a Dios a mi Madre, mi familia, mis hermanos, mis sobrinos y todas las personas que directa e indirectamente me apoyaron y acompañaron en este maravilloso camino de estudiar y terminar mi Licenciatura en Administración, y muy en especial a mi hermanos Angélica, Arcelia y Carlos Tiberio quien prácticamente fueron el cimiento de esta experiencia formidable, a mi Madre que me enseñó a entender y ver que siempre existe una oportunidad de salir adelante cuando se tiene fe, a mi gran amigo y compadre Reynaldo, sus hermanos Juan Manuel y Armando Peregrino Martínez por su gran apoyo a lo largo de mi carrera, a mis hijas Nidia Stephany, Karla Patricia, Valeria Guadalupe, Marina Sarahi, y por supuesto mi hijo Carlos Adalberto a mi esposa Patricia que caminaron conmigo durante todo este trayecto a ellos mi más sincero agradecimiento por su tolerancia y comprensión, Gracias Familia Linda Que dios, la Virgen de Guadalupe y El Señor de La Sacristía me los cuiden por siempre.

A todos mis maestros que siempre estuvieron presentes cumpliendo con su maravillosa labor de transmitir sus conocimientos, experiencias, no importando las condiciones climáticas estando siempre a tiempo y dispuestos a dar lo mejor de sí y de lo mejor que saben hacer “enseñar” y muy en especial a la Dra. Virginia Hernández Silva que como gran mujer, magnifica persona y de gran corazón nunca dejare de agradecerle el gran apoyo que me brindo, Dra. Angélica Guadalupe Zamudio De La Cruz por sus enseñanzas y aprender de ella a ser mejor persona, a la Contadora María Elsa del Rocío Martínez Vera por su gran apoyo y confianza, al Contador Rigoberto López Escalera por ser una persona que me brindo su confianza y enseñanza, al maestro Erick Alfaro Calderón por su apoyo y sus consejos que me ayudaron mucho y mi asesor Julio César Sánchez Bucio que me inyecto las ganas de sacar a flote este compromiso cuando ya había perdido el ánimo, a todos ustedes mi más sincero agradecimiento GRACIAS NUEVAMENTE y que Dios me los cuide por siempre.

Adalberto Canizal Paniagua.

RESUMEN

A lo largo de mi investigación he visto que la mayoría de las empresas se han olvidado del recurso más importante que puede existir en todas las organizaciones que es el capital humano el cual ha sido desprestigiado en los últimos tiempos, por experiencia propia me di cuenta que las organizaciones se han enfocado básicamente más en la reducción de sus costos, dejando con menos interés el de que sus productos salgan con el cien por ciento de calidad y que sus colaboradores desempeñen sus actividades a gusto, actualmente el trabajador se ha tratado de adaptar a este sistema con pobres resultados se ha propuesto a trabajar básicamente a realizar sus actividades para satisfacer sus necesidades y con mucha razón, pero no están comprometidos como debe de ser con su trabajo cumplen “sí” pero cuantos productos se producen al cien por ciento de calidad y la primera no estamos seguros esto ha ocasionado que las empresas con las presiones ocasionadas por este tipo de actividad se les regresa material defectuoso se realice a menudo un reproceso que se pudo evitar, el trabajador trabaja a disgusto por la presión de que se le exige muchas veces más de lo que puede dar, las empresas se han enfocado en la reducción de personal, menos capacitación y por ende más actividades al personal que queda disponible que a veces no tiene ni la menor idea de que otro tipo de operación realizara sin una previa capacitación lo cual ocasiona que el trabajador se sature y no realice las actividades correctamente lo cual lo lleva a realizarlo al “hay se va”, la organización se da cuenta que se gasta más en reproceso, rotación de personal (que no aguantan el ritmo) y estar capacitando a medias al personal de nuevo ingreso, la idea es de especializar al personal operativo existente en la empresa en las diferentes áreas a operar formando parte de ese mismo sistema tanto como directivos, jefes de área y trabajadores, y nuevamente hacer sentir que el trabajador es parte importante en la empresa para que así los mismos puedan desempeñar las actividades que se les asignen sin ningún problema es por eso que la especialización operativa en las áreas de producción es de vital importancia.

ABSTRACT

Throughout my research I have seen that most companies have forgotten the most important resource that can exist in all organizations that is human capital which has been discredited in recent times, from my own experience I realized that organizations have focused more on reducing their costs, leaving less interest in the fact that their products come out with 100% quality and that their collaborators carry out their activities at ease, the worker has now tried to adapt to this system with poor results has been proposed to work basically to carry out their activities to meet their needs and with good reason, but are not committed as it should be with their work meet "yes" but how many products are produced at one hundred percent quality and the first we are not sure this has caused companies with the pressures caused by this type of activ If defective material is returned, a reprocessing is often carried out, the worker works in disgust at the pressure that he is required many times more than he can give. Companies have focused on reducing staff, less training and therefore more activities to the staff that is available that sometimes has not the slightest idea that another type of operation performed without a previous training which causes the worker to saturate and not perform the activities correctly which leads to do it to the "there is going," the organization realizes that more is spent on reprocessing, staff turnover (which can not withstand the pace) and be half-trained to new staff, the idea is to specialize operational staff existing in the company in the different areas to operate forming part of the same system as managers, area managers and workers, and again make the worker feel an important part of the company so that they can carry out the activities assigned to them without any problem is why the operational specialization in the areas of production is of vital importance.

Personal, Recursos Humanos, Capacitación, Capital humano, especialización Operativa en el Área de Producción

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PROBLEMÁTICA	6
1.1. CONSECUENCIAS DE LA PROBLEMÁTICA EN LA ESPECIALIZACIÓN OPERATIVA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.	6
1.2. ANTECEDENTES EN LA ESPECIALIZACIÓN DEL ÁREA OPERACIONAL.	7
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	9
1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	10
1.5. OBJETIVOS.	14
1.5.1. GENERALES.	14
1.5.2. ESPECÍFICOS.	15
1.6. ALCANCE Y TRASCENDENCIA.	16
1.7. UTILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.	17
2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.	18
2.1.1. RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA	22
2.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN LA ESTRATEGIA.	22
2.1.3. ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	24
2.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	24
2.1.5. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.	25
2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.	26
2.2.1. PRECURSORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	26
2.2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.	29
2.2.3. LA NATURALEZA DE ESTE PROCESO ADMINISTRATIVO SE BASA EN..	29
2.2.4. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.	30
2.2.5. RELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA EN LA ESPECIALIZACIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA.	31
2.3. CLASIFICACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA. .	32
2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES.	33
2.3.2 PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA.	34
2.3.3 CLASIFICACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN OPERATIVA EN UNA EMPRESA.	34
CAPÍTULO III.- METODOLOGIA.	35
3.1. TIPO DE ESTUDIO.	36
3.2. HIPÓTESIS.	37
3.3. MODELO OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.	38

CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE ESPECIALIZACIÓN EN EL PERSONAL OBRERO.....	39
4.1. ASPECTOS GENERALES.....	40
4.1.1. MISIÓN.....	42
4.1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA.	44
4.1.3. VALORES.	45
4.1.4. OBJETIVOS.....	45
4.1.5. MATRIZ FODA.....	46
4.2. ORGANIZACIÓN.....	50
4.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA PROYECTO DE ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA.....	50
4.2.2. CRITERIO FUNDAMENTAL PARA EL DISEÑO Y LA REPRESENTACIÓN EN LA EMPRESA.	53
4.2.3. CLASIFICACIÓN DEL ORGANIGRAMA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN..	59
4.2.4. LÍNEAS DE AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA..	64
4.2.5. RELACIONES FORMALES EN EL ÁREA OPERATIVA.	64
4.2.6. COMUNICACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA.	66
4.2.7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA.....	71
4.2.8. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	73
4.3. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN.	74
4.3.1. SITUACIÓN FINANCIERA EN EL PROYECTO DE ESPECIALIZACIÓN EN ÁREA DE OPERACIÓN.....	79
4.4. MERCADO Y COMPETENCIA DE LA ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	88
4.5. DESARROLLO DE LA GUÍA PRÁCTICA.	93

CAPÍTULO I. PROBLEMÁTICA

1.1. CONSECUENCIAS DE LA PROBLEMÁTICA EN LA ESPECIALIZACIÓN OPERATIVA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

Se ha observado que la mayoría de las empresas ha desaparecido poco a poco la conciencia de que el recurso humano es el más importante para el desarrollo y logro de los objetivos de la empresa, se han preocupado más por crear una cultura Administrativa desde la alta dirección, como tarea principal del control de los costos y de cómo lograr la producción al más bajo, la planeación de la empresa en búsqueda de su crecimiento, pero olvidándose por completo del capital humano que es parte primordial de una organización. La importancia de los elementos administrativos radica en desarrollar y mantener una relación viable entre la misión, visión, objetivos y valores de la empresa, pero no debemos dejar a un lado la especialización del personal operativo, conjugando los recursos con los que cuenta la organización, permitiendo con ello atender oportunamente las oportunidades y amenazas que se presentan con la constante rotación de personal, ausentismo, y renuncias por la falta de atención en área operativa.

El objetivo de la especialización en área de operación es modelar y remodelar el sistema de operación en el personal buscando que el trabajador sea multifuncional en cualquier área de operación de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo, crecimiento y permanencia logrando utilidades satisfactorias.

Los trabajadores de nivel operativo en áreas de producto final y reproceso son un grupo con mucha movilidad y para su adecuada cultura administrativa es necesario que todas las empresas tomen conciencia de la importancia de los elementos por los cuales se debe de dar la especialización. El mayor desafío que enfrentan hoy las empresas es cómo construir y mantener compañías viables ante un mercado y entorno que cambian en forma vertiginosa en el sector de la producción en masa, por lotes o por tiempo.

1.2. ANTECEDENTES EN LA ESPECIALIZACIÓN DEL ÁREA OPERACIONAL.

Para iniciar el estudio de la función en el área de producción u operaciones es conveniente comentar la importancia que tiene la misma, recordemos que la razón de ser de una empresa, es la posibilidad real de satisfacer una determinada necesidad se requiere un producto o un servicio que pueda ofrecer en un mercado específico y para disponer de ese producto la empresa debe realizar una función de producción. En su aspecto general la especialización en las operaciones se refiere a las actividades que se realizan para obtener un satisfactor y es tan antigua como el hombre. Durante más de dos siglos la especialización en el área operacional ha sido reconocida como un factor importante en nuestro bienestar económico.

Puede decirse que antes del siglo XVIII la producción de bienes dependía de un sistema de producción manual. Este periodo se caracteriza por una producción (manual) cuya productividad es baja en virtud de los medios rudimentarios que se empleaban. El hombre trabajaba con sus manos y con sus herramientas muy sencillas como el hacha el talar de la asadera. La fuerza muscular humana y animal era la fuente de energía que se utilizaba con mayor frecuencia.

La división del trabajo se basa en el concepto muy simple. El especializar el trabajo en una sola tarea, puede dar como resultado mayor productividad y eficiencia, contraposición al hecho de asignar muchas tareas a un solo trabajador. El primer economista que estudio la división del trabajo fue Adam Smith, quien hizo notar que la especialización del trabajo incrementa la producción debido a tres factores: El incremento en la destreza de los trabajadores, Evitar el tiempo perdido al cambio de trabajo, La adición de las herramientas y las máquinas.

Posteriormente Charles Babbage difundió estas ideas con su estudio de la fabricación de los alfileres. El hizo nota que la especialización no solo era productiva, si no se podían pagar salario que solo se refieren a habilidades específicas. La dirección científica surge a principios del siglo. Este concepto fue desarrollado por F. Taylor, un imaginativo ingeniero. Según la filosofía de Taylor, ciertas leyes científicas determinan cuanto puede producir un trabajador

diariamente, la tarea de la gerencia es descubrir y utilizar estas leyes en funcionamiento de sistemas productivos. Existió mucha resistencia debido a que se presentaron muchos casos de reducciones en tarifas, exceso de trabajo para el personal y métodos de trabajo mal diseñados.

Después refinaron estas ideas Frank y Lilian Gilbert durante la primera década del presente siglo y Henry Gantt. Los primeros aplicaron una nueva tecnología cinematográfica para estudiar los métodos del trabajo. Los resultados de estos estudios de tiempos y movimientos se emplearon para mejorar los procesos y establecer estándares de trabajo razonables. Ellos se concentraron en los elementos del trabajo antes que en el trabajo total. También reconocieron la necesidad de tener en cuenta elementos psicológicos y fisiológicos en el diseño de los cargos. Mientras Henry Gantt establece métodos para establecer la secuencia de actividades de la producción, los cuales aún se emplean.

Los avances matemáticos y estadísticos dominaron la evolución de la especialización desde los días de Taylor hasta cerca de 1940. una excepción fueron los estudios de Hawthorne, realizados en la década de 1930 por un grupo de investigación de la facultad de administración de empresas de Harvard, bajo supervisión del sociólogo Elton Mayo. Estos estudios estaban diseñados para estudiar ciertos cambios ambientales en la producción de los trabajadores de montaje de la planta. Los resultados demostraron que los factores psicológicos eran tan importantes para determinar el ritmo de desempeño del trabajo como el diseño científico del cargo. Las dos guerras mundiales dejaron nuevas tecnologías, productos y mercados. Antes esto fue necesario introducir instrumentos sofisticados en la toma de decisiones, así nació un nuevo campo en la investigación de la especialización, en el que se utilizan modelos matemáticos para resolver problemas en la operación. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Las técnicas de control estadístico de calidad, establecidas por Walter Shewhart, permitieron que los administradores pudieran comprobar la calidad del producto al poder controlar el proceso de elaboración. Ford Harris desarrollo los primeros modelos diseñados para encontrar la posición del inventario de costo mínimo.

En 1947 George Dantzig, introdujo la programación lineal, instrumento de la administración para asignar los recursos.

Durante los años setenta, una de las situaciones más importantes fue el del uso de los computadores para resolver problemas de operaciones. En el caso de los fabricantes fue innovadora la idea de aplicar la planificación de necesidades de materiales (MRP) al control de la producción. En la década de los ochentas fue testigo de una revolución de filosofías de dirección y la tecnología aplicada a la producción. La producción justo a tiempo es definitivamente el mayor adelanto en la fabricación, lo cual es desarrollada por los japoneses y diseñada para obtener un alto volumen de producción utilizando mínimo de componentes. Aunada a la calidad total (TQC) y que busca eliminar las causas de los defectos en la producción, forma ahora la piedra angular de las practicas productivas de muchas empresas.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Es importante que toda empresa cuente con una estructura organizacional en la cual se definan actividades y responsabilidades en cada persona que labora en ella. De esta manera se puede garantizar el logro eficiente de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo generar un ambiente de armonía y cooperación entre los trabajadores.

En varias empresas y microempresas en el estado se ha detectado que no se especializa al personal operativo, ya sea por diferentes motivos estamos de acuerdo sé que se debe de producir y lograr los objetivos al menor costo pero muchas veces, la falta de herramental, equipo de seguridad, capacitación, falta de mantenimiento adecuado en la maquinaria, supervisión inadecuada para el manejo de personal, personal que no tiene los conocimientos adecuados para el manejo de la producción, el evitar contratar a personal preparado para realizar esas actividades, gente que por que llevan buena relación con los jefes directos son colocados en los diferentes puestos operacionales y que piensan nada más en su beneficio personal y no en el desarrollo adecuado de la empresa y

minimizando las capacidades de personal que en realidad tiene los conocimientos, ocasionando muchas veces que los productos terminados no salgan bien a la primera y ocasionando reproceso que aumentan los costos de producción.

El evitar la especialización por motivo de costos ocasiona que en la empresa se de mucha rotación de personal, ya sea que quieren evitar antigüedad en el personal, no sé si en realidad las personas que dirigen las organizaciones se den cuenta que el que tengan mucha rotación beneficie a largo plazo el logro de sus objetivos. Se ha visto que el descontento del trabajador por ese tipo de deficiencias en las empresas ocasiona que el trabajador no realice sus actividades con el compromiso que representa el tener un trabajo, lo hace porque tiene que hacerlo cumplir con los horarios establecidos y terminan las jornadas laborales estresadas y sin ganas de regresar al otro día.

1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.

El principal problema que se presenta en las empresas es que no poseen los conceptos o las herramientas para llevar a cabo una especialización en el área operacional del reproceso o materiales terminados.

No solamente para analizar los desvíos presupuestarios, sino también los efectos que causan las capacitaciones en el personal, los cuadros de reemplazo de mando, la percepción del clima

Laboral, las evaluaciones de desempeño y el grado de motivación de las personas al formar parte de una empresa. La rotación del personal, el ausentismo y las suspensiones, entre otras, podrían ser consecuencia de la falta de atención en estos factores. El trabajo en cuestión tiene como objetivo identificar una metodología que permita estimar el aporte de la especialización en las áreas y así derivar un mejor desempeño del personal activo.

Debido al tiempo de investigación, la herramienta a analizar para realizar la medición serán los sistemas de operación con los que se cuentan en la entidad los Recursos Humanos son sólo una parte de los activos intangibles, ya que estos últimos están compuestos a su vez por el capital relacional, estructural, llave de negocio, etc.

Por ende, el objetivo será proponer una metodología para mejorar la especialización y capacitación del personal, esta herramienta tecnológica permitirá hacer hincapié en las relaciones causa-efecto en las que influyen directamente los objetivos de la empresa. Cada una de las perspectivas que se implementen, teniendo en cuenta el capital humano, el capital estructural y el capital relacional.

Las empresas históricamente han medido sus negocios en factores cuantitativos, como ser: números financieros y económicos, como por ejemplo el flujo de caja, retorno de inversiones, retorno sobre el capital. Lo que muchas veces no se tiene en cuenta, es el factor cualitativo, que resulta ser el que impulsa estos números: los Recursos Humanos. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados en todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todos por igual, la diferencia principal la establecen las personas, que es lo único que no debe ser canjeable.

En los estados financieros, los Recursos Humanos no se toman en consideración, ya que no estaría establecido que el efecto de su acción, se pueda mensurar con objetividad. De todas formas, esto es relativo; puede ocurrir que la empresa sea adquirida por un inversor quien toma al recurso humano como Valor Llave, como un capital. O sea, un importe por encima de los activos y pasivos que se reciben. El capital humano según su profesionalización, capacitación y su sentimiento de pertenencia dentro de la empresa, es el principal factor que influye en la creación de valor tanto para los clientes internos como externos. John Kenneth Galbraith considera que “Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’”. Por tanto, Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático, es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin. Publicado por Bontis, en 1998.

Por su parte Gary Becker define al Capital Humano como: El conjunto de las capacidades productivas y competitivas, que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

El concepto de Capital, expresa la idea de un stock intangible imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse o no usarse. Es una opción individual,

una inversión. El Conocimiento es como el dinero, se puede guardar en un calcetín debajo de la cama y no da intereses, o por el contrario se puede usar, e invertirlo y obtener beneficios de él. Se toma en cuenta también, el mantenimiento de su capital psíquico y físico (salud, motivación, autoestima, capacidad de asumir responsabilidades, alimentación, etc.).

El conocimiento y la capacidad de este de crear valor, se ve afectado por el desgaste y el tiempo, que van mermando y depreciándolo. Es por ello que existe la necesidad de reciclarlo, actualizarlo y ampliarlo a lo largo de toda la vida.”

