



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA QUÍMICA E
INDUSTRIAS EXTRACTIVAS

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE DISCIPLINA OPERATIVA
EN UNA MEDIANA EMPRESA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO QUÍMICO INDUSTRIAL

P R E S E N T A:

JUAN CARLOS PALMA TORRES

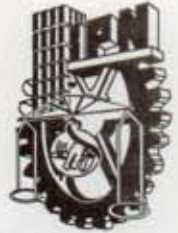


Director de Tesis: Dr. Héctor F. Martínez Frías

México D.F. Marzo de 2014.



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA QUÍMICA E INDUSTRIAS EXTRACTIVAS
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO ACADÉMICO



T-096-13

México, D. F., 15 de agosto del 2013.

Al C. Pasante:
JUAN CARLOS PALMA TORRES

Boleta:
2008320326

Carrera:
IQI

Generación:
2007-2011

Mediante el presente se hace de su conocimiento que este Departamento acepta que el C. **Dr. Héctor F. Martínez Frías**, sea orientador en el tema que propone usted desarrollar como prueba escrita en la opción **Tesis Individual**, con el título y contenido siguiente:

"Implementación de un proceso de disciplina operativa en una mediana empresa".


Resumen.
Introducción.
I.- Generalidades y principios básicos.
II.- Funciones y operaciones determinantes de la productividad.
III.- El clima laboral y la disciplina operativa.
IV.- Liderazgo, disciplina e indicadores de eficiencia.
V.- Implementación y control de la disciplina operativa.
Conclusiones.
Bibliografía.

Se concede un plazo máximo de un año, a partir de esta fecha, para presentarlo a revisión por el Jurado asignado.


Dr. Héctor F. Martínez Frías
Presidente de la Academia de
Economía Industrial


Dr. Héctor F. Martínez Frías
Director de Tesis
Ced. Prof. 137154


Lic. Guillermo Alberto de la Torre Arteaga
Jefe del Departamento de Evaluación y
Seguimiento Académico


Dr. Ricardo Gerardo Sánchez Alvarado
Subdirector Académico Interino



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA QUÍMICA E INDUSTRIAS EXTRACTIVAS
DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO ACADÉMICO



T-096-13

México, D. F., 18 de febrero del 2014.

Al C. Pasante:
JUAN CARLOS PALMA TORRES
PRESENTE

Boleta:
2008320326

Carrera:
IQI

Generación:
2007-2011

Los suscritos tenemos el agrado de informar a usted, que habiendo procedido a revisar el borrador de la modalidad de titulación correspondiente, denominado:


"Implementación de un proceso de disciplina operativa en una mediana empresa".

encontramos que el citado Trabajo de **Tesis Individual**, reúne los requisitos para autorizar el Examen Profesional y **PROCEDER A SU IMPRESIÓN** según el caso, debiendo tomar en consideración las indicaciones y correcciones que al respecto se le hicieron.

Atentamente

JURADO


Dr. Héctor F. Martínez Frías
Presidente


Ing. Julian Israel Salazar Morales
Vocal


M. en A. Martha Ruth Ruiz Ayerdi
Secretario

c.c.p.- Expediente
GATA/rcr

Dedicatorias.

El presente trabajo lo dedico con todo el amor, cariño y sinceridad.

A DIOS por darme la oportunidad de nacer y vivir, por brindarme una familia. Por estar conmigo en los momentos más difíciles de mi vida, por enseñarme que la vida tiene altibajos pero que cada uno de ellos lleva una enseñanza, por poner a las personas indicadas en mi camino para crecer.

A mi padre TOMAS PALMA GÓMEZ por regalarme parte de su vida, por brindarme siempre todo lo necesario para vivir dignamente, por ofrecerme los consejos oportunamente y en los momentos exactos, por estar siempre presente cuando lo he necesitado, por enseñarme a vivir, por creer en mí y apoyarme en todo momento y brindarme los medios necesarios para tener una carrera para mi futuro, por enseñarme a ser un hombre. Agradezco con toda mi alma y mi corazón todo el sacrificio, esfuerzo y trabajo que implica criar a un hijo, con toda mi admiración y respeto gracias por ser parte de mi vida, gracias por ser mi papá.

A mi madre ESTELA TORRES REJÓN por estar al pendiente siempre de mi bienestar, brindarme el apoyo necesario para cumplir con mis metas, por cuidar de mí en los momentos difíciles, por creer en mí y darme siempre el impulso necesario para continuar con mi camino, por el tiempo y sacrificio que implica ser madre, por enseñarme lo necesario para convertirme en un hombre de bien, mi corazón está plenamente agradecido por haber sido bendecido con tu amada presencia, tu valor, tu amor, tu fidelidad y tus palabras tienen un valor incalculable, gracias de todo corazón por formar parte de mi vida y por ser mi mamá.

A mi hermana TANIA que es grande mi admiración por ti, he aprendido de tu perseverancia y esfuerzo, y del empeño con que has afrontado tu vida, he crecido junto contigo y has sido un ejemplo digno de seguir, agradezco por los sacrificios que has hecho por mí, te pido que siempre tengas esa fortaleza que hasta ahora has mostrado y que siempre en cualquier situación tendrás mi apoyo y mi amor incondicionalmente, gracias por ser mi hermana.

A mi hermana MICHELL que viniste a ser el complemento perfecto para esta familia, tengo un profundo respeto y admiración por tu persona, a pesar de ser más pequeña que yo con tu alegría, tu dedicación y con tus ganas de vivir me has enseñado y me has dado lecciones de vida muy valiosas, siempre mantén ese espíritu tan fuerte que posees, y nunca dejes que nada te impida alcanzar tus sueños y metas, cuentas conmigo en todo momento y te agradezco por ser la peque.

Gracias a mi familia por la comprensión y paciencia que siempre han tenido, los amo, los respeto y los admiro profundamente.

Al Dr. HÉCTOR FRANCISCO MARTÍNEZ FRÍAS por brindarme y facilitarme todos los medios necesarios para la elaboración de esta tesis, por la orientación y los consejos precisos para realizar un trabajo de calidad y con profesionalismo. Agradezco por haber tenido la oportunidad de ser su alumno y le expreso mi admiración y respeto sincero, gracias por guiarme y tenerme paciencia, gracias por confiar en mí, por enseñarme e influir en mi vida, como persona y maestro usted ha dejado huella en mí.

A ROSARIO FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ por el apoyo brindado durante el desarrollo de mi carrera y sobre todo por creer en mí, por ser amiga y consejera, por orientarme y por mantenerme en el camino de la educación y la responsabilidad, por la paciencia y por darme la oportunidad de ser parte de la FUNDACIÓN ROBERTO PLA INCHAUSTI I.A.P a cual también extiendo mi agradecimiento.

Al INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, las Instituciones y a los maestros y profesores que han sido parte de mi formación académica, cada uno de ellos han dejado alguna enseñanza en mí, gracias a todos.

A mis amigos por todo el apoyo brindado durante mi estancia con ustedes, por los momentos alegres y tristes que pase con ustedes, y sobre todo por su paciencia para aceptarme tal cual como soy, gracias por brindarme su amistad.

Índice.

Resumen.	1
Introducción.	2
I. Generalidades y principios básicos	3
1.1 Estructura de una mediana empresa de fabricación de productos químicos.	3
1.2 Organigrama funcional.	6
1.3 Misión, visión, valores y políticas.	7
1.4 La dirección y el control para máxima eficiencia.	9
II. Funciones y operaciones determinantes de la productividad.	15
2.1 Planeación de la producción.	15
2.2 Planeación de los requerimientos de inventarios.	16
2.2.1 Perfil de Recursos.	17
2.2.2 Requerimientos de recursos.	17
2.2.3 Recursos Financieros.	18
2.3 Administración de la capacidad.	18
2.3.1 Funciones de la planeación y control de la producción.	19
2.3.2 Técnicas RCCP.	21
2.3.3 Selección de una técnica RCCP.	22
2.3.4 Capacidad aproximada y las decisiones que implica.	22
2.4 Control de las actividades de producción.	25
2.4.1 Programación de un centro de Trabajo.	26
2.4.2 Control de entradas y salidas	28
III. El Clima laboral y la disciplina operativa.	30
3.1 ¿Qué se entiende por clima laboral?	30
3.2 Objetivos del estudio del clima laboral.	30
3.3 Componentes fundamentales del clima laboral.	31
3.4 Factores del clima laboral.	31
3.5 Identificación del clima laboral en una empresa.	33

IV. Liderazgo, disciplina e indicadores de eficiencia.	35
4.1 Liderazgo en la organización.	35
4.1.1 Modelo de Fiedler para la eficiencia del liderazgo.	35
4.1.2 Teoría de ruta-meta.	37
4.1.3 Modelo de participación del líder.	39
4.1.4 Teoría de la atribución del liderazgo.	40
4.1.5 Teoría del liderazgo carismático.	41
4.1.6 Liderazgo visionario.	44
4.1.7 Liderazgo de equipo.	45
4.1.8 Liderazgo transaccional vs liderazgo transformador.	46
4.2 Disciplina.	47
4.2.1 Consecuencias de la falta de medidas disciplinarias.	49
4.2.2 Fijación de reglas de la organización.	50
4.2.3 Definición de disciplina.	52
4.2.4 Disciplina progresiva.	53
4.2.5 Disciplina positiva.	54
4.2.6 Compilación de un registro en materia de medidas de disciplina.	55
4.3 Indicadores de eficiencia.	57
V. Implementación y control de la disciplina operativa.	59
5.1 Estructura básica para la implementación de la disciplina operativa.	59
5.2 Acciones de capacitación para el personal de nuevo ingreso.	66
5.2.1 Importancia de la capacitación.	67
5.2.2 Planeación de la capacitación.	67
5.2.3 Planeación del desarrollo humano.	70
5.2.4 Planeación del desarrollo directivo.	71
5.2.5 Evaluación de la capacitación y el desarrollo humano.	73
5.3 Código de conducta organizacional.	75
5.4 Reglamento interno.	77
Conclusiones.	81
Bibliografía.	85

RESUMEN.

El presente estudio tiene por objeto ilustrar la implementación de un proceso de disciplina operativa en una mediana empresa y está integrado por cinco capítulos en los cuales su contenido se basa en los principios más elementales que requiere una organización para alcanzar el éxito.

El primer capítulo presenta las generalidades y los principios básicos de una organización, los tipos de estructura que existen para el diseño de una organización de acuerdo a las necesidades de su producto o servicio; la existencia y la necesidad de tener un organigrama en el cual cada integrante de la organización tenga conocimiento y esté consciente de sus funciones y responsabilidades; la importancia de establecer una misión, visión, valores y políticas; y la función que desempeña la dirección para el control en una organización.

En el segundo capítulo se presentan las funciones y operaciones determinantes de la productividad; con particular referencia a los temas de una adecuada y eficiente planeación de la producción; las necesidades de satisfacer los requerimientos mínimos de un inventario y su adecuada planeación y elaboración; el óptimo aprovechamiento de todos los recursos que tiene una organización, desde los financieros hasta los humanos entre otros; el aprovechamiento adecuado de la capacidad que tiene una organización y su correcta administración; decisiones y formas de controlar que implican las actividades de producción.

La importancia que tiene el clima laboral y como se relaciona con la disciplina operativa se analizan en el capítulo tres en donde se establece una definición general de lo que es el clima laboral, se plantean los motivos por los cuales es importante estudiar el ambiente laboral en una organización; sus componentes básicos, los factores que interviene en el establecimiento y conservación de un clima laboral satisfactorio y la forma en que puede identificarse el clima laboral en una organización.

En el capítulo cuatro se analiza el liderazgo y la disciplina, se fundamenta la importancia y el papel que desempeñan en una organización; se establecen las diferentes formas y estilos que existen; se presenta la relación que existe entre los mismos y la forma de implementarlos adecuadamente sin generar conflictos; se presentan los autores que lo han estudiado y algunas de las teorías y metodologías que existen; la importancia que tiene el liderazgo y la disciplina referentes a la eficiencia de operación; se establecen algunos indicadores de eficiencia y las características necesarias o mínimas para que una organización sea eficiente en su operación.

En el quinto capítulo se muestra como implementar y controlar el proceso de disciplina operativa, la estructura básica y los fundamentos de la disciplina operativa; la importancia y las acciones adecuadas para capacitar al personal de nuevo ingreso y el existente; los factores que intervienen en una planeación para capacitar; el desarrollo humano y sus requerimientos, importancia y su diseño; las formas de evaluar a la capacitación del personal y el desarrollo humano; el código de conducta en una organización y su función e importancia; el reglamento interno de una organización función e importancia.

Finalmente se puntualizan las conclusiones del estudio.

INTRODUCCIÓN.

La existencia de empresas nacionales que desarrollan, elaboran o comercializan productos o servicios con calidad, seguridad, disciplina y conciencia con el medio ambiente son cada vez menos, y con frecuencia se detecta que los factores que conllevan al éxito o al fracaso están fuertemente ligados a la organización operacional.

La diferencia en convertir un producto o servicio en una operación rentable se puede visualizar en la eficiencia con que la empresa realiza sus actividades; ciertamente que las pérdidas existen en los procesos de manera natural, pero una buena parte de ellas son provocadas frecuentemente por la operación inadecuada, derivada de la ignorancia, la impericia o la imprudencia de los operarios; estos procedimientos incorrectos se pueden encontrar en todas las áreas de la empresa.

La falta de una disciplina operacional en las empresas impacta directamente en las utilidades del producto o servicio, en la salud y en la seguridad de los trabajadores, así como en el deterioro de las instalaciones de la empresa. Resultaría redundante señalar que el éxito o fracaso de un producto o servicio en el mercado proviene de la eficiencia y eficacia de las etapas de la producción, porque el entorno es cada vez más competitivo y los consumidores son cada vez más exigentes. Mención especial debe darse al rubro de la contaminación del medio ambiente que en la actualidad ha adquirido una gran importancia, toda vez que incide en el crecimiento o desarrollo de la empresa no solo a nivel nacional, sino también a nivel mundial.

Las empresas que logran tener éxito, en su mayoría cuentan con una organización muy estricta en todas las áreas, implementan diferentes sistemas para mejorar, el tiempo efectivo de trabajo se vuelve el óptimo o se acerca a su máxima eficiencia; por consecuencia una operación bien organizada y bien implementada genera beneficios a nivel de seguridad para el trabajador y las instalaciones de la empresa, así como también se traduce en un mayor cuidado y conservación del medio ambiente.

Es de interés especial para el autor del presente trabajo sugerir la implementación de la “**DISCIPLINA OPERATIVA**” como medio para asegurar que las empresas medianas operen de manera segura, correcta, aprovechando el tiempo de trabajo y sin contaminar al medio ambiente, alcanzando una mejor eficiencia.

Por lo anterior, el presente estudio tiene por objeto establecer una metodología para implementar el **PROCESO DE DISCIPLINA OPERATIVA** para mejorar las condiciones de trabajo de la empresa y de los trabajadores, asegurando que todas las actividades que se desarrollen sean las correctas y las más seguras, con el objetivo de alcanzar la máxima eficiencia posible, dentro de los estándares de inversión y costos de una mediana empresa.

I. GENERALIDADES Y PRINCIPIOS BÁSICOS.

1.1 ESTRUCTURA DE UNA MEDIANA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS.

Es importante conocer desde el principio como opera una empresa para poder determinar donde se encuentran las fallas o posibles fallas pensando a futuro, por lo cual, el saber la estructura y la organización de la empresa es la base principal para realizar el análisis que se necesita para implementar la disciplina operativa.

Como es conocido las empresas tienden a adoptar distintos modelos de estructura y organización según sus necesidades de producción, compras, administración, ventas u otros aspectos de importancia, por lo que la definición de la estructura y organización de la empresa puede considerarse como el conjunto de todas las áreas operativas que la conforman y que realizan actividades distintas entre sí, considerando siempre la existencia de una adecuada coordinación para una satisfactoria coexistencia.

Para poder estructurar una empresa es necesario conocer a la división del trabajo que predomina, para el presente estudio, la fabricación de productos químicos, y también se necesita analizar y determinar la forma en que se coordinarán las tareas y actividades.

Para partir desde un punto básico de estructura se necesita conocer los distintos tipos de estructuras existentes en las empresas por lo que a continuación se mencionarán los de mayor relevancia:

- ✓ **Estructura lineal:** es la estructura de organización más simple de todas en la que solo una autoridad da los objetivos y las indicaciones a las demás personas para que se lleven a cabo. Esta autoridad está encargada de tomar decisiones de acuerdo a la situación que se presente, la responsabilidad en las acciones y movimientos realizados dentro de la empresa son exclusivas de la misma autoridad, al igual que el control de los subordinados, los subordinados deben de tener un acceso fácil e inmediato con la autoridad.

La jerarquización en esta estructura es simple porque los subordinados obedecen solamente al superior. La relación de la autoridad con los subordinados es clara y directa por lo que no existe ninguna posibilidad de interferencia en la comunicación superior-subordinado y subordinado-superior, el control en las acciones o indicaciones es directo e inmediato.

Es posible que la adaptación al crecimiento de la empresa de esta estructura sea poco flexible debido a que al generarse otros departamentos dentro de la empresa sea complicado controlar a mucho personal, la autoridad se vuelve indispensable y difícil de sustituir. Se recomienda adoptar esta estructura cuando las actividades son realizadas muy frecuentemente o muy repetitivas, cuando la empresa es pequeña o está en proceso de desarrollo y crecimiento, y cuando no se requiere de personal especializado.

- ✓ **Estructura funcional:** básicamente es una estructura conformada por varias personas especializadas, cada una está dedicada específicamente a un área en concreto de la empresa, ninguno de ellos tiene una autoridad superior sino más bien es un equipo multidisciplinario especializado.

Las decisiones tomadas dentro de la empresa son responsabilidad del superior a cargo de cada área de trabajo, la comunicación es directa y sin intermediarios, esta estructura permite que la comunicación sea rápida entre los diferentes niveles de trabajo.

En la estructura funcional la jerarquización de los niveles está basada en la comunicación por secciones, es decir, un obrero o trabajador responde ante un supervisor a su vez este se encarga de resolver los asuntos competentes a esa actividad, y del mismo modo este supervisor responde a una autoridad superior (en caso de haberlo) o se encarga de dar un informe al equipo multidisciplinario al que pertenece. La estructura en si brinda un alto grado de especialización técnica.

- ✓ **Estructura Línea staff:** en esta estructura se pretende combinar las ventajas que ofrecen la estructura funcional y la estructura lineal, es decir, al combinar ambas estructuras se crea un modelo más completo y más complejo, se tiene una línea de mando principal que es la encargada de establecer los objetivos o actividades que se deben de realizar por parte de los empleados en la cual a su vez esta línea de mando esta asesorada por especialistas técnicos en cada área de la organización. Cabe mencionar que los especialistas técnicos no tienen ninguna autoridad ante los empleados y tampoco pueden tomar decisiones de manera autónoma, porque la encargada de tomar las decisiones es la línea de mando principal.

Esta estructura se caracteriza por la existencia de órganos de línea que se encargan de realizar las actividades básicas de la organización y la existencia de órganos de staff (especializados) que se encargan de brindar los servicios especializados, ambos órganos están coordinados por la línea de mando principal. La jerarquización es simple basado en el principio de la autoridad única, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior.

Entre las ventajas que destacan de esta forma de estructura se pueden mencionar las siguientes: se asegura que la autoridad principal este bien asesorada por personal especializado en el tema, además de que las ideas aportadas sean innovadoras y estén a la vanguardia en la medida de lo posible; las aportaciones de los especialistas no necesariamente tienen que ser adoptadas tal cual lo recomiendan; la autoridad principal puede adaptar o extraer lo que estime conveniente para la organización. Algunas de la limitaciones que se pueden llegar a presentar es que generalmente la línea staff está conformada por gente profesional y bien preparada académicamente, mientras que el órgano de línea está conformado por gente que ha adquirido experiencia por la práctica, por lo que al llevarse a cabo las actividades puede existir diferentes formas de realización y obtener diferentes resultados a los esperados.

- ✓ **Estructura matricial:** esta estructura es conocida también como sistema de mandos múltiples, la estructura cuenta con dos tipos de estructura simultáneamente, la organización está sujeta a dos jefes o dos líneas de mando. La primera línea de mando está estructurada con profesionales técnicos que se especializan en solo un área de trabajo (mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, ingeniería, etc.) y la segunda línea de mando está conformada de una combinación de personal de diversas áreas para formar un equipo multidisciplinario a fin de realizar el proyecto o negocio. Cabe mencionar que la segunda

línea de mando tiene un líder de proyecto que es un experto en el área asignada al equipo de trabajo.

La aplicación de esta estructura frecuentemente se da cuando se tiene un problema complejo y se desea darle una solución; esto es debido a que se reúnen diversas habilidades para mejorar la eficiencia, se cuenta solo con el personal necesario para darle solución al problema y en consecuencia se da un ahorro en el costo del proyecto.

Las principales limitantes de esta estructura están basadas en la adecuada selección del personal que conforma al equipo, ya que de eso dependerá la efectividad con que se trabaje. Para tener éxito se requiere que las personas sean cooperativas, deben de tener habilidades para relacionarse con más personas y que sean capaces de trabajar en equipo, al igual que deben de ser de amplio criterio y tener flexibilidad para poder tomar las opiniones de la manera más objetiva posible.

- ✓ **Estructura por proyectos:** en esta estructura se forma una agrupación de recursos humanos y de materiales los cuales son seleccionados de acuerdo a las necesidades del proyecto, la agrupación es de forma temporal y tiene la misma duración que el proyecto, se trabaja en conjunto sobre un objetivo en común. El grupo formado cuenta con la participación de miembros especializados en diversas áreas al igual que con trabajadores de características más comunes.

Las principales ventajas que ofrece es la eliminación de personal innecesario para el proyecto, impactando directamente en el ahorro de recursos, se tiene un tiempo de vida del proyecto establecido por lo que se trabaja por periodos de tiempo ya estimados evitando la pérdida del mismo, se trabaja por etapas y objetivos.

Las desventajas que se pueden presentar están ligadas a la adecuada selección del personal y a los imprevistos que se puedan presentar durante la ejecución del proyecto, provocando principalmente pérdidas de tiempo y en casos críticos, de dinero.

Como se ha mencionado anteriormente existen varios tipos de estructuración para una empresa; es importante identificar cuáles son las necesidades que requiere la organización para establecer una estructura adecuada, los factores que se deben de tomar en cuenta para la toma de decisiones son diversos por lo que se mencionarán algunos que se deben de tomar en consideración.

Las funciones que lleven a cabo dentro de la organización son de suma importancia para la estructura, la zona geográfica en donde se encuentre la organización, el producto o servicio que se brinde, el mercado donde se pueda colocar el producto o servicio, el tiempo que requiera la realización de las actividades y la operación que se vaya a desarrollar.

Todos los factores mencionados anteriormente se considerarán o se descartarán con respecto a otro parámetro de selección, estarán sujetos a que exista una sola línea de mando o existan varias y también al grado de especialización del personal.

1.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

Como toda organización es indispensable y es parte de su naturaleza la existencia del organigrama con que se desarrolla, por lo que a continuación se presenta el organigrama de la empresa bajo estudio.

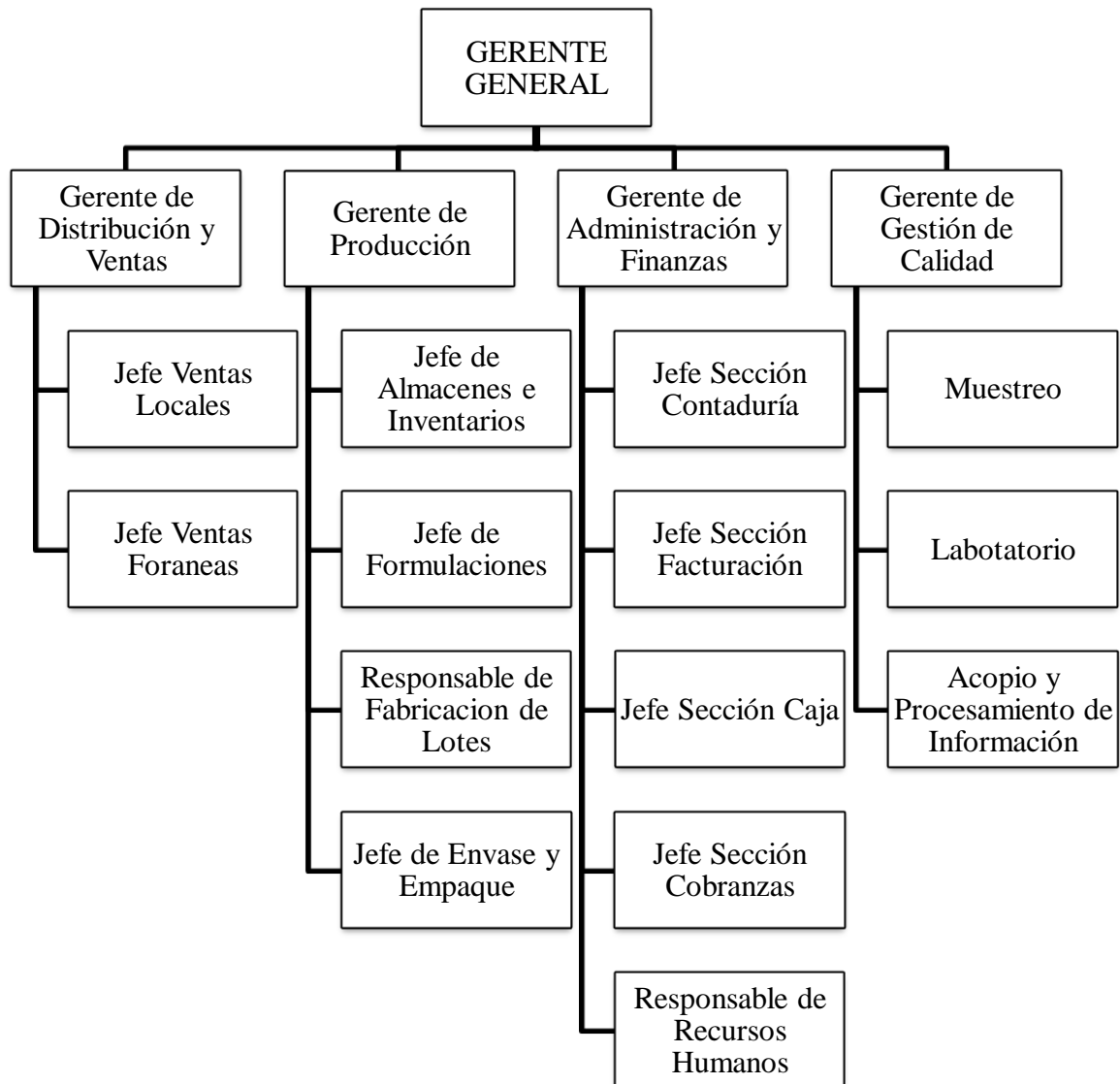


Figura 1. Organigrama general de una organización con estructura de tipo lineal o jerárquica.