Publicado por Becker, en 1964

La empresa tiene un ciclo de vida dividido en fases, cada una de éstas no tiene ni una duración ni un punto de llegada explícito, sino que relación a los objetivos y valores de cada empresa, definidas por sus actores. En la fase de maduración, es cuando la empresa debería preocuparse por la motivación y la retención de los empleados, intentando generar mejores expectativas de vida y, a su vez, disminuyendo el índice de rotación. Esta sería la base de mi hipótesis, la importancia del capital humano, que plantea un diferencial a la hora de pensar una organización estable y exitosa en el largo plazo. Por otro lado, también se debería trabajar fuertemente en la mejora de los procesos internos que aporten a reducir los costos y aumentar la rentabilidad, así como llegar a un nivel de análisis profundo, que sólo se puede lograr haciendo que el personal se sienta comprometido con su trabajo, proporcionando las herramientas necesarias y adecuadas para realizar sus actividades, mediante la especialización en sus respectivas operaciones y lograr los objetivos buscados por la empresa ya sea hablando de material de reproceso o de primera vez

Las empresas de servicios, son aquellas que se centran en un producto abstracto, no se dedican a la transformación de materias primas. Son aquellas que mediante la utilización de ciertos activos proporcionan a la sociedad conocimiento, asesoría, divertimento, etc., es decir que ofrecen productos intangibles. Al no tener materia prima que transformar ni maquinarias que produzcan una reducción de costos,

estas empresas necesitan optimizar sus procesos y mejorar el conocimiento de su personal, para obtener mejoras en su rentabilidad mediante la diferenciación con otras empresas, por tener activos (Recursos Humanos) que generen valor agregado en las actividades que desempeñan. La especialización en el área operativa aplica para estas dos maneras de producir bienes y servicios. Señalarán las acciones futuras), ayudar de manera efectiva en la determinación de las acciones que se deberían llevar a cabo en el Plan Estratégico. Dicha herramienta permite estimar cómo la gestión de Recursos Humanos y las actividades de los mismos, deben contribuir con un sistema de especialización en sus respectivas áreas y su personal.

De esta manera, frente a la pregunta ¿Para qué Recursos Humanos debe de tener participación directa en la implantación de este sistema? Las posibles respuestas serían: Para dirigir RH como un Activo Estratégico y poder demostrar la contribución del éxito en el logro de los objetivos de la empresa.

Un sólido Cuadro de Mando de RH mejora la toma de decisiones al concentrarla en aspectos que crean valor para la empresa. Es una manera de predecir el impacto que tienen las decisiones futuras en el éxito de la organización así lo publicaron Becker, Huselid y Ulrich, en 2001.

Un problema que se puede observar en las organizaciones, es la no toma de conciencia del simple hecho de que, para mantener su crecimiento y reputación, entre otras cosas, es necesario contar con personas que las conformen y crean en ellas. Se deben tener en cuenta no sólo los cargos gerenciales y directivos, sino a todos los empleados de la organización, para así crear un plantel que observe que sus intereses y los de la compañía están alineados, van de la mano y en la misma dirección. Esto se lograría mediante un liderazgo consiente y una buena gestión e especialización constante de su personal tanto operativo como administrativo.

Muchas empresas consideran activos a las ventas o la producción, y descartan la idea de que la especialización en el área operacional pueda dejar como saldo una ganancia concreta.

Bob Harvard, expresa que las organizaciones, a la hora de contratar personal, conservar talentos o incentivar al crecimiento de la gente, no tienen en consideración: Acertar lo máximo posible en el reclutamiento, la retención y la gestión del día a día. Utilizar un sistema de especialización como un recurso más, donde el personal que integra la empresa sepa cómo enfrentarse a situaciones problemáticas y sepa cómo se espera que sean resueltas.

Gestionar el rendimiento de los empleados en armonía con la gestión del rendimiento de la organización, creando un clima laboral aceptable en el cual los empleados se sientan a gusto en su área de trabajo.

No perder de vista las exigencias y expectativas de los empleados. Deberían hacer todo lo posible para garantizar que las maneras en la especialización del personal estén dando los resultados que pueden y deben esperarse de ellos.

Mantener un nivel de especialización en el que las personas estén preparadas para rendir el máximo y más también. Los empleados que trabajan dentro de esos entornos deben estar dispuestos a adaptarse, y a alterar incluso las maneras de trabajar más establecidas y apreciadas en los casos en que las mismas ya no resulten adecuadas para el contexto dentro del cual opera la organización.

1.5. OBJETIVOS.

Evaluar las ventajas que se pueden adquirir en la especialización operativa en los trabajadores de una empresa.

1.5.1. GENERALES.

Describir las características necesarias para que las empresas determinen si se encuentran en la Fase de aplicar una especialización al personal de operación. Determinar las diferencias que existen dentro de un sistema de operación obsoleta en las cuales cabe señalar que hasta las herramientas utilizadas en la misma operación ya están deterioradas, Indicar los orígenes de información que se deben considerar para realizar un análisis correcto en las y cuales áreas se van a implantar los nuevos sistemas de especialización. Identificar los pasos básicos que se deben contemplar, para llevar a cabo la implementación de control u evaluación en dichos sistemas, orientado exclusivamente al área en cuestión.

Proponer una metodología que considere las teorías referentes a los Recursos Humanos en los cuales debe de existir que para la conservación de los talentos valiosos para la empresa se debe de tomar en cuenta la especialización. El objetivo es desarrollar una guía práctica para las empresas que con su implementación fortalecerá la cultura operativa en todo o la mayoría del personal.

Se reunirán todas las ideas necesarias de donde se realizaran análisis e interpretación para que la empresa verifique la importancia de implementar la especialización de su personal motivándolo y hacer crecer su compromiso con la empresa mediante estímulos ya sea económico o de superación académica. Se evaluará la información documental, la cual contendrán las opiniones acerca de los elementos que están afectando directamente al personal operativo para la realización de sus actividades ya sean personales y de producción.

1.5.2. ESPECÍFICOS.

Desarrollar y comprender la importancia de La especialización en el área de operación dentro de las empresas. Determinar cuáles son los beneficios que se pueden obtener por parte del área operativa al crear un clima laboral positivo con el personal operativo y administrativo.

Realizar una guía práctica que puedan utilizar las diferentes áreas operativas, para las actividades a realizar con la implementación de dichas actividades. Es eminente que la especialización del área de operación presenta cambios de forma imprevista y con ello una estabilidad que beneficiaria no solo a su área y a su persona sino a toda la empresa, ya que si una organización es sólida en su Cultura Administrativa y operativa lograra el desarrollo, crecimiento y permanencia, comprometiendo con mayor responsabilidad a la alta dirección de la organización, pasando por los niveles gerenciales y departamentales, hasta los niveles operativos de la misma.

1.6. ALCANCE Y TRASCENDENCIA.

En el contexto del mundo globalizado que la sociedad está viviendo actualmente y en donde el comercio internacional es un factor determinante que refleja en gran parte los ingresos y riqueza de un país, cabe preguntarse, ¿Cuáles son los medios que pueden aplicarse para obtener una mayor productividad y por ende una mayor generación de ingresos? Una de las vías en las cuales nos podemos centrar para llegar a dicho objetivo es el de la especialización del trabajo, término propuesto por el Economista clásico Adam Smith el cual nos explica que una empresa debe centrarse o especializarse en la producción de un determinado bien o servicio en el que es más apto o idóneo, es decir el que le incurre menor esfuerzo producir. Esto nos lleva al concepto de ventaja absoluta, en donde una empresa utiliza menos recursos o insumos para la producción de un bien u otro. Al especializarse y adquirir una ventaja absoluta una empresa está en la capacidad de aumentar su productividad y satisfacer su demanda y a su vez tener un excedente de producción que puede ser destinado al comercio internacional, generando así mayor riqueza y dinamizando la economía. Smith es muy concreto en decir que si alguien tiene una habilidad debe aprovecharla ya que de esta manera va a dominar mejor el proceso productivo. Es importante recalcar que la especialización del trabajo depende mucho de la geografía climática, el conocimiento tecnológico, la disponibilidad de recursos y en la rentabilidad que esa especialización requiera. El comercio internacional se ve muy favorecido con las diferentes ventajas absolutas que los países pueden adquirir, ya que de esta manera se aumenta el tamaño o la cantidad de producción mundial, destinándose así una mayor cantidad de diferentes bienes al intercambio o comercio entre países en donde unos y otros satisfacen sus necesidades en base al producto que no pueden producir fácilmente mediante la compra del mismo en el sector externo.

Concluyendo, es así como la especialización aumenta la productividad, generando un mayor consumo y riqueza, en donde se favorece al comercio mediante una mayor y mejor distribución de excedentes satisfaciendo las necesidades de aquellas naciones que no tienen cierta capacidad de producción generando así una mayor eficiencia en el contexto internacional.

1.7. UTILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

Auxiliar a las pequeñas y medianas empresas para que puedan integrar los elementos necesarios técnicamente hablando en el área de operación e implementar una especialización del personal operativo valorando al cien por ciento al personal con aptitudes valiosas en cuestión

De su trabajo, como buenos líderes de equipos en las respectivas áreas y no a personas que no estén capacitadas para dicho puesto en su organización, sobre todo en un mercado que cambia constantemente, favoreciendo en la concientización empresarial de esta industria, hacia una definición clara de la cultura administrativa, capitalización de los recursos humanos, Administrativos y operativos, tendientes a la reducción de gastos administrativos y operativos. Resultando el aumento de las utilidades en la empresa, mayor penetración y permanencia en mercados inconsistentes, otorgando y apremiando confiabilidad hacia cliente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.

El análisis detallado de la especialización en el área de operación, permite observar claramente cómo se va a desenvolver así como los elementos e interrelaciones que se presentan. En particular, la estructura de esta actividad, de singular configuración, manifiesta perfectamente el significado de empresa comprometida con su personal operativo y con las políticas propias, y las amplias posibilidades de su utilización.

En efecto, la generalidad de la especialización en el área de operación, permite su adaptación a casi cualquier sector de la empresa. Su utilidad, reside fundamentalmente en proporcionar la posibilidad de aplicar técnicas de operar diferentes actividades en el área de operación.

No obstante lo anterior, la filosofía de la especialización y su operatividad, no ha sido adoptada por la gran mayoría de las empresas, debido principalmente a la “aparente” dificultad y costo de la instrumentación de este tipo de sistemas.

Sin embargo, ello no significa que la pequeña y mediana empresa no pueda acceder a su instrumentación. Es más, parece factible que, aprovechando el

surgimiento de La especialización al personal operativo con valiosa participación en la empresa tiene mayores posibilidades.

La especialización en el área de operación, se debe dar en un ambiente de colaboración, muy necesario, para el desarrollo e integración de las actividades en la empresa, en un ambiente dinámico y globalizado, la especialización en el área operacional compite por mantenerse en el mercado por medio de la integración empresa.

La alineación de objetivos y estrategias, es fundamental para el buen desarrollo de la especialización. La sincronización de los esfuerzos lleva a una cadena exitosa, basada en la participación de personal operativo como administrativo. En una ambiente tan dinámico, cambiante y competitivo, la especialización busca reducir el nivel de incertidumbre de los trabajadores por medio de una evaluación de las necesidades reales del área o áreas, visto como parte de la cadena. Con el fin de satisfacer sus requerimientos al menor costo y tiempo.

En el sistema tradicional de producción, la fabricación en masa o lotes fue perdiendo fuerza ante los nuevos paradigmas que exigía la competitividad, dando paso a sistemas de producción flexibles y con una mayor gama de productos disponibles para los consumidores. La especialización, busca el equilibrio y enfoque que se oriente a producir lo que el consumidor realmente requiere, acorde a sus necesidades específicas.

Finalmente, una característica más que domina la especialización en el área de producción (operativa) es el relacionado a la creación de estrategias. Una empresa, no se consolida si antes no ha definido su estrategia. Es decir, a partir del diseño estructural de la especialización y del reconocimiento de las fuerzas que afectan su competitividad, Las estrategias, generalmente se plantean por empresa, o ésta con sus enlaces más próximos (proveedores y clientes de primer nivel).

2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO.

La Planeación Estratégica del Capital Humano permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Este es un proceso continuo, flexible e integral que genera capacidad de dirección. Involucra la

compresión del entorno externo e interno y la evaluación de la capacidad de adaptarse y crear valor.

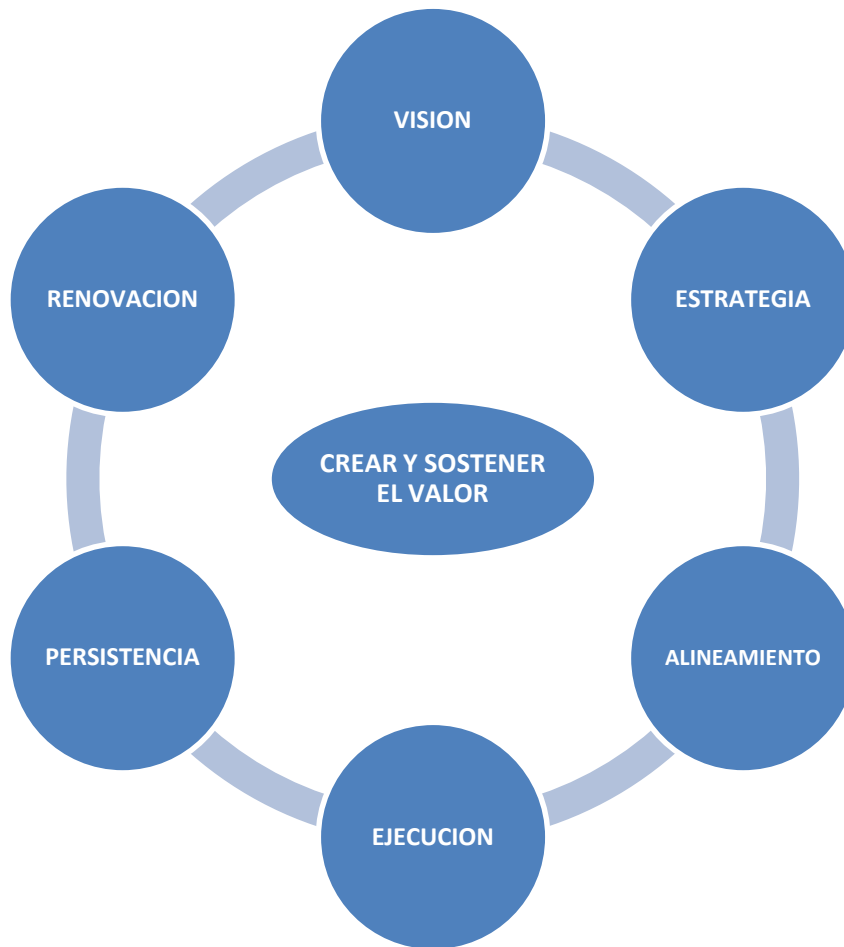
Figura: 1



Fuente: Elaboración propia.

Esta capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Figura: 2



Fuente: Elaboración propia.

Nuestro servicio posibilita la gestión en los siguientes niveles:

Visión: Una ambición estratégica o visión es la ruta psicológica: emocional y racional para navegar en el futuro. Es un enunciado sobre qué se podría y debería ser y puede inspirar y energizar la operación entera. Las organizaciones nuevas o bien establecidas deben desarrollar una visión que defina como quieren realizar su potencial y entregar valor en un ambiente competitivo. Ayudamos a nuestros clientes a mirar sobre el horizonte, identificar y evaluar alternativas y articular su visión de manera clara para que sus clientes (internos) comprendan su promesa de valor y su equipo completo se enfoque en cumplirla.

Estrategia: Mientras la visión representa aspiración, estrategia es lo que permite acciones sincronizadas para conseguir la aspiración. La estrategia es el gran diseño, la descripción de cómo la organización desplegará sus recursos para maniobrar en el futuro. ¿Cuál es la prueba de una buena estrategia? Éxito en la forma crecimiento, clientes, valores compartidos, empleados, productos y servicios. Ayudamos a nuestros clientes a desarrollar estrategias sostenibles, propias a la organización, sus equipos y su personalidad, orientadas a un alto desempeño de su misión.

Alineamiento: Una estrategia no puede ser exitosa a menos que un equipo logre alinearse en función de objetivos comunes, un sentido compartido a lo largo de todos sus miembros de cómo ellos trabajarán juntos para lograr las metas. Ayudamos a identificar causas por las cuales el equipo no está alineado, como sistemas de incentivos inapropiados, deficiencias en la comunicación interna o métricas de desempeño inapropiadas y generamos las soluciones.

Ejecución: La ejecución exitosa de una estrategia puede verse afectada por procesos de negocio, limitación de recursos, infraestructura inadecuada, falta de experiencia y habilidades de los miembros del equipo, falta de compromiso, entre varios factores. Ayudamos a identificar y corregir estos obstáculos que afectan la ejecución, brindamos soporte en cómo mejorar estructura, procesos y habilidades requeridas para que las cosas se logren.

Persistencia: Persistencia en la habilidad de largo plazo de mantener constancia de propósito y consecución exitosa de metas, incluso en ambientes adversos. Las tácticas pueden requerir ajustes para enfrentar el cambio, pero la estrategia solo debería cambiar cuando lo necesita. Ayudamos a las organizaciones a desarrollar su sensibilidad para reconocer cuando cambiar el curso y cuando mantenerse en la misma dirección, ambas decisiones en respuesta y anticipación a cambios del ambiente.

Renovación: Incluso la visión y estrategia más poderosa puede perder utilidad y oportunidad. Los giros y cambios pueden inducir a replantearlas. Ayudamos a

nuestros clientes a mantenerse enfocados en su propósito y valores centrales mientras se revitalizan y replantean su dirección a la luz de las condiciones cambiantes y la búsqueda de una nueva ruta, que sea claramente comprendida por su entorno interno y externo.

2.1.1. RESULTADOS DE LA ESTRATEGIA

La estrategia sobre la especialización del personal operativo debe estar integrada con la estrategia empresarial y reflejada en un plan formal. La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía.

Se han elaborado varias definiciones de la estrategia de especialización, que podemos resumir como algo que consta de cuatro componentes: Misión, Objetivos, Capacidad distintiva, Políticas

En la mayoría de las empresas, las operaciones se encuentran desfasadas de la especialización, es frecuente que las decisiones en operaciones muestren inconsistencias y que sean a corto plazo. Como resultado, operaciones se ve divorciado de la empresa y el eslabonamiento con la especialización es débil.

El remedio es desarrollar una estrategia de operaciones que se derive de la estrategia en la especialización al personal operativo, y que defina una tarea primordial (las operaciones se deben hacer bien para que la empresa tenga éxito) y un juego consistente de políticas operacionales para guiar la toma de decisiones. Todos estos enfoques proporcionan información importante sobre lo que es la especialización de operaciones y cómo se le puede desarrollar o mejorar.

2.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN EN LA ESTRATEGIA.

La planeación es una actividad primordial del individuo, de los grupos y de las organizaciones en los primeros enfoques de planeación. Se elaboraban planes deficientes, irreales sin una estructura, realizaban planes parciales y aislados, pero las experiencias y la creación de nuevas técnicas desarrollaron un nuevo concepto. Se pasó de una planeación informal y empírica a una planeación formal que desarrolla procesos y utiliza diferentes técnicas y métodos de análisis.

Una empresa para poder desarrollar sus objetivos, así como para mantenerse dentro del mercado, requiere de una administración actualizada, la administración actual planea sus acciones para lograr la eficiencia de cada uno de sus esfuerzos. Planear es la acción de actuar lo que se desea hacer, como se hará, cuando se llevará a cabo, quien ha de hacerlo y como se controlara, así mismo orienta las actividades y los esfuerzos para lograr los propósitos determinados.

La importancia de la planeación radica en que da orden y coherencia a los esfuerzos que realiza una empresa, así mismo orienta las acciones que se han determinado.

Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, evaluando los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado, proporciona un instrumento de control, integra el uso efectivo de los recursos disponibles minimizando los costos.

Por otra parte, intenta prever futuros fracasos y desviaciones ya que se sabe hacia dónde se quiere dirigir la organización.

2.1.3. ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Figura: 3

ELEMENTO	CARACTERÍSTICAS
Objetivos	Cualitativos capacitación constante al personal operativo
Metas	Cuantitativa especialización al 100 % del personal
Políticas	Lineamientos operacionales en dirección especialización comprobada vigencia sujeta a cambios
Normas	Condiciones donde se expresan las reglas Operacionales y obligaciones de la dirección
Estrategia	Plan de acción a corto, mediano o largo plazo Hacia un personal especializado por completo
Táctica	Manera de Implementar
Evaluación	Mejora Continua
Comunicarla	Resultados

Fuente: elaboración propia.

2.1.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica cuenta entre otras características con las siguientes: Constituye como parte de la administración un factor de éxito o fracaso para la empresa.

Orienta las acciones y esfuerzos para que la especialización logre los objetivos de la empresa. Es un medio que contribuye a que se puedan lograr los propósitos de la organización. Es transitoria debido a que su vigencia está vinculada a la del objetivo para la que se desarrolló. Debe ser congruente con los valores de la empresa y con el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización.

Define las medidas que piensa seguir una empresa a corto, mediano y largo plazo. Es un medio que apoya al desarrollo total o parcial de la empresa.

Por lo que podemos concluir que estrategia es el buscar lineamientos o acciones bien planeadas que permitan guiar las actividades de la empresa en un periodo de tiempo. Para desarrollarla total o parcialmente y así lograr los propósitos establecidos por la organización.

2.1.5. CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

Estrategias maestras o empresariales.- Su esquema es general y es para el establecimiento de acciones trascendentales en la organización.

Estrategias internas.- Están enfocadas a asuntos específicos de la organización como lo hemos venido manejando la especialización en el área de operación es completamente de importancia interna.

Estrategias externas.- Su enfoque es determinado para factores del medio ambiente y compromiso empresarial a nivel del mercado.

Estrategias funcionales.- Son específicas a las áreas claves de la organización en este caso el área operacional.

Una característica más de la planeación estratégica, son sus programas y entiéndase por los mismos planes con objetivos bien delimitados que enuncian el conjunto de acciones a realizar siguiendo una secuencia determinada, especificando el tiempo necesario para su ejecución. Pueden ser generales, particulares, a largo plazo o a corto plazo. En los programas se asignan recursos materiales, técnicos y humanos, los cuales permiten que los programas se lleven a cabo, El procedimiento de la planeación estratégica es la secuencia cronológica de ejecutar diferentes acciones o labores en forma detallada de una a varias actividades concretas de la empresa, se pueden elaborar para una sola área, departamento o puesto o para todas las áreas que integran la empresa, debiendo abarcar todo el flujo de las actividades desde su inicio hasta su fin.

2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

2.2.1. PRECURSORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Henri Fayol definió a la administración y estableció el proceso administrativo como planear, dirigir, coordinar y controlar.

Taylor argumentó que sus cuatro principios de administración científica traerían la prosperidad tanto a los trabajadores como a los gerentes. Los cuatro principios de administración científica son:

Planeación: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

Preparación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

Control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

Ejecución: Asignar funciones y repartir la responsabilidad casi por igual entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para el que está más capacitada que los trabajadores.

Fayol considera que la administración es una actividad común de todos los seres humanos, ya que se lleva a cabo en cualquiera los ámbitos en el que éste se encuentre, en empresas, gobiernos e incluso el hogar.

División del trabajo: la correcta delimitación y división de funciones es primordial para el buen funcionamiento de la empresa. Se debe explicar claramente el trabajo que cada colaborador debe desempeñar. Además se debe aprovechar la especialización del personal para aumentar la eficiencia.

Weber considera que Los sistemas burocráticos fueron establecidos con el propósito de ofrecer el medio más eficiente para conseguir que se hiciera el trabajo. En ellos, cada trabajador podría definir con precisión su actividad y su relación con otras actividades. Los burócratas eran los administradores habilidosos que hacían que las organizaciones funcionaran.

Originalmente, la burocracia tenía la siguiente característica: Las actividades son desmembradas en tareas simples, de tal manera que cualquier persona se puede convertir en alguien especializado en esa tarea en tiempo mínimo.

Mayo tuvo principal interés en estudiar los efectos psicológicos del trabajador según las condiciones físicas en las que se encuentra su lugar del trabajo. La idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva.

McGregor formuló dos conjuntos de supuestos, la Teoría X y la Teoría Y, acerca de la naturaleza humana. La teoría X presenta, en esencia, una visión negativa de las personas. Asume que éstas tienen pocas ambiciones, les desagrada trabajar, quieren eludir responsabilidades y deben ser supervisadas estrechamente para trabajar con eficacia. Por otra parte, la Teoría Y presenta una visión positiva y asume que las personas se pueden dirigir solas, aceptan las responsabilidades y piensan que trabajar es algo tan natural como descansar o jugar.

Deming considero el Control estadístico de procesos: Lenguaje matemático con el cual los administradores y operadores pueden entender “lo que las máquinas dicen” y entender el porqué de las fallas a través de los datos estadísticos del proceso.

Juran está enfocado principalmente hacia lo administrativo, poniendo especial énfasis en la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad y en la necesidad de establecer metas y objetivos de mejora. Además afirma que el control de la calidad es parte integral del control administrativo.

Feigenbaum, define dentro del término control de la calidad, a la palabra control como una herramienta de la administración que consiste en cuatro pasos: (Definir las características de calidad que son importantes, Establecer estándares deseados para esas características, Actuar cuando se exceden los estándares, Planear mejoras en los estándares de calidad.)

Crosby, plantea los cuatro fundamentos de la administración de la calidad son: (La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, El sistema para asegurar la calidad es la prevención, no la evaluación, El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no por los indicadores del proceso.)

Kaoru Ishikawa señala 7 herramientas a utilizar para llevar a cabo la calidad total en la empresa.

La gráfica de Pareto. Utilizada para priorizar los problemas o las causas que lo generan. Y se utiliza la regla 80/20 donde se explica que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema mientras que el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema-

El diagrama causa-efecto: También conocido como diagrama de espina de pescado, es una representación gráfica en la que se observa la relación que hay entre el problema central y las posibles causas que contribuyen a él.

La estratificación: Agrupa los datos según sus conceptos o áreas, para así poder identificar las áreas más problemáticas y prestarles más atención.

La hoja de control: También llamada Registro, sirve para reunir y clasificar información según su categoría de algún fenómeno que se desea estudiar, por lo que se va registrando la frecuencia en la que se observa este fenómeno. La principal función de la hoja de control es recopilar datos y así poder utilizarla fácilmente y analizarlos automáticamente.

El histograma: Se utiliza para mostrar los resultados generados por los cambios de sistema; comparar la variabilidad de los límites de especificación, identificar anomalías.

El diagrama de dispersión. Utilizado para verificar si dos variables tienen relación, verifica lo señalado en el diagrama de causa-efecto.

Gráficos de control. Con estos gráficos podemos observar si los procesos se encuentran bajo control.

Porter, desarrolla temas de competitividad, ventaja competitiva y de innovación como la cadena de valor, los clúster, los grupos estratégicos, valor compartido entre otros temas que cada vez más son más enfocados hacia el entorno social de las compañías y corporaciones.

C.K. Prahalad, describe 12 principios de innovación para los mercados de la base de pirámide, que son las personas en pobreza.

2.2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso que se va a utilizar es prácticamente basado en una de las partes del proceso administrativo.

Fase Mecánica: Planeación: propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos.

Organización: División del trabajo y de la coordinación, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones.

Fase Dinámica: Dirección: Toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión.

Control: Establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.

2.2.3. LA NATURALEZA DE ESTE PROCESO ADMINISTRATIVO SE BASA EN.

Planeación: Contribución de los objetivos, todo el personal involucrado debe de colaborar con la mejor disposición para alcanzar el cumplimiento de los mismos.

Extensión de la planeación, se tiene por objeto tomar el tiempo planeado para

poder lograr que la especialización del personal, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Eficacia de los planes, deben de ser con acorde a lo establecido para que los resultados sean satisfactorios.

Organización: Objetivos cuantificables, lograr el alcance de todos los objetivos planeados por la organización. Claro concepto de actividades o actividades involucradas. Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión.

Dirección: Propósito de la empresa, lograr que los trabajadores sean multifuncionales en cualquier área de producción de la empresa. Factores productivos, disminuir el reproceso, y defectos de producción que muchas veces son causa de que el personal no está capacitado como es debido. Naturaleza del factor humano, estar más involucrados con las necesidades personales y productivas del material humano.

Control: Establecer estándares, debe de quedar establecido el sistema de especialización en todos los sectores operativos de la empresa. Medición, evaluar los avances del personal operativo para calificar los avances. Corrección, los errores o fallas deben detectarse a tiempo para analizar las causas y darle adecuada atención. Retroalimentación, darle el adecuado seguimiento a los sistemas de especialización establecidas y se fortalezcan los conocimientos.

2.2.4. VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Se ofrece un marco de trabajo bajo conceptos establecidos. Proporciona fundamentos para el estudio de los sistemas a establecer promoviendo el entendimiento de lo que es la especialización. Son factibles de las contribuciones de otros sistemas de especialización en estas áreas ya que puede usarse lo mejor de los resultados obtenidos en otras organizaciones.

Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al trabajador el margen necesario para adaptarlo a sus actividades diarias y poder tomar decisiones propias. Se reconoce flexibilidad y arte de la administración en adaptar los sistemas planeados y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.

El patrón del proceso hace que la Dirección o gerencia analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos. Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa lograr las pérdidas de tiempo, disminuir costos, rotación de personal, y lograr un buen clima laboral etc...

Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones de la

Gerencia y el entendimiento de los objetivos en lograr especializar al personal operativo y tomar en cuenta los recursos en torno del cual opera.

2.2.5. RELACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA EN LA ESPECIALIZACIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA.

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están de modo interrelacionadas, para que las funciones que se van implantar para establecer la especialización en área operativa no necesariamente deberá terminar en su totalidad antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en cronológica. Al establecer un nuevo sistema en el orden de las funciones operativas será quizás un gran reto en la organización de las tareas en particular, como se deberá indicar en los procesos que se hagan para cada área operativa de la empresa, se recomienda esquematizar el proceso del total de la actividad a realizar para de ahí, desarrollar las actividades de cada unidad en operación, ya en marcha el área de gerencia o recursos humanos deberán encargarse de aplicar cada uno de los elementos del proceso de especialización operativa, encaminados siempre a hacia la mejora continua, vigilando la actualización y permanencia de los elementos de la planeación estratégica de la organización.

La relación se entenderá desde un punto de vista de la comunicación y la retroalimentación de las funciones de los trabajadores que se desempeña en una organización y la suma de cada una de ellas contribuyen a logro de los objetivos de producción en la organización, misión, visión, objetivo, políticas, etc.

En realidad la especialización a los trabajadores que están en el área de producción está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. Cada función fundamental en este proceso de actualización a los trabajadores, afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso de especialización.

2.3. CLASIFICACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA.

Trabajo o especialización laboral se refiere a la práctica de trabajo de asignar tareas y actividades especiales para los trabajadores individuales o grupos. Es lo opuesto de un enfoque generalizado para trabajar una estructura, en la que cada empleado participa en una amplia gama de actividades de trabajo. Trabajar en un puesto de especialista tiene pros y contras para los empleados y organizaciones.

Fundamentos del lugar de trabajo. Cuando una empresa utiliza la especialización del trabajo, cada empleado tiene un papel específico. Las empresas utilizan este método para tener más flexibilidad en la contratación de trabajadores no calificados o menos calificados y realizar una capacitación en un solo trabajo. En entornos de producción o servicio, este enfoque permite a la compañía entregar la producción y el servicio más eficiente y reducir los costos. Algunas compañías utilizan una estructura de trabajo en equipo basadas en hacer que cada especialista participe en un grupo funcional o grupo de proyectos. Cada miembro del equipo contribuye a la producción global del grupo.

Requisitos de carrera. Entrar en una carrera o compañía con la especialización del trabajo tiene requisitos menos estrictos en muchos casos. El objetivo es capacitar a los trabajadores de forma rápida en un área y ayudarlos a desarrollar su experiencia en ese tipo de trabajo. En algunas industrias competitivas, es posible que tengas un título universitario o de formación especializada. Sin embargo, las empresas suelen centrarse en la contratación de trabajadores con experiencia en una tarea determinada y con la capacidad de aprender rápidamente en el trabajo.

Beneficios a los empleados. Cuanto más unificado es el trabajo, hay más seguridad en el empleo para el empleado, porque si un trabajador se desempeña bien, la compañía prefiere evitar los costos de contratación y capacitación de un

reemplazo. Un trabajo especializado puede requerir más paga, ya que las empresas tienen mayores expectativas de rendimiento y valor de la producción. La reputación y credibilidad dentro de tu organización y con los clientes son otros beneficios. Los empleados especializados también pueden tener la oportunidad de trabajar en tareas específicas o con ciertos clientes que prefieran.

Inconvenientes del empleado. Un problema común con un enfoque de especialización del trabajo es que los empleados se aburren o sienten cierta redundancia en su trabajo. Además, puede ser difícil cubrir el trabajo de un empleado especializado durante las ausencias. Algunos empleados prefieren un papel más amplio en el trabajo, en el que llegan a participar en todos los aspectos de producción, ventas o servicios. La transferencia a otra empresa o a otra función de trabajo es más difícil para los especialistas, ya que reciben poca formación o experiencia en otras áreas de trabajo.

2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES.

A los puestos de trabajo los podemos clasificar considerando los siguientes puntos: El grado de mecanización, La cantidad de trabajadores, El número de equipos que conforman el puesto de trabajo, El grado de especialización, El grado de movilidad, Por grado de mecanización entendemos: Los puestos de trabajo pueden ser manuales, mecánico-manuales, mecanizados y automatizados.

Los manuales se refieren a los que se realizan a mano o con la ayuda de algunos instrumentos manuales, Los puestos mecánicos – manuales, representan al trabajo realizado con la ayuda de máquinas o determinados mecanismos.

Los puestos mecanizados, son los que el trabajo principal es efectuado por una maquina la cual está dirigida por un obrero. En puestos automatizados el trabajo está totalmente automatizado, desde el principal hasta el secundario. Según la cantidad de los trabajadores: En este criterio los puestos de trabajo pueden ser individuales o colectivos. Por el número de equipos que confirman el puesto de trabajo: Pueden ser únicos, en donde el obrero trabaja en un solo equipo y los multi-equipados que están compuestos por varios equipos. Por el grado de especialización: En este caso los puestos pueden ser especializados, es decir en

donde el equipo, los dispositivos, y las herramientas que utiliza el trabajador solo pueden ser utilizados en un tipo de trabajo o las universales son las cuales el equipo, dispositivos y las herramientas que utiliza el obrero pueden ser empleados en una gran variedad de tareas. Según el grado de movilidad: Los puestos de trabajo pueden ser estacionarios, es decir en donde el trabajo se realiza en un área definida por lo tanto no se traslada al trabajador ni al equipo o los móviles que son en donde el trabajo se realiza en lugares que no son fijos, sino que pueden cambiar constantemente de lugar.

En cuanto a la organización de los puestos de trabajo éstos pueden ser a través de elementos fundamentales: La organización de su especialización, en donde los fundamentos técnicos de la especialización son: La estandarización. La normalización, La unificación de piezas, La tipificación de los procesos, El abastecimiento del puesto de trabajo, La planificación, El servicio

2.3.2 PARTICIPACIÓN DE LA EMPRESA.

Este principio postula que el trabajo de una persona o un área de trabajo (operativa o administrativa) deben limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente definidas y delimitadas. Esto quiere decir, por ejemplo, que en el área operativa puede haber secciones donde se calcula una actividad que ya ha sido técnica o sistema obsoleto, en otras palabras se debe de rotar al personal para que se pueda empapar de las diferentes actividades operativas en la empresa a esto llamamos la especialización y en esos casos se es más compatible para desempeñar una actividad multifuncional en cualquier área de la empresa, etc. Este principio requiere que si una persona se considera responsable de más de un deber o acción de trabajo (esto sucede con frecuencia en pequeñas empresas), los deberes deben ser similares.

2.3.3 CLASIFICACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN OPERATIVA EN UNA EMPRESA.

Surge como consecuencia de la división del trabajo. La especialización describe el grado en gran parte en que las tareas de una empresa están divididas en trabajos independientes. La especialización consigue que los individuos se vuelvan hábiles

en una tarea para que posteriormente se pueda especializar en otra y se convierta en multifuncional y que la realicen mejor y más rápido.

Otro tema importante es la capacitación de los individuos, esta tiene importancia en relación con el aprovechamiento del recurso humano y monetario y además presenta la posibilidad de encontrar en el mercado a las personas indicadas.

La economía de la especialización: el principio de la especialización indica que se debe investigar el potencial de las ganancias obtenidas por esta. Puede ocurrir que la especialización no genere rentabilidad cuando aparecen las "des-economías humanas" (fatiga, alineación, aburrimiento, etc.). Para tener una alta especialización horizontal es necesario poseer recursos humanos y financieros. A medida que la empresa aumenta, crece la necesidad de la especialización, hasta el límite indicado por la rentabilidad.

CAPÍTULO III.- METODOLOGIA

La organización científica del trabajo aporta una visión mecanicista del proceso productivo en la que la empresa es vista como una máquina en la que el trabajo es una pieza ajustable más. Más aún el trabajador es considerado por esta escuela como un ser egoísta y perturbador, que se mueve únicamente por estímulos pecuniarios (salario), al que hay que vigilar y controlar muy de cerca. La empresa es el patrón y las máquinas, el personal es considerado como algo externo, que hay que soportar porque es necesario.

Según la escuela clásica existe una única forma óptima de organizar el trabajo en la empresa que es única y universal y se basa en los siguientes principios: Toma de decisiones de forma centralizada, Máxima división del trabajo y especialización productiva, Jerarquía y liderazgo autocrático. Comunicación que fluye exclusivamente desde arriba hacia abajo (de jefes a empleados). Rígidis sistemas de supervisión y control, poniendo siempre especial acento en el aspecto formal de la organización.

3.1. TIPO DE ESTUDIO.

Especialización es el proceso por el que un individuo, un colectivo o una institución se centran en una actividad concreta o en un ámbito intelectual restringido en vez de abarcar la totalidad de las actividades posibles o la totalidad del conocimiento. Tales actividades o ámbitos restringidos se denominan especialidades. El que ha conseguido una especialización se denomina especialista. Lo opuesto a la especialización son las actividades o conocimientos generalistas. Visto desde otro punto de vista, la especialización puede hacer referencia al número de actividades o tareas que un individuo realiza dentro de su actividad laboral, a mayor número de tareas, menos especialización tiene.

Especialización del trabajo es cuando la persona está capacitada para desenvolverse en un área específica. Posee conocimientos técnicos y capacitados sobre un tema en específico.

Tienen un rol determinado. Asigna tarea y actividades especiales para los trabajos individuales o grupales.

Aplicada al ámbito intelectual, la especialización da lugar a la división del conocimiento en asignaturas o disciplinas científicas (por ejemplo, la que se hizo en las escuelas palatinas carolingias con el trívium y el quadrivium (designa a las siete artes liberales (la gramática, "la lengua"; la dialéctica "la razón"; la retórica "las figuras"; la aritmética "los números"; la geometría "los ángulos"; la astronomía "los astros"; la música, "los cantos") que se enseñaban en la Edad Media para ofrecer conocimientos generales e intelectuales antes de enseñar materia especializada para las profesiones.) y la posterior de la universidad medieval en "facultades"). La consideración global del humanismo renacentista sobre el mundo y el hombre dio paso con la revolución científica del siglo XVII a la subdivisión cada vez más matizada de los campos científicos, que en la época de los enciclopedistas (mediados del siglo XVIII) ya era tan abrumadora que justificó su propio trabajo de integración. Ya en el siglo XIX fue imposible la existencia de sabios universales; posiblemente el último al que pueda darse ese título fuera Alexander von Humboldt.