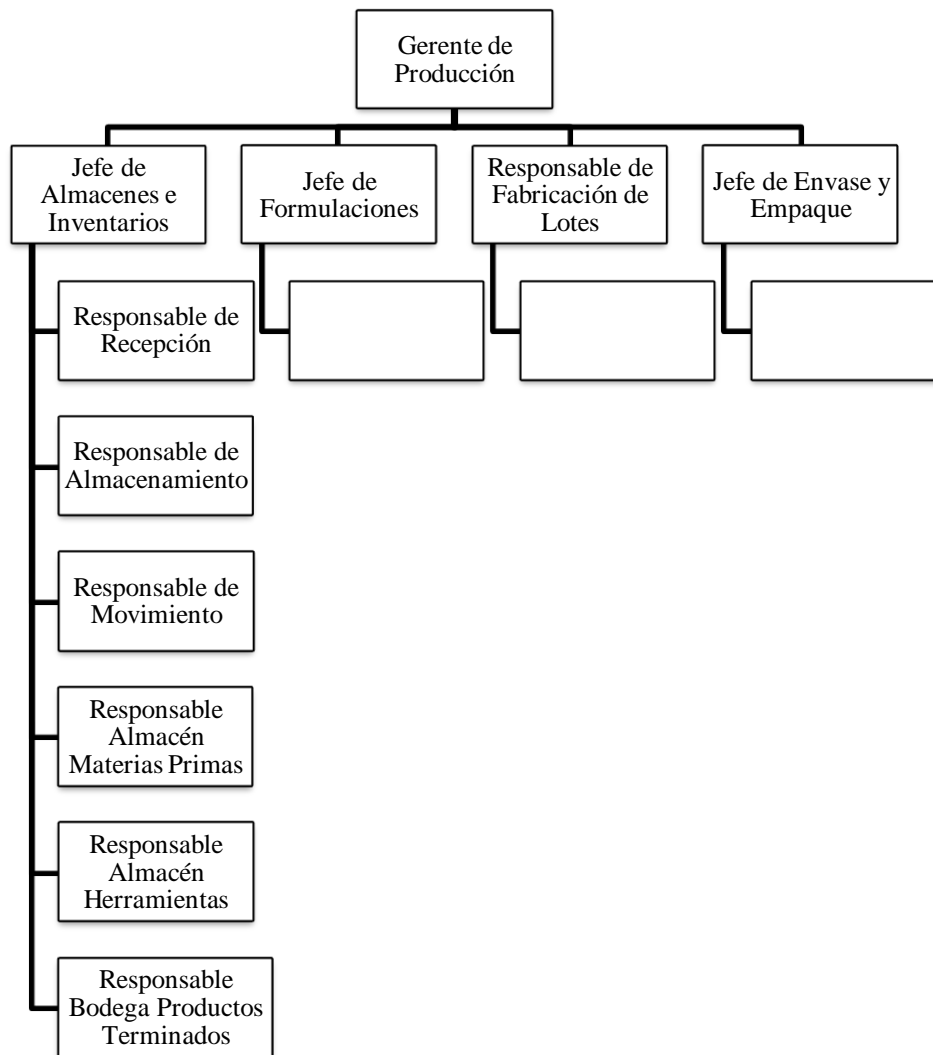


Figura 2. Organigrama del área de producción con estructura lineal o jerárquica.

1.3 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y POLÍTICAS.

MISIÓN.

La misión de una empresa es muy importante ya que ésta es esencialmente la razón de existir de la empresa, al igual que en ella se encuentra presentes las acciones que se llevarán a cabo para lograr el cumplimiento de la misma. Generalmente o principalmente la misión está constituida por la necesidad de satisfacer los requerimientos del mercado al cual se enfocará y el producto o servicio que se pondrá a la venta.

En la misión se definirá la identidad corporativa con la que se trabajará, de aquí surgirá la personalidad y el carácter con que la organización estará llevando a cabo las acciones y las operaciones; del mismo modo las personas que laboren en la organización estarán identificadas

con la misión y de esa forma se respetará y surgirá el prestigio de la organización ante el mercado en el cual se desarrolle.

Una vez establecida la misión, ésta permite que la organización sea identificada por los clientes potenciales y así sea mucho más fácil la interacción del consumidor con la organización.

La misión proporciona y genera una estabilidad y coherencia con la que opera una organización, trabajar bajo una misma línea ideológica permitirá crear credibilidad y fidelidad por parte de clientes hacia la organización, por consecuencia, se creará un ambiente estable y duradero entre la empresa y los clientes.

La misión proporciona datos al cliente y a los proveedores referentes al área de desarrollo de los productos o servicios, lo que permite que se den a conocer las necesidades de la organización y lo que ofrece en el mercado, dando lugar a que sea más fácil el acercamiento de ambos sectores tanto proveedores como clientes o consumidores.

VISIÓN.

La visión es el complemento de la misión, en la visión la organización pretende establecer la imagen a futuro y lo que se desea crear a futuro, en una visión se pretende plasmar una fuente de inspiración para el negocio; ésta sirve y toma importancia en momentos difíciles de toma de decisiones ya que es una directriz a seguir y así brinda una claridad de lo que se debe de hacer o hacia donde deben de enfocarse las decisiones a tomar, en ella se intenta fomentar el entusiasmo y el compromiso en todas las áreas que conforman la organización.

Es importante crear y establecer desde un comienzo una buena visión, ya que esta servirá como un parámetro fundamental para que la organización sea identificada dentro del mercado, además es posible modificarla pero no es recomendable porque la visión puede incentivar desde el director general hasta un trabajador recién integrado a la organización, por lo que al modificarla se puede crear confusión dentro de la organización.

Una vez que la visión ha sido creada e integrada a las operaciones y actividades cotidianas de la empresa, esta se puede llegar a convertir en uno o varios objetivos estratégicos de la organización, al generarse metas más concretas a partir de la visión, se tendrá más claro hacia donde quiere ir la organización y por consiguiente se aprovecharán al máximo los recursos disponibles para cumplir lo establecido.

VALORES.

En una organización es importante que exista una guía moral con la cual todos los integrantes operen, los valores de una organización son los cimientos que proporcionan la identidad y definen a la misma, los valores deben de ser aplicables a todo el personal y proceso con que cuenta la organización, servirán para tener un criterio ético dentro de la organización y existirán para ser aplicados en situaciones imaginarias o reales que se presenten durante la operación de la organización.

La selección de los valores estará íntimamente ligada a la misión y la visión, son de suma importancia y de gran utilidad para alcanzar cambios positivos para el progreso de la organización, deben de ser útiles dentro y fuera de la organización, deben de tener alto grado de utilidad social y personal. Los valores también actúan como fuerzas impulsoras para realizar el trabajo, permiten que la organización se posicione culturalmente hablando en el ámbito

empresarial, siempre son un patrón de referencia para la toma de decisiones y pueden promover y ayudar a que los integrantes de la organización tengan un cambio de mentalidad, facilitan la implementación de programas de mejora continua y permiten que los nuevos integrantes se incorporen más fácilmente a la organización.

POLÍTICAS.

Las políticas que maneja una organización son esenciales para un óptimo funcionamiento de la misma, las políticas establecidas dentro de la organización ayudan a marcar y a delinear las reglas con que operará la organización ya que éstas son aplicables a todos los integrantes, tanto directivos como empleados; además permiten y facilitan la aplicación de diversas normas para mejorar la operatividad de la organización.

La política de una organización es un documento en el cual se hace una declaración de cuáles serán los principios generales con los que se regirá, y la organización estará comprometida a cumplirlos.

El contenido de esta declaración es básicamente una serie de reglas y directrices esenciales para determinar cómo debe de ser el comportamiento de los integrantes de la organización y también contendrá algunas bases acerca de cómo llevar a cabo las actividades de la organización.

Elaborar una buena política para la organización es de gran importancia debido a que este documento será la base principal para la redacción de documentos posteriores, es decir, una buena política debe de estar conformada por una o dos páginas como máximo y se debe de evitar en la medida de lo posibles los detalles.

Los temas que se incluyen en la política de la organización deben de ser lineamientos generales basados en la filosofía con que operara la organización, tales lineamientos pueden ser referentes a la creación de un buen ambiente de trabajo, tratar de implementar sistemas para mejorar continuamente, establecer el compromiso de todos los integrantes para cumplir la legislación interna, definir nuevos objetivos cuando la organización lo requiera, aprovechar al máximo los recursos de la empresa, motivar a los integrantes para que lleven a cabo las actividades de acuerdo a los manuales o procedimientos existentes, minimizar el impacto en el medio ambiente entre otros temas.

Finalmente la política de la organización debe de tener una óptima difusión y distribución además de que debe de estar incluida en los manuales de la organización. Es importante mencionar que deberá cumplirse para el resto de los documentos y procedimientos que se generen posteriormente, si no es así, se estarán incumpliendo los principios básicos establecidos por la misma organización.

1.4 LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL PARA MÁXIMA EFICIENCIA.

DIRECCIÓN

En toda organización es importante que exista personal que se encargue de dirigir y controlar todos los recursos disponibles, como consecuencia de ello, el aprovechamiento de los recursos y el tiempo de trabajo dentro de la organización alcanzan sus niveles más altos y se obtienen mejores resultados en menor tiempo.

La dirección tiene un rol fundamental en la organización por lo que para poder tener una buena dirección es importante entender el significado y como se debe de llevar a cabo. La dirección es un elemento importante en la administración la cual está encargada de realizar de manera eficiente todas las actividades planeadas y establecidas, para ello es indispensable tomar buenas decisiones ya sea por un solo organismo o departamento, o en conjunto con otras áreas de la organización, además de tomar decisiones adecuadas es muy importante que constante y simultáneamente se mantenga una vigilancia en las actividades o decisiones emitidas para asegurar que se cumpla con lo planeado.

Para lograr una buena dirección es necesario que en la organización estén bien definidos los roles de cada integrante, para que el que se encarga de dirigir o los que se encargan de dirigir no pierdan de vista la importancia que tiene su desempeño dentro de la organización, para alcanzar los resultados deseados debe de existir una clara y bien definida separación de los integrantes en cuanto a quien lleva a cabo las órdenes y quien se encarga de dirigir.

La dirección debe de tener una buena relación con todos los elementos e integrantes de la organización, se entiende por buena relación a que las órdenes emitidas por la dirección se lleven a cabo tal cual lo indican, para ello es indispensable la disposición de todo el personal y los recursos, la importancia de una buena relación con todos los integrantes es fundamental porque puede existir distintos tipos y mecanismos de dirección pero ninguno va a dar resultados óptimos si no se ejecutan las acciones bien, como se mencionó anteriormente debe de estar bien definido quien dirige y quien ejecuta.

Otro aspecto importante de este elemento es la estrecha relación con las emociones humanas, de ahí la importancia con que se debe de elegir a la persona adecuada para dirigir, en este cargo o puesto de la organización cualquier error por mínimo que sea repercutirá directamente en los resultados por lo que un director deberá tener un carácter y una personalidad adecuada para el puesto.

Para entender mejor como se debe de gestionar una buena dirección es necesario partir desde los principios básicos de la misma, por lo que a continuación se mencionarán algunos factores importantes para alcanzar el éxito en la dirección.

Una de las bases de la dirección es lograr que los intereses particulares de cada integrante de la organización sean o vayan en el mismo camino al que se pretende llegar como organización, lo cual es comúnmente conocido como el principio de la coordinación de intereses. Para ello es importante poder coordinar adecuadamente a todo el personal y enfocarlo de manera correcta y eficiente hacia los objetivos en común, de esta forma se aumenta la posibilidad de alcanzar todas y cada una de las metas establecidas, cabe mencionar que sería un grave error por parte de la dirección intentar sacrificar los intereses particulares de un área o integrante para alcanzar los objetivos de la organización, he aquí el punto sensible y la importancia de la selección del personal para la organización, ya que como base en la selección de personal se debe de tomar en cuenta que los objetivos particulares sean intereses comunes entre la organización y los integrantes o áreas, de esta forma se asegura que cumpliendo con los intereses de la organización al ser o tener algo en común por consecuencia se cumplirán los objetivos de los particulares y se tendrá una gestión de los recursos optima.

Otra de las bases de la dirección a considerar es la habilidad para mandar por así decirlo, este principio se llama “impersonalidad del mando”, comúnmente o como un estereotipo ya bien

definido la mayoría de los subordinados o directores piensan que dirigir es imponer, y ese es un error cometido frecuentemente en las organizaciones; es necesario que la dirección de una organización sea clara y puntual al emitir las acciones a realizar, ya que este factor hará la diferencia al evaluar los resultados obtenidos.

Para ser más claro una buena dirección se encargará de emitir las acciones no como una orden personalizada por parte de ella, sino más bien como una acción a realizar por todos los integrantes para alcanzar los objetivos en común y por consecuencia los particulares, teniendo especial cuidado en la exposición de los beneficios que se obtendrán como organización. De esta forma al justificar las acciones a realizar se evitará la resistencia a llevarlas a cabo aumentando las posibilidades de éxito inmediatamente.

En una organización respetar el orden de la jerarquía es muy importante, para una dirección respetar la jerarquía también debe de ser importante; de ahí se desprende el siguiente principio llamado “principio de la vía jerárquica”, aquí lo que se trata de establecer es respetar y reconocer a los mandos medios existentes en la organización, por ningún motivo se debe de saltarlos, debido a que se pueden generar situaciones que lastimen el prestigio y la autoridad de los mandos medios, en caso de que la situación lo amerite saltar su jerarquía en la organización se deberá de notificar a los mandos medios para evitar la duplicidad de mandos dentro de la organización. Ahora bien una vez establecido esto solo en casos como los que a continuación se mencionarán se saltará el orden de la jerarquía; se saltará a los mandos medios cuando la orden a ejecutar sea realmente muy importante y se requiera que se rompan las vías de comunicación jerárquica; otra razón por la cual no se debe de hacer es porque de esta manera se genera una desconfianza de los mandos medios al sentirse apartados de su función y de manera análoga se da por entendido que son innecesarios para la organización, estos son algunos de los casos que se pueden presentar.

Para continuar, en todas las organizaciones por naturaleza surgirán conflictos o problemas, es bien sabido que al manejar diversos tipos de áreas y personas las características que los definen son variadas; aquí entra el principio de la “resolución de los conflictos”, este principio se refiere en esencia a la rápida y correcta solución de los problemas que se lleguen a presentar incluso no beneficiando a todas las áreas o personas involucradas, es mejor tener una solución que esperar a que el tiempo lo solucione y que el mismo problema esté presente en la organización generando un ambiente inestable y de incertidumbre al no darle una solución oportuna. Es preciso e importante que la solución sea la adecuada y la más acertada o la más cercana a ello, ya que no se deben de perder de vista los objetivos de la organización y que todos los integrantes de ella están trabajando para un fin en común.

Al surgir problemas o conflictos en la organización puede que en principio se vea como un obstáculo para alcanzar las metas establecidas para la organización, pero también el que existan problemas la organización los puede aprovechar como un reto y así beneficiarse al provocar que los integrantes lo afronten para darle una solución, este es el principio del “aprovechamiento del conflicto”. En este principio la base para darle solución a los problemas es la incentivación a solucionar el problema y ver que de ser un obstáculo para alcanzar los intereses comunes se convierte en un camino para alcanzar el beneficio en común, el principio en si plantea la solución y aprovechamiento del problema en tres diferentes casos; el primero es por dominación que se refiere a que solo una de las partes involucradas en el problema consigue todo lo que se pretendía que por consecuencia la otra parte no; el segundo caso es por compromiso o conciliación que se basa en que las partes involucradas cedan parcialmente en las pretensiones que inicialmente

tenían y así se beneficiarán ambas partes; y el tercer caso es por integración o coordinación que se refiere al replanteamiento del problema en que ambas partes se involucran en la solución consiguiendo las pretensiones que se tenían desde un principio pero que al trabajar por separado no las conseguían.

CONTROL

En toda organización los resultados obtenidos con respecto a los esperados son el parámetro más real para determinar el grado de éxito que se ha tenido; comúnmente esto es conocido como control, para entender qué es el control, es indispensable saber que es por definición.

El control es básicamente la medición de los resultados totales o parciales en relación con lo planeado o esperado, con el fin de determinar los errores existentes y erradicarlos, para mejorar y generar nuevos planes de trabajo, para alcanzar los objetivos de la organización y así obtener un beneficio.

La aplicación del control en una organización es básica y esencial para la medición de resultados como ya se ha dicho anteriormente, el control se puede aplicar de dos formas: la primera forma es estableciendo periodos fijos de evaluación y analizar los resultados para llevar a cabo las acciones para corregir si es necesario, a esta forma de control se le llama control sobre resultados; la segunda forma es el constante monitoreo de la operación para obtener información y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias evitando llegar hasta los resultados finales o totales para actuar, esta forma de control es llamado control automático. Ambas formas de control son efectivas; lo importante es identificar las necesidades de la organización y elegir la más adecuada para aplicar.

El control en la organización es un medio para prevenir por lo que se convierte en una parte esencial para la administración de una organización, una de las características del control es que se presenta en todos los niveles de la organización ya sea desde un proceso hasta un nivel directivo, permite y ayuda a generar un panorama para saber si se está trabajando de manera eficiente y si con ello se puede llegar al éxito esperado o es necesario mejorar.

Así como para dirigir existen principios básicos, para controlar también los hay, como se ha mencionado anteriormente el control es aplicable a toda la organización pero la aplicación es distinta de acuerdo a que se le aplique, es decir, la aplicación del control a un área administrativa es llamado control a una función y la aplicación a un área operativa o proceso es un control auxiliar para mejorar, por lo que es importante que la aplicación se entienda bien que en este caso es para beneficio de todos y no solo un imposición.

Como se ha dicho el control es una comparación de lo obtenido con respecto a lo esperado por lo que para evaluar los resultados debe de existir como mínimo una base de comparación o estándares que permitan dar un buen análisis de la información, mientras más definidos estén los estándares, sean más precisos y exista una mejor cuantificación de ellos mejor será el control a realizar, es necesario y muy importante interpretar la información correctamente y así poder valorar lo que se ha realizado, para que posteriormente se pueda mantener una mejora continua y así perfeccionar y definir los parámetros de evaluación con el fin de alcanzar un óptimo control.

El control también tiene sus tiempos y periodos de aplicación no obstante aplicar el control a actividades que no justifiquen un beneficio puede tener un impacto negativo de ahí la importancia de clasificar y definir en cuanto a prioridades de la organización para llevar un control. También

es importante que el control se deje fluir es decir no necesariamente se tiene que estar evaluando a cada segundo para decir que se mantiene un control, como se ha condicionado es una comparación de lo obtenido con respecto a lo esperado partiendo de ahí entonces se puede considerar que solo en caso de que no se obtenga lo esperado o la desviación de los resultados sea negativa entonces si reportar o llevar a cabo las acciones correctivas, de esta manera el control se vuelve más rápido y eficiente.

Para tener un buen control se requiere manejar un proceso de desarrollo y seguir una serie de reglas.

1. ***“Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control”***, en principio se debe de establecer cuáles serán los medios de control; después se debe de recolectar la información y concentrarla en el área de análisis, posteriormente se deben de valorar e interpretar los resultados y finalmente se tiene que utilizar la información para mejorar. En todas las etapas del control intervienen áreas administrativas como áreas operativas por lo que es indispensable que se trabaje coordinadamente.
2. ***“Entre la innumerable variedad de control posibles en cada campo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos”*** sería imposible generar reglas para determinar los medios de control a elegir ya que la existencia de diversas organizaciones o los servicios y productos que se ofrecen en el mercado son muchos; no obstante el planteamiento de preguntas esenciales para cada organización es fundamental para determinar los puntos estratégicos o puntos sensibles.
3. ***“Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible la estructura de la organización”***. La estructura de una organización es en cierta forma un medio de control al igual que en la estructura se refleja la forma en que se planea trabajar por lo que se debe de respetar en la medida de lo posible para que en el control no se presenten interferencias y por consecuencia se pierda eficiencia en el medio de control.
4. ***Al establecer los controles, hay que tener en cuenta la naturaleza de la función controlada para aplicar el que sea más útil”*** esto quiere decir que como en una organización existen áreas administrativas, áreas técnicas y áreas operativas, la aplicación de un medio de control no va a ser la misma para todas, ya que cada área tiene necesidades específicas y diferentes a las de las demás áreas por lo que para que el medio de control no pierda efectividad se deben de identificar las necesidades particulares.
5. ***“Los controles deben ser flexibles”***, el ser flexible o poder prever posibles desviaciones anormales mas allá de lo esperado puede ser una ventaja o desventaja para el control, puede ser una desventaja cuando la anormalidad que se presenta este por arriba de lo esperado o que provoque que no se pueda llevar a cabo el control y de esta forma hacer inservible el medio de control; por el contrario un medio de control flexible o con la capacidad de adaptación en casos especiales tendrá una ventaja considerable al seguir siendo efectivo en situaciones imprevistas.
6. ***“Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones”***, esto es debido a que así se permitirá la adecuada y oportuna intervención de las correcciones para evitar pérdidas. También permitirá que los estándares establecidos se mantengan actualizados y/o se modifiquen para beneficio en futuras desviaciones.

7. ***“Los controles deben de ser claros para todos cuantos de alguna manera han de usarlos”***, como se dice literalmente deben de ser claros para todos los que lo apliquen, esto es importante ya que muchas veces y comúnmente no es aplicado correctamente debido a que no se entiende lo que se debe de hacer. Para evitar este problema se evitará el uso de tecnicismos para que todo el personal sin ser o estar especializado en el área de aplicación lo entienda y lo aplique correctamente.
8. ***“Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los niveles administrativos que los han de utilizar”*** es decir que la información y el análisis debe de ser lo más preciso posible para que el área administrativa que en esencia no está en contacto como tal con la operación, lo pueda interpretar lo más cercano posible a la realidad y pueda determinar y tomar decisiones precisas y exactas para mejorar, el apoyo de gráficas, presentaciones y otros medios con la estadística son indispensables para lograr lo antes mencionado.
9. ***“Los controles deben de conducir por si mismos de alguna manera a la acción correctiva”***, en esencia la información que proporciona es decir que existe una falla, pero también muestran en donde se encuentra la falla, que área es la responsable de la falla y quien es el responsable de corregirla, por lo que por ende conduce a la acción correctiva de manera implícita.
10. ***“En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema”***, se deben de analizar los hechos que se presentaron, se debe de dar una lectura correcta de la información obtenida y así interpretarla, comentar y mencionar cuales serían las posibles medidas correctivas, aplicación y monitoreo de las medidas correctivas y finalmente la evaluación de los resultados obtenidos.
11. ***“El control puede servir para lo siguiente”***, permite tener una seguridad de que se está trabajando correcta y eficientemente, ayuda a corregir los errores efectivamente, se mantiene una postura de mejora continua para alcanzar lo esperado, permite mejorar y generar nuevos planes de trabajo y finalmente ayuda a que se motive al personal a mejorar.

II. FUNCIONES Y OPERACIONES DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD.

2.1 PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

La planeación de la producción en una organización o empresa es básica para el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales o humanos, de ahí la suma importancia de la misma; la información mínima requerida para la planeación de la producción es la siguiente:

- a) El plan del producto y de ventas.
- b) La estrategia de administración y la política que se refiere a la planificación agregada.
- c) El proceso de producción para los diferentes grupos de productos.
- d) La eficiencia y capacidad de los centros de trabajo.
- e) La identificación de los cuellos de botella en los centros de trabajo.
- f) La asignación de los recursos para la fabricación (plantas y equipo) para elaborar determinados productos.

La información que proviene de la planeación del producto y de las ventas es utilizada para elaborar la planeación de los niveles agregados de producción y los niveles de inventarios por periodos de tiempo para grupos de productos. Es importante que los niveles de producción sean muy específicos en lo más posible, es decir, que se expresen en medidas que comúnmente se usen como: toneladas, barriles, metros, dólares y horas estándar de producción, entre otras.

Al existir distintos tipos de productos químicos su fabricación también es distinta, en algunos casos es posible aprovechar un proceso para elaborar dos o más productos diferentes, pero en otros casos solamente se puede fabricar un producto con un solo proceso, por lo que, la especificación de la línea de productos y la diferenciación de productos requerida a este nivel, depende de la naturaleza del producto y del equipo requerido para fabricarlo.

Como bien se sabe tener una planeación exacta es prácticamente imposible y se vuelve complicado al intentar hacerlo por periodos de tiempo largos, de esta forma en la planeación de la producción lo que se pretende es darle una uniformidad a la misma en un marco de tiempo relativamente corto con el fin de compensar y equilibrar los altibajos que se presentan en la demanda estacional. El plan de producción nos permite establecer y aterrizar muchas de las variantes que se generan al estar en la operación, permite plantear metas de niveles de servicio al cliente, niveles de inventario blanco, el impacto que generara un retraso en caso de presentarse, el ritmo con que se produce, la magnitud de la fuerza de trabajo, los niveles de contratación y despidos, los planes de tiempo extra y subcontratación, etc. Analizando lo anterior el plan de producción es la parte esencial para determinar los requerimientos básicos que se necesitan para operar y que en consecuencia deben de coincidir o deben de estar por debajo de la disponibilidad de la capacidad para operar.