La especialización trae como consecuencia un aumento de la capacidad de profundizar en el conocimiento, pero también una pérdida de la perspectiva de conjunto (holística o integradora), y un alejamiento de los lenguajes e intereses de cada uno de los campos especializados, que pueden terminar por convertirse en no integrables entre sí. El denominado debate de las dos culturas se refiere al alejamiento de las denominadas ciencias y letras. Se ha intentado expresar la tragedia de la especialización con una frase ingeniosa: saber cada vez más sobre cada vez menos termina sabiéndolo absolutamente todo acerca de absolutamente nada. En cambio, la perspectiva contraria cuenta con un refrán clásico: aprendiz de todo, maestro de nada.

En algunos países las Especializaciones son títulos de posgrado. La Ley de Educación Superior de la República Argentina, por ejemplo, reconoce a las Especializaciones como un tipo de carrera de posgrado, junto con las Maestrías y Doctorados. La Especialización tiene por objeto profundizar en el dominio de un tema o área determinada dentro de un campo profesional o de diferentes profesiones. El Egresado posee el título de “Especialista”, con especificación de la profesión o campo de aplicación.

3.2. HIPÓTESIS.

Se puede elaborar un modelo general de especialización en el personal operativo en la una compañía considerando aspectos de la Administración por Objetivos y fijación de recompensas.

La implantación de la especialización en compañía mejorará indicadores de calidad, productividad y servicio por que el personal estaría capacitado para realizar cualquier otra actividad operativa en las diferentes áreas.

Este sistema mejorará el clima laboral de una empresa traducido en índices de rotación de personal al tomar en cuenta más al mismo, involucrarlo en la toma de decisiones en el área que operan, detectar las necesidades reales que afectan directamente al logro de los objetivos.

3.3. MODELO OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

La Administración de Recursos Humanos está marcadamente influida por las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana. Igualmente, las organizaciones son diseñadas y administradas de acuerdo con las teorías que prevalecen, utilizando varios principios y presuposiciones que delinean las maneras según las cuales las organizaciones y sus recursos serán administrados. La aplicación de esos principios y suposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que deben prevalecer dentro de la empresa...

Las primeras teorías de la motivación se parecían en que trataron de construir un único modelo de motivación que podría aplicarse a cualquier trabajador en cualquier situación. La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, probablemente ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, conveniente, que tiene implicaciones importantes para los administradores. Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización. De acuerdo con Maslow se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes. Comenzando con las necesidades fisiológicas, que son las básicas, cada una ha de ser satisfecha por lo menos parcialmente antes que el individuo desee satisfacer una necesidad del siguiente nivel más alto...

La motivación hacía el trabajo tiene una gran importancia práctica, pues forma parte de las contribuciones humanas a la productividad del trabajo, la que, como se sabe, es uno de los principales pilares sobre los que se levanta el bienestar en nuestra sociedad.

También, algunos tipos de comportamiento como, por ejemplo: el ausentismo, el despilfarro, mala calidad, negativas a colaborar y otros, causan efectos dañinos en

la buena marcha del trabajo de la organización y pueden tener igualmente su base en la motivación hacia el trabajo.

El hecho de que un trabajo reciba una retribución no significa necesariamente que motive al trabajador a un alto rendimiento, más, una retribución inadecuada sí puede provocar reacciones negativas.

La motivación está íntimamente relacionada con la fluctuación. El fenómeno de la fluctuación de personal, relacionado al movimiento de entradas y salidas de los trabajadores en empresas e instituciones y fuerza laboral en su conjunto, es un fenómeno socioeconómico complejo, de análisis y control complicados a causa de la variedad, dinámica y envergadura de sus causales, cuyo estudio resulta de gran importancia para cualquiera de los tres niveles básicos de interés, implicados en el mismo: la economía nacional en su conjunto, los distintos sectores y ramas económicas, así como las mismas empresas.

La investigación de la fluctuación potencial resulta de importancia para cualquier empresa, pues esta investigación puede resultar preventiva respecto a la fluctuación real, es decir, aquella dada en los abandonos que se producen efectivamente en la fuerza de trabajo.

La fluctuación del personal es un fenómeno complejo, no sólo por sus desviaciones conceptuales y sus variadas consecuencias, sino, en primer lugar, por la cantidad, diversidad y envergadura de variables que convergen e interactúan en ella condicionando su aparición.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE ESPECIALIZACIÓN EN EL PERSONAL OBRERO.

El personal ubicado en todos los puntos de una empresa necesita capacitarse para el manejo de los nuevos descubrimientos y las distintas formas de trabajo. El desarrollo tecnológico en máquinas, herramientas e implementos de mayor complejidad, en todos los ámbitos, requiere de personal especializado. En nuestra era los signos distintivos son la especialización y el profesionalismo laboral.

Toda organización debe especificar que conocimientos y destrezas deben tener los empleados que ocupan los cargos y que normas deben exigir; una vez especificados los requerimientos, se selecciona al personal. Tanto el proceso de

selección como el de capacitación del personal dependen en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de recursos humanos, y la oferta y calidad del mercado de trabajo.

La especialización es tan importante en el entorno laboral que la negativa de la sociedad de invertir recursos para obtener una fuerza de trabajo altamente capacitada se refleja en la presencia de amplios grupos de población que no resultan necesarios, ni pueden encontrar su ubicación en el moderno mercado de trabajo.

4.1. ASPECTOS GENERALES.

Instrucción directa sobre el puesto: Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo experimentado.

Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo, y los resultados que se esperan de él. A continuación el capacitador proporciona un modelo que se pueda copiar. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine las técnicas.

Rotación de puestos: A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, se alienta la rotación del personal de una a otra función siempre y cuando se especialice por completo en una y después en otra. Cada movimiento de puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Esta técnica ayuda a la organización en el periodo de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.

Relación experto aprendiz: En este tipo de técnicas, se tienen claras ventajas para grupo de trabajadores calificados ya que se observan niveles muy altos de participación y transferencia de trabajo por tanto la retroalimentación se adquiere prácticamente de inmediato.

Conferencia, videos, películas, audiovisuales: Tienden a depender más de la comunicación masiva y menos de la participación activa, generalmente permite economía de tiempo y recursos.

En muchas empresas se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la

organización. Otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales. También se utilizan las simulaciones por computadora, este método asume con frecuencia la forma de juegos, donde los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado. Se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones. Actualmente también se utiliza el tipo de capacitación en línea que permite a través de un sistema interactivo el desarrollo de técnicas para especializarse en su puesto.

Simulación de condiciones reales: Se utiliza a fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, ejemplos notables son las compañías aéreas, bancos y las grandes cadenas de hoteles. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Relaciones entre trabajadores: Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación, propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas, contando con sugerencias propias y de otros. La persona desarrolla habilidades en la toma de decisiones semejanado circunstancias diarias o de rutina. Se obtiene una ventaja en la participación en la discusión del caso.

Lectura, estudios individuales e instrucción programada: Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica. En este caso se emplea el aprendizaje de forma interactiva. Se pueden incluir lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y programas de computadora. Proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación.

Capacitación en laboratorio: Constituyen una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades personales.

4.1.1. MISIÓN.

Nuestro compromiso es participar integralmente en el desarrollo económico y social de la empresa, vinculando al personal a especializarse en las diferentes áreas de operación y adentrarlos al mercado laboral con las competencias establecidas por la empresa usuaria, para el cumplimiento de la labor encomendada; convirtiéndonos en aliados de nuestros clientes en la gestión del recurso humano y en el logro de sus objetivos corporativos, propiciando siempre el bienestar de nuestros empleados en misión.

¿Qué es la misión? Este concepto se refiere al motivo o razón de ser por parte de la organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que debe justificar lo que el grupo o el individuo están haciendo en un momento dado. Por ejemplo: “Su misión como trabajador es administrar correctamente los recursos materiales”. O bien “La misión de la compañía es mejorar la calidad de los trabajadores especializándolos en sus diferentes áreas.

La misión de una empresa depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la misma en ese momento dado y la situación del mercado.

4.1.1.1. CUANDO HAY AUSENCIA DE MISIÓN.

Peter Drucker dice cuando no se tiene una idea clara de los valores ni del carácter básico (la misión) de una organización se puede venir abajo, los gerentes tienden a dejarse llevar por el oportunismo, la búsqueda de tratos y planes tentadores que exigen cualidades que no posee la empresa y pueden llevar a desperdiciar recursos y otras consecuencias perjudiciales para los intereses de la organización. Pocas compañías tienen una idea clara de lo que es su misión y esa es una causa de sus peores errores...los gerentes no tienen un concepto de aquello para lo cual la compañía es realmente buena ni de aquello para lo que sirve.

4.1.1.2. PREGUNTAS BÁSICAS PARA DESARROLLAR LA MISIÓN.

La misión es más que la función empresarial, además se deben considerar las fuerzas que impulsan las ventajas competitivas de la organización, el equipo de planeación de la alta dirección de la organización debe hacerse las siguientes cuatro preguntas básicas.

¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?

¿Cómo trabaja su institución?

¿Hay algo diferente en su método?

¿Medio o la forma de llegar a sus objetivos?

La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, debe apoyarse en sus ventajas competitivas, solo así será fuente de motivación. Cómo Para quién trabaja la institución siempre Involucrando el enfoque hacia el cliente y crear el estímulo preciso y que todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con él. Por qué hacer lo que se hace, qué es eso que nunca podría dejarse de hacer, y definir es la justificación social de su existencia. Si se entiende el sentido de existencia de la compañía hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones. Qué Implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer. Y definir a qué mercado o segmento de mercado intenta servir la organización a su vez cómo Debe relacionar la manera en que tratará de lograr sus metas. Por qué Enunciar su razón de ser, Posibilita que la compañía ubique lo que hace en un contexto social y proporcione un enfoque más significativo para sus actividades.

La misión es más que la definición de lo que hace la empresa, es una herramienta de orientación estratégica que se utiliza cuando se quiere evaluar una decisión que afecte importantes recursos de la compañía. Pocas compañías tienen una idea clara de lo que es su misión y esa es una causa de sus peores errores...los gerentes no tienen un concepto de aquello para lo cual la compañía es realmente buena ni de aquello para lo que sirve.

4.1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA.

Se quiere lograr el conjunto de ideas que se tienen para que la Organización a futuro cuente con operadores o personal obrero capacitado para laborar en cualquier área operativa de la empresa. Es por ello que es el sueño máspreciado a corto plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los trabajadores el gran reto que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan de la empresa.

Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

4.1.2.1. ¿QUIÉN DEFINE LA VISIÓN?

Es concebida por la alta dirección de la empresa. Sin embargo, es importante señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

4.1.2.2. ¿CÓMO SE DEFINE LA VISIÓN?

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la empresa con la actividad que se va a realizar en la área operativa, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación para la enmienda del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

4.1.2.3. DESARROLLANDO LA VISIÓN.

¿Cuáles son nuestros objetivos? Un enunciado claro de la visión describe los valores y las prioridades de una empresa, al redactarla, los trabajadores se ven en la necesidad de analizar la índole y el alcance de las operaciones presentes, así como evaluar el posible cambio al especializarse y no quedar estancado en una sola operación. La declaración de la visión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización. ¿Hacia y hasta donde se quiere llegar? Es común observar términos y adjetivos cuya tendencia positiva expresan el crecimiento, el aprendizaje, la calidad, la innovación y la creación de valor, es la razón de ser de la empresa, la Visión es el norte que han de seguir todos los trabajadores de la

organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.

4.1.2.4. LA VISIÓN TIENE 3 ELEMENTOS FUNDAMENTALES.

Define en que se está o se quiere estar.

Se define la estrategia a corto plazo que la empresa debe perseguir para que la mayoría de sus trabajadores estén lo mejor especializados.

Se ha de comunicar de una forma clara para el logro de sus objetivos.

4.1.3. VALORES.

En la presente guía práctica se recomienda que la alta dirección de la empresa debe asegurarse que se cumpla la misión y visión de la organización y uno de los elementos que impulsan esta aseveración es el concepto de VALOR desde un punto de vista del desempeño personal y profesional de cada uno de los trabajadores que integran el factor humano de la organización, de eso no hay duda que incide importantemente en la culminación de los objetivos estratégicos de la empresa a plazo. Toda empresa debe perseguir valores institucionales ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso.

Los valores de la empresa son:

Económicos.- Tendientes a lograr beneficios monetarios. Sociales.- Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad.

Personales: aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo y responden a la pregunta de ¿qué es para usted lo más importante en la vida?

Éticos - sociales: constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad. Y responde a la pregunta ¿qué quiere usted para su personal al emplear la especialidad operativa?

Técnicos: Dirigidos a la optimización de la tecnología.

4.1.4. OBJETIVOS.

Establecimientos de los objetivos de la empresa de manera formal y por escrito por parte de la alta dirección, y estos deberán asegurarse que queden comprendidos y entendidos por el personal, sin importar el nivel jerárquico que se ocupe y de esta manera obtener la retroalimentación necesaria para su mejora en

el área operacional, por lo tanto las actividades que realice se encaminaran a conseguir los objetivos.

Asentarlos por escrito

No confundirlo con los medios y estrategias para alcanzarlo

Hacerse siempre estas seis preguntas: ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Quién? Los objetivos deben de ser perfectamente bien conocidos y entendidos. Deben de ser estables.

4.1.5. MATRIZ FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite a nuestra empresa ser más eficaz en sus estrategias, es decir le ayuda a conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, de esta manera obtener un diagnóstico crítico situacional por toda la organización o por cada área operacional, en función al o los resultados obtenidos podrán asumir una responsabilidad más compartida en el ejercicio de la toma de decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Se recomienda que el ejercicio de aplicar la técnica de FODA en reuniones de juntas estratégicas por niveles jerárquicos.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La experiencia de la empresa debe advertirles que al implantar el ejercicio de FODA los trabajadores siempre tienden a equilibrar las acciones o resultados es decir, se presume que a toda Oportunidad le corresponde una Fortaleza, o bien a cada Amenaza le corresponde una Debilidad., se sugiere que se anoten cada una de las propuestas señaladas por los participantes sin criticar a cada una de ellas y de ahí partir hacia el análisis, que es aquello que origina la causa y sus consecuencias.

Análisis

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración, Lo relevante de lo irrelevante, Lo externo de lo interno, Lo bueno de lo malo es, Fortalezas y Debilidades, Considere áreas como las siguientes: Análisis de Recursos, Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

Análisis de Actividades, Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

Análisis de Riesgos Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

Análisis de Portafolio, Hágase preguntas como éstas: ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?

¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan? Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

Fortalezas Organizacionales Comunes Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras.

Fortalezas Distintivas Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las

fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando: Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar. Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura de la empresa o el trabajo en equipo).

Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica. Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere: Análisis del Entorno.

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores). Grupos de interés Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad. El entorno visto en forma más amplia Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc. Saber cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno, y Cuáles son las mejores oportunidades que se tienen.

A continuación se presenta algunas preguntas que podrán ser de utilidad para determinar la matriz FODA.

Figura: 4

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS (internas)	DEBILIDADES (internas)
¿Una competencia distintiva? ¿Administración aprobada? ¿Recursos financieros adecuados? ¿Buenas habilidades competitivas? ¿Bien o servicio considerado por los competidores? ¿Áreas estratégicas funcionales bien concebidas? ¿Ventajas competitivas? ¿Nivel de desarrollo organizacional? O algunos otros	¿Orientación estratégica poco clara? ¿Posición competitiva en deterioro? ¿Rezago en investigación o desarrollo? ¿Instalaciones obsoletas? ¿Carencia de talento directivo? ¿Carencia de alguna habilidad o competencia clave? ¿Compromiso de todos en el logro de los objetivos? O algunos otros
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES (externo)	AMENAZAS (externo)
¿Ingreso a nuevos segmentos de mercado? ¿Adiciones a las líneas de productos? ¿Diversificarse en productos relacionados? ¿Integración vertical? ¿Complacencia entre organizaciones rivales? O algunas otras	¿Posiciones competitivas en aumento? ¿Vulnerabilidad ante la inflación y el ciclo económico? ¿Creciente capacidad de negociación de clientes o proveedores? O algunas otras

Fuente: Elaboración propia.

4.2. ORGANIZACIÓN.

Ninguna empresa, desconoce el carácter vital del que está investido el Departamento de Recursos Humanos al interior de una organización con aspiraciones reales de crecimiento no es la excepción, interesados en el desarrollo y gestión del talento humano del personal de la planta, la dirección de éste departamento identificó la necesidad de estructurar y formalizar un instructivo de entrenamiento para la formación y desarrollo del personal operativo de la planta con miras a una mejor administración del activo más importante con el que se cuenta en una organización, su capital humano, para dar respuesta a este propósito el presente estudio, más allá de proporcionar documentos y herramientas administrativas, pretende lograr Brindar soporte a los operarios para el desempeño exitoso de sus tareas.

Mejorar la competitividad de los operarios.

Promover actitudes responsables de autodeterminación y control en los operarios en ejercicio de las actividades propias de cada cargo.

Delimitar las facultades operativas y técnicas de cada puesto de trabajo.

Proporcionar un documento que sirva como evidencia de las competencias desarrolladas, los entrenamientos suministrados y el respectivo seguimiento que se le ha dado a cada operario en su puesto de trabajo por parte de la empresa.

Promover una cultura de excelencia con base en la integración de todos los factores que influyen en el proceso productivo.

4.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA PROYECTO DE ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA.

La estructura considera por un lado la diferenciación (división del trabajo según las actividades a desarrollar) y por otro la integración (coordinación de la división del trabajo) con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. La estructura es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan. La misma se visualiza a través del organigrama. Éste muestra las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación, departamentos y líneas formales de responsabilidad. El diseño organizacional implica desarrollar o modificar la estructura de una organización, hay que tener en cuenta: Especialización del

trabajo, Departamentalización, Cadena de mando, Ámbito de control, Centralización y descentralización en la toma de decisiones, Formalización.

Organizar es un proceso gerencial permanente. La estrategia se puede modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de la organización que no están siempre a nivel que los gerentes querían. Sea que constituyesen una organización nueva, que juega con una organización existente o que cambia radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personal o grupos. Esto se conoce como la división de trabajo.

Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

Establecer los mecanismos para integrar las actividades de los departamentos y en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación

Podemos concebir estos cuatro aspectos del trabajo para organizar como "cuatro piedras angulares de la construcción. La organización funcional determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto significa que la organización no cumple con el principio de unidad de mando.

Características de la organización funcional: con esto lo definimos Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa. Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados. Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.

En la organización funcional cada trabajador pasa a responder ante varios supervisores o jefes. Cada supervisor o jefe solo supervisa a los obreros en los asuntos de su competencia. Los trabajadores deben recurrir ante una situación problemática al supervisor más adecuado para resolver su problema, evitando pasos intermedios con jefes de grupo, cuya atribución sería limitada solo a su especialidad. Por ejemplo, un jefe de producción se especializaría solo en ese campo y no tendría competencia en problemas como la rotura de una maquinaria. Según Chiavenato la estructura organizacional son los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además "Debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc."

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación estudiaremos cada una de las anteriores.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un "modelo" es la representación de alguna cosa, o como lo definió Jorge Etkin. "En el sentido más general se llama modelo aun conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas o palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica" se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases o tipos fundamentales.