Una planeación de la producción o plan de producción tiene como objetivo principal proporcionar suficientes productos terminados para un periodo de tiempo determinado que a su vez permitirá satisfacer los objetivos establecidos por el plan de ventas y de manera simultánea deberá permanecer dentro de las restricciones financieras y de capacidad de producción de la

empresa. Es común que se presente la situación en la que la demanda varía de un periodo de tiempo a otro, la planeación de la producción permitirá que en situaciones donde se rebase la producción de productos terminados con respecto a la demanda en el mercado se equilibre cuando la demanda sea excesiva y rebase a la producción proporcionando una reserva en el inventario.

Cabe mencionar que existe la posibilidad que en una organización existan diferentes divisiones de producción, es decir, que exista un departamento que se enfoque a producir solamente el producto A y que otro departamento se enfoque a producir el producto B, o que exista un solo departamento que produzca ambos A y B, en caso de que existan divisiones para la producción cada una tendrá su propio plan de producción que se ajustará con los demás planes existentes. A medida que el tiempo de producir se acerca la producción se vuelve más detallada o refinada y en algunos casos se desarrolla un programa maestro de producción. En algunas organizaciones el plan de producción es el mismo que el programa maestro de producción y el enfoque elegido por una organización dependerá de la variedad y de la naturaleza de sus productos, sus procesos de manufactura y su capacidad para procesar los datos.

Anteriormente se mencionó el término de planeación agregada, este término se maneja como la planeación para un grupo de productos a fin de obtener un panorama de los resultados totales planeados, en la planeación agregada se puede incluir desde una línea de productos, los productos de una planta, departamento, o de una organización entera y hasta las ventas planeadas en una área geográfica determinada. También se puede dar el caso que exista un plan o planes financieros agregados que estos estarán expresados en dólares y se basarán en las ventas planeadas y en los planes de producción, empleos e inversiones. Los planes de producción, empleos e inversiones también se expresarán en dólares y en sus correspondientes unidades.

En organizaciones o empresas grandes, el gran agregado será el total de los planes agregados de todas las divisiones incluyendo también las ventas de muchos productos diferentes en muchos mercados diferentes. Los planes agregados están desarrollados en un periodo de tiempo de largo plazo y su aplicación es a mediano plazo y corto plazo, tiene como objetivo servir como guía de control general y es un apoyo para desarrollar planes más detallados y específicos. Por lo general en una planeación poder modificarla es un factor que se debe de considerar no en cuanto a la producción sino a los posibles imprevistos o problemas que se pueden presentar para alcanzar la producción deseada, algunos de los imprevistos pueden ser un fenómeno natural como una inundación o terremoto, un posible accidente o incidente como un incendio, un paro por falta de energía o materia prima, una excesiva demanda del producto por cuestiones de la competencia o por las fluctuaciones en los precios con los que se compete.

2.2 PLANEACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE INVENTARIOS.

En una organización los recursos para operar son la base de la planeación de la producción y esta base se conoce como planeación de los requerimientos de los recursos, esta última incluye rubros tales como el trabajo, materia prima y materiales, instalaciones y equipo, y los recursos necesarios para operar (nomina de los empleados, compras de materiales y algunos otros gastos a cubrir, etc.). En el análisis de la planeación que se realiza en este subcapítulo no se consideraron gastos para la expansión o crecimiento de la organización, compra de equipo nuevo, o la modernización o modificación de las instalaciones y equipo ya existente.

Para determinar los requerimientos de los recursos es necesario lo siguiente:

1. Obtener la producción planeada para cada grupo de productos por periodo.
2. Determinar el perfil de los recursos para cada grupo de productos.
3. Determinar el perfil de los materiales para cada grupo de productos.
4. Calcular los requerimientos de recursos y de materiales, utilizando la producción planeada, el perfil de recursos y el perfil de los materiales.

2.2.1 PERFIL DE RECURSOS.

El perfil de recursos esencialmente es una consideración de todo lo necesario para producir un producto terminado, es decir, desde cero hasta el cien por ciento del producto. Como se ha mencionado anteriormente una organización puede producir un grupo de productos o un solo producto, para ser más específico, un perfil de recursos de un producto o grupo de productos establece cuáles serán los recursos necesarios para producir una unidad. El perfil de recursos está basado en todos los componentes materiales que se necesitan para la elaboración del producto, el tiempo necesario para procesar todos los materiales, los pre ensamblados y el ensamblado final.

En el perfil de recursos se determina el trabajo de ensamblado por unidad promedio, es decir, el trabajo (tiempo) requerido para ensamblar una unidad. Dado que en el perfil de recursos se incluyen todos los procesos requeridos para producir un ensamblado complejo y sus componentes, y debido a que muchos de los componentes se tienen que fabricar previo a las actividades de ensamblado (aproximadamente en promedio una semana), este tiempo de fabricación se debe de tomar en cuenta para que se eviten tiempos muertos en el ensamblado de producto y se siga respetando el trabajo de ensamblado por unidad promedio anteriormente calculado, y esto es conocido como requerimiento de los recursos. Esto es muy importante para que en la planeación de la producción no se tengan variantes con respecto al tiempo, se requiere de una coordinación fina para cumplir con todos los requerimientos para elaborar el producto final y llevar a cabo las actividades planeadas. A medida que una organización logra la producción justo a tiempo, la mayor parte de los recursos se aprovecharán al máximo y serán ocupados en los tiempos programados evitando pérdidas innecesarias.

2.2.2 REQUERIMIENTOS DE RECURSOS.

La elaboración de un producto es realmente compleja debido a que difícilmente se tiene un proceso de transformación de una etapa, es decir, de materia prima a producto final, la mayoría de los productos existentes en el mercado requieren de diversas etapas de desarrollo y proceso en las cuales cada etapa tendrá sus propios requisitos para poder efectuarse, al igual que cada etapa tendrá su propia “materia prima” en sí misma la materia prima tiene sus propios requerimientos, a esto se le llama requerimientos de recursos, pero también los requerimientos de recursos dándole otro enfoque, es lo que se necesita para alcanzar la elaboración del producto final.

En este punto, las horas de trabajo estándar requeridas para la elaboración de cada producto en un centro de recursos durante un periodo de tiempo establecido, se obtendrá multiplicando el tiempo estándar para la elaboración de un producto por unidad en el centro de recursos, por la cantidad

de este producto que será producida en el mismo periodo de tiempo. Ahora bien para determinar las horas reales requeridas para la elaboración del producto, es indispensable tomar en cuenta el factor de la eficiencia del centro de recursos.

La eficiencia se puede calcular de la siguiente manera:

$$Eficiencia = \frac{horas\ estándar}{horas\ reales}$$

Por lo tanto la formula anterior se puede transformar a:

$$Horas\ reales = \frac{horas\ estándar}{eficiencia}$$

Con la formula anterior es posible determinar las horas reales requeridas para la elaboración del producto o productos, los requerimientos de recursos para todas las otras divisiones y para cada periodo de tiempo establecido se calculan de la misma manera. En este subcapítulo el control se enfoca al proceso de planeación, y los requerimientos de recursos planeados se comparan con la capacidad de disponibilidad de la organización. En tanto se aplique la formula de la eficiencia podemos estar seguros que las horas estándar requeridas estarán basadas en el rendimiento real de cada departamento (centro de recursos).

2.2.3 RECURSOS FINANCIEROS.

Los recursos financieros de una organización son la base para llevar a cabo cualquier actividad de operación, sin recursos financieros difícilmente la organización tendrá un desarrollo y se mantendrá en el mercado laboral compitiendo. Los recursos financieros necesarios son la suma de los materiales, mano de obra directa y otros costos. Los costos de mano de obra directa por unidad se calcularan multiplicando el costo de la mano de obra en horas por las horas reales de trabajo requeridas que se ha calculado con la formula de la eficiencia.

2.3 ADMINISTRACIÓN DE LA CAPACIDAD.

Anteriormente sean mostrado las diferentes planeaciones que se necesitan para llevar a cabo la producción deseada, mas sin embargo, se ha dado por hecho en los planes elaborados que la organización cuenta con la capacidad suficiente para cumplir con lo establecido, antes que nada se debe de tener siempre presente cuanta capacidad para producir tiene disponible una organización y la importancia de que la misma sea aprovechada eficientemente, por lo antes mencionado es esencial saber y tener una buena administración de la capacidad.

La planeación de los requerimientos de materiales (MRP) emplea un programa maestro de producción (MPS) de productos terminados para determinar la cantidad y el desfaseamiento de la producción de partes componentes, sin embargo, en la planeación de los requerimientos de materiales (MRP) no se toma en cuenta la capacidad para producir, ya que se da por hecho que se tiene la capacidad suficiente para producir los componentes en el tiempo que se necesitan. Un problema que se presenta generalmente en la operación de un plan de requerimientos de materiales (MRP) es la existencia de una MRP exagerada. Por consecuencia existirá un programa maestro de producción (MPS) exagerado que generara que se produzca más de lo que se vende,

por lo que nos es conveniente esto en una organización, también provoca un incremento en los almacenes de materia prima y producción en proceso, ya que se compran y se liberan mas materiales al taller que los que se terminan. De la misma manera ocasiona que haya retrasos en el taller y como la operación se retrasa aumentan los tiempos de elaboración reales y al aumentar los tiempos de producción se disminuye la exactitud de la previsión sobre el tiempo de entrega debido a que la previsión es más exacta cuanto más breves son los periodos de producción. La validación del programa maestro de producción (MPS) con respecto a la capacidad es una etapa muy importante en la planeación de los requerimientos de materiales (MRP). Al ejercicio de validación se le llama planeación de la capacidad aproximada (RCCP).

2.3.1 FUNCIONES DE LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

Generalmente las técnicas de administración de la capacidad están divididas en cuatro secciones:

- ✓ Planeación de los requerimientos de recursos (RRP).
- ✓ Planeación de la capacidad aproximada (RCCP).
- ✓ Planeación de los requerimientos de capacidad (CRP).
- ✓ Control de entradas y salidas.

Estos cuatro rubros representan los cuatro horizontes de tiempo a considerar, el sistema de la planeación de los requerimientos de materiales (MRP) tiene casi siempre una secuencia típica que consiste en formular un programa maestro; primero basarse en la planeación de la capacidad aproximada para determinar si el programa maestro de producción (MPS) es factible, segundo efectuar la explosión de la planeación de los requerimientos de los materiales (MRP) y al final mandar datos referentes a la planeación de la emisión de órdenes a la planeación de los requerimientos de capacidad. Por las razones anteriores se explicara en el siguiente orden; primero la planeación de capacidad aproximada, segundo la planeación de requerimientos de capacidad y al final el control de entradas y salidas.

Plossl y Welch (1979) describieron el papel que desempeña la planeación de la capacidad aproximada (RCCP) en el sistema general del proceso de control (PCC):

“la planeación de la producción y los inventarios es el proceso de administrar con flexibilidad para satisfacer las necesidades de los clientes, la necesidad de estabilidad en la producción y los niveles resultantes de inventario para compensar los desajustes. El proceso comprende el desempeño efectivo de tres funciones:

- ✓ Desarrollo de un programa maestro de producción asequible.
- ✓ Planeación y control de prioridades.
- ✓ Planeación y control de capacidades.

La planeación de prioridades es el proceso mediante el cual se especifican las cantidades de los lotes y sus fechas de inicio y de terminación cuando están incluidas la procuración y la producción.

Por su parte, el control de prioridades consiste en realizar las cosas correctas en el tiempo preciso. Depende, por completo, del mantenimiento de un equilibrio entre los requerimientos del

programa maestro (MPS) y los porcentajes de producción. Si la planta y sus vendedores no producen lo suficiente en total, no serán capaces de mantener el programa para los artículos correctos.

La capacidad de planeación es la actividad para determinar cuanta producción se necesita tanto de las instalaciones de las plantas como de los proveedores. Si existe una capacidad menor que la disponible, el problema ya no es manejable.

Por último, el control de capacidad es la comparación entre los niveles planeados y los resultados reales obtenidos, así como la identificación de variaciones significativas hacia arriba o hacia abajo de lo planeado. La acción correctiva debe iniciarse pronto si se quiere mantener el control, lo que casi siempre significa un ajuste en la capacidad, preferible en la mayoría de los casos, a la alternativa de cambiar el programa maestro.”

En un sistema de planeación de los requerimientos de materiales (MRP), las funciones de la planeación y control de la capacidad son independientes de las funciones de planeación y control de prioridades. Las funciones de la planeación de la capacidad que se consideran en la misma son la planeación de los requerimientos de recursos, la planeación de la capacidad aproximada y la planeación de los requerimientos de capacidad. Generalmente el control de la capacidad se lleva a cabo por medio del control de entradas y salidas. En el sistema de planeación de los requerimientos de materiales (MRP) se realiza la planeación de la prioridad. Para que se pueda hacer el control de prioridad se necesita estar en la operación para que ahí se use una técnica donde se da una secuencia de operación específica de cada equipo o maquinaria específica.

En el sistema de planeación de los requerimientos (MRP) es común o fácil encontrar críticas acerca de que no existe una buena administración de la capacidad, pero como en la mayoría de las veces no es que no funcione la técnica en sí, sino que generalmente en donde no funciona es porque la organización no utiliza correctamente las técnicas para la administración de la capacidad anteriormente descritas. Las razones por las cuales no se aplican bien las técnicas en el sistema de planeación de los requerimientos son las siguientes:

- ✓ Para una mejor elaboración es necesario que los datos requeridos sean muy altos y específicos.
- ✓ Además que las técnicas están diseñadas para que exista interacción que por consiguiente se requiere de tiempo.
- ✓ En la mayoría de las organizaciones no se cuenta con un programa maestro de producción (MPS) estable, por lo tanto, la planeación de la capacidad prácticamente se vuelve inútil.

Es indispensable que todas las organizaciones entiendan que si se tiene un sistema de planeación de los requerimientos (MRP) deberían de utilizar siempre la administración de la capacidad, no emplear la administración de la capacidad es provocar que los recursos de la organización no sean aprovechados eficientemente y por lo tanto la administración de fabricación e inventarios sea más costosa de lo necesario. Las organizaciones que tienen programas maestros inestables deben de darse cuenta que esa inestabilidad es provocada por un inventario de seguridad inadecuado al nivel de un programa maestro de producción (MPS). Un inventario de seguridad erróneo también puede ser un indicativo de la falta de un sistema adecuado para la planeación de la producción. Una vez que se cuenta con un sistema eficiente para la planeación de la producción en el que se tiene un buen pronóstico de la demanda que existirá, de las variaciones

en el mercado con respecto a la demanda, y que proporciona un inventario de seguridad adecuado, entonces y solo entonces se puede considerar listo para comenzar la aplicación de un proceso de administración.

Para continuar se presentaran algunas técnicas para determinar la capacidad requerida, también se tratara de explicar cómo se determina la capacidad disponible y también se presentaran algunas de las decisiones que se deberán de considerar en caso de que la capacidad disponible sea inadecuada. Cabe mencionar que en todos los casos se considera que existe un programa maestro de producción estable.

2.3.2 TÉCNICAS RCCP.

Las técnicas que a continuación se presentaran pretenden o están enfocadas para cumplir el mismo objetivo, pero entre ellas existen diferencias con respecto a la aplicación, datos requeridos y herramientas de apoyo. El objetivo de las mismas es tratar de convertir el programa maestro de producción en productos terminados, es decir, cumplir con la producción deseada en tiempo y forma, con determinados recursos clave. Como ya sea mencionado en un plan de producción respetar los tiempos disponibles es un factor importante, por lo que una RCCP permitirá planear una expansión de los recursos de forma conjunta con el tiempo disponible, además que proporcionara un ventaja en la organización porque no se tendrán recursos que estén detenidos en el almacén de materia prima y que evidentemente de manera implícita es dinero, sin mencionar el tiempo disponible que es otro factor de importancia.

Una de las técnicas RCCP es llamada planeación de la capacidad utilizando factores generales, esta técnica es simple y sencilla en cuanto a su complejidad de datos a calcular, dada esta condición es una técnica que es muy sensible a los cambios en el volumen del producto y al esfuerzo que se requiere para producir la unidad del mismo.

Por otra parte, la técnica llamada método de la estructura de trabajo utiliza datos más complejos y detallados, uno de los datos requeridos es el tiempo estándar necesario para cada producto en los recursos clave. Entiéndase que por tiempo estándar se quiere establecer lo siguiente, es el tiempo necesario que un trabajador promedio empleara a un ritmo de trabajo normal para producir la unidad de un producto, generalmente es recomendable y para evitar un error de cálculo en el tiempo estándar que se considere un lapso para descansar y compensar la fatiga, un permiso para algún retraso inevitable y otros imprevistos. En el cálculo del tiempo estándar se debe de tener siempre en cuenta la vigencia del mismo, al inicio de una organización o empresa generalmente al comenzar la operación no se alcanzara la máxima eficiencia y eso es natural debido a diversos factores, ahora bien alcanzar el punto optimo o máximo de la eficiencia en la operación dependerá de los ajustes y los detalles que se presenten y así mismo el tiempo estándar será sensible a los mismos cambios, por todos estos factores antes mencionados algunas organizaciones no consideran factible utilizar el tiempo estándar en la administración de la capacidad de desempeño. En la actualidad uno de los factores que tienen una tendencia positiva y un impacto directo en los resultados finales es motivar a los trabajadores por medio de los llamados incentivos, las organizaciones que cuentan con estos métodos generalmente no tendrán problemas en sus tiempos estándar ya que debido a los resultados obtenidos por la motivación a sus trabajadores provocara una constante actualización de los tiempos estándar. Como se ha mencionado existen muchas barreras y obstáculos en la determinación de los estándares, pero

también esto no será un problema que no tenga solución para la planeación de la capacidad, como en todos los procesos siempre habrá obstáculos y problemas a resolver y generalmente las soluciones se convierten en factores de ajuste, el factor de ajuste para el proceso de planeación de capacidad es conocido como eficiencia y este factor se puede utilizar para corregir el tiempo estándar no actualizado, es importante mencionar que la eficiencia no tiene como objetivo mantener actualizados los estándares de la organización.

Otra de las técnicas existentes es el método del perfil de recursos, es un método más detallado y también necesita de los tiempos estándar, además requiere del tiempo de obtención para realizar algunas actividades.

Anteriormente se consideraba una barrera a la falta de tecnología para la aplicación de las técnicas, ya que dos de las tres técnicas mencionadas anteriormente requieren de recursos tecnológicos tales como hojas de cálculo. En la actualidad la tecnología es muy avanzada y brinda herramientas suficientes para la aplicación de estas técnicas y de otras más complejas, por lo que emplear la tecnología para realizar el proceso de la administración de la capacidad es fundamental y necesario para ser más precisos y exactos, además de que facilitan los cálculos y se reduce el tiempo empleado para los mismos.

2.3.3 SELECCIÓN DE UNA TÉCNICA RCCP.

La selección de una técnica dependerá de muchos factores, entre los más importantes están el tamaño de la producción, los tiempos requeridos para elaborar un producto ya que no es lo mismo elaborar una bolsa a un avión, el tipo de datos que se pueden monitorear y procesar, la capacidad de respuesta de la organización para realizar modificaciones en los planes de trabajo, etc. Es importante que una organización este consiente y se comprometa a cumplir rigurosamente todos los requerimientos en la aplicación de alguna de las técnicas de RCCP, ya que de lo contrario todos los esfuerzos empleados serán solo una pérdida de tiempo y de dinero, es importante identificar los datos con los que se cuentan, como ya sea dicho la elaboración de algún producto es única y tiene sus propios requerimientos.

Las diferencias entre algunas técnicas RCCP son evidentes, algunas de ellas son mas laboriosas y requieren de mas cálculos y otras son más simples, de ahí la importancia de identificar correctamente las necesidades de la organización al seleccionar una técnica, la organización debe de evitar en todo momento un desperdicio de recursos de cualquier índole y también debe de facilitarse las cosas lo mas que se pueda pero sin salirse de las reglas para ofrecer un producto de calidad y que sea rentable. En la actualidad una organización tiene suficientes recursos tecnológicos disponibles por lo que también este será un factor importante para seleccionar una técnica correcta y que esta cumpla con los requerimientos de la organización.

2.3.4 CAPACIDAD APROXIMADA Y LAS DECISIONES QUE IMPLICA.

En la administración de la capacidad el concepto de capacidad aproximada está relacionado con la capacidad disponible y la capacidad requerida, la capacidad aproximada dependerá directamente de estas dos capacidades, como ya se ha explicado en la administración de la capacidad siempre existirán momentos en la operación o producción en donde la capacidad disponible o requerida varíen, por lo que esto nos lleva a tener una constante vigilancia,

comparación y modificación de las mismas, para ello es necesario hacer el cálculo de las mismas y los ajustes necesarios tomando en cuenta diversas opciones y factores en el ajuste.

Para el cálculo de la capacidad disponible es necesario tomar en cuenta dos factores importantes, en primer lugar hay que considerar que en la operación los equipos o maquinas no estarán disponibles todo el tiempo, es decir, todos los equipos y maquinas en algún momento de la operación se pueden descomponer, puede existir la situación en que un operario no se presente y que la materia prima que se requiere no esté disponible por algún factor o circunstancia externo. Y en segundo lugar, debe de haber un ajuste entre el tiempo estándar promedio y el porcentaje de producción promedio actual de cada división. El primer factor de ajuste mencionado es conocido como factor de utilización; la utilización es un número entre 0 y 1, este se calcula haciendo la operación de 1 menos el porcentaje de tiempo perdido debido comúnmente a los factores de la avería en un equipo de operación, a un trabajador o a la falta de materia prima, entre otros. El segundo factor de ajuste se conoce como eficiencia, para ser más concreto en este caso la eficiencia está definida como el promedio de las horas estándar de producción por hora de reloj efectivamente trabajada. En la eficiencia se pueden presentar tres situaciones:

- ✓ Si el tiempo estándar es igual al tiempo requerido efectivo para realizar el trabajo, la eficiencia es de uno.
- ✓ Si el tiempo estándar es mayor que el requerido efectivo para realizar el trabajo, la eficiencia es mayor de uno.
- ✓ Si el tiempo estándar es menor que el tiempo efectivo para realizar el trabajo, la eficiencia es menor a uno.

Antes es importante recordar que los tiempos estándar deben de estar actualizados y ser correctos para evitar arrastrar errores de cálculo, esto es posible y es provocado por la constante mejora continua en la operación. Para el cálculo de la capacidad disponible se tiene que multiplicar el tiempo disponible por el factor de utilización y la eficiencia.

Capacidad disponible = (tiempo disponible) (utilización) (eficiencia)

Una vez que ya se calculo la capacidad disponible se tiene que comparar con la capacidad requerida, la capacidad requerida es calculada y está contemplada en la planeación de producción o en el programa maestro de producción. En la actualidad existe software para calcular la capacidad requerida en forma tabular o grafica, el documento o programa que tiene la capacidad disponible y la capacidad requerida es conocido como informe de carga de maquinas. Los formatos de presentación de este informe pueden ser presentados con tablas de cálculos o con graficas, generalmente es preferible el formato de graficas ya que es más fácil visualizar si es adecuada o no la capacidad, las tablas de cálculos presentan datos numéricos que también permiten determinar si es adecuada o no la capacidad, es cuestión de preferencias y también de la disponibilidad de tiempo para analizar los resultados. La capacidad requerida es simplemente lo que se planea producir o la producción deseada.

Cuando la capacidad disponible es suficiente para satisfacer la capacidad requerida no existe inconveniente para operar, el problema es cuando la capacidad requerida rebasa a la capacidad disponible, en este caso es necesario realizar ajuste en la capacidad disponible para poder aumentarla, algunas de las medidas recomendadas para ajustar la capacidad disponible son: trabajar tiempo extra, subcontratación de externos, elegir rutas alternas o contratar más personal.

Cuando la aplicación de alguna de las cuatro alternativas anteriores no da resultados y no aumenta la capacidad disponible es necesario que se reduzca el programa maestro de producción o el plan de producción planeado.

La aplicación del tiempo extra como solución para aumentar la capacidad disponible es tal vez de las más prácticas y fáciles de implementar, porque no requiere de tantas modificaciones o arreglos en la producción, en la mayoría de los casos los trabajadores están conformes con la ganancia de algún dinero extra, sin embargo en algunas de las ocasiones es probable que también valoren más la disposición de su tiempo que el dinero mismo. Una de las razones por las cuales las organizaciones limitan la aplicación del tiempo extra como medida de ajuste es para evitar promover el incumplimiento de los tiempos programados para operar, por lo que solo se recomienda la aplicación del tiempo extra en casos y periodos especiales o específicos como las temporadas de aumento en la demanda. Del mismo modo una organización siempre cuenta con un presupuesto anual o mensual y este presupuesto debe de respetarse por todas las divisiones que componen una organización, claro está que en el mismo presupuesto están especificadas las cláusulas y restricciones de aplicación en el tiempo extra.

La subcontratación se refiere a la renta de servicios de otras compañías externas que permiten producir los mismos productos que la organización produce, en la subcontratación se requiere de tiempo disponible para saber elegir una buena compañía que sea capaz de cumplir con todos los requerimientos de la organización y así se realice un trabajo de calidad. Esta implícito que la subcontratación es más costosa que producir el producto en la organización si fuera más barato la organización estaría desperdiciando recursos materiales, económicos y tiempo. Sin embargo, la subcontratación es una buena alternativa y puede competir con la aplicación del tiempo extra, ya que en algunos casos la subcontratación es más barata y no requiere de algún tipo de modificación interna en la organización. Algunos de los inconvenientes en la aplicación de la subcontratación es que no se tiene la certeza y no se puede garantizar la misma calidad del producto final, los tiempos de obtención suelen ser mayores que los de organización y en algunas ocasiones costo de transportación aumenta.