Ventajas: Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función. La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada cargo responde ante “expertos” en su campo antes mencionado. Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

Desventajas: Subordinación múltiple: Dado que cada subordinado responde por sus funciones ante muchos supervisores, cada uno especialista en una determinada función, y dado que hay funciones que se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar un problema.

Tendencia a la competencia entre los especialistas: como los diversos cargos son especialistas en determinadas actividades. Tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Esto conduce a la pérdida de la visión de conjunto de la organización.

Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la competencia y la pérdida de la visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser opuestos.

4.2.2. CRITERIO FUNDAMENTAL PARA EL DISEÑO Y LA REPRESENTACIÓN EN LA EMPRESA.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se requiere que la empresa sobreviva y prospere. Esto requiere una formulación de objetivos y una asignación de responsabilidad. La asignación de responsabilidad esencial, incluso si la organización se compone de un solo hombre. Porque él debe distribuir su tiempo tan eficazmente como sea posible. El diseño de un nuevo sistema de organización quizá sea el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa, la construcción.

La construcción de la organización ideal debe considerar lo mejor que se haya escrito sobre la materia y que sea adaptable a las necesidades de la empresa. El empleo del término “ideal” no está referido en el sentido de construir una organización por ciento eficiente, “perfecta, sino más bien al contraste con la organización actual.

Lo fundamental para el diseño de la organización es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión del requerimiento del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

Generalidades: El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los “principios de organización” al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos “principios” ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear sistemas de organización óptimos. Lyndal F. Urwick estableció un conjunto de principios fundamentales en 1938, que aún considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización.

La organización: debe ser una expresión de los objetivos. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.

Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones. Estos

preceptos en los que se funda toda organización, han sido materia de estudio constante, por lo que cabe hacer un señalamiento más amplio de los mismos adicionándose otros principios o elementos que pueden ser tomados en consideración para el establecimiento de toda organización: Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo. Para que una organización sea eficaz, requiere que su objetivo o meta principal sea claro y la consecución del mismo esté apoyado por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente. La autoridad no se puede concebir separada de la responsabilidad, es decir separada de la sensación en que se fundamenta la frase siguiente: “La obligación de rendir cuentas por cumplimiento de los deberes”, o como lo expresa Mary Parker Follet: “Donde quiera que se ejerza autoridad, surge responsabilidad”.

La autoridad es el corolario de la responsabilidad y deberá asegurar que ésta sea comprendida por la persona que le ejerce y por los demás miembros de la organización.

La delegación de la autoridad deberá ser descendiente para su actuación.

De acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse un nivel superior a un nivel inferior. La falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y sobre todo, produce fugas de responsabilidad sobre todo en el área operativa por eso es necesaria aplicar la especialización en esas áreas de operación.

Los informes que recibe la dirección están en función de los límites de autoridad y de la delegación que se haga a los subordinados para que éstos cumplan con la responsabilidad de rendir cuentas, y del derecho a exigir en la cadena de mando en forma descendente.

Una especialización adecuada al personal operativo y administrativo evitará duplicidad de funciones. Una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa, sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas,

estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones disímiles en que pueda ser dividido el trabajo. La naturaleza y número de funciones fundamentales están en relación con la importancia que tenga cada una de ellas en la contribución directa al propósito de la empresa.

Cada empleado debe ser responsable en una sola persona. Si no se respeta el principio básico de la “unidad de mando”, es imposible establecer responsabilidades, ya que no se puede establecer a quién debe un subordinado tales o cuales informes. La mayoría de las veces los subordinados tienen malos entendidos al confundir las líneas de responsabilidad con la corriente de trabajo, al creer que deben soportar a más de un supervisor. Es necesario diferenciar ante quién se es responsable, y de las cosas por las que es responsable.

No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que ésta pueda supervisar eficazmente. Si un jefe tiene un área de supervisión demasiado grande, descuida algunos problemas y pierde el control de las actividades a su cargo, ya que es imposible por razones de tiempo que entre los detalles que presenta un campo de supervisión excesivo.

La ampliación o reducción de tramo de control, está en función de las habilidades y resultados obtenidos por un jefe, ya que actualmente se considera como práctico el que un supervisor dirija de cinco a ocho personas eficazmente, pero en otros casos es imposible que dirija a más de veinte personas, los factores que influyen para esta determinación son: El tamaño de la empresa, El tipo de organización, Los niveles jerárquicos que comprenda. La complejidad y tipo de supervisión. La calidad del grupo a supervisar. La habilidad y responsabilidad del supervisor.

Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberá ser privado.

Nunca deberá criticarse a un subordinado en presencia de ejecutivos o empleados de igual o menor categoría. Deberá buscarse la manera más adecuada para llamarle la atención, procurando no causar frustraciones. Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible. El tipo de organización que se adapte a las necesidades de la empresa, deberá ser sencilla, evitando las complejidades. Cada

estructura deberá ser practicada desde el punto de vista de costos. Si la misma involucra costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda, no ser crítico ni ayudante de otro a la vez. En muchas ocasiones, la falta de una determinación adecuada de funciones ocasiona que jefes de una misma línea desarrollen labores de otros campos que no corresponden a su esfera de acción, también deberá evitarse que por la naturaleza de las funciones algunos jefes sean ayudantes y críticos de otros del mismo nivel. Cada línea y en particular cada jefe deberán limitarse solamente a su esfera de acción que le compete.

Especialización y división del trabajo. El método más importante para dividir el trabajo y que todas las organizaciones utilizan, es el de la división de funciones. Una función se puede definir como una sola actividad, pero en las organizaciones modernas a menudo significa un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un solo jefe de departamento. Agrupar actividades relacionadas facilita la supervisión, porque disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente. Es obvio que sería más difícil supervisar actividades tan dispares como la investigación básica y un mercado altamente competitivo, que dirigir un grupo de funciones relacionadas, a las diferentes áreas operativas de la empresa.

Cuando una empresa se inicia, la estructura de organización se basa en realidad en la respuesta, a la pregunta: ¿qué funciones principales tendrá que llevar a cabo la empresa industrial? Estas serían por lo menos elaborar el producto (producción), venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control). En la empresas de servicios de más rápido crecimiento, división sería: servicios al consumidor, ventas de los servicios (ofrecerlos y hacer publicidad), y nuevamente controlar los resultados. A media que crece una empresa, otras funciones que hasta entonces habían sido manejadas por los jefes de los departamentos como parte de sus funciones regulares, se pueden separar y se pueden crear nuevos departamentos funcionales que se ocupen de ellas.

Determinación de grado de funcionalización. El grado que deberán dividirse las actividades y crearse departamentos diferentes depende principalmente del factor económico. El establecimiento de un nuevo departamento funcional significa que debe nombrarse un nuevo gerente, a menudo, esto también implica que debe asignársele cierto número de subordinados. Por lo tanto, esto implica costos extra y debe estudiarse la prudencia de la medida comparando los beneficios contra los costos.

Especialización. “Cuanto más se divide el trabajo designado cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza”. El principio de especialización se encuentra en los conceptos de departamentalización, o sea, la división de una organización por medio de unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas. La corriente ideológica actual tiende hacia la especialización y, en consecuencia, a la división del trabajo dentro de la estructura orgánica.

Por división del trabajo puede entenderse que es el fraccionamiento del mismo; por ejemplo: si en el campo de ventas de nuestra organización se va a atacar cierta localidad, los mejores resultados se obtendrán si se divide la localidad en zonas para que no haya interferencia y duplicidad en el trabajo. En una empresa, algunas personas se dedican a cortar las partes, otras se dedicarán a ligarlas, otras a armarlas, otras a pintarlas, etcétera.

En la práctica, la división del trabajo se extiende mucho más allá de las fronteras de las tareas, los trabajos y la industria. El asociar determinados productos con ciertas naciones señala la evidencia del principio de la división del trabajo a escala supranacional. Brasil no es un país que produzca automóviles, pero produce buen café. Suiza produce poco acero, pero hace buenos relojes. Estos ejemplos muestran hasta qué grado el concepto de la especialización impregna la estructura de la sociedad moderna. Pero no es a escala internacional donde reciben mayor atención las ventajas y desventajas implícitas en la división del trabajo; tanto el máximo grado de la especialización como los problemas más críticos, aparecen al nivel de las organizaciones individuales, especialmente en las empresas.

En los tiempos modernos la influencia de la especialización es evidente. Supone la producción de mayores cantidades de artículos en menos tiempo y con menos esfuerzo, una mayor variedad de los mismos productos más exclusivos, menos esfuerzo, mayor calidad, empleo creciente a los subproductos y reducción de los desperdicios, empleo más eficiente del trabajo, del suelo y del capital y, en general, niveles de vida que mejoran incesantemente. Con la especialización en una empresa, cada departamento, sección, proceso, operación y máquina depende de todos los demás. Un cálculo defectuoso o una interrupción en cualquier punto de la línea que va desde la política de la alta dirección de la empresa, hasta el empleo de los productos acabados, puede dar lugar fácilmente a que toda empresa entre en confusión.

La especialización rinde enormes beneficios, pero exige un costo elevado para la obtención de estos resultados. Sobre la administración recae la tarea de hallar hasta qué punto puede aprovecharse la especialización, con objeto de obtener buenos resultados.

La especialización: base para la departamentalización.

Se llama departamentalización al agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. Como los agrupamientos pueden deberse a una amplia variedad de circunstancias, las organizaciones usualmente seleccionan uno entre varios enfoques para realizar la departamentalización. La selección final depende del tipo de actividad desarrollada, de sus objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización.

Los métodos que se pueden escoger para dividir el trabajo de una empresa son numerosos; incluyen tradicionalmente los criterios de función, zonas, productos, procesos, clientes, sistema, equipo y tiempo. Pero por lo general hay un tipo predominante de subdivisión de las actividades de importancia de la empresa, que lo hace personalmente el más alto funcionario, se llama “subdivisión básica”, “delegación básica” o “departamentalización”.

4.2.3. CLASIFICACIÓN DEL ORGANIGRAMA EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

Hoy en día la correcta planificación de producción es clave para el negocio. Esto implica la rigurosa coordinación, ejecución y especialización tanto del personal

operativo como de supervisión, un sinnúmero de factores, a fin de poder lanzar puntualmente y con éxito a un proyecto, respetando los costos preestablecidos. Las actividades vinculadas a la fábrica y con la cadena de suministros deben planearse. A fin de alcanzar la secuencia de fabricación más rápida, segura y óptima.

Así veremos la estructuración de la empresa, procedimiento vital que debe contar con todo lo relacionado con el desarrollo de los métodos y planes más económicos para la fabricación de los productos. Las características de las mismas y las subdirecciones necesarias para el correcto funcionamiento del proceso productivo. Debemos definir también las funciones tanto básica y especializadas de la organización evitando así un mal entendimiento o desarrollo del proceso productivo.

La organización interna de la empresa, Concepto de Estructura organizativa.

Es aquella que describe cómo se agrupan, identifican y se relacionan los distintos elementos que forman la empresa. Está formada por: El conjunto de elementos que la integran, Las funciones que tienen asignadas cada uno de los elementos, Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes.

En los elementos de la estructura organizativa.

Alta Dirección: formada por personas que realizan funciones de dirección general de la empresa y la fijación de los objetivos generales.

Dirección Intermedia: formada por mandos intermedios, relaciona los objetivos generales con los objetivos operativos de los distintos departamentos de la empresa.

Base Operativa: conjunto de personas directamente relacionadas con la producción venta y prestación de servicios.

Tecno estructura: expertos que estudian las distintas funciones de la empresa con el objeto de encontrar sus fortalezas y debilidades.

Estructura de Apoyo: formada por el personal de asesoramiento cuya función consiste en asesorar a los directivos sobre diferentes materias: fiscal, laboral, mercantil.

Relaciones en la Estructura Organizativa.

Relación Formal: han sido previamente definidas por la dirección y comunicadas al resto de miembros.

Relación Informal: son aquellas que surgen como consecuencia de las comunicaciones interpersonales entre las personas que integran la empresa.

Principios que estructuran la organización de la empresa:

Autoridad y Jerarquía: deben existir diferentes niveles de autoridad ordenados jerárquicamente según el grado de responsabilidad y control.

Unidad de Mando: cada subordinado debe tener un solo superior.

De Delegación: consiste en que una persona asigna autoridad y responsabilidad a otra para que esta última desempeñe unas funciones.

División del Trabajo: a cada persona se le asignaría una función específica con el objetivo de que se convierta en un experto.

Departamentalización: se agruparían las diferentes tareas o funciones en áreas funcionales o departamentos.

De Comunicación: descendente (de superior a subordinado) ascendente (de subordinado a superior)

Organigrama. Concepto: Es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa o de cualquier otro tipo de organización. En él se reflejan los niveles y áreas de que consta la empresa así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas.

Clasificación de los organigramas.

Según la información que proporcionan: de estructura, funcional y de personal (refleja los cargos figurando el nombre de la persona) Según su forma.

Ramificada: en él una línea indica las relaciones de autoridad y jerarquía.

Circular: se forma a partir de un conjunto de círculos concéntricos que progresivamente se van alejando.

Las Áreas Funcionales de la Empresa. Concepto: Consiste en una agrupación de personas que tienen en común una serie de objetivos funciones o tareas.

Criterios de Departamentalización: Según los procesos productivos: asignando un departamento por cada proceso productivo.

Según las funciones: cada departamento se especializa en alguna de estas funciones. Las empresas suelen combinar diferentes criterios de departamentalización.

Las Áreas Funcionales: Área de Producción Consiste en transformar inputs o factores productivos en outputs o productos finales, a través de una serie de operaciones previamente organizadas y basadas en la especialización.

Área de Recursos Humanos: En las empresas trabajan personas, cada una de ellas con sus características, estas personas a su vez se relacionan en la empresa.

Área de Administración: Ejerce el control de la empresa a través del manejo de documentación.

Relaciones de Coordinación: consecución de los objetivos generales de la empresa.

Relaciones de Decisión: en las decisiones resultan implicados varios departamentos. Por lo que resulta necesaria la intervención de estos.

El Departamento de Recursos Humanos: Se encarga fundamentalmente de lo relativo a la gestión y a la administración del personal.

La gestión de personal: planificación de plantillas de acuerdo con los objetivos de la empresa medir las necesidades de personal en un tiempo determinado.

Previsiones futuras: Las necesidades de personal de la empresa

Su coste: El plazo en que se va a necesitar dicho personal.

Descripción de puestos de trabajo: Consiste en detallar las funciones, tareas y actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificando. Formación necesaria, Experiencia y responsabilidad, la descripción permite obtener información relativa a un puesto de trabajo y reflejarla formalmente en un documento.

Reclutamiento y selección de personal: Una vez que la empresa tiene claro que tipo de puesto de trabajo desea cubrir y los requisitos básicos que debe cumplir el futuro trabajador, comienza la fase de reclutamiento; Que consiste en informar sobre la oferta de empleo de la empresa con la finalidad de conseguir un número considerable de candidatos.

La empresa puede obtener posibles candidatos de 2 formas: Buscándolos en la propia empresa o acudiendo al exterior. El proceso de Selección de personal tiene como finalidad seleccionar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo con aptitudes para desempeñar y especializarse en diferentes actividades operacionalmente hablando.

Acogida de nuevos trabajadores. Un plan de acogida es la incorporación de nuevos trabajadores con el objetivo de que la adaptación del trabajador en la empresa sea lo más satisfactoria posible.

Especialización y desarrollo profesional. La formación tiene como finalidad el perfeccionamiento y el desarrollo de capacidades aptitudes y características facilitando el acceso a mayores habilidades y actualizando conocimientos.

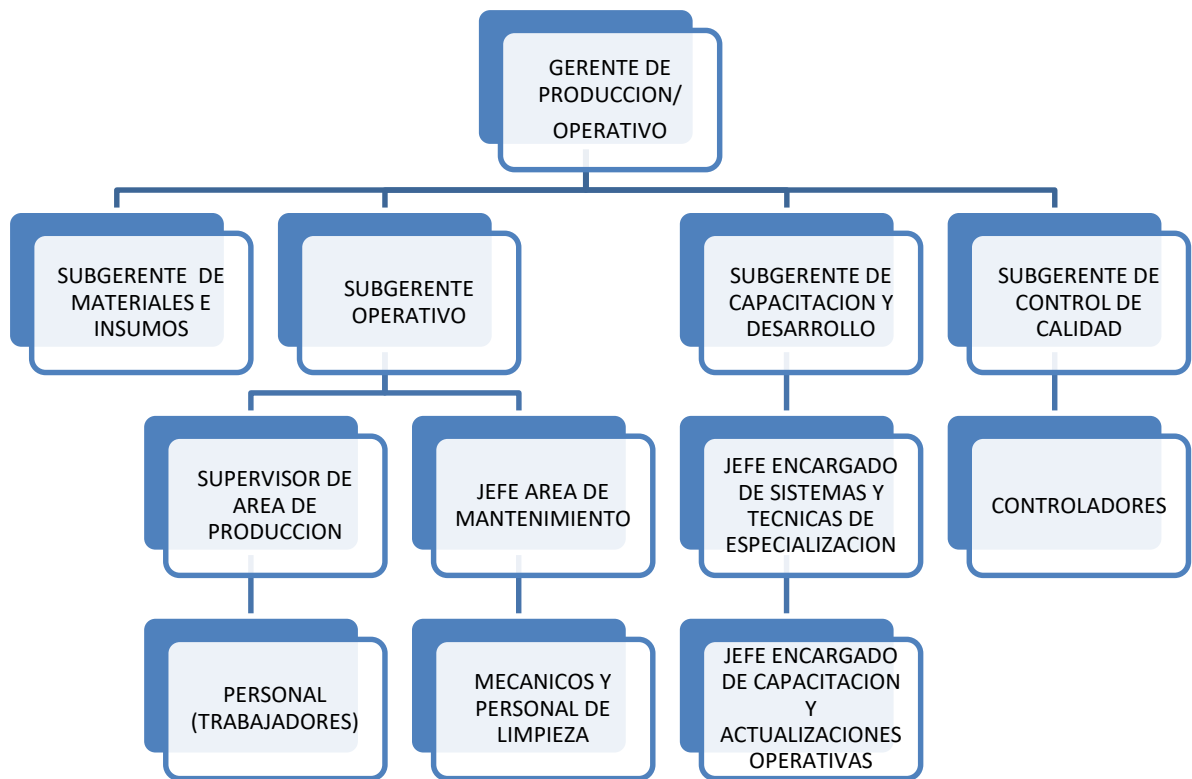
Caso de incorporación de nuevos trabajadores a la empresa: analizar cuáles son las necesidades de formación de estos trabajadores con el fin de que su adaptación a la empresa y al puesto de trabajo sea mejor y más rápida.

Caso de ascenso de personas de la propia empresa, Caso de actualización o especialización de conocimientos y reciclaje de las personas.

Las fases que se llevan a cabo en un plan de especialización son: Determinar las necesidades, actuales y futuras de formación, Determinar los objetivos de la formación, Información sobre la formación, Coordinación de la formación, Control de resultados.

Organigrama de la empresa.

Figura: 5



Fuente: Elaboración propia.

Estructura jerárquica. También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica. (Creación propia).

4.2.4. LÍNEAS DE AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA.

Esta definición de las líneas de autoridad es la manera como se genera una comunicación clara y eficiente entre todos los miembros de una organización, ya que estos sabrán con certeza a quien deben acudir para comunicar los problemas que surjan en las diversas actividades cotidianas de la empresa.

4.2.5. RELACIONES FORMALES EN EL ÁREA OPERATIVA.

Consideramos importante para la elaboración de los manuales administrativos, el análisis detallado de las relaciones Organizacionales, pues estas son en sí, las

que a través de los manuales, se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la empresa.

El conocimiento de las relaciones puede dar un panorama claro sobre el cual debe elaborar los manuales administrativos y operativos.

Como veremos en este capítulo, hay muchos tipos de autoridad. Se emplean para hacer, factible el funcionamiento de la organización formal.

Los gerentes necesitan distintas facultades para la toma de decisiones, para hacer que los esfuerzos del grupo tengan significado y sean efectivos para alcanzar los objetivos específicos. Estos tipos de autoridad, que se extienden por toda la estructura de la organización, dan origen a varias relaciones entre directivos y unidades Organizacionales.

Las relaciones formales se consideran así a las relaciones que se dan dentro de la estructura Organizacional, y que permiten efectuar las funciones y actividades, establecen la autoridad y las jerarquías, o sea, las relaciones entre superiores y subordinados, entre personas del mismo nivel o en el departamento en niveles diferentes, entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella. Las relaciones de autoridad de superior a subalterno, por medio de las cuales aquel delega autoridad en éste, quién a su vez la delega a otro, y así sucesivamente forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

La autoridad así formada ha dado origen a la expresión “autoridad de línea”. Esta línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones. La autoridad lineal comprende fácilmente el personal de una empresa. Una superior manda directamente a los subalternos; y esta es la esencia de la autoridad lineal. Las relaciones de autoridad son entonces una línea directa entre el superior y los subalternos cada uno sabe de quién recibe órdenes y a quién debe informar.

4.2.6. COMUNICACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar e especializar a su capital humano es importantísimo, es mejorar resultados.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Muchas empresas ignoran que para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que le empuja inexorablemente el mercado, han de saber motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía para conseguir retener el talento.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la especialización y comunicación interna al personal operativo de la empresa .

En cuanto a los tipos de comunicación interna, podemos hablar de dos: ascendente, que se realiza desde abajo hacia arriba en el organigrama de la empresa; y descendente, que tiene lugar desde arriba hacia abajo. A menudo, muchas empresas caen en el error de convertir su comunicación en algo unidireccional, donde los trabajadores son meros sujetos pasivos.

Debemos recordar que el diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante la retroalimentación es fundamental en este tipo de comunicación. Y decimos esto porque todavía existen compañías que confunden la comunicación con la información. La diferencia está muy clara: mientras que esta última consiste en la simple transmisión de mensajes, para que exista comunicación se necesita una respuesta por parte del receptor.

La pregunta es ahora inevitable, ¿cómo podemos implementar con éxito una política de comunicación interna? Sin restar protagonismo al capital humano, a lo que en el tiempo supuso y puede suponer en la actualidad el tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas, las reuniones informativas, etc., hemos considerado oportuno hacer especial hincapié en una serie de herramientas que bien utilizadas, mejor dicho, que realizadas de forma profesional, nos pueden otorgar una gran ventaja competitiva: Manuales corporativos y el paquete de bienvenida se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar de que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación a parte que se tienen que retroalimentar sus conocimientos conforme avance su estancia en la organización mediante la especialización operativa.

Revista interna o noticias. Constituye uno de los instrumentos más utilizados al reunir información general sobre la empresa. Es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Bien elaborado, goza de gran fiabilidad y permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

Nuevas tecnologías. La videoconferencia o la intranet se están convirtiendo en unas de las herramientas más utilizadas hoy en día dentro de la comunicación empresarial, por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los trabajadores.

Aun así, y pese a su importancia, la comunicación interna sigue siendo uno de los grandes retos del siglo XXI. Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, difícilmente podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos. Por tanto, no empecemos a construir la casa por el tejado y hagamos que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de nuestra empresa, ya que constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación, y hace que la empresa sea más competitiva y rentable.

A continuación exponemos una serie de reflexiones para conocer el nivel de comunicación interna existente en una empresa: Qué herramientas de comunicación interna se están utilizando, en qué porcentaje. Valoración que tiene este departamento de cada una de ellas (siendo 1 muy bajo y 5 muy alto): Intranet, Revista digital, Reuniones aleatorias, Manual de bienvenida, Revista interna, impresa, Convención anual, Tablón de anuncios, Teléfono de información, Reuniones con la dirección, Buzón de sugerencias, Etcétera.

En la elaboración de la comunicación externa, se ha pensado en el cliente interno y la cultura corporativa, en Contenidos que se piensa que debe tener el portal del empleado, existe gestión interna de la marca, debe de existir una definición clara de la política a seguir en la comunicación interna.

Personas que integran el área de comunicación interna. ¿Existe un plan de comunicación interna? En caso negativo, ¿cuándo se tiene previsto realizarlo?

¿Qué actitudes son las más valoradas en los mandos intermedios de su organización? El sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa es...

Qué se debería mejorar en la política de comunicación interna, El reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación está en, Procesos, especialización operativa, contenidos y habilidades. Qué los empleados tengan el conocimiento de los objetivos de la empresa, Que conozcan en profundidad los cambios organizativos de la compañía, Se deben comunicar los motivos de la rotación del personal, Todos los departamentos deben actuar igual y al unísono en política de comunicación interna, la duración que suelen tener las reuniones de trabajo, para que los resultados conlleven al éxito, la manera de comunicarlos, Que existan planes de carrera y/o desarrollo profesional, informar del futuro y tendencias del mercado a los empleados, crear diferentes manuales de procesos de trabajo.

Nivel del predominio en la cultura corporativa del «nosotros» frente al «yo».

Breve informe de cómo nos gustaría ver el departamento de comunicación interna dentro de un año. Sin embargo, dar respuesta a todos estos interrogantes no es tarea sencilla. Se vuelve imprescindible conocer la realidad del sistema de comunicación, analizando la causa de sus posibles problemas. Para ello se realiza la denominada auditoría de comunicación interna (ACI). Este instrumento garantiza que la comunicación interna aporta un valor añadido. Permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización y constituye el paso obligado para la realización de un plan estratégico consistente.

La correcta aplicación de la auditoría de comunicación interna permite corregir las disfunciones en el aspecto comunicativo y las causas que las generan, así como el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aportación a los objetivos finales de la empresa.

No se limita a diagnosticar y medir los resultados, sino que cumple además una función de asesoramiento a los responsables de la función de comunicación, indicando el camino a seguir, opinando argumentalmente sobre el porqué de los

problemas en materia de comunicación, sobre cómo deben realizarse las acciones y elaborarse los planes, y cuál es la estrategia correcta a seguir.

Es decir, marca las líneas para establecer el plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios.

La auditoría de comunicación interna detecta: La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia. La adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización. Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen. La satisfacción de los empleados y calidad del clima laboral. La percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales. Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.

Sirve: Para darnos una radiografía de cómo se está comunicando y acerca de cómo se debe comunicar. Para revisar las prácticas de comunicación interna, comprobando cómo están funcionando esas políticas en los colaboradores.

Para detectar necesidades informativas y problemas de comunicación de los colaboradores. Para reducir costes y proponer procedimientos más eficientes, haciendo posible corregir desviaciones observadas. Para movilizar a directivos, líderes y mandos (emisores y receptores de información) a fin de que sus mensajes sean mejores y hagan posible una comunicación óptima y rentable.

Si la auditoría se ha realizado anteriormente, para comparar los resultados obtenidos con los de otras auditorías. La comunicación interna desempeña un rol protagonista en la estrategia de especialización operativa en la organización. Impacta directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de la institución. Reduce la conflictividad y mejora el clima laboral.

Es decisiva para optimizar los procesos internos ya que satisface las necesidades propias de la empresa y contribuye a alcanzar los objetivos finales de la misma.

Ayuda a la empresa a difundir su política y su propia identidad y encauza el flujo de información, en especial sobre temas fundamentales.

Es una vía para que las personas, mediante la transparencia en el conocimiento de los temas que les afectan, se sientan más involucradas en sus actuaciones cada día y así aumentar su motivación personal. Incrementa la satisfacción de los empleados y su grado de compromiso e implicación con la dirección de la organización. Ayuda a la organización a lograr sus metas globales, ya que transmite con velocidad y claridad tanto la política empresarial como los cambios acontecidos en la misma. Mejora la comunicación entre los departamentos, empleados, etc., tan habitual en las organizaciones modernas marcadas por la descentralización territorial y de funciones. Tiene un carácter dinámico, por lo que se va adaptando a medida que lo hace la organización, es flexible y maximiza el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.

4.2.7. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DE LA ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA OPERATIVA.

Las políticas de la compañía incorporan la posición de la compañía para problemas específicos, relacionados tanto con los temas internos de la compañía en el área de producción. Las políticas establecen la postura relacionada con el tiempo libre, los días de vacaciones y los feriados. También indican el punto de vista de la compañía para el trato a los clientes, a través de las políticas de servicio al cliente, de reembolsos, de productos dañados, etc... Las políticas de la compañía establecen la forma en como la información es protegida y como se deben desarrollar los nuevos programas de especialización en el área de operación, el procedimiento real, pero las acciones generales que la compañía decide escoger y porque lo hace.

Características de los procedimientos. Como un complemento de las políticas, que indican por qué se hacen las cosas, el procedimiento de la empresa indica cómo se van a realizar las acciones correspondientes. Esto es especialmente importante para la empresa. Un estándar de desempeño y de cómo se realizan las tareas contribuye al desarrollo de la consistencia que no solo genera ganancias, ya que

disminuye la curva de aprendizaje y hace las tareas más fáciles, sino que también contribuye a la satisfacción de los empleados, en ese desempeño los estándares son claros y definidos y los procedimientos de las tareas son consistentes.

Beneficios. El primer beneficio de tener políticas y procedimientos establecidos es una mayor consistencia. Este tipo de consistencia, que se muestra interna y externamente, ayuda a la compañía a operar con mayor eficiencia y consistencia. Por lo tanto, la consistencia contribuye a que los clientes tengan una percepción de la calidad e integridad de la compañía. Este tipo de consistencia es tan grande que existen mandatos legales para las compañías grandes, para garantizar la consistencia a los inversionistas. También las pequeñas empresas se benefician de la consistencia que provee las políticas y procedimientos. Por ejemplo, tener capital humano capacitado adecuadamente para desempeñar las diferentes actividades de la empresa es algo que un potencial inversionista siempre va buscar. De hecho, no es raro que un potencial inversionista te solicite una copia de las políticas y procedimientos, que también se llama el manual de la compañía o los manuales de producción del empleado.

Manual: El manual del empleado de la compañía es una colección formal de las políticas y procedimientos de una empresa. Además del hecho que un manual, en muchos casos, es la primera comunicación formal que la empresa tendrá con el empleado y puede ser requerido por los inversionistas, además el manual formaliza la operación del negocio y provee una referencia para el nuevo empleado de adonde dirigirse cuando tenga dudas sobre una política o procedimiento, así como provee a base legal para las acciones disciplinarias para los empleados. Muchas demandas han sido desestimadas dado que la empresa tenía un manual de empleado, el cual establecía claramente las políticas y procedimientos de la empresa.

Conceptos erróneos: Habiendo dicho lo anterior, el manual del empleado (las políticas y procedimientos formales) no debe ser visto como una herramienta

penal o una obligación legal. Dado que el manual no sirve para estos propósitos, las compañías con los mejores manuales de empleados usan el manual como una oportunidad para establecer una base que les ayude a garantizar que todos los empleados se encuentran en la misma sintonía, ya sea con los procedimientos actuales o porque dichos procesos se manejan de esa forma.

4.2.8. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

El monitoreo que es el Seguimiento sistemático de información prioritaria sobre la implementación de una acción, proyecto o programa. Procesos que permiten hacer un seguimiento de los datos relacionados con los sistemas de operación implantadas en la empresa y el desarrollo de la misma, proyecto o programa de forma precisa. Permite el seguimiento sistemático de las acciones a realizar en las diferentes áreas de operación. Permite acceder a la información que puede ser usada para evaluar los proyectos y programas establecidos. Posibilita la adecuación y ajuste de los proyectos y programas durante su ejecución.

La evaluación que nos permite el Proceso sistemático para determinar hasta qué punto una acción, proyecto o programa alcanzó las metas inicialmente establecidas y esperadas. Que es un conjunto completo de información sobre las actividades, características y resultados de una acción, proyecto o programa, que posibilita el análisis y explicación y determina su mérito o valor.

La evaluación que Contribuye al perfeccionamiento de la acción, proyecto o programa de la empresa y respalda las decisiones gerenciales estratégicas. Determina los efectos de una acción a fin de contribuir al proceso de toma de decisiones sobre su mantenimiento, transformación o interrupción y Permite fundamentar mejor la elaboración de acciones y propuestas futuras.

La meta que es el resultado que se desea obtener al poner en práctica el proyecto. La definición de metas debe conducir a la puesta en práctica de las operaciones necesarias para lograr el resultado que se desea, previamente definido en los

objetivos. Las metas establecen cuantitativamente los efectos esperados en un plazo determinado. Deben ser específicas, factibles y mensurables.

El objetivo que es el enunciado de los resultados que se espera obtener mediante la puesta en práctica de un proyecto. Los objetivos determinan las actividades que deben realizarse para alcanzarlos. Los objetivos se expresan con verbos tales como: reducir, incrementar, fortalecer, mejorar, difundir, etc.

Objetivo General: Establece, de forma general, las intenciones y los resultados esperados del programa.

Objetivo Específico: Conjunto de eventos o acciones concretas que contribuyen al alcance del objetivo general.

4.3. PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIÓN.

El área de producción tiene un objeto claro: atender las necesidades de los clientes de la forma más eficiente y menos costosa, dentro de unos estándares de calidad. Para ello se deberá decidir el plan de especialización en función de las previsiones de ventas. Esto supone adecuar la capacidad de producción (limitada por la maquinaria, las materias primas y los operarios) para abastecer correctamente a los clientes.

El Plan de Producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones.

En este sentido, se analizarán las infraestructuras e instalaciones, el equipamiento, los requerimientos técnicos de los productos y características de los servicios, el proceso productivo y de prestación del servicio, los costes, los planes y programas de producción, así como las políticas de mantenimiento, seguridad y prevención laboral.

Infraestructuras e Instalaciones. Tiene como objetivo resumir las necesidades de infraestructuras e instalaciones que precisa y con las que cuenta la empresa, las necesidades de mantenimiento. Se detallará los medios con los que se cuenta,

instalaciones, necesidades de maquinaria y personal, así como las necesidades de la formación.

Instalaciones Físicas: Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como las infraestructuras e instalaciones de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores.

Ubicación: Para la ubicación concreta de las instalaciones de producción., debemos analizar si el cliente precisa visitarnos, los accesos, las infraestructuras, parking, las instalaciones específicas, zonas de carga, cercanía a puertos y aeropuertos, zonas de almacenaje o de logística, etc.

Tamaño: En este apartado es preciso determinar las dimensiones necesarias de las instalaciones para realizar la actividad, así como las posibilidades de ampliación futura.

Distribución: Se trata de realizar una distribución en planta que facilite la entrada o recepción a las instalaciones de materias primas y otros suministros, la salida o entrega de productos terminados, el desarrollo del proceso de fabricación o de prestación del servicio, así como otras actividades de servicio técnico, laboratorios y control de calidad del producto todo esto aunado a dejar sistemas obsoletos e la implantación de la especialización en dichas áreas.

Características del Local: La elección del local vendrá determinada por sus características, por las infraestructuras e instalaciones del entorno que lo rodea, por el tipo de actividad de la empresa. Para el análisis de los requerimientos del local debemos tener en cuenta las siguientes características; el tamaño o superficie total y útil, la distribución (zona de carga, almacenes, taller, fabricación, operaciones, salidas de emergencia) instalaciones (energía, agua, iluminación, aire acondicionado, comunicaciones), accesos, servicios auxiliares.

Equipamiento (Maquinaria, Transporte, Mobiliario, etc.): Además, de las instalaciones debemos realizar un estudio de las necesidades de equipamiento mínimas, al comienzo de la actividad, de maquinaria, elementos de transporte, mobiliario, herramientas y utillaje, etc., así como una planificación de crecimiento.

Tecnología (Hardware, Software, Otras Tecnologías Clave): En este apartado se analizarán las necesidades de equipamiento ofimático; ordenadores, impresoras, plotter, servidores, programas informáticos, etc. y de equipamiento de comunicaciones; centralitas, videoconferencia, redes inalámbricas (Wi-fi), conexiones a Internet y de correo electrónico, etc.

Necesidades de Mantenimiento: Será necesario identificar el servicio de mantenimiento y de asistencia técnica de las infraestructuras, instalaciones, así como del equipamiento. Para ello, debemos analizar qué servicios son más críticos y realizar con el personal de mantenimiento para garantizar que no se produzcan paradas en el proceso productivo o de prestación de servicios. Establecer políticas de mantenimiento preventivo o programado, sin existir ninguna avería que lo justifique con el objetivo de evitar averías futuras.

Proceso de Fabricación / Prestación del Servicio: Cada proceso de fabricación de productos o de prestación de servicios debe estar planificado y programado de acuerdo al plan de especialización, detallándose los recursos físicos (materias primas, maquinaria, herramientas) y humanos que son necesarios, su coste, así como la descripción de los diferentes procesos, actividades o tareas a realizar, la capacidad máxima de producción y medidas medioambientales y de prevención de riesgos laborales.

Estrategia de Producción y Operaciones: La estrategia de producción y operaciones es el medio para alcanzar los objetivos establecidos de fabricación o de prestación de servicios para eso es necesario implantar la especialización al personal de operación. Para ello, se analizarán los costes (iniciales o de

adquisición de materias primas y suministros, de funcionamiento y de mantenimiento), la calidad que deseamos alcanzar (en términos de calidad percibida, prestaciones, fiabilidad, cumplimiento de estándares, durabilidad, estética), las entregas (puntualidad, disponibilidad de la mercancía, información sobre el estado del pedido y facilidad para efectuar pedidos y devoluciones), el servicio (atención al cliente, buzón de sugerencias, resolución de problemas, información sobre las prestaciones la oferta de productos o servicios, modo de empleo) y la flexibilidad.

Descripción del Proceso: Los procesos, como hemos señalado anteriormente son actividades que llevan asociados a entradas (de materiales, de información o de servicio), una manipulación que aporta valor añadido a salidas (de productos, de información o de servicio). Además, identificar los procesos se deben representar, detallando los agentes implicados, es decir quién envía las entradas (un proveedor u otro departamento de la empresa) y quién es el destinatario (un cliente u otro departamento de la empresa). Se deben identificar los procesos más críticos para no generar imprevistos. Será necesario también definir los procesos de producción de acuerdo al sistema de especialización del personal operativo en las diferentes áreas (máquinas, mano de obra y consumos). Las fases, etapas y actividades de cada proceso relacionando cantidades entrantes (materias primas consumidas) en relación de cantidades salientes (productos terminados fabricados). Además debemos conocer también los suministros consumidos (electricidad, agua, otros materiales), el uso de mano de obra (horas, días), la tecnología a emplear y los procesos a subcontratar. Por último, se ha de determinar la duración o vida útil de cada elemento del proceso productivo.

Planificación de la Actividad: Programa de Producción. A partir de la previsión de la demanda debemos planificar y programar la producción o la prestación de servicios, calculando el número de unidades de producto terminado a fabricar u horas de servicio a prestar, las unidades de materias primas a consumir, el número de horas de mano de obra necesarias, así como el número de horas de

funcionamiento de la maquinaria. Además, tendremos en cuenta la capacidad máxima de producción de cada recurso esforzándonos que se cumpla la prioridad de que se produzca a la primera.

Recursos Necesarios (Materias Primas/Auxiliares y Energía): Además, de cuantificar los recursos necesarios para elaborar los productos terminados o prestar los servicios, debemos calcular los consumos totales de materias primas y auxiliares, así como de suministros (energía) para evitar roturas de stock y, en consecuencia paradas en el proceso productivo o de prestación del servicio.