Las rutas alternas son otro método para aumentar la capacidad disponible, este método toma en cuenta a todas las divisiones y departamentos que conforman la organización, cuando una organización opera, cada división trabaja en una etapa para la producción del producto final, se llega a presentar el caso en que la división A esta en operación a su máxima capacidad y la división B esta a un cincuenta por ciento de operación, dada esta situación el otro cincuenta por ciento disponible se puede aprovechar y de este modo no se pagara tiempo extra ni será necesario la subcontratación. En esta medida de ajuste se debe de tener siempre en cuenta que no se debe de cambiar la prioridad ni la calidad en la función principal de la división B, solo si las actividades principales de la división B garantizan la calidad de su operación y el cumplimiento de las mismas en tiempo y forma se puede de considerar como una alternativa de ajuste en la capacidad disponible para realizar las actividades de la división A. Otra de las situaciones que se deben de evitar es pagar tiempo extra a la división B para cubrir a la división A ya que como es lógico es preferible pagar el tiempo extra a la división A porque tiene un mayor grado de especialización y práctica en las actividades a realizar.

Aumentar el personal también es otra alternativa disponible para la organización para aumentar su capacidad disponible, a reserva de que el equipo y maquinaria para operar no se una barrera. Existen tres posibles situaciones para aumentar el personal: aumentar un turno de operación,

contratar personal para un turno ya existente o mover al personal de una división a otra. Aumentar un turno de operación en la organización solo se puede hacer cuando se considere en el programa maestro porque aquí es donde se planea la producción y se realizan los estudios correspondientes referentes a la captación de demanda, nivel de producción y estrategia mixta. La consideración de aumento de personal con nuevas contrataciones solo se puede cuando sea aprobado el presupuesto para el siguiente año fiscal, es decir, solo que se garantice económicamente que se puede cubrir el costo. El movimiento de personal de un área a otra es una forma de conseguir personal a corto plazo y que aparentemente no debería de requerir cambios en el presupuesto, pero en algunas organizaciones existen sindicatos que limitan este tipo de actividades, por lo que esto representa una desventaja ante los competidores, para ello es necesario convencer a los sindicatos de modificar su mentalidad acerca de que los trabajadores afiliados tengan capacitación diversa para lograr cumplir con diversas funciones dentro de la organización por supuesto sin explotar a los trabajadores y siempre salvaguardando la integridad de los mismos y de los bienes materiales, evidentemente cuando una organización es competitiva los beneficios no son solo para la organización sino también tienen repercusión en el sindicato.

Como último recurso para ajustar la capacidad disponible se debe de considerar una revisión en el programa maestro de producción MPS, más que un ajuste a la capacidad disponible es una planeación más factible para cumplir en tiempo con las ordenes de entrega, de ahí la suma importancia de elaborar bien un plan de producción y que este sea ejecutado apoyándose en el programa maestro de producción. La mayoría de las organizaciones la consideran como último recurso para tener una capacidad disponible adecuada, pero en realidad debería de ser el primer filtro para garantizar el cumplimiento de todas las órdenes de entrega en el tiempo establecido (producción deseada). Es importante corregir cuando se presenta una capacidad insuficiente, pero cuando todas las alternativas ya no son un solución viable se debe de aplazar una orden de entrega fundamentada en el efecto e impacto global para la organización, esta decisión debe de ser tomada por la administración o la dirección de la misma, en algunos casos puede ser tomada por un jefe de división o departamento pero siempre se debe de ser cuidadoso en este tipo de decisiones. Como siempre la dirección y la administración serán responsables de la planeación de capacidad aproximada; en caso de rebasar la capacidad aproximada se deberá de formular un nuevo programa maestro de producción que sea más factible, por eso es importante que haya una buena validación del programa maestro.

2.4 CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN.

Una vez que ya se estableció y se concluyó con la planeación de la producción, estos deben de ser ejecutados, el control de las actividades de la producción tiene como objetivo principal que las actividades se lleven a cabo como se planearon, que se informe de los resultados de la operación y en caso de ser necesario que se revisen los planes para alcanzar las metas establecidas en la planeación. El control de las actividades de producción mide la producción real y la compara con la producción planeada, el control de las actividades de producción debe de estar siempre presente en el programa maestro de producción ya que desempeña funciones básicas en la organización.

Como se sabe existen diferentes tipos de ambientes de producción líneas de flujo continuo y repetitivo, líneas de flujo por lotes, centros de fabricación, centros de trabajo y algunos proyectos

de procesos, cada ambiente tiene sus propias necesidades y es único. La programación en una línea de flujo de cualquier tipo es importante, porque de ahí se determinara la prioridad con que se produce, cuando una línea solo produce un articulo no existe mayor problema, pero cuando una línea este diseñada para producir varios artículos se debe de tomar en cuenta diferentes factores para determinar cual tiene más demanda en el mercado y así darle prioridad, entre los factores a considerar esta la cantidad disponible de cada artículo, la tasa de demanda de cada artículo, los tiempos de preparación entre los diferentes artículos, la velocidad de producción de cada artículo y la secuencia en caso de existir en la que deben de producirse.

2.4.1 PROGRAMACIÓN DE UN CENTRO DE TRABAJO.

La programación en un centro de trabajo también es factor importante en el control de las actividades de producción, generalmente los equipos que desempeñan actividades parecidas están ubicados en la misma área de trabajo, la programación es considerada como la planeación de los tiempos para iniciar y completar las ordenes de trabajo, contempla el tiempo en que las ordenes entran y salen de cada departamento. En la programación también está determinada cual será la secuencia con que se lleven a cabo las órdenes de trabajo. Para seleccionar alguna técnica de programación se deberá considerar los objetivos planeados y los criterios con que se medirán los resultados.

Controlar la prioridad en el procesamiento de las órdenes de trabajo también será otro factor determinante en el control efectivo de las actividades de producción, existen muchas técnicas para determinar la prioridad en las órdenes de trabajo y cada una de ellas proporcionara datos distintos en relación a las necesidades de la organización. La prioridad esta comúnmente expresada numéricamente, algunas de las técnicas usadas comúnmente para determinar la prioridad de las órdenes son las siguientes:

- ✓ Primeras entradas, primeras salidas (PEPS); en esta técnica la secuencia con que se llevara a cabo el trabajo se determina conforme al orden en que llegan al centro de trabajo. La técnica proporciona un grado de justicia ya que en esencia las órdenes se atienden conforme a lugar que tengas en la fila.
- ✓ El menor tiempo de proceso de operación (MTP-MTO); esta técnica tiene como objetivo darle prioridad a las órdenes de trabajo que necesiten menos tiempo para ser producidas. Uno de los inconvenientes que presenta es que los trabajos que requieran de mayor tiempo de producción se pueden ver afectados y su producción llegue tarde, por lo que se necesitara tener en cuenta las fechas de entrega para no producir un retraso.
- ✓ Tiempo remanente del tiempo de procesamiento total más corto (MTPT); esta técnica es similar a la anterior, porque considera como parámetro el tiempo que sobra después del proceso de producción.
- ✓ Fecha de entrega más próxima (FEMP); se refiere a la ejecución de las órdenes de trabajo conforme a la fecha de entrega más próxima a cumplirse. Esta técnica se vuelve confiable cuando los tiempos de producción son aproximadamente iguales para todos los artículos.
- ✓ Menos operaciones (MO); se toma como prioridad las operaciones o etapas necesarias para la elaboración de un producto final, sin embargo, esto no garantiza que sea necesariamente el producto con menor tiempo de elaboración.

- ✓ Tiempo de holgura (ST); la prioridad es producir primero la orden con el menor tiempo de holgura y así en orden ascendente. El tiempo de holgura se determina restando el tiempo restante de procesamiento (el tiempo restante de procesamiento es el tiempo de preparación mas el tiempo de producción) a la fecha de entrega. Esta técnica favorece los objetivos de fecha de entrega.
- ✓ Tasa critica (CR); solo se aplica cuando las ordenes de trabajo no están vencidas y se pretende producir primero a las ordenes con menor tasa critica. La tasa crítica se calcula con la fecha de entrega menos la fecha actual y todo lo anterior se divide entre el tiempo de obtención de producción restante.

La planeación para determinar la prioridad en las órdenes de trabajo es un factor importante ya que esta servirá como prerrequisito para el control efectivo de las actividades de producción. En la determinación de las prioridades se debe de considerar las necesidades actuales de la organización y tener consistencia en las decisiones tomadas para beneficiar al control. Cuando existen órdenes de trabajo atrasadas las técnicas para determinar la prioridad algunas de ellas suelen ser confusas, y en una organización las ordenes de trabajo atrasadas tienen un estatus de especial ya que siempre generaran costos no contemplados por lo que la administración estará concentrada en que los costos generados sean los más bajos posibles. En estos casos donde existen órdenes de trabajo atrasadas el concepto de tiempo de holguras toma importancia, el tiempo de holgura es el tiempo adelantado o retrasado con respecto a la programación y servirá para determinar la prioridad en las órdenes atrasadas. Los métodos más comunes para determinar el tiempo de holgura son el tiempo de obtención de manufactura y el tiempo remanente de procesamiento. En la administración generalmente la decisión que tomaría para solucionar los retrasos seria posponer la producción de otra orden, los métodos para el cálculo del tiempo de holgura permiten procesar las ordenes atrasadas sin afectar la producción programada entregándola a tiempo.

El tiempo de obtención de manufactura restante (MLTR), calcula el número de días de anticipación o atraso de la programación y resta el tiempo de obtención de manufactura del tiempo de obtención restante real, posteriormente se calcula la prioridad en base al número de días de adelanto o atraso de la programación, por lo que la programación ya contempla a los atrasos como una orden vigente y sin atraso, asegurando la producción de todas la ordenes en el tiempo requerido.

El método del tiempo restante de procesamiento (PTR), cuantifica el número de días de atraso o adelanto de la programación al restar el tiempo restante de procesamiento del tiempo restante real. Algunos de los criterios para determinar la prioridad en las órdenes atrasadas son:

- ✓ Se deberá producir primero las ordenes que presentan mayor número de días de atraso en el programa, mas el tiempo de obtención de manufactura restante.
- ✓ Como segundo criterio, producir primero las ordenes que presentan mayor número de días de atraso en el programa más el tiempo restante de procesamiento.

En caso de existir órdenes para el inventario de seguridad o requerimientos para el inventario tendrán una prioridad menor que las órdenes para cumplir con la fecha de entrega de un cliente, contemplando el lema de que el cliente es primero. En estos casos se considera con menor prioridad a los inventarios porque el inventario solo es para poder absorber alguna variación en la

producción como por ejemplo un aumento en la demanda y en realidad no se tiene la certeza de que ocurra, en cambio una orden de trabajo ya es real y ya está vendida.

2.4.2 CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS.

El control de entradas y salidas y la planeación son un proceso en una organización que integra: la planeación en los niveles de insumos y producción, el monitoreo y los resultados de insumos y producción reales y las medidas correctivas necesarias en situaciones anormales o inesperadas. El control de entradas y salidas es una técnica eficiente que permitirá controlar las colas en espera, la producción en proceso y los tiempos de obtención de manufactura de un producto terminado. Esta técnica proporciona facilidades en la toma de decisiones cuando se cree que no se alcanzarán las metas establecidas, ayuda a determinar las acciones necesarias para alcanzar la producción deseada y cumplir con los tiempos de manufactura establecidos en el plan, además permite las correcciones incluso cuando se encuentra la producción en proceso.

Los procesos de fabricación pueden ser de una sola etapa o pueden estar conformados por varias etapas, en un centro de trabajo generalmente se lleva a cabo una sola etapa del proceso de manufactura (también pueden existir centros de trabajo en los cuales se procesen más de una etapa), es importante identificar cuál es el centro de trabajo que domina el proceso, es decir, el centro de trabajo donde se genera un cuello de botella, una vez que se ha identificado el centro de trabajo dominante ahí es donde se debe de tener un cuidado especial y donde se debe de enfocar la organización para controlar la entrada y la salida de todo el proceso.

La técnica de entradas y salidas controla a corto plazo, ya que es aplicada en el proceso de producción diariamente y no semanalmente, cuando se pasa la materia prima al proceso de manufactura se espera que ese mismo día pase a otra fase del proceso o que ya se tenga el producto final por lo que el control de entradas y salidas se realiza el mismo día. Básicamente la técnica consiste en la comparación de la orden que ingresa al proceso contra la producción real que sale del proceso, el concepto básico en que se basa la planeación y control en la entrada y salida del proceso es que la producción que sale del proceso de manufactura sea igual a la producción que entra al proceso de manufactura, más la materia prima restante (insumos) menos la producción real. Toda la información obtenida del control de entrada y salida permitirá realizar los cálculos correspondientes que puedan proporcionar una desviación acumulada de la entrada, la desviación acumulada de la salida, la producción obtenida realmente y la producción planeada.

En base a toda la información obtenida la administración tomara las medidas necesarias o desarrollara medidas de comportamiento del proceso, es decir, establecerá los estándares aceptables en la desviación de la entrada y salida de cada centro de trabajo, y también el nivel aceptable entre la producción en proceso real y la producción planeada.

Algunas de las situaciones incontrolables que comúnmente se presentan en la técnica, las posibles causas y las medidas necesarias para su corrección son las siguientes:

- ✓ Colas en espera que exceden con los límites. Las causas más probables son fallas en el equipo, fallas en el proceso o un exceso de materia prima. La medida correctiva es disminuir la materia prima que ingresa o aumentar la producción.
- ✓ La producción es menor que el límite inferior. Puede ser provocado por una falla en el equipo, fallas en el proceso, materia prima insuficiente o errónea en el centro de trabajo.

- ✓ Cuando la falla esta en el proceso o el equipo el departamento de ingeniería debe de solucionarlo. Cuando es por materia prima insuficiente o errónea el control de entrada y salida debe de solucionarlo cambiando los requerimientos del proceso.

La técnica de control de entradas y salidas opera bajo algunos lineamientos:

1. La capacidad planeada debe de ser realista y representar la capacidad de trabajo y de equipo.
2. Un insumo, planeado o real, que sea mayor que la producción realista aumentara la producción en proceso real y planeada, estorbara la producción y aumentara los tiempos de obtención de manufactura.
3. Todas las desviaciones significativas de las entradas y salidas planeadas, indican problemas de operación que se deben de identificar y darle solución.

III. EL CLIMA LABORAL Y LA DISCIPLINA OPERATIVA.

3.1 ¿QUE SE ENTIENDE POR CLIMA LABORAL?

En todas las organizaciones, cualquiera que sea su giro productivo o comercial, conocer desde el inicio cuáles son las características de su integración y en qué condiciones desarrollan las actividades cotidianas sus empleados, es determinante en los resultados de la productividad que puede alcanzarse. Es por ello que dicho conocimiento permite a la empresa identificar donde radica el origen de sus fallas o posibles problemas operativos pensando a futuro, por lo cual, el saber la estructura y la organización de la empresa es la base principal para realizar el análisis que se necesita para implementar la disciplina operativa, con particular referencia a las condiciones en que se realizan las actividades de sus empleados.

El clima laboral no es otra cosa más que el entorno en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en el confort de las instalaciones, la satisfacción de los trabajadores en la realización de sus tareas, el cumplimiento del compromiso para con la organización y por lo tanto, en la productividad. De esta forma, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un clima insatisfactorio destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflictos interpersonales y con la autoridad, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con el comportamiento de los trabajadores, con su manera de interactuar en el ámbito productivo y el respeto mutuo con pares y superiores. De esta forma se refuerza su interacción con la empresa, con la maquinaria y equipo que emplea, y con las características propias de cada actividad y puesto de trabajo. Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la “alta dirección” que con su cultura, sus sistemas de gestión, pero sobre todo con sus actitudes, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle la empresa.

Contribuyen de manera determinante en el establecimiento de un clima laboral satisfactorio las políticas respecto al personal, el manejo del capital humano, la capacitación y adiestramiento y el seguimiento en el desarrollo del personal, todo lo cual puede someterse a evaluaciones periódicas con el uso de técnicas precisas, con escalas de medición *ad hoc* al tipo de organización de que se trate.

3.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL.

Entre los objetivos para el estudio del clima laboral, se pueden enunciar los siguientes:

- ✓ *Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para detectar aquellos aspectos que pueden entorpecer la obtención de los resultados programados.*
- ✓ *Identificar fuentes potenciales de conflictos que puedan traer como consecuencia resultados inadecuados.*
- ✓ *Evaluar el comportamiento de la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.*

- ✓ *Estar en la posibilidad de tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.*
- ✓ *Sugerir correcciones al comportamiento de los ejecutivos y personal en mandos medios y superiores, en general.*

3.3 COMPONENTES FUNDAMENTALES DEL CLIMA LABORAL.

Debe advertirse que el clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional, que incluye las siguientes variables:

- ✓ *El diseño y la estructura organizacional: con particular referencia al tamaño de la organización, conjuntamente con su estructura organizativa, el número de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas. Tiene también una importancia operativa la delegación de funciones, la descentralización o la centralización de la autoridad y la toma de decisiones.*
- ✓ *El medio ambiente y en entorno general, cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusiones en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.*

El capital humano y su gestión están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos pueden mencionarse: la comunicación, por su dirección y sentido y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos generados, su dinámica de análisis, gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente aplicación al sistema de remuneraciones salariales y de incentivos.

Cabe destacar que un factor de gran importancia en el clima laboral lo constituye la situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, las normas y muy especialmente las actitudes, vistos todos ellos a través de las percepciones que caracterizan el clima organizacional.

Un fenómeno que requiere también análisis detallado es la creación de “microclimas” en determinadas áreas laborales y que en ocasiones pueden presentarse con un carácter particular en una unidad, un departamento, una división y se manifiesta cuando un grupo de trabajadores de una unidad percibe de manera diferente el trato, situación laboral o reconocimientos y concesiones otorgadas a otros empleados en función de su ubicación dentro de la estructura operativa. Es por ello que el llamado “microclima” puede identificarse y manifestarse en diversos niveles: grupal, departamental, divisional o en unidades.

3.4 FACTORES DEL CLIMA LABORAL.

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera exhaustiva y profunda en las dos últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente como factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral los siguientes:

- ✓ *El liderazgo.*
- ✓ *Las relaciones interpersonales.*
- ✓ *El compromiso o implicación.*
- ✓ *La organización.*
- ✓ *El reconocimiento.*
- ✓ *Los incentivos.*
- ✓ *La igualdad.*

En orden de importancia, ciertamente que el **liderazgo** es el factor preponderante en el establecimiento de un clima laboral orientado al éxito de la organización y éste se basa en la relación que existe entre los jefes y sus subordinados, el cual impacta directamente sobre la productividad de la empresa.

Dentro de los diversos enfoques que las teorías administrativas han desarrollado al respecto, se ha comprobado que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y aceptado por todos, a la vez que adaptable a tiempo y circunstancia. Es decir, el líder debe tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias y será útil que sea enérgico, fuerte e inflexible en situaciones que requieren medidas disciplinarias, pero que se manifieste comprensivo y humano frente a situaciones de tipo personal que afectan transitoriamente a alguno de sus subordinados.

Por lo que se refiere a las **relaciones interpersonales** que se crean al paso del tiempo al compartir un espacio físico de trabajo, éstas deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por esta razón es importante vigilar las interacciones y evitar hasta donde sea posible los brotes de descontento derivados de disgustos, malentendidos o interpretaciones erróneas de situaciones y palabras dolosas entre el personal.

El grado de **compromiso** es el involucramiento que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la propia empresa tiene para sus empleados. Es entendible que los empleados muestran mayor compromiso en las empresas que tienen la mejor calidad, las mejores ventas, la mayor productividad y en consecuencia las mayores utilidades que en su momento se traducirán en mayores bonos por reparto de utilidades.

Por **organización** se entiende a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo las políticas, misión, visión, valores, procedimientos, manuales de operación, etc., y debe enfatizarse que por lo que hace a las PyME's, muchas veces no existe una clara definición y el propietario o socio mayoritario desempeña un sin número de actividades, desde las directivas hasta las operativas. Por lo tanto, al ir creciendo la empresa, el dueño deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará para una mayor eficiencia y eficacia en las tareas propias de la empresa.

En toda organización un factor que conduce al éxito es el **reconocimiento** a la calidad del trabajo desarrollado, la perseverancia en alcanzar metas, la asiduidad y puntualidad, etc. De todos es conocido que cuando un empleado cumple con sus deberes, nadie lo menciona y pasa desapercibido, no así en el caso que cometa un error, el cual será motivo de burla y escarnio frecuente, para demeritar las actividades de quien lo cometió. Reconocer el trabajo bien realizado

es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará favorablemente su productividad. Es por ello que para el fomento de un clima laboral exitoso no deben desaprovecharse las oportunidades de reconocer al personal por cada actividad o encomienda específica bien realizada.

A todo empleado lo motiva un *incentivo* inesperado. Se ha observado que las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos pierden con mayor frecuencia a su personal y la rotación es frecuente, con la consiguiente pérdida de lo invertido en la capacitación y el desarrollo de su capital humano. Es por ello que se sugiere una revisión periódica de los sueldos y salarios, de manera que se premie el esfuerzo y se olvide aquello de que no importa lo que se haga, nadie lo aprecia y el nivel de ingreso permanece constante.

En la actualidad, muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se reconozca y premie de alguna manera el esfuerzo. Existe la posibilidad de dar incentivos indirectos, tales como becas a los hijos de los trabajadores o apoyos especiales para actividades deportivas o culturales. Podría darse el caso de creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo, con un análisis de las actividades y las oportunidades de su cumplimiento, esto puede ser trasladado a otros departamentos o divisiones de la empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y con base en esto se puede diseñar un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Finalmente, un factor que no debe soslayarse es el de la *igualdad* y aunque no todas las personas reaccionan de la misma forma ante los mismos estímulos, es necesario esforzarse por dar el mismo trato a todas las personas. Hay que buscar la forma de otorgar las mismas oportunidades a todos, tratando de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias y es origen de discordias que nunca son útiles y van en detrimento del clima laboral.

Debe enfatizarse que el buen líder conoce a su personal y sabe como motivarlo, reconociendo a las piezas débiles para apoyarlas y premiando a los pilares del grupo.

3.5 IDENTIFICACION DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA.

Es entendible que la mayoría de las empresas no tienen habitualmente un clima laboral de celebración, porque esto relajaría la disciplina en detrimento del cumplimiento de metas y obligaciones. Sin embargo es importante que el personal se sienta relajado y cómodo al momento de realizar sus actividades. Y aunque no se puede medir o cuantificar a ciencia cierta el clima laboral prevaleciente en una empresa, toda vez que no existen índices o parámetros de referencia, lo cierto es que su funcionalidad es un factor determinante para éxito de las empresas.

Lo ideal es realizar un diagnóstico preliminar para conocer el clima laboral de un departamento o división y para ello deben aplicarse encuestas, realizar entrevistas y dinámicas de grupo al personal, con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados de su entorno laboral y hacia la organización.

Sin duda el primer interesado en generar un clima de relativa paz, tranquilidad y concordia, en donde puedan darse las relaciones adecuadas entre el personal es el propio empresario y los directivos de quienes depende la dirección y la administración.

Por lo anteriormente expuesto, el clima laboral en una organización es determinante en los resultados de implementación de una “Disciplina Operativa” diseñada para las condiciones de cada tipo de actividad empresarial, sea esta de producción, de comercialización, de distribución y ventas o de mantenimiento y desarrollo de nuevos productos.

IV. LIDERAZGO, DISCIPLINA E INDICADORES DE EFICIENCIA.

4.1 LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN.

Como es bien sabido existe una gran diferencia entre ser un jefe o ser un líder, pero cuando se tienen ambas características en una sola persona la organización se beneficiara en muchos aspectos. Identificar la existencia de un líder o de líderes en una organización es muy importante ya que un *líder* puede *influir* en las demás personas *motivándolas* a dar el máximo siempre en el desarrollo de las actividades cotidianas.

Un gerente simplemente por el hecho de haber sido designado por la dirección ya tiene una autoridad formal dentro de la organización, por el contrario, *los líderes* pueden ser designados también o *surgen espontáneamente* de un grupo y van *adquiriendo una autoridad informal* en la organización. *Un líder tiene la capacidad de influir en las demás personas e inducirlos a dar un extra en las actividades ordenadas por la autoridad formal.*

El punto es la necesidad de tener gerentes que sean líderes para beneficio de la organización, cabe mencionar que ser líder no necesariamente te capacita o te da las habilidades para ocupar puestos de carácter administrativo, por lo cual, no es recomendable que todos los líderes ocupen puestos administrativos. Las características de un líder son variadas pero una de las que siempre sobresale es la *capacidad de influir en los demás* y la misma no demuestra que sea capaz de planificar, organizar y controlar.

Un líder o líderes por definición son aquellas personas que tienen la capacidad de influir en otros y que además tienen la cualidad de escuchar. Desde la perspectiva de que un líder posea un puesto administrativo se puede agregar que además cuenta con una autoridad administrativa, es decir, una autoridad formal designada por la organización. Por lo tanto de aquí se puede definir que es el liderazgo, *el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo con el propósito de guiarlo y encauzarlo hacia el logro de las metas establecidas.*

El liderazgo tiene que ser canalizado de forma positiva para que se alcance la máxima eficiencia, el liderazgo y la eficiencia son dos factores que están relacionados directamente y que sin duda alguna afectaran el resultado final.

Existen diversos estudios que se han enfocado en identificar los factores críticos que afectan la eficiencia del liderazgo, entre ellos se encuentran los siguientes: el tipo de actividad a realizar, la complejidad de la actividad, la tecnología y la magnitud el proyecto, estos son algunos factores referentes a las herramientas de trabajo, pero existen otros referentes a las cualidades personales del grupo de trabajo tales como: el estilo del supervisor inmediato del líder, las normas con que se rige el grupo, las formas de controlar, las amenazas externas y el estrés general. Otro factor que es importante de mencionar es la cultura con la que opera la organización.