Costes de Producción: Los coste de producción podemos dividirlos en costes de realización del pedido (materias primas y auxiliares, costes de personal, costes energéticos), costes de estructura (de amortización del edificio, nave, maquinaria, instalaciones, etc.) y gastos generales (alquiler, administrativos, de gestión y rotura de stocks, financieros, de mantenimiento).

Control de Calidad: Entendiendo por calidad desde el punto de vista del cliente (capacidad para satisfacer sus necesidades) y desde el punto de vista del producto (defectos e incidencias cero). La calidad debe ser medible. En este sentido, el objetivo es alcanzar estándares de calidad para el producto y servicio prestado. Por ello, muchas empresas optan por certificarse, principalmente a través de las normas ISO.

Es importante, elaborar un plan de control de la calidad que incluya indicadores, los aspectos críticos a verificar y las medidas correctivas.

Medidas de Seguridad / Prevención de Riesgos Laborales: Además, de ser un requerimiento legal, será preciso establecer las medidas de seguridad e higiene para la empresa. En este sentido, se elaborará un plan de prevención, seguridad e higiene en el trabajo que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.

Factores Medioambientales: A parte de ser un requerimiento legal para muchas empresas, será preciso elaborar un plan medioambiental que identifique, analice y evalúe los posibles riesgos, estableciendo medidas preventivas, planes de formación para los trabajadores que se especialicen en sus diferentes actividades, así como un plan de emergencia en función del tipo de incidente.

Aprovisionamiento y Logística: Este apartado tiene como objetivo establecer la política de relaciones con los proveedores, las alternativas de aprovisionamiento y el control de stocks.

Parámetros de Aprovisionamiento (Distancia, Coste, Plazo de Entrega): Los parámetros de aprovisionamiento son los términos que debemos tener en cuenta a la hora de negociar con un proveedor. Dichos parámetros son la distancia, su coste y el plazo de entrega. Normalmente, a mayor distancia de la empresa mayor coste del producto y plazo de entrega. Por ello, a veces será conveniente seleccionar proveedores ubicados próximos a las instalaciones de la empresa.

Política de Gestión de Stocks; En función de los stocks que almacene la empresa, materias primas, productos en curso o acabados, para cubrir las necesidades del cliente o del proceso de fabricación, será necesario determinar qué cantidad de stock regularmente se tendrá almacenado, y cuál será su valor económico. Además, calcularemos qué número medio de días estará almacenado dicho stock antes de incorporarse al proceso de fabricación o a su comercialización.

4.3.1. SITUACIÓN FINANCIERA EN EL PROYECTO DE ESPECIALIZACIÓN EN ÁREA DE OPERACIÓN.

Con el fin de conocer los lineamientos que permitirán realizar y evaluar con frecuencia las decisiones que a diario toman las Empresas. Sobre todo las áreas que la forman, partiendo del hecho que de estas decisiones dependan del éxito o fracaso de la misma organización o del departamento de donde se trata el tema en discusión. Conociendo que la situación actual de la empresa se encuentra en

incertidumbre en las proyecciones de la empresa que son imprevisibles por los factores económicos, que se encuentran afectando a la economía de la empresa.

La toma de decisiones no es un tema del cual se pueda ejercer con menor conocimiento, por lo que es muy importante que todo gerente o persona que desempeñe puestos similares es necesario que antes de tomar una decisión efectúe un análisis de las variables externas e internas que puede afectar al desarrollo normal de las actividades de una empresa o negocio.

Por tal motivo es necesario el buen estudio del tema que se presenta como lo es la especialización en el área de producción, como son los objetivos, importancia, característica de la toma de decisiones que son parte importante en su efecto que pueda tener.

Objetivo general. Conocer el proceso completo que se debe seguir para tomar decisiones acertadas en las Inversiones Financieras de la empresa para el logro de los objetivos en el área de producción.

Objetivos específicos: Conocer la importancia en la toma de decisiones financieras que se adecuen a las necesidades del área y correspondientemente a la empresa.

Estudiar los tipos y modelos de decisiones financieras. Conocer todos los pasos y procesos teóricos para la Buena aplicación. La toma de decisiones financieras.

Decidir: Es elegir una alternativa compatible que se presente simultáneamente.

Para saber que es una buena alternativa, saber cuánto custra menor esfuerzo, Cuándo se produce mayor satisfacción y Cuándo es más posible realizarse. La

respuesta de manera general, se señala que son tres las decisiones básicas a ser tomadas en una empresa, De Inversión, De financiamiento, De reparto de dividendos. En verdad esto involucra a todas las actividades de la empresa.

Incluso autores como Harrington y Brent, las reducen a sólo dos, cuando exponen:

“Las decisiones financieras pueden ser agrupadas en dos grandes categorías: decisiones de inversión y decisiones de financiamiento. El primer grupo tiene que ver con las decisiones sobre qué recursos financieros serán necesarios, mientras

que la segunda categoría se relaciona de cómo proveer los recursos financieros requeridos.”

De manera más específica las decisiones financieras en las empresas deben ser tomadas sobre: inversiones en planta, producción y equipo; inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo; búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda); búsqueda de financiamiento en el mercado de dinero o en el mercado de capitales. Cada una de ellas involucran aspectos aún más específicos, como por ejemplo: decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios. Es necesario estudiar las diferentes interrelaciones existentes entre estos dos grandes tipos de decisiones financieras.

La forma en que los individuos toman decisiones en las organizaciones y la cantidad de opciones que eligen están influidas principalmente por sus percepciones, por sus creencias y por sus valores.

Los procesos de decisión en las organizaciones son muy importantes porque generalmente afectan todos los procesos humanos dentro de las mismas. La comunicación, la motivación, el liderazgo, el manejo de conflictos, y otros más. Cuando tenemos que tomar una decisión, se presenta un conflicto psicológico, previo a la acción de elegir, este conflicto puede ser de cualquiera de los siguientes tres Tipos de Conflictos de Decisión:

Tipos de conflictos de decisión: Conflicto de Atracción: Atracción, Cuando todas las alternativas son igualmente atractivas, pero sólo podemos optar por una. Por ejemplo: tenemos dinero para comprar sólo un vestido y nos gustan tres.

Conflicto de Evitación: Evitación, Cuando todas las alternativas son igualmente desagradables, pero tenemos que optar por una. Por ejemplo: Quedarnos a estudiar no ir a baile, o irnos al baile y reprobar el examen; ninguna de las dos opciones parecen gratas pero tenemos que elegir.

Conflicto de Atracción: Evitación, Cuando cada una de las alternativas es atractiva y desagradables. Por ejemplo: queremos adelgazar y estamos a dieta, pero vamos una cena de negocios donde se ofrece un buffet, con comida muy atractiva, pero engordadora, nuestro cliente potencial nos invitó a cenar, y no podemos desairarlo quedándonos sin comer, tenemos que elegir lo que nos afecte menos.

Los problemas en la toma de decisiones individual, se deben principalmente a dos causas al temor para tomar decisiones y a la toma de decisiones irreflexiva. La primera causa que es el temor a tomar decisiones, se debe a que en toda decisión involucra, la toma de decisiones y producen un conflicto psicológico en el que tiene que decidir, situación que algunas personas no han aprendido manejar. Otras personas prefieren evadir el conflicto psicológico decisional y lo que hacen es tomar decisiones precipitadas, en forma irreflexiva, y sin analizar las ventajas y desventajas cada una de las opciones, eligen al azar o se guían por lo que otros hacen, lamentablemente aunque algunas veces acierten no asumen el riesgo cuando se equivoque mucho menos la responsabilidad de las consecuencias de su decisión y pretender justificarse culpando a otros o a fuerzas extrañas que los llevaron a fracasar, lanzando pelotita a los demás y tratando de salir siempre bien librados de la situación.

Hay también quienes no aceptan la renuncia a las otras opciones y actúan de una manera indecisa e inmadura, lo cual resulta en situaciones problemáticas incompatibles que los aburren después. Una de las maneras de definir la racionalidad, utiliza términos económicos y ve a la racionalidad como la forma de optimizar la toma de decisiones maximizando los resultados. En ella el responsable de tomar las decisiones debe el ente económico quien maximice siempre los resultados. Otra de las definiciones de racionalidad se basa en que las decisiones son racionales cuando la empresa elige un curso de acción que maximiza sus ventajas, sin tomar en cuenta si se puede medir en forma objetiva. Esta definición de racionalidad es más subjetiva e implica que el que toma la

decisión es con frecuencia una persona administrativa, que elige alternativas que son satisfactorias o al menos “lo suficientemente buenas”.

Una tercera forma de establecer un concepto de racionalidad es examinar sencillamente el proceso de decisión propiamente dicho y determinar si es ordenado y lógico. Esta definición puede ser utilizada tanto por el ente económico, como el administrativo.

La Toma de Decisiones Organizacionales. De la misma manera que el individuo toma decisiones que le conciernen y afectan sólo a él, se toman también las decisiones organizacionales. Podríamos decir que se aplican los mismos Modelos de Análisis Racional, con la única, pero importante variación de que muchas de las decisiones organizacionales se toman en grupo, lo cual presenta algunas peculiaridades importantes de forma específica. Aquí veremos algunos de los aspectos generales que influyen o afectan la Toma de Decisiones dentro de las Organizaciones. La Toma de decisiones organizacionales es con frecuencia más racional porque el impacto de los errores de decisión, pueden ser grave desde el punto de vista económico o laboral. (Aunque en lo personal considero que muchas veces los errores en las decisiones personales son tanto o más graves, porque los efectos en la vida de las personas pueden ser más serios).

En las decisiones que se toman dentro de las organizaciones la evaluación de cada una de las alternativas debe ser rigurosa y se debe analizar el costo/beneficio de cada una de ellas, para optar por aquella que ofrezca la mejor razón. La mayoría de las organizaciones formulan sus metas, estratégicas, políticas, procedimientos y normas que orientan la toma de decisiones y le dan forma a su plan de acción, proporcionando una dirección empresarial, al mismo tiempo que aseguran la coordinación formal de los recursos.

La Desventaja de los Estados Financieros sobre la toma de decisiones. Debe de contribuir a la toma de decisiones en las empresas y así es, de no hacerlo la empresa o, para ser más preciso los ejecutivos, estarían cometiendo un grave error, expliquemos porque. Es cierto que todos los departamentos de una

organización necesitan y proveen datos y que una de las funciones del contador es el recopilarlos, transformarlos y devolverlos como información y que esta información será de gran utilidad para que los departamentos evalúen su desempeño contra lo que tenían estimado y a partir de ahí tomen decisiones para corregir o mejorar. También es común pensar, aunque considero que es un error, que al finalizar la función del contador, es decir producir estados financieros, estos son entregados al director de la empresa y entonces el reconocerá cual es la situación de la empresa y empezará a tomar decisiones en un sentido o en otro. No creo que esto sea así, aquel director que espere a que la contabilidad le brinde información respecto a cómo está su negocio está perdido, la estará recibiendo muy tarde, cuando todo ha pasado. Es por eso que muchos directores no utilizan la información financiera, porque cuando la reciben ya no la necesitan, es algo que ya saben. Lo saben simple y sencillamente porque todos los días están ahí, trabajando, vendiendo, comprando, motivando a la gente, preguntando en todos los departamentos que pasa, a él le llegan los problemas y las preguntas y él entrega las respuestas, de manera que la situación financiera no solo la conoce sino que la siente. ¿Entonces les es útil la información que proporciona la contabilidad a aquellos que toman decisiones? Primero tendríamos que pensar cómo se determinan los estados financieros, esto es ¿quién los marca, quién los define y cómo? En las empresas grandes, me refiero a tamaño y solo a las grandes porque es difícil encontrarlo en las medianas y pequeñas de manera real, encontramos dos grupos de personas por arriba del director de la empresa, uno es el consejo de administración y el otro la asamblea de accionistas, ambos con poder suficiente como para marcar el rumbo de la empresa. Las cosas funcionan así, la asamblea de accionistas, los dueños o el dueño, normalmente se apoyan en un conjunto de personas experimentadas para que ayuden a definir la estrategia que debe seguir la empresa, el rumbo que se debe tomar, que segmentos de mercado deben atacar y de qué forma, de qué segmento deben salir, que industrias, que productos, con qué recursos, en algunos casos se aprueban proyectos que son presentados por los mismos ejecutivos de la empresa. Lo que es relevante es que lo que suceda en esas juntas de consejo

será determinante para el futuro de la empresa ahí es realmente donde se determinan los estados financieros. Pero en todos los casos una vez tomada la decisión será cuestión de tiempo para que esta se vea reflejada en los estados financieros. Lo que será importante será el monitorear de manera continua que los resultados esperados se estén cumpliendo y es ahí donde la dirección de la empresa entra en función. Una muy importante de evaluar que las metas se cumplan, deberá diseñar un sistema de información lo suficientemente ágil y útil como para acompañar a la empresa al logro de sus objetivos.

Cuatro Etapas en toma de Decisiones. Laudon describió cuatro etapas en la toma de decisiones: inteligencia, diseño, selección e implantación.

Inteligencia: es la primera de las cuatro etapas de Simón sobre la toma de decisiones, cuando la persona recopila información para identificar los problemas que ocurren en la institución y más en las áreas operativas. La inteligencia implica identificar los problemas que ocurren. La inteligencia indica donde, porque y con qué objeto ocurre una situación. Este amplio conjunto de actividades de recopilación de información se requiere para informar a los administradores que también se desempeñan en la institución y para hacerles saber dónde se presentan los problemas. Los sistemas de información administrativos (SIA) tradicionales que proporcionan una gran cantidad y variedad de información detallada pueden ser útiles para identificar los problemas, especialmente si estos informan excepciones (con habilidad agregada para cerrar el texto y buscar información adicional).

Diseño: es cuando la persona concibe las posibilidades alternativas de soluciones de un problema. Durante el diseño, la segunda etapa de la toma de decisiones, la persona diseña las posibles soluciones a los problemas en este caso hablando del sistema operativo. En esta actividad se requiere de mayor inteligencia, de manera que la dirección decida si una solución en particular es apropiada. La etapa de diseño también puede implicar actividades de información más cuidadosamente

especificadas y orientadas. Los sistemas de soportes de decisiones (SSD) son ideales en esta etapa de toma de decisiones, por que operan sobre la base de modelos sencillos, pueden desarrollarse rápidamente y ser operados con información limitada.

Selección: es cuando la persona elige una de las diversas alternativas de solución. Selección, la tercera etapa de la toma de decisiones, consiste en elegir entre las alternativas. En este caso, la dirección puede usar las herramientas de información que calculen y lleven un seguimiento de las consecuencias, costos y oportunidades proporcionadas por cada alternativa diseñada en la segunda fase. Quien toma las decisiones podría necesitar de un SSD mayor para desarrollar mejor la información sobre una amplia variedad de alternativas y emplear diversos modelos analíticos para tomar en cuenta todas las consecuencias.

Implantación: cuando la persona lleva la decisión a la acción y da su informe sobre el progreso de la información, última etapa en la toma de decisiones es la implantación. En esta etapa, la dirección puede usar un sistema de información que emita informes rutinarios sobre el progreso de la solución específica. El sistema también informará sobre algunas dificultades que surjan, indicará restricciones a los recursos y podrá sugerir ciertas posibles acciones de mejora. Los sistemas de apoyo pueden ir desde SIA completos a sistemas mucho más pequeños, así como software de planeación de proyectos operados con micro computadoras. En general, las etapas en la toma de decisiones no necesariamente siguen una trayectoria lineal: inteligencia, diseño, selección e implantación.

Trampas en la Toma de Decisiones: Diez Barreras.

Aventarse: comenzar a recabar información y llegar a conclusiones sin analizar la mejor manera para tomar la decisión.

Ceguera a los marcos: se trata de resolver el problema equivocado ya que se ha perdido de vista los objetivos importantes.

Falta de control de los marcos: incapacidad para definir conscientemente en más de una manera el problema.

Exceso de seguridad en sus propios juicios:

Atajos miopes: confiar implícitamente en la información más accesible o sujetarse demasiado a hechos cómodos.

Actuación intuitiva: creer que mentalmente podrá mantener clara toda la información recabada.

Fracaso del grupo: suponer que con la participación de muchas personas inteligentes, surgen automáticamente las buenas elecciones.

El engaño de la retroalimentación: negación a interpretar con veracidad la evidencia de resultados pasados, con tal de proteger su ego.

Falta de registros: no llevar registros sistemáticos que hagan seguimiento a los resultados de las decisiones, ya que se piensa que la experiencia ofrece automáticamente sus lecciones.

No auditar el proceso de decisiones: no se establece un enfoque organizado para entender la toma de decisiones, y por lo tanto siempre se está expuesto a los errores enumerados anteriormente.

Pasos para la Solución de Problemas en la Toma de Decisiones.

Para la toma de decisiones la dirección debe tomar en cuenta su metodología y forma sistemática, los pasos que proponen los matemáticos para la solución de problemas son:

Diagnóstico del Problema: Se detecta la desviación entre lo que se había planeado y lo realizado, no se puede confundir el síntoma con la causa ya que es síntoma se manifiesta y no es necesariamente la causa.

Investigación u obtención de información: Los subordinados pueden considerarse como memorias porque ellos son los afectados por la decisión la participación de este aumenta la participación y lo motiva para la acción sin información el área de riesgo aumenta

Desarrollo de Alternativas: La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no solo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

Experimentación: la dirección debe acercarse al ideal científico y poner a prueba sus decisiones, sobre todo cuando involucra un cambio profundo en la operación

Análisis de Restricciones: La toma de decisiones está restringida por variables como los objetivos de la organización, las políticas, la oportunidad, tiempo, recursos económicos, tecnología y en las experiencias anteriores, así como factores sociológicos y culturales, como las restricciones truncan la toma de decisiones y no es fácil actuar acertadamente se necesita que el administrador tenga una mente abierta y creativa

Evaluación de Alternativas: Para la adecuada evaluación de alternativas se debe formular las siguientes preguntas:

¿Cómo contribuye esta alternativa al cumplimiento del objetivo?

¿En qué forma afecta la alternativa a otras operaciones?

¿Cuán flexible es?

¿Qué resistencia al cambio puede tener?

¿Se cuenta con los recursos económicos?

¿Cuál es el costo económico?

¿Cuál es el costo-beneficio?

4.4. MERCADO Y COMPETENCIA DE LA ESPECIALIZACIÓN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

La especialización, es un resultado objetivo de la división del trabajo y se expresa en la formación de nuevas ramas, industrias, servicios, e incluso en la interrelación entre ellos que provoca nuevas actividades.

En la economía se profundiza sin cesar la especialización sectorial y empresarial, que se expresa en la adaptación de un sector, organización o división a la prestación duradera de un producto o servicio que se repite establemente, con un destino económico determinado para satisfacer demandas sociales y organizacionales. La especialización consiste en la limitación del campo de

actividad de una organización y puede definirse del lado de la oferta, teniendo en cuenta el proceso o procesos tecnológicos que resultan del dominio de la empresa y del lado de la demanda, por las funciones servidas y los grupos de clientes a los que se satisface. La visión más tradicional de la especialización se basa fundamentalmente en el conjunto de productos o procesos que la organización desarrolla, mientras que un planteamiento más amplio y de mercado, define el campo de actividad a partir de tres dimensiones: las funciones servidas, los grupos de clientes a los que se sirve, y las tecnologías utilizadas para hacerlo.