4.1.1 MODELO DE FIEDLER PARA LA EFICIENCIA DEL LIDERAZGO.

La eficiencia del liderazgo según Fiedler dependerá de que el líder se encuentre en la situación adecuada para el estilo de liderazgo del líder, su modelo establece que *el liderazgo será mejor según la situación y el estilo del líder ya que así se permitirá un mejor control.* Fiedler menciona

que existen dos tipos de estilos de personas, la persona que está *orientada a las relaciones* y la persona que está *orientada a las tareas*. Para poder determinar qué tipo de estilo tiene la persona Fiedler diseñó una prueba que se llama “*cuestionario sobre el compañero menos preferido (LPC)*” que consiste en 16 parejas de adjetivos contrastantes, a la persona que aplica la prueba se le pide que recuerde a algún compañero desagradable durante su vida laboral y que la califique en una escala de 1 a 8 para cada par de adjetivos.

Cuando la persona evaluada obtiene un valor alto en la prueba LPC, es decir, que la evaluación a pesar de que era el compañero de trabajo menos agradable salió positiva, esa persona está interesada en tener buenas relaciones personales con sus compañeros de trabajo, y por lo tanto es considerada una persona orientada a las relaciones.

Por consiguiente, si se describiera en términos relativamente desfavorables a la persona con quien menos le agrada trabajar, es decir, una LPC baja, se consideraría que la principal preocupación de la persona es la productividad y conseguir que las actividades se terminaran bien, por lo tanto, es considerada una persona orientada a las tareas.

En la prueba diseñada por Fiedler existen algunas consideraciones u omisiones, Fiedler reconoce que existe un pequeño grupo de personas ubicadas entre ambas clasificaciones y que estas personas en base a la prueba no tenían un esquema de personalidad claramente definido. Otro factor que Fiedler menciona es que una vez definido el estilo de personalidad este ya no varía, y así siempre serán una persona orientada a las relaciones o una persona orientada a las tareas.

Resumiendo lo anterior el modelo de contingencia de Fiedler, es una teoría según la cual los grupos eficientes dependen de un acoplamiento óptimo entre el estilo del líder para relacionarse con sus subordinados y el grado en el cual la situación confiere al líder las facultades necesarias para controlar e influir en el grupo. En el modelo existe una prueba diseñada para determinar si una persona está orientada hacia las tareas o hacia las relaciones. La prueba es conocida como LPC.

Una vez que se ha definido cual es el estilo de liderazgo del individuo por medio del LPC, es necesario evaluar la situación con el fin de poder relacionar el liderazgo del individuo con la situación que se adecua mejor al estilo de liderazgo. Por medio de las investigaciones de Fiedler también se determinó y se clasificó las situaciones para poder determinar la eficiencia del líder. Tales situaciones se clasificaron en tres formas:

- a) **Relaciones del líder con el miembro del grupo:** el grado de confianza, la seguridad y el respeto que sienten los subordinados por su líder; la calificación debe de ser buena o mala.
- b) **Estructura de la tarea:** grado en el cual las asignaciones de trabajo estaban formalizadas u sujetas a procedimientos; la calificación debe ser alta o baja.
- c) **Poder de la posición:** el grado de influencia que tiene el líder sobre las actividades basadas en el poder, tales como: contrataciones, despidos, disciplina, promociones e incrementos de salario, la calificación debe de ser fuerte o débil.

De esta forma se pudo relacionar la personalidad de un trabajador con una de las tres situaciones anteriormente mencionadas. Al ser combinadas las variables de estilo de la personalidad y de las situaciones que se presentan en una organización se obtuvieron ocho situaciones posibles situaciones en la que un líder se puede enfrentar. Las ocho situaciones también tienen una escala de evaluación las etapas I, II y III son consideradas como *muy favorables*, las etapas IV, V y VI

son consideradas *medianamente favorables*, y las etapas VII y VIII fueron encontradas como *muy desfavorables*.

Al aplicar esta técnica para la determinación de la existencia en un líder en una organización se concluyó lo siguiente: los líderes orientados hacia las tareas demostraron que tenían un mejor rendimiento en situaciones muy favorables y en situaciones desfavorables; los líderes orientados hacia las relaciones tenían un mejor rendimiento en situaciones medianamente favorables.

Dada la consideración de Fiedler de que el estilo de liderazgo de una persona no varía y se mantiene siempre de la misma forma, se establecieron dos formas para mejorar la eficiencia de un líder. La primera es optar por elegir a otro líder que tenga un mejor control en la situación a corregir y la segunda alternativa es modificar la situación con el fin de proporcionar el ambiente idóneo para que el líder pueda controlarla.

En conclusión el modelo de Fiedler tiene aspectos positivos de manera general, pero también cuenta con algunas limitaciones. Una de ellas es la consideración de que un líder no puede modificar su forma de liderazgo. En la actualidad un líder que trabaja con eficiencia es capaz de modificar sus métodos de trabajo a fin de adecuarse a las situaciones y alcanzar una solución óptima, la eficiencia de un líder está relacionada a la capacidad de adaptación del mismo ante situaciones particulares y debe de ser capaz de satisfacer las necesidades que exija la situación para alcanzar resultados positivos. A pesar de estas limitaciones este modelo permite establecer algunos parámetros y algunos filtros para la detección de personal con características para ser líderes.

4.1.2 TEORIA DE RUTA-META.

Esta teoría fue desarrollada por Robert House, es un modelo de contingencia de liderazgo que se ha basado en elementos clave de la teoría de la expectativa para la motivación. La función esencial que pretende establecer este modelo consiste en que el líder se desempeñe de forma eficiente para ayudar a sus seguidores o subordinados a alcanzar sus metas y proporcionar también la dirección y los elementos necesarios para poder garantizar que dichas metas establecidas estén enfocadas o sean compatibles con los objetivos generales del grupo o de la misma organización.

El nombre de la teoría ruta-meta es generado a partir de la idea de que un líder que trabaja eficientemente tiene las cualidades y elementos necesarios para establecer una ruta óptima que ayude a sus seguidores, desde cualquier punto donde se encuentre este, con el objetivo de alcanzar las metas de trabajo del seguidor y facilitar el recorrido de la misma ruta, reduciendo los obstáculos y peligros de manera que aumenta la probabilidad de éxito y por consecuencia el cumplimiento de los objetivos.

En la teoría de ruta-meta un líder gana aceptación en su grupo de trabajo cuando su comportamiento se convierte en una fuente de solución o de satisfacción inmediata o futura. El comportamiento de un líder es de carácter motivacional a medida que:

- ✓ Haga que la satisfacción de las necesidades de los subordinados sea dependiente de que estos tengan un buen rendimiento.

- ✓ Proporcione el entrenamiento, la guía, el apoyo y las recompensas que se requieran para propiciar el rendimiento eficiente.

Como parámetro de medición House identifico cuatro comportamientos de liderazgo que son los siguientes:

1. **Líder dirigente:** hace que sus subordinados sepan lo que se espera de ellos, programa el trabajo a realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las actividades de trabajo.
2. **Líder sustentador:** es amigable y demuestra que le interesan las necesidades de los subordinados.
3. **Líder participativo:** tiene la consideración de consultar a sus subordinados y pone en práctica las sugerencias de los mismos antes de tomar una decisión final.
4. **Líder orientado a los logros:** establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcance el nivel de rendimiento máximo posible.

Como una diferencia importante entre Fiedler (modelo de Fiedler) y House (teoría de ruta-meta), House considera que un líder es flexible y que además un líder puede presentar cualquiera de los cuatro estilos de liderazgo propuestos por el, o todos ellos, de acuerdo a la situación en la que esté involucrado. En la teoría de ruta-meta se proponen dos tipos de variables situacionales o parámetros de contingencia, los cuales tienen como fin equilibrar la relación entre los estilos de liderazgo y los resultados obtenidos.

Una de ellas son las *variables del ambiente* que estas están totalmente fuera de control del subordinado, por mencionar algunos ejemplos pueden ser la estructura de la actividad, el sistema con que se maneja la autoridad formal y el grupo de trabajo en que se desempeña. Otra de las variables situacionales son aquellas *características* que forman parte del *subordinado*, que puede ser la experiencia, la capacidad de la percepción y la localización del control por mencionar algunas. Los factores que dependen del medio ambiente determinarán el tipo de estilo o comportamiento que tendrá que asumir el líder para alcanzar los máximos resultados posibles de sus subordinados. Si los factores dependen de las características del subordinado, el medio ambiente y el comportamiento del líder deberán de interpretar estas cualidades del subordinado y enfocarlas hacia las metas establecidas con el fin de generar un resultado positivo alcanzando su valor máximo en medida de lo posible.

Como es natural todos los modelos de liderazgo cuentan con algunas limitantes o restricciones explícitas o implícitas que darán la pauta para establecer una correcta aplicación del modelo y por consecuencia poder tener resultados favorables. La teoría de ruta-meta propone que un líder será ineficiente cuando su intervención en las actividades sea redundante frente a las fuentes de la estructura ambiental o cuando resulte incompatible con las características del subordinado. Algunas de las aportaciones de la teoría de ruta-meta son las siguientes:

- ✓ El liderazgo dirigente conduce a una mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas o provocan estrés, que cuando son altamente estructuradas y están bien definidas.
- ✓ El liderazgo sustentador se traduce en alto rendimiento y satisfacción del empleado cuando los subordinados realizan tareas estructuradas.

- ✓ El liderazgo dirigente puede ser percibido como redundante por subordinados dotados de una alta capacidad de percepción o con un grado considerable de experiencia.
- ✓ Cuando más claras y más burocráticas sean las relaciones formales de autoridad, tanto más deberán exhibir los líderes un comportamiento sustentador y apartarse del comportamiento de líder.
- ✓ El liderazgo dirigente conducirá a un grado de satisfacción más alto de los empleados cuando exista un grado considerable de conflicto dentro del grupo de trabajo.
- ✓ Los subordinados dotados de una localización del control interna (los que creen que controlan su propio destino) se sentirán más satisfechos con un liderazgo participativo.
- ✓ Los subordinados con una localización del control externa se sentirán más satisfechos con un estilo de liderazgo.
- ✓ El liderazgo orientado a logros acrecentará la expectativa de los subordinados de que su esfuerzo los conducirá a un alto rendimiento cuando las tareas estén estructuradas de una manera ambigua.

Todas las aportaciones anteriores de forma general han recibido una aceptación positiva en las organizaciones, sin embargo como todo modelo tiene que ser aplicado de manera correcta y tener especial cuidado en los detalles que se vayan presentando durante la aplicación, además cabe mencionar que siempre en cualquier organización existirán situaciones particulares y en estos casos los modelos de liderazgo solo serán una herramienta de apoyo para poder solucionar dicha situación.

El rendimiento y la satisfacción del empleado pueden ser aumentados cuando el líder es capaz de influenciar positivamente su entorno compensando las limitaciones del mismo, ya sean de características ambientales o características del empleado. Sin embargo, el líder tiene que ser cuidadoso para no caer en un liderazgo redundante o insultante, por ejemplo, cuando el líder explica una actividad y esta misma ya es lo suficientemente clara o cuando el empleado posee una capacidad y experiencia suficiente para manejarla sin intervención alguna de nadie.

4.1.3 MODELO DE PARTICIPACION DEL LIDER.

Este modelo de contingencia fue desarrollado por Victor Vroom y Philip Yetton, en el cual se establece la relación entre el comportamiento y la participación del liderazgo junto con la toma de decisiones. En el modelo se sostiene la idea de que el comportamiento del líder debe ajustarse de forma que se refleje la estructura de la actividad a realizar, sin importar si esta actividad es rutinaria o no, o cualquier punto intermedio entre los mismos. El modelo de participación del líder aporta principalmente una serie de reglas o normas que el líder debe tener presente en la toma de decisiones y que también le servirán como parámetro para determinar que tanto se involucra en la situación o hasta que punto debe mantenerse al margen de ella, por esta razón es considerado un modelo de tipo *normativo*.

El modelo está configurado con una estructura de tipo de árbol de decisiones e incluye siete contingencias referentes a la estructura de las actividades cuya importancia será identificada por medio de opciones de “sí” o “no”, y cinco estilos de liderazgo alternativos. A continuación se mencionaran los cinco estilos de liderazgo alternativos y su significado.

- ✓ **Autocrático I (AI):** usted resuelve el problema o toma personalmente una decisión a partir de la información que tiene a su alcance en ese momento.
- ✓ **Autocrático II (AII):** usted obtiene la información necesaria de sus subordinados y después toma personalmente la decisión para resolver el problema. Al obtener la información de sus subordinados, usted puede revelarles o no cual es el problema. Resulta claro que el rol de sus subordinados en la toma de decisiones consiste en proveer la información que usted necesita, no en generar o evaluar soluciones alternativas.
- ✓ **Consultivo I (CI):** usted comparte el problema en forma individual con los subordinados pertinentes, recibe sus ideas y sugerencias sin incorporarlos como un grupo. Después, toma la decisión, la cual puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.
- ✓ **Consultivo II (CII):** usted comparte el problema con sus subordinados en grupo, y los invita a examinar sus ideas y sugerencias en forma colectiva. Después, usted toma la decisión, en la cual puede o no reflejarse la influencia de sus subordinados.
- ✓ **Grupo II (GII):** usted comparte el problema con sus subordinados en grupo. En conjunto, usted y ellos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) en torno a una solución.

Estos estilos de liderazgo son la base del modelo de participación del líder, sin embargo a partir de este se realizaron modificaciones para alcanzar el modelo actual. El modelo actual conserva los cinco estilos de liderazgo alternativos con la novedad de que se ampliaron las variables de contingencia a doce, tomando en cuenta factores tales como la importancia de la calidad técnica de la decisión, el nivel de información del líder sobre la decisión, la importancia del compromiso del subordinado con la decisión, y la probabilidad de conflictos entre subordinados en torno a las soluciones preferidas.

Existe una versión de este modelo de liderazgo desarrollado en un programa para computadora que contiene todo el modelo de liderazgo revisado al igual que situaciones de mayor complejidad que pueden presentársele al líder, en la actualidad todavía los gerentes usan arboles de decisión para elegir un estilo de liderazgo tomando en cuenta que la complejidad de las situaciones no es muy alta y no intervienen factores como el tiempo y la ubicación de los subordinados. El modelo básico permitirá elegir un estilo de liderazgo en situaciones no tan complejas y el modelo revisado tendrá mejores resultados cuando se presenten situaciones complejas.

4.1.4 TEORÍA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO.

Una de las herramientas empleadas para explicar la percepción de liderazgo es la **“Teoría de la Atribución”**, en la que se aborda el problema de forma que se le da un sentido a las relaciones de causa y efecto. De esta forma, siempre que se presenta un evento, las personas buscan atribuirlo a una causa determinada y específica. Partiendo de este principio y dándole un enfoque hacia el liderazgo, la teoría de la atribución del liderazgo sostiene que el liderazgo no es más que una cualidad que la gente atribuye a otros individuos.

Utilizando los conceptos y principios de la teoría de la atribución como un marco de referencia, las investigaciones determinaron que generalmente las personas muestran una tendencia a caracterizar a los líderes como personas poseedoras de ciertos rasgos, tales como:

- ✓ *Inteligencia.*
- ✓ *Personalidad sociable.*
- ✓ *Gran capacidad de expresión oral*
- ✓ *Agresividad.*
- ✓ *Comprensión.*
- ✓ *Laboriosidad.*

En adición a los rasgos anteriormente mencionados se ha encontrado que el líder de estilo alto-alto, es decir, el líder que tiene alto establecimiento de la estructura y alto en la consideración, es consistente con las atribuciones populares en cuanto a lo que se necesita para ser un buen líder, en cualquiera de las situaciones, el liderazgo de estilo alto-alto es considerado o genera una percepción de ser el mejor estilo.

En una organización el marco de la teoría de la atribución explica por qué existe entre las personas la tendencia a atribuir el liderazgo a los casos extremos de rendimiento, ya sea positivo o negativo. También permite explicar la vulnerabilidad a la que están expuestos los directores generales cuando estos se encuentran expuestos a situaciones negativas en el rubro financiero, sin importar que tanta responsabilidad tengan en la situación.

Del mismo modo la teoría explica y aclara también porque los directores generales reciben el crédito de todos los resultados financieros extremadamente positivos de la misma forma que no importa que tanta contribución hayan tenido para lograrlos.

Otra de las características que la teoría de las atribuciones del liderazgo aporta, es la existencia de dos cualidades que pueden ser distintivas de un líder eficiente, tales cualidades se encontraron mediante la percepción que ellos mismos generan en una organización, los líderes eficientes suelen ser considerados en una organización como personas consistentes en sus actividades y firmes en las decisiones que toman.

Un líder eficiente es aquel que muestra un total compromiso, que es firme y consistente en las decisiones que tiene que tomar y en las metas que se establece. Por medio de las evidencias un líder “heroico” es percibido como alguien que asume una causa difícil o impopular, pero mediante su determinación y la perseverancia, al final alcanza el éxito.

4.1.5 TEORÍA DEL LIDERAZGO CARISMÁTICO.

Esencialmente la teoría del “*Liderazgo carismático*” se considera como una vertiente de la teoría de la atribución. La teoría del liderazgo carismático se basa en la idea de que es una cualidad de las personas cuyos seguidores les atribuyen aptitudes heroicas o de extraordinaria capacidad de liderazgo, cuando observan en ellos ciertas formas de conducta. En esta teoría se trata de definir e identificar las diferencias entre los líderes carismáticos y los no carismáticos.

Varios investigadores han tratado de identificar las características personales del líder carismático, entre ellos Robert House desarrollador de la teoría ruta-meta, quien encontró tres características del líder carismático:

- ✓ *Poseen un grado de confianza extremadamente alto.*
- ✓ *Son de carácter dominante.*
- ✓ *Son firmes en sus convicciones en torno a sus creencias.*

Otro de los investigadores que realizó un estudio fue Warren Bennis, el se basó en el estudio de 90 líderes eficientes y determinó que todos ellos eran competentes en cuatro aspectos:

- ✓ *Tienen una apremiante visión o sentido de propósito.*
- ✓ *Tienen la capacidad de comunicar esa visión en términos claros con los cuales sus seguidores pueden identificarse fácilmente.*
- ✓ *Siempre muestran congruencia.*
- ✓ *Sus esfuerzos están enfocados en lograr la visión.*

Otra cualidad o característica que encontró fue la amplia conciencia y conocimiento de sus propias fortalezas y la adecuada capitalización de las mismas. No obstante, los hallazgos que ya se mencionaron anteriormente existe otro estudio y análisis más completo respecto a los líderes carismáticos, realizado por Jay Conger y Rabindra Kanungo de la Universidad McGill, las conclusiones a las que llegaron señalan que los líderes carismáticos tienen:

- ✓ *Una meta idealizada que desean alcanzar.*
- ✓ *Muestran un firme compromiso personal con esa meta.*
- ✓ *Son percibidos como personas no convencionales.*
- ✓ *Son asertivos.*
- ✓ *Tienen confianza en sí mismos.*
- ✓ *La gente los percibe como agentes de cambio radicales y no como administradores del statu quo.*

La existencia de un líder en una organización es esencial para alcanzar las metas u objetivos establecidos, sin embargo, la existencia de un líder carismático tiene aun una mayor repercusión en sus seguidores; los líderes carismáticos tienen una correlación importante en el grado de satisfacción de sus seguidores y un alto grado de rendimiento de los mismos. Las personas que desarrollan sus actividades bajo el mando de un líder carismático se sienten con mayor motivación para desarrollar o dar un esfuerzo adicional y, por el simple hecho de que les agrada el líder, tienden a expresar una mayor satisfacción en el trabajo.

La existencia de líderes en una organización o encontrar un líder es complicado, ahora bien, dada la condición anterior, resulta aun más complicado encontrar a un líder carismático. El tema de que el talento o la cualidad de ser líder se tiene por naturaleza tiene una gran similitud con el tema de que un líder es carismático por naturaleza, sin embargo, ambos temas se han sometido a estudios y se ha podido determinar que cierta parte es un talento natural, pero otra parte es necesario desarrollarla y entrenarla para alcanzar el máximo desarrollo de la habilidad ya sea para ser líder o líder carismático. Aunque algunos investigadores piensan que el carisma no puede ser aprendido, la mayoría coincide que los individuos pueden ser capacitados para poder desarrollar o exhibir conductas carismáticas.

Algunas de las conductas que se emplean para el desarrollo del carisma es proponer una meta predominante, la comunicación de las expectativas que tiene el líder de alto rendimiento, el mostrar que se tiene confianza en los seguidores para satisfacer esas expectativas, sentir empatía por las necesidades de sus seguidores, proyectar una presencia poderosa, dinámica y llena de

confianza y por último la práctica de emplear un tono de voz cautivador y convincente. A continuación se presentan algunas de las características clave de los líderes carismáticos:

1. Confianza en sí mismos. Los líderes carismáticos manifiestan una confianza total en su propio criterio y su capacidad.
2. Visión. Tienen una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo. Cuanto mayor sea la disparidad entre esa meta idealizada y el statu quo, tanto más probable será que los seguidores de un líder le atribuyan a este una visión extraordinaria.
3. Capacidad para expresar la visión. Son capaces de aclarar y exponer la visión en términos comprensibles para otras personas. Este planteamiento demuestra que han sabido comprender las necesidades de sus seguidores y, por lo tanto, actúan como una fuerza motivadora.
4. Convicciones firmes en torno a la visión. Los líderes carismáticos son percibidos como personas firmemente comprometidas y deseosas de aceptar altos riesgos personales, incurrir en cuantiosos costos y llegar hasta el autosacrificio para hacer realidad su visión.
5. Un comportamiento fuera de lo común. Adoptan formas de comportamiento que son percibidas como novedosas, fuera de lo convencional y contrarias a las normas. Cuando el líder tiene éxito, esas formas de comportamiento inspiran sorpresa y admiración en sus seguidores.
6. Su apariencia es la de un agente de cambio. Los líderes carismáticos son percibidos por los demás como agentes de un cambio radical, y no como individuos que desean preservar el statu quo.
7. Sensibilidad ambiental. Son capaces de hacer evaluaciones realistas de las restricciones ambientales y de los recursos necesarios para lograr el cambio.

El impacto que genera un líder con carisma será en su mayoría positivo para la organización, los subordinados comienzan a tener un rendimiento más alto en sus tareas, con un mayor ajuste con respecto a la tarea y un mejor ajuste con el líder y el grupo. Un factor importante a considerar es la posibilidad de que no siempre se requiera un liderazgo carismático para que los empleados alcancen altos niveles de rendimiento; el liderazgo carismático puede resultar más adecuado cuando la tarea a desarrollar de los seguidores tenga un componente ideológico. Esto puede explicar porque es más común o más probable que surja un líder carismático en la política, en la religión o en organizaciones que se enfrenten a crisis que amenazan la existencia de la misma.

Algunos de los líderes carismáticos pueden convertirse en una carga para la organización después de haber dado una solución a la situación o de haber pasado la crisis y por lo mismo no existe la necesidad de un cambio drástico en la organización. Un factor que genera esa visión de convertirse en una carga para la organización es la abrumadora confianza en sí mismo de un líder carismático ya que a menudo se vuelve un problema, algunas personas de ese tipo son incapaces de escuchar a otras, se sienten incómodas cuando los subordinados cuestionan alguna situación que consideran errónea y empiezan a aferrarse a la idea injustificable de que siempre tienen la razón en los diversos temas y situaciones a enfrentar.

4.1.6 LIDERAZGO VISIONARIO.

Otro estilo de liderazgo es el denominado liderazgo visionario, si bien anteriormente en el liderazgo de estilo carismático se mencionó que una de las características clave del mismo era la visión, el liderazgo visionario va más allá del carisma, pues en esencia el liderazgo visionario consiste en la capacidad de crear y plantear una visión realista, creíble y atractiva del futuro, que implicará un desarrollo y una mejora continua de la situación actual para una organización o para algún departamento de la misma.

Esta visión planteada, si es convenientemente seleccionada y correctamente implementada, tiene tal impacto para inyectar energía que, en efecto, representa un salto hacia el futuro al convocar las habilidades, talentos y recursos necesarios para hacerla realidad.

La visión es diferente en muchos aspectos en una estructura organizacional, aspectos como la misión o el propósito que una dirección organizacional establece, *“una visión presenta imágenes claras y persuasivas que abren un camino novedoso hacia el mejoramiento”*, que reconoce y aprovecha la tradición, y que está vinculada con actos que la gente puede llevar a cabo para que el cambio se realice. La visión aprovecha las emociones y la energía de la gente. Si esta correctamente planteada, una visión crea el mismo entusiasmo que tiene la gente por los eventos deportivos y por otras actividades de su tiempo libre, atrayendo así hacia el centro de trabajo la energía y el deseo de comprometerse.

El concepto de liderazgo visionario es complejo pero en la actualidad, una organización exige que exista virtualmente por lo menos un liderazgo visionario, ya que sin éste, sería complicado funcionar, porque una organización está condicionada al acelerado cambio tecnológico, a la composición de una variedad de trabajadores inteligentes de diferentes culturas, a la confrontación de la complejidad mundial, a las necesidades individuales y singulares del mercado y que en esencia llegaría al fracaso o a la destrucción de la organización si no contara con un sentido de dirección común de todos los integrantes de la misma. Un liderazgo visionario puede ser la unión que integra a todos los componentes tanto personales como materiales a una meta en común, cuando el personal comparte la visión planteada, ello puede redundar en que toda la organización siga avanzando a pesar de los problemas o dificultades que se puedan presentar, por lo que habilita e inspira a líderes y empleados por igual.

El liderazgo visionario tiene un rasgo clave que consiste en el talento para transmitir un sentido vigoroso de la visión, y a su vez las propiedades clave de una visión consisten en las posibilidades inspiradoras que se centran en los valores, son alcanzables, proponen imágenes de calidad superior y están bien formuladas o diseñadas.

El liderazgo visionario deberá ser capaz de generar posibilidades inspiradoras y únicas, que sean nuevas formas de realizar las actividades y conduzcan a la organización a tener una identidad única y original.

Existen tres habilidades relacionadas con la eficiencia de los líderes visionarios:

- ✓ La capacidad de explicar la visión a otras personas. El líder necesita explicar con claridad la visión que tiene la organización, en términos de los objetivos planteados y las acciones necesarias para cumplirlos, por medio de diversos medios de comunicación como la comunicación oral y escrita entre otras. Es muy importante este punto porque algunas

veces cuando se tiene una excelente visión por parte de la organización y el líder nos es capaz de comunicarla eficientemente esta tiende a fracasar.

- ✓ La capacidad de expresar la visión mediante el comportamiento del líder. Esta habilidad compromete al líder a comportarse en formas que transmitan y refuercen continuamente el objetivo de la visión.
- ✓ La capacidad de ampliar o aplicar la visión en diferentes contextos de liderazgo. El líder debe de ser capaz de involucrar a todo el personal que este a su alcance, claro está que tienen prioridad sus subordinados directos, pero también es responsable de transmitir la visión a todo el personal, no importa si es de otra área o departamento de la organización o de otra sucursal que esté ubicada en otra región.

4.1.7 LIDERAZGO DE EQUIPO.

Un estilo de liderazgo que ha surgido hace algunos años pero que en la actualidad ha tomado fuerza y que está relacionado en el contexto del trabajo en equipo es el liderazgo de equipo. A medida que las organizaciones empiezan a basar el desarrollo de las actividades cotidianas en un trabajo de equipo, el rol que asume un líder como guía de los miembros del equipo adquiere una creciente importancia.

El líder de equipo desempeña un rol de líder diferente al del líder tradicional, la mayoría de los líderes no están capacitados para adoptar el sistema de equipos de empleados. Se ha detectado que no todos los líderes son capaces de asumir este estilo de liderazgo debido a que su forma de pensar y de manejarse como líder crea un conflicto entre el dominio y el cambio o flexibilidad en el dominio de un grupo de personas, el desafío radica en el hecho de ser un líder de equipo eficiente.

Como todo estilo de liderazgo es indispensable el desarrollo de nuevas habilidades o aprendizaje de las mismas, tales como:

- ✓ Desarrollo de la paciencia necesaria para compartir información con el equipo de trabajo.
- ✓ Tener la capacidad de confiar en otras personas.
- ✓ Renunciar a la autoridad.
- ✓ Comprender cuando es el momento adecuado para intervenir.

Uno de los puntos de equilibrio importante en el estilo de liderazgo de equipo es el acto que consiste en saber cuándo se debe de dejar trabajar a solas el equipo y cuando es necesario intervenir, este será un factor determinante para la eficiencia del líder y del equipo de trabajo. Este factor de equilibrio mencionado es considerado así, debido a que es posible que los nuevos líderes de equipo intenten tener demasiado control en momentos en que los integrantes del equipo requieran más autonomía, o por el contrario, que se presente un abandono del líder cuando el equipo requiera el apoyo y la ayuda del mismo.

Los líderes de equipo están encargados de desarrollar actividades tales como: entrenamiento del personal, facilitación de recursos o herramientas de trabajo, solución de problemas disciplinarios, revisión del rendimiento o eficiencia de equipos e individuos, capacitación y comunicación. Como se puede ver es posible que estas actividades sean desarrolladas por supervisores, gerentes

o directores de una organización incluso sin tener un papel como líder, sin embargo, un líder de equipo se debe de concentrar en priorizar dos factores:

1. Administrar el límite externo del equipo.
2. Facilitar el proceso del equipo.

Estas prioridades del líder de equipo pueden implementarse en cuatro roles del líder que deberá de desempeñar.

- ✓ Los líderes de equipo son enlaces con las partes interesadas externas. Las partes interesadas externas pueden ser los mandos directivos, la alta gerencia, otros equipos de trabajo internos, clientes o proveedores. El líder siempre representará al equipo frente a otras partes interesadas, obtiene los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades, aclara las expectativas de otros con respecto al equipo, reúne información del exterior y la comparte con los integrantes del equipo.
- ✓ Los líderes de equipo son mediadores. Cuando al equipo de trabajo se le presentan problemas y este solicita ayuda, el líder del equipo participará en las reuniones y tratará de resolver las dificultades. El rol de mediador rara vez implica cuestiones técnicas u operativas, porque es un hecho que los integrantes del equipo tienen mayor conocimiento que el líder del equipo acerca de las actividades a realizar. Por consecuencia, la aportación más probable del líder consistirá en hacer preguntas esclarecedoras, ayudar al equipo a resolver los problemas por medio del diálogo y a obtener los recursos necesarios para la solución del problema apoyándose de partes externas involucradas.
- ✓ Los líderes de equipo son administradores de conflictos. Cuando existen tales situaciones o surgen diferencias, los líderes se encargan de procesar el conflicto. El líder de equipo se encarga de identificar la fuente del conflicto, los individuos involucrados en el mismo, cual es el tema que genera estas diferencias, las opciones para solucionar dicho conflicto, y los beneficios o pérdidas que implica cada una de las opciones disponibles. Lograr que las diferencias sean discutidas por los integrantes del equipo planteándose el problema en cuestión, minimizará los aspectos perturbadores de los conflictos internos del equipo.
- ✓ Los líderes de equipo son entrenadores. Ellos tienen la función de dejar en claro las expectativas y los roles de cada uno de los integrantes del equipo, brindan ayuda, son promotores para motivar al equipo y se encargan de proporcionar todo lo necesario para apoyar al equipo y mantener en alto los niveles de rendimiento en sus actividades.

4.1.8 LIDERAZGO TRANSACCIONAL VS LIDERAZGO TRANSFORMADOR.

En este capítulo se ha expuesto la importancia de un líder en una organización, también se han mostrado los diferentes estilos de liderazgo que existen, todos ellos claramente muestran que son eficientes en situaciones que están diseñadas para el mismo estilo, y es por esta razón que existen varios estilos, a medida que se presentan situaciones particulares en una organización; existe la posibilidad de que surja un nuevo estilo de liderazgo.

Las teorías de liderazgo como el modelo de Fiedler, la teoría de ruta-meta y el modelo de participación de líder pueden ser clasificados como liderazgos transaccionales. Los líderes

transaccionales son aquellos que guían a sus seguidores hacia las metas establecidas, aclarando los requisitos en materia de roles y tareas a realizar.

Existen líderes transformadores que son aquellos que inspiran a sus seguidores a trascender sus intereses personales para el bien de la organización, son capaces de producir un efecto profundo y extraordinario en las personas, ellos prestan atención a los intereses y los requerimientos de desarrollo de cada uno de los seguidores, amplían y modifican el conocimiento que tienen sus seguidores acerca de las diversas actividades, apoyándolos y enseñándoles nuevas formas de enfocar los problemas, además tienen la capacidad de emocionar, entusiasmar e inspirar a sus seguidores para que proporcionen el esfuerzo extra para lograr los objetivos del grupo y por consecuencia de la organización. En esencia los líderes transformadores son aquellos que proporcionan consideración individualizada, estímulo intelectual y además poseen carisma.

Los líderes transaccionales y los líderes transformadores no son estilos de liderazgo diferentes, de hecho, el liderazgo transaccional es la base del liderazgo transformador. El líder transformador brinda más eficiencia con respecto al líder transaccional ya que alcanza niveles de rendimiento y esfuerzo más altos en sus seguidores, y como se ha dicho anteriormente este posee carisma por lo que, un líder puramente carismático puede lograr que sus seguidores adopten la visión carismática del mundo y que no vean más allá, sin embargo, un líder transformador tratará de sembrar en sus seguidores la capacidad de análisis para cuestionar no solo las opiniones establecidas, sino también las opiniones del líder.

En conclusión un liderazgo transformador tiene mejores resultados que el liderazgo transaccional, ya que tiene una correlación más fuerte con tasas de rotación de personal más bajas, una productividad más alta y mayor satisfacción del empleado.

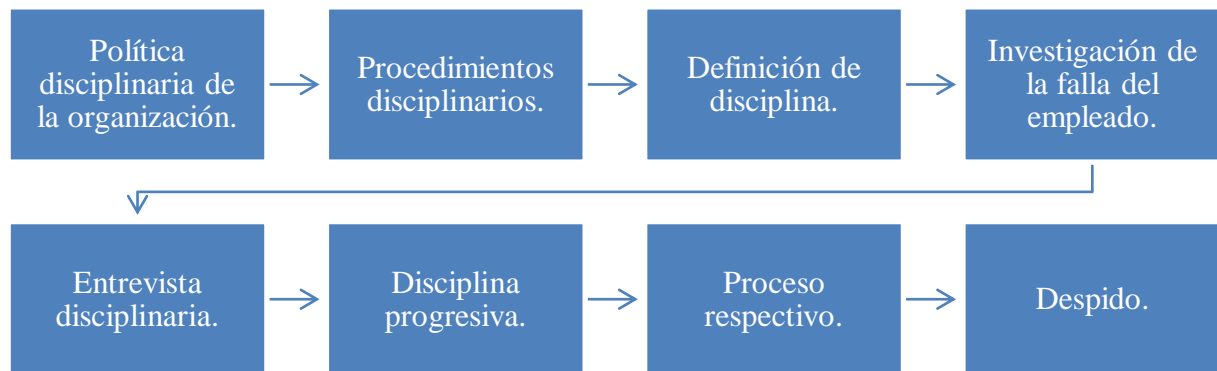
4.2 DISCIPLINA.

La disciplina en cualquier ámbito es una forma eficiente de alcanzar el éxito, aunque no siempre existe la garantía, pero en la mayoría de las veces y cuando ésta se aplica correctamente, genera oportunidades para lograr alcanzar las metas establecidas. En una organización no es distinto, tener personal capacitado para el desarrollo de las actividades es muy importante, pero tener personal que a su vez sea capaz de realizar las actividades con disciplina es un plus que siempre hará la diferencia a la hora de evaluar los resultados.

La implementación de la disciplina en una organización es un factor determinante que tiene que llevarse a cabo cuidadosamente debido a las limitantes que presenta el mismo tema, ya que implícitamente está relacionado con los derechos de los trabajadores. Para poder implementar eficientemente la disciplina, es indispensable que todos los integrantes de una organización entiendan los procedimientos de disciplina.

Cuando se aplican medidas de disciplina a un empleado, deben de existir motivos que sean justificables y estos deben ser suficientemente claros, apoyados en políticas y procedimientos efectivos que gobiernen su uso. La existencia de dichas políticas y procedimientos tienen como objetivo ayudar a los responsables a tomar las medidas necesarias de disciplina y para asegurar que los empleados reciban un trato justo y constructivo, de tal manera que las medidas adoptadas como correctivos, sean inobjectables.

Las políticas y procedimientos de disciplina deben de ser claras y tener suficiente amplitud para cubrir un gran número de áreas importantes en la organización, para tener la certeza de que toda la organización se rige con los mismos estándares de disciplina. El siguiente modelo de disciplina permite observar las áreas donde deben de establecerse las disposiciones:



El modelo también presenta la secuencia lógica en que se deben de aplicar las medidas de disciplina, asegurando así que las decisiones tomadas sean aplicables. Las políticas y procedimientos de disciplina son diseñados en el área de recursos humanos y éstos se presentan a los altos mandos para su aprobación; sin embargo, los altos mandos y los supervisores de la organización deben de participar en el desarrollo ya que estos mismos ejecutarán las políticas. La experiencia práctica de los altos mandos, directores y supervisores contribuirá a una coordinación más efectiva y de mayor consistencia en el uso de medidas de disciplina en toda la organización. Otra de las cosas que se encarga el departamento de recursos humanos es asegurarse de que las políticas en materia de disciplina, así como de cualquier medida de disciplina, sean lógicas y coherentes con respecto al convenio laboral en caso de existir y estén en conformidad con las leyes vigentes.

Es responsabilidad del superior inmediato del empleado evitar o corregir los problemas de disciplina, ya que este puede observar mejor las evidencias de conducta o desempeño insatisfactorias del empleado y hablar del tema con él.

La comunicación del tema y las pláticas generalmente son lo suficientemente claras para corregir el problema, y en estos casos se hace innecesaria la aplicación de medidas de disciplina, sin embargo, cuando la plática no soluciona la indisciplina el superior inmediato debe tratar de usar un enfoque de solución de problemas. Las causas que provocan el problema son tan importantes como el problema en sí mismo, y una oportuna solución conllevará a la comprensión de dichas causas.

Para un supervisor es complicado mantener una postura objetiva con respecto a la indisciplina de sus trabajadores, sin embargo, es indispensable que el supervisor este con una actitud receptiva y que se pueda enfocar en la solución del problema y no en el problema, manteniendo esta postura y la actitud de solución es más fácil y más probable que el supervisor realice un análisis correcto y encuentre la solución más factible, que si aborda el problema con una actitud negativa.

4.2.1 CONSECUENCIAS DE LA FALTA DE MEDIDAS DISCIPLINARIAS.

La aplicación de medidas de disciplina es una forma de control en una organización, la falta de la aplicación de la disciplina en los trabajadores siempre conllevará a hacer más grave un problema de lo que en esencia ya es y que de cualquier forma se tendrá que solucionar a corto, mediano o largo plazo.

Para entrar en contexto a continuación se presentarán algunos de los problemas comunes en materia de disciplina en una organización:

1. Problemas de asistencia:

- ✓ *Faltas injustificadas.*
- ✓ *Ausentismo crónico.*
- ✓ *Retardos sin justificar/excesivos.*
- ✓ *Ausentarse del área de trabajo o de la empresa, sin autorización.*

2. Problemas de deshonestidad y otros relacionados.

- ✓ *Cometer robos o propiciar conductas en otros.*
- ✓ *Falsificar la solicitud de empleo.*
- ✓ *Dañar intencionalmente propiedades de la empresa.*
- ✓ *Checar la tarjeta de otro empleado.*
- ✓ *Falsificar registros laborales.*

3. Problemas de desempeño en el trabajo.

- ✓ *No completar las tareas de trabajo.*
- ✓ *Hacer productos o dar servicios por debajo del estándar.*
- ✓ *No satisfacer los requerimientos de producción establecidos.*

4. Problemas de conducta en el trabajo.

- | | |
|---|---|
| ✓ <i>Intoxicación en el trabajo.</i> | ✓ <i>Descuido.</i> |
| ✓ <i>Insubordinación.</i> | ✓ <i>Dormir en horas de trabajo.</i> |
| ✓ <i>Fanfarronería.</i> | ✓ <i>Uso de lenguaje abusivo o amenazante con los supervisores.</i> |
| ✓ <i>Fumar en sitios no autorizados.</i> | ✓ <i>Posesión de narcóticos o alcohol.</i> |
| ✓ <i>Causar o participar en peleas.</i> | ✓ <i>Posesión de armas de fuego/otras.</i> |
| ✓ <i>Participar en apuestas.</i> | ✓ <i>Hostigamiento sexual.</i> |
| ✓ <i>No usar dispositivos de seguridad.</i> | |
| ✓ <i>No informar de lesiones.</i> | |

El no aplicar la disciplina también generará otros problemas ajenos al de origen, es decir, si se lleva a cabo una medida de disciplina con cierto atraso puede provocar que de alguna manera se le indique al trabajador que se está desempeñando de forma factible y/o exista una dificultad de

justificar la misma si existe una apelación. Durante la defensa contra dicha apelación es común y probable que se le pregunte al patrón por qué conservo al empleado en la nomina si no había presentado un desempeño satisfactorio.

Este tipo de situaciones provoca que los empleados desafíen con éxito las medidas correctivas de la dirección y dificulta al Departamento de Capital Humano manejarlo. Los supervisores desarrollan un papel fundamental en la disciplina de una organización ya que ellos son la clave del éxito o fracaso de la misma, además son los primeros en implementar las políticas y procedimientos establecidos por lo que se convierten en un filtro, ya que solo los problemas con “mayor importancia” llegarán a los altos mandos o a recursos humanos. Por otra parte, también los supervisores pueden provocar que el problema se vuelva más complejo al no saber manejarlo de forma correcta. Hay algunos supervisores que solo elaboran su informe para justificar sus medidas correctivas después de que se tomó la decisión de despedir a un empleado. A continuación se presentaran las razones más comunes por las cuales los supervisores no imponen un castigo disciplinario:

1. El supervisor no documentó los actos de indisciplina anteriores, por lo que no existe un historial o registro que justifique las medidas de disciplina posteriores.
2. Los supervisores creen que la organización no les brindara ningún apoyo o en algunos casos el apoyo será mínimo para poner en práctica la medida de disciplina.
3. El supervisor no estaba seguro de los hechos ocurridos en la situación que requería medidas de disciplina.
4. El hecho de que el supervisor no aplicara medidas disciplinarias anteriormente a los empleados por cierta infracción.
5. El supervisor quería dar una imagen de ser “el bueno”.

4.2.2 FIJACIÓN DE REGLAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La base de un modelo de disciplina empieza cuando la organización establece las políticas y procedimientos de disciplina para regir el tipo de conducta que se espera por parte de los integrantes de la organización. La mayoría de las organizaciones exitosas establecen por escrito estas políticas y procedimientos de disciplina y conducta con el fin de tener clara la dirección a la que están orientados y las necesidades de la organización.

Como es de esperarse los lineamientos de conducta y disciplina de los trabajadores se establecen por medio de las reglas y reglamentos de la organización, las siguientes sugerencias ayudan a reducir los problemas en esta área:

1. Las normas o reglas deben ser difundidas en todas las áreas de la organización y deben de ser conocidas por todos los integrantes de la organización. No se debe dar por hecho que los empleados las conocen parcialmente o totalmente.
2. Se deben revisar las reglas periódicamente (tal vez anualmente), y se debe tener especial cuidado en las más importantes para el éxito en las actividades.

3. Siempre se debe de explicar el origen de la regla. Una regla en una organización es mejor aceptada por los integrantes cuando los mismos entienden el por qué y los motivos que la originan.
4. Las reglas siempre deben estar por escrito. Se recomienda evitar una escritura ambigua ya que los distintos integrantes pueden darle una interpretación y aplicación diferente.
5. Las reglas deben ser razonables, con apego a la seguridad en la operación y la eficiencia de la organización. No debe de existir una regla solamente por gustos o animadversiones personales.
6. Si los altos mandos han sido poco exigentes en el cumplimiento de una regla, entonces ésta debe de ser reescrita junto con los lineamientos y consecuencias de su violación que se pretenden establecer antes de poder aplicar las medidas de disciplina.

Los supervisores deben de tener siempre presente que los empleados pueden no estar consientes de ciertas reglas de trabajo al intentar descubrir las razones de indisciplina, por lo que, antes de realizar cualquier medida de disciplina, es esencial que los supervisores consideren si le han dado o no a sus empleados una orientación cuidadosa y minuciosa con respecto a las reglas y reglamentos involucrados en el desarrollo de sus actividades. Un factor importante en el cumplimiento de las reglas y reglamentos es la comunicación efectiva de las mismas, ya que la comunicación es uno de los puntos importantes para evitar la aplicación de medidas de disciplina y para revertirlas en caso de haber sido aplicadas.

En México la Ley Federal del Trabajo contempla lo referente al Reglamento Interior de Trabajo como el conjunto de disposiciones obligatorias tanto para trabajadores como para patrones en el desarrollo de los trabajos de una organización. Según el artículo 423, el citado reglamento contendrá los siguientes puntos:

1. *Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.*
2. *Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.*
3. *Días y horas fijados para hacer limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.*
4. *Días y lugares de pago.*
5. *Normas para el uso de los asientos y sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y trabajos análogos, y establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.*
6. *Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.*
7. *Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.*
8. *Tiempo y forma en que los trabajadores deban someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.*
9. *Permisos y licencias.*

10. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.

11. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

4.2.3 DEFINICIÓN DE DISCIPLINA.

Para entender mejor el proceso de disciplina es indispensable comprender qué es la disciplina por definición. Esencialmente la disciplina es aplicada en una organización para mantener un control en todas las áreas, así mismo, la disciplina permite corregir actividades que no están permitidas y por consecuencia derivará en algunas medidas correctivas. Sin embargo, en ambos sentidos son solamente algunas de las facetas que presenta el concepto de disciplina.

Una definición aceptada de disciplina, contempla las siguientes situaciones y factores:

- ✓ Es el entrenamiento que moldea, fortalece o corrige conductas indeseables y desarrolla el autocontrol.
- ✓ Es la aplicación de medidas de conducta de forma ordenada en un ambiente organizacional.
- ✓ Es el tratamiento que se necesita para llevar a cabo medidas que castiguen de forma justa el incumplimiento de las reglas o normas establecidas.

A nivel directivo la disciplina es considerada como un sinónimo de autoridad o fuerza, aunque en muchos de los casos se utiliza el término de forma similar o equiparable a la necesidad de castigar a los empleados que violan las reglas o reglamentos.

A ese mismo nivel otro enfoque que se le da a la disciplina, es que se considera como un estado de las cosas o los empleados, donde la condición principal es el orden que se mantiene en la organización y que a su vez está calificada como una conducta aceptable. Es recomendable y muy importante que la disciplina sea implementada de forma que la organización entienda que mantener un orden, un autocontrol, una responsabilidad y una seguridad para el personal como para las instalaciones y el medio ambiente, como un estado natural en el que la organización debe de desempeñarse en las actividades cotidianas, de esta forma la disciplina adopta una postura positiva y es mejor aceptada en la organización acatándose a todos las reglas, reglamentos y procedimientos existentes.

Otra forma de definir a la disciplina es considerarla como una herramienta para corregir conductas indeseables de los empleados. La disciplina tiene que ser aplicada como un medio constructivo para lograr que los empleados se apeguen a ciertos lineamientos aceptables del desempeño. La disciplina se debe de ver sencillamente como la forma de corregir un mal desempeño del empleado en vez de cómo la aplicación estricta del castigo por una ofensa.

La palabra disciplina tiene como origen la palabra discípulo, que significa “seguidor o alumno”, es por ello que se interpreta como un método de entrenamiento de los empleados para mejorar su

desempeño y también para mejorar sus actitudes o conductas en el trabajo; una buena disciplina está basada en un buen liderazgo.

Concluyendo, la disciplina en una organización debe de ser un estado normal, que permita desempeñar las actividades de forma segura y que ayude a los empleados a desarrollar habilidades para mejorar su trabajo con respecto a los lineamientos, se debe de aplicar a todos los integrantes de la organización y debe de permitir o ser lo suficientemente flexible para evitar que se convierta en una forma de castigar a los empleados, que por consecuencia, provocará problemas innecesarios y dejará de cumplir con su objetivo principal: entrenar a los empleados para corregir, moldear o perfeccionar el conocimiento, las actitudes, el comportamiento o la conducta.

Si una investigación bien realizada demuestra que un empleado ha cometido alguna falta que infringe el reglamento de la organización, entones se deben imponer medidas disciplinarias. La imposición de medidas de disciplina debe de ser enfocada desde dos perspectivas: la disciplina progresiva y la disciplina positiva.

4.2.4 DISCIPLINA PROGRESIVA.

La disciplina progresiva por definición es la aplicación de medidas correctivas de forma que el grado de la medida va en aumento, es decir, medidas de primer grado, segundo grado, etcétera. La disciplina progresiva está diseñada para motivar a los empleados a corregir voluntariamente sus malos hábitos o conductas.

La técnica en si está dirigida puntualmente al problema de raíz, utilizando medidas o acciones correctivas para remediar la falta. Sin embargo, la secuencia y la severidad de las medidas estarán condicionadas al tipo de ofensa o falta y a las circunstancias que rodean la situación. Como en toda organización cada situación es única y tiene sus propias características por lo que es necesario considerar diversos factores antes de tomar una determinación.

El procedimiento típico para la aplicación de la disciplina progresiva se basa en cuatro pasos:

- ✓ Se da una advertencia o asesoría verbal de que no se tolerará más la conducta o el desempeño equivocado.
- ✓ En caso de que el trabajador no se corrija, debe hacerse una advertencia o asesoría por escrito.
- ✓ Posteriormente, en caso de ser recurrente la indisciplina, se pasará una suspensión sin derecho a pago
- ✓ Finalmente el proceso concluye cuando se realiza el despido.

En la disciplina progresiva se debe de dejar claro la postura del despido como último recurso para la corrección de los hechos, la organización debe de hacer todo lo posible para retener a los empleados concientizándolos y ayudándolos a corregir las deficiencias. También es importante recordar que cuando se aplica la disciplina progresiva de forma correcta suceden tres cosas importantes y que deben ser claras para la organización como para el empleado:

1. Los empleados siempre deben de saber cuál es su posición en lo que se refiere a las ofensas.

2. Los empleados saben en que deben de mejorar y qué es lo que espera la organización de ellos.
3. Los empleados tienen en claro cuál será el siguiente paso a seguir en caso de no existir ningún cambio en su conducta y progreso en su actuación.

4.2.5 DISCIPLINA POSITIVA.

La disciplina positiva o no punitiva, se basa en el concepto de que los empleados deben de asumir la responsabilidad de sus acciones o conducta personal y del desempeño en el trabajo. La disciplina positiva requiere de un ambiente cooperativo y un esfuerzo conjunto en el que el empleado y el supervisor participen en el análisis y la solución del problema de forma que puedan resolver los incidentes de la irresponsabilidad del empleado.

La disciplina positiva se enfoca en la detección y solución temprana de la mala conducta del empleado, haciendo que el empleado asuma la responsabilidad total de corregir las acciones que nos son correctas en el protocolo y reglamento de la organización.

El supervisor o la dirección asumen un papel en el que solo apoyan y brindan asesoría al empleado para que este corrija su conducta, la dirección no impone nada; todas las soluciones y afirmaciones se logran de manera conjunta. La disciplina positiva pretende sustituir las amenazas y castigos con la motivación y el estímulo al empleado para que cambie sus actitudes y mejore su desempeño.

La disciplina positiva puede ser parecida o similar a la disciplina progresiva, pero en la disciplina positiva existe la diferencia de que esta hace hincapié en darles a los empleados recordatorios más que castigos como una manera de mejorar el desempeño.