La primera definición puede ser incluida en la última si se considera que los productos pueden ser descritos por las funciones que cubren y por la tecnología empleada, mientras que los mercados se describen a partir de las funciones satisfechas y los clientes atendidos. Independientemente de las diferentes concepciones, la realidad determina que a mayor profundidad en el nivel de especialización, mayor necesidad de la creación de un tejido industrial de interrelaciones entre empresas que permita satisfacer necesidades complejas. Y en la práctica, desde la década de los ochenta, se ha puesto de moda el outsourcing, la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía, como resultado de la profundización del proceso de especialización donde las empresas se concentran en las actividades, procesos y productos, en las cuales tienen un desempeño superior y, por tanto, en el mercado tienen ventajas competitivas y contratan a otras empresas los elementos necesarios para su quehacer, siempre y cuando sean competitivas sus ofertas.

Para White y James, Outsourcing es "...una relación contractual entre un vendedor externo y una empresa en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.

Cuando se profundiza en la especialización productiva se amplía la cooperación y las organizaciones se complementan mutuamente en un mismo proceso de organización de la producción industrial. Que en la realidad lo ideal es que la

misma organización este consiente que debe de especializar a su personal operativo porque están más familiarizados con las actividades que se realizan dentro de la misma, por lo cual no necesitaría de agencias que se convertirían en costos innecesarios.

Cooperación: Esto se puede definir como “un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, en compartir técnicas o sistemas de especialización en áreas operativas sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

La cooperación se sitúa entre el mercado y la propia empresa como forma de organización de la asignación de recursos humanos y ésta última puede dejarse al mercado que, con el mecanismo de resultados, realizará tal asignación a través de los acuerdos empresariales que en él se realizan. Esta sería la situación de no integración, ni crecimiento externo. Pero esa asignación de recursos puede llevarse también a cabo en la empresa mediante la sustitución de las técnicas o sistemas operativos que ya son obsoletos por la organización interna.

En la cooperación se presentan características del mercado, mediante los intercambios entre las empresas que cooperan, y de la propia empresa, siempre manteniendo un determinado modo de organización. Para determinadas actividades de la cadena de valor, una empresa puede ser menos eficiente que otra o demasiado grande, sin embargo, podría ser en comparación pequeña para otras. Pueden existir otras razones que determinen que la empresa sea más o menos eficiente en la realización de algunas de las actividades de su cadena de valor.

En este último caso, la empresa podría externalizar esas actividades de la cadena de valor hacia otras que sean más eficientes. Sin embargo, esta externalización buscando mayor eficiencia no aseguraría por sí misma que el costo total del

producto fuera menor. Esto sólo ocurriría si los costos externos más los de las transacciones fueran menores que los internos. Esta es la condición para que la cooperación sea eficiente, es decir, que los costos de las empresas que cooperan operando por separado sean inferiores a los de una integrada. Esto sólo ocurrirá, si los costos externos más los de las transacciones son inferiores a los internos.

De esta forma, se explica la cooperación a partir de los costos de transacción y se justifica por qué la cooperación es una vía intermedia entre el mercado y la organización interna para la asignación de recursos. La cooperación supone un compromiso entre flexibilidad y eficiencia.

De los motivos que inducen a las empresas a establecer estrategias de cooperación se pueden deducir con relativa facilidad las principales ventajas que las mismas conllevan. Quizás, se podría decir que la combinación de la eficiencia operativa, a través de las múltiples posibilidades antes citadas, con la flexibilidad propia de un mero acuerdo entre partes, es una de las más significativas. Ello constituye una fuente importante de ventajas competitivas al simultanear la eficiencia operativa con la posibilidad de la simple disolución del contrato en el caso de que la cooperación no funcione adecuadamente.

Para que la cooperación sea eficiente, es preciso que esté basada en la reciprocidad mutua entre los socios, de forma que todos consigan los beneficios que esperaban obtener del propio proceso cooperativo y de una forma equilibrada. Para que la cooperación sea estable y se mantenga en el tiempo es preciso extrapolar la anterior idea hacia las expectativas de beneficios que se esperan obtener en el futuro.

La “cooperación entre empresas” es un concepto definido en el “horizonte” de relevancias-problemas. En este “horizonte”, se diferencian distintas formas de colaboración o trabajo conjunto entre distintas empresas jurídicamente independientes, que se establecen con la finalidad de mejorar (a través de una

cierta coordinación de tareas) el cumplimiento de sus objetivos (Rotering, Scharader). Entre las ventajas abiertas en una “cooperación entre empresas” se suelen considerar: mejoras en la dimensión tiempo, mayor velocidad de reacción a demanda; etc. en la dimensión transferencia de conocimientos, posibilidad de concentrarse en la competencia, economía de escala, reducción de riesgos, acceso y entrada en nuevos mercados.

La cooperación de la industria se reduce a la instauración de nexos duraderos de producción entre sectores, empresas y unidades ocupadas en la producción conjunta de ciertos productos. Se distingue por la duración y estabilidad de los nexos y la regularidad de los suministros y reclama que se tengan en cuenta los encargos técnico-productivos del consumidor. Las empresas que establecen nexos de cooperación mantienen su autonomía económica. En el proceso de cooperación, las empresas conexas se suministran mutuamente los productos terminados o semi-manufacturados que se montan directamente en el producto terminado o se somete a tratamiento suplementario en la empresa piloto o a operaciones consecutivas en varias fábricas especializadas así como los diferentes servicios que aportan.

La cooperación en la industria se efectúa en dos formas fundamentales.

En primer lugar, mediante la instauración de estrechos vínculos entre las empresas (ramas) que, por el carácter de su especialización, dependen en el aspecto productivo la una de la otra. El significado económico de este tipo de cooperación consiste en que, unido a la especialización, contribuye al acortamiento de los plazos de puesta en el mercado de complejos y nuevos tipos de productos, asegura la total y regular utilización de los equipos especiales de alto rendimiento, mejora el empleo de las capacidades de producción y contribuye a la amplia aplicación de métodos avanzados de organización de la producción.

En segundo lugar, mediante la instauración de nexos entre las empresas especializadas, que no dependen directamente de la otra en cuanto a la

producción, sino que la organizan con el fin de utilizar más eficazmente las capacidades de producción disponibles de una de ellas. Semejante cooperación tiene además la ventaja de contribuir a la utilización más integral de los potenciales de las empresas, aunque en varios casos puede disminuir los índices del nivel de especialización debido a la ampliación de la nomenclatura de producción.

4.5. DESARROLLO DE LA GUÍA PRÁCTICA.

¿Por qué se desarrollan proyectos productivos?

El desarrollo de actividades productivas tiene como objetivo central el mejoramiento de la calidad en el área de operación y producción, y se orienta a:

Fortalecer la formación integral de los trabajadores de las diferentes áreas priorizando los objetivos de cero defectos, no al reproceso, y devoluciones y la fidelidad y lealtad de los trabajadores empleabilidad. Adquirir y fortalecer el desarrollo de las competencias básicas, genéricas y específicas en el proceso de producción en los trabajadores. Promover las capacidades productivas de cada trabajador en las diferentes actividades de sus áreas. Generar la confianza de nuestros clientes y directivos. Articular la especialización de los trabajadores con el mercado y la producción.

¿Cuáles son las etapas del proyecto de especialización en los trabajadores en el área de producción?

Según el Desarrollo de Actividades Productivas para la empresa, los proyectos productivos tienen las siguientes etapas:

Formulación y aprobación del Plan de especialización a los trabajadores y su seguimiento. Formulación de Proyectos productivos de bienes y servicios. Aprovisionamiento de recursos. Desarrollo y control de la producción.

Comercialización. Evaluación de los recursos. Informe final.

¿Para qué se utilizan los ingresos del proyecto productivo?

Los ingresos propios (en forma de utilidades después de haber pagado los costos de los cursos y capacitaciones, costos administrativos, costos de producción) se deben de distribuir de acuerdo al plan operativo de la empresa:

El mejoramiento de la infraestructura. El mantenimiento de maquinaria y equipos de las diferentes áreas de producción. La renovación y adquisición de maquinaria y equipos. El establecimiento de un "fondo de producción" para la iniciación de nuevas actividades productivas.

¿Quiénes participan?

Las actividades productivas se promueven y desarrollan coordinando con diversos agentes educativos, económicos, culturales y sociales de la entre otros, generando sinergias constructivas. Se debe tomar en cuenta:

Los planes de desarrollo estratégico. Los proyectos estratégicos de desarrollo en el área de producción y deformación técnica, articulado a los nuevos sistemas.

El diagnóstico interno y externo relacionado a las actividades productivas. El plan estratégico y su plan operativo anual. Las necesidades de producción de bienes y servicios en base a las necesidades del mercado.

¿Cómo se desarrolla el proyecto productivo?

El proyecto de especialización operativa se debe realizar articulándose con el mercado y en base a las necesidades del mercado. Estas son cambiantes (moda, clima, colores, diseños, etc.), haciendo indispensable que los sistemas estén preparados para "cambios rápidos y continuos".

Elaboración del proyecto en especialización de los trabajadores en el área de producción. El cálculo de costos de los productos a elaborar es un proceso que requiere dedicación y minuciosidad. La calidad debe estar presente en estos procesos:

Cuidado del medio ambiente: Limpieza, ambientación, iluminación, señalización, seguridad e higiene industrial.

Tecnologías más Limpias: Producción más Limpia: ahorro de costos directos: en agua, en energía eléctrica, ahorro de horas hombre y horas máquina (incremento de la productividad).

Infraestructura los sistemas a implementar: (mejorarlos y mantenerlos)

Disposición de la Maquinaria y equipos dentro de los talleres.

Mantenimiento de las máquinas y equipos (preventivo y correctivo).

Se deben conocer su capacidad de producción. Es decir, su capacidad de mano de obra o la capacidad de su maquinaria para producir determinados productos o servicios.

Se deben conocer la capacidad de su mano de obra: trabajadores, supervisores, administrativos y dirección.

El uso de los ingresos por actividades productivas se estiman de antemano y debe haber claridad. El monto de inversión contra las utilidades obtenidas debe de ser significativo, y cómo se trabajará en la sostenibilidad de las actividades productivas.

Otros: Evaluar el desarrollo conjunto de actividades productivas. Promover la capacitación de un equipo y/o responsable del proyecto en especialización. Establecer criterios para la documentación necesaria para ejecutar los proyectos productivos. Evaluar las acciones realizadas. Recoger y sistematizar lo relevante.

¿Qué se espera del desarrollo de un proyecto productivo?

Mejora de la capacidad de ejecución de actividades productivas en los trabajadores. Mejora de productividad por la propia ejecución del proyecto productivo. En los trabajadores: Mejoran sus competencias: técnicas y de gestión, Iniciativas de actividades en área operacional, competencias de trabajo en las diferentes áreas de producción.

En los trabajadores: Mejoran sus competencias técnicas, Mejoran sus posibilidades de empleabilidad, Mejoran sus competencias de autoempleo.

Mejora en relación con el nivel de comunicación en las diferentes áreas entre jefes y subordinados. Mayor información y conocimiento del mercado en relación a los productos a elaborar. Posibilidades de fortalecimiento e institucionalización de actividades productivas.

Esquema para la presentación de un Proyecto Productivo.

Datos Informativos. Nombre del Proyecto, en este caso especialización en el área de producción y sus deficiencias. Quienes lo promueven (personal administrativo, supervisores y trabajadores). Localización. Departamento. Fecha de Inicio. Fecha de Término. Fundamentación del proyecto. Justificación. Descripción. Mercado (demanda). Costos. Vinculación con el proceso de capacitación. Objetivos. Objetivo general. Objetivos Específicos. Estructura del proyecto. Organización. Organización de Recursos Humanos. Organización y Planificación de los Materiales y equipos necesarios. Organización de Recursos Económicos. Presupuesto del Proyecto (Costos). Planificación: Actividad, responsable, cronograma. Metas a lograr.

Principales puntos críticos en la ejecución de proyectos productivos. Para la ejecución de cualquier Proyecto Productivo es necesario que se tomen en cuenta ciertos puntos críticos, si faltase alguno de ellos, lo más probable es que no se logre ejecutar el proyecto o en todo caso resulte un fracaso completo.

Materia Prima: Calidad de la materia prima. Maquinaria, equipos y herramientas existentes y en buen estado. Recursos Humanos (capacitadores, supervisores y trabajadores). Recursos económicos (costos y financiamiento). Infraestructura: Acorde para ejecutar el proyecto.

Los participantes tienen que adquirir y fortalecer el desarrollo de las competencias básicas, genéricas y específicas en el proceso de operación y producción en el área fortalecer la formación operativa de los trabajadores priorizando los objetivos de producción.

Promover las capacidades operativas y productivas de los supervisores y trabajadores.

Articular la formación operativa con técnicas en el mercado y la Producción. ¿Cuánto producir? depende de la capacidad de producción del área y de la capacidad de mano de obra con la que se cuenta. Depende también de la demanda. Tener en cuenta los gustos y necesidades de los demandantes, no de los productores.

Esquema para presentar el Presupuesto de un Proyecto Productivo.

Producto a elaborar, Número de unidades a producir, Capacidad de Producción, Tiempo de producción. Hoja de costos: Costos de Materias Primas. Costos de todos los materiales e insumos requeridos. Costos unitarios, costo total de materiales. Costos de Producción. Costo de Mantenimiento. Costos de agua, luz. Costo de Mano de Obra. Costos de combustible (gas, petróleo, etc.). Costos Administrativos. Costos de agua, luz, teléfono, fax.

CONCLUSIÓN:

A lo largo de esta investigación se llegó a la conclusión de que los manuales de la especialización en el área operativa resultan indispensables para cualquier organización, gracias a ellos se logra la mayor eficiencia de los recursos, tanto humanos como financieros, ya que facilitan la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento adquirido por la misma organización.

Por otra parte se puede concluir que sin una estructura organizacional adecuada el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Una organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir sus necesidades.

Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará.

El objetivo principal de esta tesis es realizar una actualización en el área de Operaciones en una empresa, que permita documentar sus procedimientos, para hacer tangibles y transferibles sus conocimientos y experiencias, Esto se logró al cumplir con los objetivos específicos de la investigación.

Al llevar a cabo el análisis de la situación de una empresa es evidente la necesidad de formalizar su estructura orgánica y sus operaciones ya que actualmente se encuentra desorganizada y el poco personal con el que cuentan no tiene bien definidas sus funciones.

Como resultado del análisis se pudieron identificar las principales actividades que se realizan actualmente en la mayoría de las empresas, de acuerdo a lo indicado por experiencia propia y a lo largo de mi experiencia laboral he encontrado deficiencias que existen en los procesos para definir áreas donde se puede mejorar y así ser eficientes.

Además con estas actividades se logró simplificar su análisis y hacerlas fácilmente transmisibles para los miembros de la organización.

Otro objetivo de la investigación fue identificar y documentar los procesos clave que aún no se llevan a cabo pero que son necesarios para la creación de nuevos sistemas de operación, esto fue posible gracias a la información obtenida de las diferentes investigaciones realizadas a la empresa en la cual laboraba, de acuerdo a lo que desean lograr en un futuro.

Al elaborar la descripción de los nuevos procesos surgió la necesidad de incluir otras direcciones y departamentos a la estructura organizacional de la empresa, ya que su actual organización no es la idónea para cubrir todos los procesos que requiere para expandirse. Como resultado de esta investigación se hizo una propuesta de organigrama que abarcara todas las áreas necesarias y que además le proporcionara una estructura más formal, con puestos y funciones bien definidas y relaciones de autoridad claras.

Para cumplir con el último objetivo de la investigación, crear una propuesta de Manual de Operaciones para la empresa, fue esencial cumplir con los objetivos anteriores. Al ser una organización nueva, dicho manual le será de gran utilidad debido a que en él se explican las actividades que se realizan actualmente y las que pretenden realizar y se sistematizan sus experiencias y conocimientos para hacerlos fácilmente transmisibles y así poder cumplir con el propósito que tiene la

organización, además les será útil como instrumento de formación y referencia a todos los miembros de la empresa.

Recomendaciones:

Dicha empresa tiene un gran potencial de crecimiento, esto debido a que tiene muy poca competencia.

Se recomendaría que la empresa tomara en consideración la propuesta del Manual de una especialización en el área de operación y producción y lo proporcione a todos los miembros de la organización para que de esta manera se puedan estandarizar las operaciones realizadas y los servicios prestados al área operativa. Es importante que se realicen las actualizaciones necesarias al mismo como resultado de la mejora o cambios que puedan ocurrir, cabe recalcar que las organizaciones son entes vivos los cuales se encuentran en cambio constante por lo que cuando se requiera realizar los mismos es necesario que éstos se reflejen en estos sistemas.

Se recomendaría que la organización adoptara la propuesta de organigrama que contiene el sistema o técnica, aunque esta acción implique un costo para la organización al tener que contratar más personal, esto debe verse más como una inversión, ya que traerá beneficios al generar mayor eficiencia en los procesos debido a que los miembros de la organización tendrían bien definidas sus responsabilidades y no realizaría tareas que no les corresponden.

La clara definición de las responsabilidades además generaría una reducción en el tiempo de ejecución de las mismas al ser realizadas por una persona capacitada para ello. También disminuiría el trabajo de la Dirección General otorgando mayor tiempo para realizar las actividades específicas de su puesto.

BIBLIOGRAFIA:

- Smith A. (2011). La riqueza de las naciones. Reino Unido: Alianza.
- Babbage C. (2000). the Economy of Machinery and Manufactures. Londres: Dodo Press.
- Dantzig G. (2003). Teoría y Extensiones, Investigación Operativa e Ingeniería Financiera. Estados Unidos: Springer.
- Harvard B. (2001). Métodos de evaluación del rendimiento. España: Gedisa.
- Becker & Huselid & Ulrich. (2000). cuadro De Mando De Recursos Humanos/Vinculando Las Personas, la estrategia Y Rendimiento de las Personas En La Empresa. Barcelona: Edipe.
- Taylor F. (1911). Los Principios de la Administración Científica. New York, Londres: Harper & Brothers.
- Gilbert F. L. (2006). La Administración Científica. Estados Unidos: Marcial Pons.
- Gantt H. (1919). Organizing for Work. Estados Unidos: Henry Gantt.
- Mayo E. (1927). El Experimento De Hawthorne. Estados Unidos: Ecasa.
- Mayo E. (2010). Human Problems of an Industrial Civilization vol.6. Estados Unidos: Routledge..
- Shewhart W. (1931). Control económico de la calidad del producto. New York, EE. UU: D. Van Nostrand Company...
- Harris F. (1915). Investigación de gestión de inventarios. Estados Unidos: OR/MS.
- Dantzig G. (1879). Investigación en área Operacional/ segunda edición. Inglaterra: OR/MS...
- Galbraith J. K. (1923). Capital Intellectual. CAMBRIDGE (ESTADOS UNIDOS): Arid.

- Bontis N... (2001). Congreso Mundial sobre Lecturas del Capital Intelectual. Toronto, Ontario, Canadá: KM-CID...
- Becker G. (1964). Gary Becker / La Teoría del Capital Humano / Tercera Edición. Chicago, Illinois, Estados Unidos: Alianza.
- Maslow A... (1954). Motivación y Personalidad. Estados Unidos: Díaz De Santos S.A. Harper & Brothers.
- Drucker P... (1954). The Practice of Management. California Estados Unidos: Sudamericana.
- Chiavenato I... (2011). Planeación Estratégica Fundamentos Y Aplicaciones / Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.
- Etkin J. (2003). Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Buenos Aires Argentina: Oxford.
- Urwick L. F. (1948). Teorías Administrativas. Sidney Australia: Patria.
- Parker Follet M... (1941). Dinámica Administración. Reino Unido: Harper Y Brothers.
- Harrington y Brent. (1986). Corporate financial analysis. Inglaterra: Business Publications.
- Laudon. (2004). Sistemas de información gerencial / Octava Edición. México: Pearson / Prentice Hall.
- White y James. (1965). Innovador Y Vencedor. Irlanda del Norte: Gerald Weeler.
- Roterling. (2007). Needs and Limits. Estados Unidos: Patricia E Woods.