La disciplina positiva también tiene una metodología de aplicación, que consta de tres pasos:

1. Se realiza una entrevista entre el empleado y el supervisor. El objetivo principal de ésta es encontrar, por medio del diálogo respetuoso o la discusión, una solución para la corrección de las acciones, con un acuerdo verbal por parte del trabajador para que mejore su desempeño. El supervisor evitará regañar o amenazar al trabajador mediante las medidas de disciplina. El supervisor o la dirección tiene la opción de documentar o no esta reunión, pero no se coloca ningún informe por escrito en el archivo del trabajador a menos que vuelva a surgir la misma mala conducta.
2. En caso de que el primer paso no funcione se lleva a cabo una segunda reunión para analizar y determinar el motivo por el cual no funcionó la primera solución acordada, sin embargo, en esta reunión se le entrega un recordatorio por escrito al trabajador. El recordatorio por escrito contiene una solución nueva o repetitiva para el problema, con el compromiso de que el mejoramiento es responsabilidad total del trabajador y una condición para que conserve su empleo.
3. Cuando ninguno de los procedimientos anteriores funciona, en este paso se le da al empleado un permiso para ausentarse del trabajo con el objetivo de que tome una decisión, cabe mencionar que este permiso es con goce de sueldo. El objetivo de pagar este permiso es que el empleado decida si desea seguir siendo parte de la organización o no. La organización paga este permiso de un día con la firme intención de demostrar su deseo de

conservar al trabajador, además, al pagar el permiso elimina los efectos negativos que se producen en el trabajador al perder un día de pago. Al día siguiente del permiso se le pide una decisión al trabajador: ya sea para que se comprometa totalmente a mejorar o que deje la organización. Si no existe ninguna mejoría, entonces se despide al trabajador con la suposición de que careció de responsabilidad hacia la organización.

4.2.6 COMPILACIÓN DE UN REGISTRO EN MATERIA DE MEDIDAS DE DISCIPLINA.

La aplicación de la disciplina en una organización es una actividad que por naturaleza exige ciertas medidas de cuidado, no importa el tipo de disciplina que se pretenda aplicar, es importante que siempre que se realicen medidas de disciplina a un trabajador, el departamento o persona responsable lleve un registro completo de cada uno de los pasos del procedimiento.

Cuando un trabajador no cumple con la obligación de alguno de los pasos de disciplina, es indispensable que se le haga llegar una advertencia, y ésta debe ser documentada; por lo general se recomienda colocar una copia de ésta en el expediente personal del trabajador. Después de un periodo de tiempo predeterminado por la organización, es recomendable que se retire esta advertencia del expediente del trabajador, claro está que solo si cumplió con el objetivo de corregir la conducta errónea, de lo contrario, la advertencia permanecerá en el expediente para servir como evidencia en caso de que posteriormente sea necesario otro castigo más severo.

El expediente personal de un trabajador contiene la historia laboral completa del mismo, sirve como una base o ejemplo para determinar y justificar la medida disciplinaria, y es también un parámetro de evaluación de las políticas y procedimientos de disciplina de la organización. Al llevar un registro adecuado, claro y específico la organización contará con información valiosa sobre la firmeza o flexibilidad de las reglas y reglamentos establecidos. Las medidas de disciplina que son violadas con mayor frecuencia requieren de una revisión especial puesto que existe la posibilidad de que ya no sean necesarias, o que alguna modificación en la medida pueda facilitar su cumplimiento. Si la medida de disciplina tiene muy poco valor, se recomienda revisar o rescindirla, sino, tal vez los trabajadores sentirán una limitante innecesaria.

Cuando los trabajadores no cumplen o se adaptan a las reglas y reglamentos de la organización, como último recurso o medida de disciplina final es el despido. El despedir a un trabajador tendrá consecuencias graves sobre el mismo, y es posible que para la organización también; esta medida es algo que solo se debe de aplicar o se recomienda después de una revisión detallada y cuidadosa del caso. Cuando se despide a un trabajador, este tiene la posibilidad de presentar una demanda por despido injusto, argumentando que el despido no tiene una causa justificada, por lo que implicaría un trato injusto por parte de la organización.

Para evitar este tipo de situaciones tanto para el trabajador como para la organización, existen lineamientos que rigen el despido por causa justificada en forma de un conjunto de reglas que se desarrollaron en el campo de arbitraje laboral. El objetivo de estas reglas es anular los casos en los que se determine que la organización tuvo un motivo justificado para recurrir al despido. A continuación se presentan los lineamientos de despido por causa justa:

- ✓ *¿La organización previno al trabajador de las posibles medidas de disciplina que tendría su conducta?*

- ✓ *¿Las exigencias de la dirección hacia el trabajador fueron razonables con respecto a la actividad ordenada, eficiente y segura del negocio de la organización?*
- ✓ *Antes de despedir al trabajador, ¿la dirección hizo un esfuerzo considerable para determinar si el desempeño del trabajador era insatisfactorio?*
- ✓ *¿Se llevo a cabo la investigación de la organización en forma justa y objetiva?*
- ✓ *¿La investigación produjo pruebas de culpabilidad o evidencias suficientes?*
- ✓ *¿La organización ha tratado a este trabajador conforme a sus reglas, órdenes y castigos como lo ha hecho con otros trabajadores en situaciones similares?*
- ✓ *¿El despido obedecía a la mala conducta, considerando la seriedad de la ofensa probada, el informe de servicio del empleado y cualquier circunstancia mitigante posible?*

Un “no” a cualquiera de los lineamientos anteriores tiene como significado que no se estableció un causa justa y que la decisión tomada por la dirección incluye razones arbitrarias, caprichosas o discriminatorias. La importancia de estos lineamientos radica en el hecho de que son aplicados por árbitros en casos de despido y de igual forma por jueces en las demandas por despido injustificado, por lo que, es esencial que la organización en todos sus niveles entienda estos lineamientos a la perfección, tanto conceptualmente como su aplicación correcta.

La Ley Federal del Trabajo en México establece que el patrón podrá rescindir la relación de trabajo, por causa justificada, en los siguientes casos:

- I. Que el trabajador engañe a la empresa o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;*
- II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la organización o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;*
- III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo;*
- IV. Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, algunos de los actos a que se refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;*
- V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;*
- VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;*
- VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;*
- VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;*

- IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;*
- X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;*
- XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;*
- XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;*
- XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;*
- XIV. La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y*
- XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores; de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.*

La organización o el responsable de ella, tendrá que dar aviso por escrito al trabajador de la fecha y la causa o causas de la recisión. Es importante este aviso debido a que si el trabajador no lo recibe o no se le notifica se considera un despido injustificado, en caso de negarse a recibirlo, la organización deberá de acudir a las instancias pertinentes, las cuales, se encargaran de notificar al trabajador.

4.3 INDICADORES DE EFICIENCIA.

Una organización está constantemente evolucionando debido al avance tecnológico y a la competencia cada vez más alta, el mejoramiento en todas las áreas de la organización y especialmente en la productividad ha llegado a ser una meta importante. Entiéndase por productividad a la producción total de bienes y servicios, dividida entre los insumos necesarios para generar la producción deseada.

Para que una organización pueda competir en el mercado, es necesario incrementar su productividad, de esta forma adquieren una estructura de costos más competitiva y les brinda la capacidad de ofrecer mejores precios que su vez también permitirá una mayor competitividad. Para mejorar la productividad se necesita combinar diferentes tipos de variables como el tipo de personal, la tecnología aplicada y la organización de las operaciones, entre otras. En el caso del personal se deben de tomar en cuenta la toma de decisiones participativas, la administración por objetivos, los grupos de trabajo basados en equipos y los sistemas de remuneración equitativos, estos son algunos ejemplos o enfoques que están orientados hacia el personal y que permiten el mejoramiento de la productividad.

Como ya se ha mencionado anteriormente en este capítulo, el liderazgo y la disciplina bien enfocados y aplicados adecuadamente en una organización, por si mismos, son indicadores de eficiencia y al mismo tiempo permiten aumentar la productividad de la organización.

El aumento de la productividad no solamente depende del factor humano, también depende de las herramientas que se les proporcione, una organización que en realidad quiere aumentar su eficiencia de trabajo lo hace mediante la integración exitosa del personal en el sistema general de operaciones. Algunas de las recomendaciones para que una gerencia aumente su productividad son las siguientes de acuerdo a Deming:

- ✓ *Haga sus planes para el futuro a largo plazo, no para el mes o el año próximo.*
- ✓ *Nunca sea complaciente en relación con la calidad de su producto.*
- ✓ *Establezca un sistema de control estadístico sobre sus procesos de producción y exija que sus proveedores lo establezcan también.*
- ✓ *Trate con el menor número posible de proveedores y con los mejores.*
- ✓ *Averigüe si sus problemas están limitados a determinadas partes del proceso de producción o si provienen del proceso mismo en general.*
- ✓ *Capacite a los trabajadores para la tarea cuya realización les haya asignado.*
- ✓ *Eleve la calidad de sus supervisores de línea.*
- ✓ *Trate de suprimir los temores.*
- ✓ *Aliente a los departamentos a trabajar en estrecha colaboración; no se concentre en las diferencias entre departamentos o divisiones.*
- ✓ *No se esmere en adoptar metas estrictamente numéricas, incluida la fórmula inmensamente popular de lograr “cero defectos”.*
- ✓ *Exija a sus empleados que realicen un trabajo de calidad, no que se contenten con estar presentes en sus puestos, en su horario contratado, por ejemplo de 8:00 a 17:00.*
- ✓ *Capacite a sus empleados para que comprendan los métodos estadísticos.*
- ✓ *Imparta a sus empleados capacitación en nuevas habilidades siempre que sea necesario.*
- ✓ *Asigne a los altos gerentes la responsabilidad de implementar estos principios.*

V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA DISCIPLINA OPERATIVA.

5.1 ESTRUCTURA BÁSICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DISCIPLINA OPERATIVA.

Para llevar a cabo la implementación de la disciplina operativa en una organización, se requiere como mínimo conocer su estructura básica, entendiéndose como “implementación” el desarrollo y aplicación de un programa que está diseñado para corregir y detallar la operación de una organización, con el objetivo de mejorar los resultados finales y aumentar la eficiencia, generando ganancias no solo en el aspecto económico sino también en otros aspectos que hacen que una organización se vuelva integral en todos los rubros de competitividad en su mercado actual y con base en ello, alcance la excelencia operativa.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores existen diversos factores que generan pérdidas o provocan que la eficiencia de operación se vea afectada, estos factores pueden estar relacionados directamente con el personal o no, debido a que muchas de las ocasiones las fallas que provocan que los resultados finales sean bajos son difíciles de detectar, la disciplina operativa se concentra en identificar y corregir los detalles, mejorar el funcionamiento de la organización en todos sus departamentos, no importando si estos realizan actividades de carácter administrativo, de ingeniería, de manejo de personal, de operación y mantenimiento de instalaciones, etc.

Cada organización tiene sus propios estándares de desempeño y los cuales están diseñados específicamente para la misma, ninguna organización en desarrollo puede copiar o intentar emular al cien por ciento los estándares de desempeño de otra organización que alcanzó su máximo desarrollo o que goza de éxito en la actualidad, ya que el éxito de una organización que está en su máximo desarrollo fue adquirido a lo largo del tiempo y también es una consecuencia de la mejora continua, la experiencia y la corrección de los detalles que le dan una identidad única y que genera el alcance de la máxima eficiencia.

Cabe mencionar que la disciplina operativa no solo es un programa para las organizaciones que ya están en operación, la disciplina operativa también ayuda a estructurar a una organización que está por iniciar la operación.

Los estándares de desempeño deben estar conformados por conceptos como reglas, procedimientos y criterios de diseño que sean específicos y que indique cómo se debe de realizar cada actividad a desarrollar dentro de la organización. Es muy importante que estos se documenten y estén por escrito, los cuales deben de ser razonables y de fácil comprensión para todo el personal, deben de tener una correcta y fácil difusión para que puedan ser comunicados a toda la organización, y lo más importante deben de cumplirse y ser de carácter obligatorio para todo integrante de la organización.

La importancia de que los estándares de desempeño estén por escrito radica en la idea de que cuando no lo están, la gente o el personal determinan libremente sus propios métodos de trabajo, que en la mayoría de las veces no son seguros y por lo tanto al no operarse como debe de ser no son productivos. Los estándares deben de ser razonables para facilitar la aceptación de los mismos por parte de los integrantes de la organización, y ¿por qué debería de importarle esto a la organización si son de carácter obligatorio?, porque cuando se le explica al trabajador la razón de

existir de esa regla o procedimiento y el trabajador lo entiende es mucho más fácil y probable que siempre lo cumpla y lo acepte como una obligación para el beneficio propio y de la organización. Ahora bien, los estándares tienen que ser conocidos por toda la organización y deben de ser de fácil acceso en caso de que surja la necesidad de consultarlos, si los integrantes de la organización desconocen o no entienden bien los estándares de desempeño es lógico y de esperarse que no los cumplan; la adhesión a los estándares de desempeño debe de ser obligatoria, incluso al punto de convertirse en una condición del empleo, de lo contrario los estándares de desempeño se convertirán en directrices y no en referencias de desempeño. Alcanzar estándares de desempeño altos y establecerlos en una organización como parte de la identidad y la esencia de la misma requiere **disciplina operativa**.

La disciplina operativa se puede definir como el aseguramiento de que todas las operaciones existentes en una organización se llevarán a cabo de forma segura, correcta y consistentemente mediante un proceso de calidad, comunicación, cumplimiento y disponibilidad que a su vez se retroalimentara a sí mismo por las cuatro etapas mencionadas anteriormente hasta alcanzar la excelencia operacional. Cuando la disciplina operativa es aplicada de manera constante y firme en una organización, genera como resultado que esa organización muestre las siguientes características de una empresa que ha alcanzado el éxito operacional.

1. *Liderazgo, el cual permitirá que se eviten los atajos para realizar la operación y el rechazo a violar las reglas y procedimientos de trabajo.*
2. *Existencia de recursos suficientes para los planes de acción y programas para la implementación del proceso de disciplina operativa.*
3. *Integración de todo el personal al programa de disciplina operativa. Capacitación y participación del personal en políticas, procedimientos, análisis de riesgos, auditorías etc.*
4. *Líneas de comunicaciones activas y eficientes. Permitirán una retroalimentación en el sentido descendente y ascendente que permitirá realizar ajustes para beneficio de toda la organización y generará un ambiente productivo.*
5. *Fuerte sentido de trabajo en equipo. Genera nuevas y mejores ideas, permite una mejor toma de decisiones, ayuda a mantener un ritmo de trabajo estable y consistente que producirán resultados de mayor calidad e involucra a todo el personal en el proceso.*
6. *Valores compartidos. Las acciones son conducidas en base a las políticas de la organización y permite que se cree un ambiente de seguridad, salud y protección al medio ambiente.*
7. *Procedimientos y documentos actualizados. La organización estará regida por las mejores prácticas existentes y permitirá un mejor desempeño de los trabajadores.*
8. *Ausencia de atajos. Realización de los trabajos de manera correcta y a la primera, maximizando y aprovechando los recursos humanos y materiales al máximo.*
9. *Ejecución consistente con los procedimientos. Realización de los procedimientos a consciencia y llevados a cabo de forma estricta y apegada a los manuales de operación.*
10. *Orden y limpieza en todas las áreas. Son prácticas y procedimientos que ayudan a los trabajadores a mantener un orden en las actividades y que además garantizan y aseguran la integridad de los trabajadores y las instalaciones, proporcionan también lugares de trabajo más adecuados y que brindan un mejor ambiente para el trabajador generando resultados más eficientes.*

11. Fuerte sentido de propiedad y orgullo en la organización. Los trabajadores se identifican con la organización y se sienten orgullosos de pertenecer a la misma provocando una actitud y un compromiso para cuidar y mantener la productividad y por consecuencia el éxito de la misma.

Como se puede observar, estas son algunas de las características que se generarán al implementar la disciplina operativa, que por supuesto, en cualquier organización hacen una gran diferencia, y que permiten mantener una postura productiva ante el actual mercado que cada día se vuelve más competitivo y que constantemente evoluciona para cubrir las exigencias de los consumidores.

Anteriormente se explicó que la disciplina operativa es un procedimiento que consta de cuatro etapas que interactúan entre sí de forma permanente y que todas son importantes para alcanzar la excelencia operacional, a continuación se explicara cada una de ellos de forma más detallada.

DISPONIBILIDAD.

La disponibilidad hace referencia o implica la definición de las prioridades de la organización, el resguardo y el control en las operaciones y fomenta el trabajo en equipo, esta etapa del proceso, tiene como propósito asegurar que todos los procedimientos, normas, estándares e instrucciones de trabajo que son indispensables y necesarios para las operaciones y/o actividades de la organización sean accesibles y estén disponibles en todas las áreas de trabajo. Para poder comenzar a aplicar esta etapa es necesario elaborar una lista que contenga todas las actividades realizadas en las áreas de trabajo y determinar cuáles requieren de un procedimiento por escrito, así como también se tienen que identificar cuales procedimientos son críticos y se tienen que clasificar. Para la clasificación hay diversos criterios pero generalmente se aplica el criterio de riesgo que conlleva realizar la actividad.

Otro de los requerimientos de la disponibilidad es la elaboración del inventario de procedimientos requerido para cada área, para la gerencia y la planta en el centro de trabajo, en esta etapa se podrá determinar el nivel de avance e implantación en cada área de la planta y el estatus general del centro de trabajo. Posteriormente se establecerá en cada área el programa de elaboración de procedimientos, en el cual se determinará el plan de acción con fechas y responsables para la elaboración de los procedimientos requeridos. Como es de esperarse todo programa requiere de ajustes y medidas, por lo que el encargado o líder del centro de trabajo tiene que asegurarse de que se asignen responsables por cada área para el control de cambios en los procedimientos y el resguardo de los mismos, lo cual también permitirá establecer el control para la custodia de los procedimientos originalmente diseñados y para la realización de cambios en los mismos.

Es necesario fijar un periodo de evaluación o realizar auditorías para determinar la disponibilidad de los procedimientos por parte de la línea de mando con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en sus áreas de responsabilidad, de esta forma la disponibilidad en una organización es determinada y finalmente se obtiene el índice de disponibilidad de procedimientos que servirá para mostrar el estatus de implantación y así se podrán verificar los avances e identificar las tendencias.

Para medir la disponibilidad se necesita determinar el índice de disponibilidad de procedimientos, y este se determina de la siguiente manera:

$$ID = (\text{procedimientos disponibles} / \text{total de procedimientos requeridos}) * 100$$

CALIDAD.

La calidad como concepto en cualquiera de las formas que se aplique es un parámetro de medición o de comparación universal, la calidad en un producto o servicio debe ser alta para poder alcanzar el éxito y de esta forma ser competitivo en el mercado, la medición de la calidad en el proceso de disciplina operativa es otra de las etapas que conforman el mismo, medir la calidad de los procedimientos empleados en una organización es otra forma de aplicar la disciplina operativa, ya que con esto se puede asegurar que el contenido de los procedimientos y métodos de trabajo sean de la más alta calidad y se encuentren vigentes de acuerdo con la frecuencia de revisión. Como se ha mencionado anteriormente el proceso de disciplina operativa consta de cuatro etapas básicas, y entre estas cuatro etapas existe una interacción permanente por lo que todas están relacionadas de una forma u otra. En la etapa de calidad la disponibilidad es parte de la base de la calidad, ya que la calidad será medida en los procedimientos que se elaboraron de acuerdo al programa establecido en la sección de disponibilidad de procedimientos.

Se necesita utilizar una guía para elaborar procedimientos, esta guía tendrá características particulares y generales de acuerdo a la legislación y protocolos establecidos por el gobierno, esta guía tendrá un formato y la información mínima requerida que deberán contener los procedimientos. En la medición de la calidad se tiene que hacer énfasis en los puntos críticos de seguridad, también se tendrá que utilizar la guía de referencia del manual de SSPA 1 en la sección de disciplina operativa, en la etapa de calidad de procedimientos, en el caso de que se cuente con un formato ya establecido, este deberá ser revisado y adecuado para cumplir con los requerimientos establecidos.

Se tiene que elaborar un programa para realizar la revisión de la calidad de los procedimientos en cada una de las áreas de la organización, se tienen que definir las fechas y los responsables de auditar la calidad de los procedimientos, posteriormente se debe de llevar a cabo la revisión de los procedimientos y calificar el nivel de la calidad, se toma una muestra representativa de procedimientos de cada área, la muestra será evaluada en base a los 10 parámetros de calidad, se revisa el contenido de los procedimientos de acuerdo al formato parámetros para verificar la calidad de los procedimientos.

Finalmente se emitirá un reporte de registro de resultados con su respectiva calificación que es llamado índice de calidad. Después se tendrá que comunicar a la gerencia y al equipo que lleva el control de la disciplina operativa la calificación de la calidad de los procedimientos, las áreas donde existe la oportunidad de mejorar, las recomendaciones y las conclusiones a las que se llegaron al medir la calidad.

El índice de calidad es determinado de la forma siguiente:

$$ICa = (\text{evaluación de la muestra de acuerdo a los 10 parámetros de calidad})$$

COMUNICACIÓN.

En la etapa de comunicación y la capacitación de los procedimientos se pretende establecer mecanismos eficientes de comunicación y difusión de los procedimientos, para asegurar el total entendimiento de las operaciones a realizar por todo el personal. En esta etapa también se tiene que definir los procedimientos que se aplicaran en cada una de las áreas del centro de trabajo por parte del equipo de trabajo de disciplina operativa. Para ello, se elaborará una matriz de

procedimientos para cada área de la organización, y también se utilizara un formato de matriz de procedimientos para cada área o puesto del departamento.

Para mantener una comunicación estable y eficiente será necesario que los responsables de cada área se encarguen de evaluar y asegurar que todos los integrantes de ese departamento entienden como se debe realizar el trabajo correctamente, además deberán de vigilar que el trabajo se realice de acuerdo a los procedimientos diseñados por el equipo de disciplina operativa, hay que tener presente que todos los integrantes de esa área deberán ser evaluados no importando la jerarquía que tenga. Para la evaluación existirán diferentes tipos de cuestionarios que cada procedimiento contendrá en su estructura, cabe mencionar que así como los procedimientos están diseñados de forma particular y específica para desarrollar una actividad, los cuestionarios también están diseñados para evaluar única y específicamente ese procedimiento.

Con los resultados de la evaluación se tendrá un panorama acerca del nivel de comunicación existente en el área y además de la eficiencia con que se transmite la información, una vez detectados los obstáculos, el responsable deberá elaborar el programa de capacitación de procedimientos para todo el personal del área, en el programa de capacitación de personal se realiza un análisis para detectar las necesidades para cada uno de los trabajadores y de esta forma tener la certeza de que la comunicación es eficiente y uniforme en todo el personal. Se deberá también establecer fechas de capacitación y se determinará quienes son los responsables de la misma, también se tendrá que utilizar un formato de programa de comunicación de procedimientos.

Para ejecutar la capacitación del personal deberán existir diferentes estrategias y mecanismos de comunicación, la información que se pretende transmitir es importante, algunos de los mecanismos de comunicación que se aplican son los siguientes: documentos por escrito tales como los boletines, revistas, folletos, etc., mecanismos orales como son las platicas, conferencias, etc. También se tendrá que verificar el entendimiento de los procedimientos en la capacitación, generalmente los cuestionarios son un medio apropiado para comprobar que la información transmitida ha sido correctamente asimilada y entendida.

La siguiente etapa de la comunicación es documentar los resultados obtenidos de la evaluación por medio de registros en los cuales se tengan las evaluaciones, las matrices de procedimientos por área, las matrices de conocimientos y el historial de cada trabajador. La documentación tiene como fin establecer evidencias del entrenamiento y capacitación del personal, con ello también se puede comprobar que el trabajador esta certificado y entrenado para desarrollar determinada actividad o procedimiento de trabajo que conlleva algún riesgo.

Finalmente se tendrá que determinar el índice de comunicación de los procedimientos para cada área de la organización y elaborar el reporte correspondiente para la autoridad competente. El reporte permitirá visualizar el porcentaje de cumplimiento de la etapa de comunicación, con lo que el equipo de disciplina operativa analizará la información para identificar las tendencias y establecer planea de acción para un mejor desempeño en el cumplimiento. El índice de comunicación se determina de la forma siguiente.

$$ICo = ((\text{número de personas capacitadas}) / (\text{número de personas a capacitar})) * 100$$

CUMPLIMIENTO.

El cumplimiento es una etapa de la disciplina operativa que tiene como objetivo asegurar el riguroso y continuo seguimiento y acatamiento de los procedimientos. El responsable o líder de cada área debe elaborar el programa de revisión del cumplimiento por área, como ya se mencionó anteriormente la prioridad de los procedimientos está clasificada en algunos casos por el criterio de si son críticos o no, en esta etapa si existe esa clasificación en los procedimientos se le da prioridad a los procedimientos críticos, como en todos los pasos se deben de establecer las fechas y los responsables del monitoreo de la etapa, y utilizar los formatos de programas de revisiones de ciclos de trabajo.

El responsable directo del área y su equipo de trabajo tendrá la función de ejecutar la revisión de los ciclos de trabajo, por lo que también se deberá utilizar un procedimiento para revisión de ciclos de trabajo y usar un formato de revisión de de ciclos de trabajo.

Finalmente la etapa concluye en el cálculo del índice de cumplimiento de los procedimientos y elaborar el reporte para la autoridad correspondiente, el cual permitirá visualizar el porcentaje de cumplimiento de los procedimientos. Para determinar el índice de cumplimiento se aplica la siguiente fórmula:

$$ICu = (\text{número de personas certificadas} / \text{número de personas a evaluar}) * 100$$

INDICE DE DISCIPLINA OPERATIVA.

La implementación del proceso de disciplina operativa concluye con el cálculo del índice de disciplina operativa que tiene como objetivo mostrar el grado de desempeño que el centro de trabajo tiene, considerando los incidentes que tienen un impacto en la organización y que tienen origen en las desviaciones de la disciplina operativa. El cálculo del índice de disciplina operativa se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Índice de D.O.} = 100 - \left[\left(\frac{\text{sumatoria de los incidentes ocurridos en los rubros evaluados}}{\text{número de empleados en el centro de trabajo}} \right) (100) \right]$$

El índice de disciplina operativa es un reflejo del desempeño que el área o centro de trabajo está teniendo en un determinado sector de la organización, los criterios de evaluación están determinados por la siguiente escala:

- ✓ Excelente 98 – 100 %
- ✓ Muy Bueno 95 – 97 %
- ✓ Bueno 92 – 94 %
- ✓ Regular 88 – 91 %
- ✓ Menor a 88 % requiere de atención inmediata.

Finalmente el índice de disciplina operativa puede ser calculado en cualquier departamento de la organización, considerando que los incidentes ocurridos tengan un impacto directo en la productividad de la organización y que son principalmente generados por la falta de disciplina operativa.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación del programa nos permiten realizar un análisis profundo de las condiciones en las que se encuentra la organización, y dichos indicadores permitirán realizar cálculos que brindan la oportunidad de predecir el rumbo de la organización, dando la oportunidad de evitar obstáculos antes de que aparezcan o de mejorar el trabajo que ya es productivo, algunos de los indicadores que se emplean en la proceso de disciplina operativa son los siguientes:

- ✓ Porcentaje de personal entrenado en Disciplina Operativa.
- ✓ Índice de Disponibilidad de Procedimientos.
- ✓ Índice de Calidad de Procedimientos.
- ✓ Índice de Comunicación de Procedimientos.
- ✓ Índice de Cumplimiento de Procedimientos.
- ✓ Índice de Cumplimiento de Procedimientos Críticos o que salvan vidas.
- ✓ Índice de Disciplina Operativa.

El éxito de la disciplina operativa está basado principalmente en la metodología que emplea y en las distintas etapas del proceso que la integra, sin embargo, como todo proceso es indispensable que se aplique de forma estricta, rigurosa y conforme a los lineamientos que ella misma establece, los responsables de que esto sea cumplido estrictamente son los integrantes de la organización y los responsables del programa.

Para los integrantes de la organización las responsabilidades estarán basadas en líneas de mando y de esa forma se transmitirán las ordenes requeridas para la implementación de la DO. La organización tendrá que asegurarse de que el personal que labora en la misma sea capacitado y se cumplan correctamente las cuatro etapas del proceso de DO. Se encargan de definir y asignar a los integrantes del equipo representativo de implementación de DO. Asignaran a personal adecuadamente entrenado en DO y que además cuenta con el conocimiento de las diferentes actividades desempeñadas en el área a la que pertenecen. Se encargan se implementar la DO en todas sus áreas de responsabilidad de acuerdo al programa de implementación diseñado y definido anteriormente. Aseguraran que las cuatro etapas del proceso de DO se realicen con la calidad requerida y en todas las actividades de las áreas del centro de trabajo de acuerdo a los lineamientos de institucionalización y sustentabilidad. También tendrán que identificar y corregir cualquier barrera u obstáculo para que el personal implemente el proceso de DO en su área de responsabilidad. Deberán de comunicar los avances de DO en las reuniones que se realizaran con los responsables del programa. Realizaran análisis críticos referentes a la implementación y funcionamiento de DO en las áreas de responsabilidad.

Para los responsables del programa algunas de las funciones que tienen que desempeñar es el aseguramiento de la implementación de la DO en todos los sectores del centro de trabajo, brindar orientación, proporcionar consejos, generar un habito de disciplina y reconocer al personal el esfuerzo que emplean para mejorar la productividad de la organización, de esta forma el personal

desarrollara una identidad con la organización y permitirá la institucionalización y sustentabilidad de la misma. Otra de las funciones que tienen los responsables del programa es la correcta y acertada selección del personal para integrar el equipo representativo de implementación de DO en cada unidad del centro de trabajo. Los responsables del programa también deben de establecer los lineamientos con los cuales se regirán para conformar el equipo representativo de la DO y aprobar la membrecía, también se encargaran de verificar que participe personal de todas las áreas operativas y administrativas de la organización. Definirán los indicadores de DO que utilizaran y que serán reportados. Se aseguraran que todas las áreas de la organización cuentan con un plan de implementación y aplicación con calidad de la herramienta de DO. Tendrán que realizar auditorías en periodos de tiempo contantes y bien definidos para verificar el nivel de implementación y uso de DO, esto deberá de ser por escrito y con pruebas de campo, para que el compromiso sea visible y palpable, y de esta forma la organización tenga pruebas del avance y progreso en la implementación, y así fijar los estándares y las expectativas. También se diseñara un calendario para llevar a cabo reuniones en las cuales se revisará el cumplimiento y el avance de las cuatro etapas del proceso de DO.

5.2 ACCIONES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

Las acciones de capacitación y desarrollo humano en una organización, son tareas importantes y significativas para alcanzar la excelencia operacional, de la misma forma, es importante saber ambas definiciones para lograr implementarlas con éxito y que éstas cumplan con su propósito.

La capacitación es definida como el proceso mediante el cual se desarrolla el aprendizaje de los integrantes de una organización, modificando sus conocimientos con el objetivo de alcanzar y cumplir las metas establecidas por la organización. El objetivo principal de la capacitación del personal es buscar métodos y procedimientos que reduzcan los accidentes, que mejoren la competitividad, que aumenten la eficiencia del trabajo, que integren y motiven a los trabajadores y que reduzcan por ejemplo el ausentismo entre otras cosas.

Las formas de capacitación son diversas, entre ellas están los programas que se diseñan por el tipo de puesto, en las cuales se usa el análisis de las funciones a desempeñar, existen aulas para recibir las instrucciones, material didáctico y personal calificado para impartir la capacitación.

El desarrollo humano está definido como el proceso mediante el cual se busca el desenvolvimiento amplio de los integrantes de una organización mediante el perfeccionamiento permanente de las habilidades técnicas y humanas que potencien las conductas de las personas para lograr sus objetivos individuales junto con los de la organización.

El objetivo principal del desarrollo humano es el desarrollo integral de todas las habilidades del trabajador que permitan alcanzar los objetivos de la organización armonizándolos con las aspiraciones personales, con lo cual el resultado es el crecimiento real del trabajador y por consecuencia la generación de riqueza en todos los aspectos para la organización.

En una organización llevar a cabo las acciones de capacitación y desarrollo humano beneficiará a la organización en todos los aspectos que conforman la productividad, las diferencias entre ambas acciones radica esencialmente en que la capacitación encuentra la forma de mejorar las habilidades del trabajador para conveniencia de la organización, y en el desarrollo humano se pretende no solo modificar las habilidades del trabajador, sino también la conducta y las

actitudes, de manera que los beneficios no solo sean para la organización, sino también para las personas.

5.2.1 IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN.

En la estructura de una organización, los elementos que la componen determinarán en su mayoría el éxito que tendrá la misma, lo cual es un hecho universalmente aceptado y demostrado mediante la práctica, que la capacitación de los trabajadores es un factor determinante fundamental de la productividad y la competitividad. La capacitación proporciona elementos y herramientas a los trabajadores que a su vez los conduce a que se apeguen a las normas, los valores y criterios de la compañía que determinan la cultura de la organización donde desempeñan sus labores, por lo que genera que los trabajadores hagan suyos los objetivos de la compañía. Otra de las causas que implica la necesidad de capacitar a los integrantes de una organización, es la velocidad con que se dan los cambios tecnológicos, por lo que la organización tiene que preparar y formar a sus integrantes.

Otro de los factores que provocan que la capacitación tome importancia en una organización, es la existencia de lineamientos legales que establecen obligaciones que deben de cubrir las compañías en países que están desarrollados. La capacitación se vuelve una herramienta indispensable para una organización debido a los siguientes factores:

- ✓ Mejora la productividad y la competitividad organizacional.
- ✓ Promueve la implantación y difusión de la cultura organizacional.
- ✓ Es un instrumento muy poderoso de la socialización y de comunicación organizacional.
- ✓ Mejora la calidad y por lo tanto la satisfacción del cliente.
- ✓ Adapta el capital humano de la organización a los cambios tecnológicos.
- ✓ Es una obligación legal.

5.2.2 PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.

Es importante identificar cuáles son las características y requerimientos necesarios para satisfacer todas las necesidades de la organización en cuanto a los planes de capacitación, para ello, es necesario definir las competencias que deberían tener las personas en la organización, incluyendo conocimientos, habilidades y actitudes.

Para partir de un punto fijo y bien definido se debe de entender que el conocimiento son los conceptos, principios, reglas y procedimientos que se deben de aprender para adquirir habilidades. Ahora bien las habilidades son la capacidad de hacer algo concreto y observable, las habilidades se pueden distinguir y clasificar de la siguiente manera:

- ✓ Habilidades psicomotoras. Son aquellas en las que existe la coordinación de lo que se piensa con lo que se realiza, es el control de los movimientos corporales, por ejemplo escribir, dibujar, pintar, etc.

- ✓ Habilidades actitudinales. Son aquellas actitudes positivas que permiten el desarrollo de las actividades de forma eficiente, estas pueden ser las siguientes: ser puntual, ordenado, responsable, saber escuchar, proactivo, etc.
- ✓ Habilidades cognitivas. Son aquellas que se ponen en marcha para analizar y comprender la información recibida, cómo se procesa y como se estructura en la memoria. Desde el punto de vista cognitivo, se concibe el aprendizaje como un conjunto de procesos que tienen como objeto el procesamiento de la información. Tales como: sumar, diferenciar elementos de un plano, etc.
- ✓ Habilidades interactivas. Son aquellas que permiten relacionarse con otros individuos, por ejemplo, saber escuchar, empatía, comunicarse apropiadamente, trabajar en equipo, etc.

El conocer y saber cuáles son las habilidades requeridas permitirá el diseño de un plan de capacitación adecuado.

Las actitudes estarán definidas por las normas de conducta, la filosofía, los valores y políticas que la organización establezca y que la misma considera buenas y benéficas para alcanzar los objetivos. En esta etapa de la elaboración del plan de capacitación se debe de responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Es adecuado para la estrategia de la organización?
- 2) ¿Satisface las necesidades de la organización?
- 3) ¿Existen los recursos necesarios para cumplirlo?

Una vez que los cuestionamientos anteriores son respondidos correctamente, la siguiente etapa es proceder a definir el diseño, lo cual implica e incluye lo siguiente: los requisitos mínimos o de entrada por parte de los candidatos al puesto, el tiempo que se dedicará para la capacitación y la forma en que se evaluarán los resultados del plan de capacitación. El diseño del plan de capacitación deberá de responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se deben transmitir?
- 2) ¿En qué medida?
- 3) ¿Cuándo se dará?
- 4) ¿Cuánto durará la capacitación?
- 5) ¿Con qué medios se debe de realizar?

Por otra parte, también se deberá de aclarar quienes serán los instructores, si pertenecen a la organización o si son externos a ella, y los responsables de la capacitación. Como tercera etapa, se determinará el grado de retroalimentación que existe en el grupo de capacitación, la capacitación y la eficiencia pedagógica.

En el siguiente paso se debe realizar una evaluación de todo el proceso de capacitación, contestando los siguientes cuestionamientos:

- 1) ¿Cuál es la satisfacción del cliente?
- 2) ¿Qué competencias fueron producidas?
- 3) ¿Cuánto costó el programa de capacitación?

4) ¿Cuáles se espera que sean sus efectos indirectos?

Una vez que todo lo anterior está correctamente aplicado se puede decir que el plan de capacitación está completo. En resumen la elaboración de un plan de capacitación consta de cuatro pasos que son: 1) la planificación, 2) el diseño, 3) la puesta en marcha y 4) la evaluación.

Cabe mencionar que un plan de capacitación es efectivo de acuerdo al método de aplicación, como es de esperarse, existen diversos métodos y también estos están sujetos al tipo de alumno, de sus necesidades de conocimientos y habilidades, de la disponibilidad de tiempo y recursos. Generalmente la mayoría de las organizaciones tiene preferencia por ciertos métodos debido a aspectos tales como la cultura de la organización y el costo que implica.

Las técnicas de capacitación también están diseñadas de distintas formas debido a la variedad de puestos que existen en una organización, por lo que es importante que la técnica se ajuste a la necesidad por satisfacer; por ejemplo, los ejecutivos desempeñan funciones que absorben gran parte de su tiempo durante la semana, y por esta razón suelen asistir a programas de fines de semana o a cursos con fuerte énfasis en los estudios de caso y talleres vivenciales. A continuación se mencionaran algunos de los métodos aplicados y más utilizados por las organizaciones:

- ✓ Conferencias. Básicamente consiste en hablar por parte de un experto o instructor a un grupo de personas con un conocimiento previo de la situación; tiene como propósito capacitar sobre un tema en específico y ayuda a dar mucha capacitación en un periodo de tiempo corto.
- ✓ Capacitación en el Trabajo. Se enseña la forma de realizar el trabajo de manera correcta y segura de acuerdo a los manuales de la organización, este método permite corregir los errores de forma inmediata y en consecuencia no existen errores en la comunicación y se da solución rápida a las posibles dudas existentes. Principalmente se utiliza para entrenar las habilidades, se demuestra la realización, se explican los requisitos y se observa al alumno.
- ✓ Instrucción Programada. Se utiliza material con información muy detallada y específica, el personal puede comprobar de forma individual su progreso, se maneja material audiovisual escrito y programas de enseñanza asistidos por computadora. Proporciona retroalimentación a nivel individualizado.
- ✓ Autoestudio. Se utiliza material escrito tal como libros o artículos, el trabajador estudia por su propia cuenta y a su ritmo. El método se evalúa por medio de exámenes y se comprueba que tenga los conocimientos suficientes del tema, posteriormente se le permite continuar avanzando hasta el dominio del tema. Principalmente se utiliza cuando se requiere de atención individualizada.
- ✓ Visita o Viaje de Practica. Se programan visitas de grupos pequeños acompañados por un experto, las visitas son a lugares que exponen situaciones reales a las cuales se puede enfrentar el personal de la organización. El propósito de la visita está bien definido y es claro. El experto explica la situación y brinda las instrucciones exactas para realizar la actividad, responde las preguntas o dudas que surjan. Se utiliza para orientar e incrementar el entendimiento de las condiciones actuales.

- ✓ Demostración. Se muestra y se explica cómo se hace, utiliza o funciona algo. El experto realiza y demuestra la actividad paso a paso, ayuda a familiarizarse con la actividad de un modo muy simple, comprensible y realista.
- ✓ Discusión en Grupo. Se discute un problema en concreto y común con los participantes, cada participante expone su experiencia, grupalmente se llega a una conclusión. Interactúan expertos, gente con experiencia y practicantes o principiantes. Se establecen preguntas que invitan a la discusión y debate del tema. Sirve para involucrar al grupo y estimular la participación de todos.
- ✓ Tutorías o Tutela. Se imparte mediante una instrucción individual por parte de un experto, el experto trabaja con el personal para mejorar la realización del trabajo. Existe una orientación práctica y un seguimiento individualizado.
- ✓ Listas de Comprobación. Es material escrito que recuerda al personal un procedimiento, se utiliza para entrenar y para asegurarse que la actividad se realiza de forma correcta y segura, puede sustituir a un entrenamiento personalizado cuando no se asiste por algún motivo, o como un recordatorio después de realizar el entrenamiento personalizado.

Estas son algunas de las técnicas más comunes utilizadas por las organizaciones, pero además de estas técnicas, existen otro tipo de técnicas tales como las dinámicas de equipos, estudios de casos, lluvia de ideas, etc.

5.2.3 PLANEACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO.

Por otra parte la planeación del desarrollo humano es un poco más rara, por lo que las técnicas y el desarrollo de las mismas son más complicadas que las tradicionales, por lo tanto, estas pueden ser desarrolladas en cinco etapas que van desde las definiciones de las necesidades de la capacitación hasta la planificación general del desarrollo humano.

A continuación se presentaran de forma más detallada las cinco etapas:

- ✓ Etapa I: Definición de las necesidades del negocio. En esta etapa la organización se encarga de identificar las necesidades del capital humano en un periodo a corto plazo y largo plazo.
- ✓ Etapa II: Planeación de recursos humanos por grupos de habilidades (skills). Se realiza un análisis muy detallado acerca de las habilidades que posee el personal de la organización y otro análisis referente a las habilidades que necesita la organización para en cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Etapa III: Determinación de brechas existentes (gaps). En esta etapa se definen los planes de desarrollo del personal de forma individual que se llevarán a cabo en tres tiempos: asignación, rotación y traslado, y capacitación. También se aprovecha esta etapa para decidir reclutar personal que pueda satisfacer las necesidades de la organización a corto plazo en caso de ser necesario.
- ✓ Etapa IV: Formalización de los planes de desarrollo individualizados. Se realiza la captura de los planes de carrera en todos los medios posibles o en los que sean funcionales para la

organización con el fin de resguardar la información ya definida y diseñada específicamente para cubrir las necesidades de la organización.

- ✓ Etapa V: Planificación general del desarrollo humano. Se determinan los indicadores de rotación de personal por el tipo de puesto, también se define el número de directores, gerentes, ingenieros, licenciados y trabajadores a requerir por la organización.

Como se ha mostrado estas cinco etapas desarrollan un papel fundamental en la elaboración del plan de desarrollo humano, sin embargo, cada etapa por sí sola tiene ciertos lineamientos que se deben de cumplir para poder elaborar un plan exitoso y apegado a la realidad, para ello es necesario establecer ciertos supuestos, que en la mayoría de las veces no son tan sencillos de establecer y cumplir tales como los siguientes:

- ✓ Se necesita contar con personal capaz de dirigir y tener una visión clara a largo plazo y con habilidades de planificación.
- ✓ Debe de existir un plan de negocios.
- ✓ Se debe de tratar de tener las mejores y más actualizadas técnicas de capacitación.
- ✓ Se debe de tener el conocimiento de los puestos de una organización y contar con un análisis de puestos actualizados.
- ✓ Debe de existir una disposición total de los dirigentes de la organización para llevar a cabo un control y monitoreo individualizado del desarrollo de cada empleado por al menos tres años, con la responsabilidad de revisar cada año el plan de desarrollo o educación.
- ✓ Debe de existir una revisión anual referente a las habilidades existentes en la organización y adecuar el plan de desarrollo humano para cumplir con el propósito del mismo de capacitar y mejorar.

Como es evidente, estos son algunos de los supuestos y requisitos que una organización debe de considerar para una óptima capacitación, sin embargo, no todas las organizaciones están dispuestas a cumplir con estas características o en algunos casos no cuentan con los recursos necesarios.

Como se puede observar, un plan de desarrollo humano es costoso, requiere de ciertas especificaciones por lo que se hace complicado elaborarlo y es indispensable que se aplique con estricta seriedad, por lo que es común que los programas de desarrollo humano se mal interpreten y se conviertan en programas de capacitación, de ahí la importancia de entender la diferencia entre un programa de capacitación y un programa de desarrollo humano.

Para una organización es muy importante que la capacitación del personal sea eficiente, debido a que el simple hecho de proporcionarla ya genera un costo o inversión, y solo este será justificado si la capacitación funciona, además también realizar las actividades correctamente o de forma errónea generará un impacto directo en la productividad de la organización y como consecuencia habrá ganancias o pérdidas para la misma.

5.2.4 PLANEACIÓN DEL DESARROLLO DIRECTIVO.

La capacitación es un tema muy importante en una organización, como se ha mostrado, la capacitación comprende a todo el personal que labora en la compañía, pero como es de esperarse

existen diferentes tipos de puestos a desempeñar dentro de la misma, por lo que cada puesto debe recibir el adiestramiento adecuado, a medida que un puesto adquiere importancia en la organización este también requiere de una mejor capacitación, la cual implicará y determinará el éxito de la organización en relación a la toma de decisiones, que principalmente los directivos son los responsables de tomarlas.

El desarrollo de directivos está definido como un programa que la organización brinda a los empleados con cualidades y características únicas y difíciles de encontrar en la mayoría de las personas, tales como el liderazgo, toma de decisiones, responsabilidad, honestidad, entre otras. Tiene como propósito instruir a empleados con responsabilidad ejecutiva para que se desarrollen profesionalmente y en el futuro ocupen puestos de nivel superior.

Los beneficios que aporta el desarrollo de directivos son los siguientes:

- ✓ Mejora la identificación de personal de alto potencial.
- ✓ Ayuda a prever problemas antes de que surjan.
- ✓ Reduce los choques por los cambios en promociones y reemplazos.
- ✓ Mejora sustancialmente el capital humano de la empresa.

Para la elaboración del plan de desarrollo de directivos existen tres modalidades: el plan individual a corto plazo que consta de seis meses, el plan individual a mediano plazo que es de seis meses a dos años, y el plan individual a largo plazo que excede de dos años. Cada uno de los planes consta de lo siguiente:

- ✓ Plan de capacitación a seis meses. Generalmente el personal implicado en este plan son los jefes inmediatos, se les desarrolla mediante la tutoría, así como la asistencia a cursos ejecutivos de corta duración. En este tipo de plan de capacitación es muy común que se apliquen los juegos empresariales o “business games”, que son ejercicios donde el personal es ubicado en situaciones de la empresa con datos como balances, producción y ventas, con herramientas tales como la computadora el personal en periodos de tiempo cortos pueden sugerir posibles soluciones apegadas a la realidad.
- ✓ Plan de capacitación a mediano plazo. Comúnmente aparecen y están ligados a los planes de carrera, la evaluación del rendimiento y el potencial, este tipo de plan es la capacitación más recomendada y frecuente en las organizaciones.
- ✓ Plan de capacitación a largo plazo. Normalmente estos planes son diseñados para directivos claves de la organización a los cuales se les diseña un plan de carrera detallado y de largo plazo. Para la organización es muy importante la estancia de estos directivos por lo que el plan generalmente satisface las necesidades y objetivos individuales garantizando su compromiso de permanecer en la organización. Estos planes deben de tener especial cuidado y ser revisados por lo menos cada año, ya que están diseñados a largo plazo y como en toda organización durante ese periodo de tiempo pueden surgir diferentes situaciones.

5.2.5 EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO HUMANO.

La capacitación y el desarrollo humano sin duda alguna son dos herramientas que ayudan a mejorar el rendimiento de los trabajadores, como ya se ha explicado anteriormente ambas herramientas funcionan cuando son bien aplicadas y cuando los integrantes de la organización las utilizan bien, las herramientas por si solas ya tienen un costo para la organización ya sea económico o en el tiempo invertido, por lo que, llevar un control y evaluación de las mismas justificará o no la inversión, evaluándolas es la única forma de saber si los trabajadores adquirieron el conocimiento necesario para laborar en la organización.

No obstante la capacitación y el desarrollo humano deben de existir siempre en una organización se justifique o no la inversión. Cabe mencionar que una capacitación y desarrollo humano bien aplicados y bien manejados por profesionales siempre tendrán un impacto positivo y directo en la eficiencia de la organización, por lo que se puede deducir que la capacitación y el desarrollo humano bien implementados siempre justificarán la inversión.

Los esfuerzos y las investigaciones para evaluar la capacitación y el desarrollo humano son cada vez mayores y con mejores resultados, sin embargo, en la actualidad aún es complicado y no está definido del todo un método para la evaluación de las mismas. Generalmente las evaluaciones constan de formularios con preguntas acerca del tema, de la información, del material didáctico o del instructor que proporcionó la información, en la práctica este tipo de evaluación contribuye muy poco a la retroalimentación y una de las razones principales es que pocas veces las opiniones, dudas o comentarios se expresan correctamente o llegan al profesional. Otra de las razones es cuando el profesional cuenta con todo el conocimiento pero no tiene la habilidad de transmitirlo y cuando esto sucede, la capacitación y el desarrollo humano no funcionan por lo que la organización toma la decisión de no continuar con la capacitación y entonces qué pasa con el trabajador, se confunde o simplemente ignora todo el conocimiento adquirido.

Debido a todos los factores anteriores, la evaluación de la capacitación y el desarrollo humano debe de realizarse en los cinco niveles siguientes:

- ✓ La evaluación teórica por parte del profesional de lo que se aprendió mediante diversas formas como son los exámenes, trabajos, exposiciones, participación en discusiones, debates y lecturas durante el curso.
- ✓ Se debe de evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores hacia el profesional que imparte el curso de capacitación y su opinión sobre la aplicación a sus actividades.
- ✓ Se le debe de dar seguimiento al desempeño del profesional luego de impartir el curso de capacitación y realizar una comparación con respecto a la evaluación anterior.
- ✓ La detección y medición de los índices y motivos que llevaron a impartir la capacitación tales como el ausentismo, satisfacción en el trabajo, reclamaciones, rechazos, número de pérdidas, etc.
- ✓ La evaluación experimental con grupos de control y grupos experimentales.

Estas formas de evaluar la capacitación y desarrollo son algunas de las más eficientes e innovadoras formas de hacerlos, la primera y la segunda son dos tipos de evaluaciones a las que la mayoría de las personas se han enfrentado, pero la tercera forma de evaluación que es el seguimiento del desempeño del curso es más complicada de llevarla a cabo. La idea principal de

esta evaluación consiste en observar de forma estructurada la conducta del profesional que imparte la capacitación por parte de los que la reciben, los jefes o contratantes del servicio y los compañeros del mismo, es complicado y también genera una importante carga subjetiva.

Por otra parte la medición de los índices que dan origen a la capacitación es más objetiva, sin embargo, la capacitación y desarrollo humano no solucionan los errores o las reclamaciones existentes, de cualquier forma la identificación de los problemas y llevar a cabo una capacitación solucionará algunos de ellos causados por falta de conocimiento, y como se ha mencionado anteriormente, cualquier forma de evaluar una capacitación sea muy grande o pequeña siempre será útil a la organización.

Llevar a cabo una evaluación experimental es una de las formas de evaluación más sofisticadas y que sin duda alguna requiere de una gran cultura administrativa sin mencionar la inversión económica. Básicamente esta evaluación consiste en tomar un grupo de trabajadores que ha recibido la capacitación y tomar otro grupo de trabajadores que no la ha tomado, y ponerlos a trabajar en el mismo proceso y en las mismas condiciones, para posteriormente evaluar su rendimiento, productividad y actitud, y comparar los resultados obtenidos.

Independientemente del tipo de evaluación que se elija, éste debe de ser válido y capaz de predecir el efecto positivo de la capacitación; dicho de una forma más clara se debe de tener cierto nivel de certeza que las pruebas y la capacitación son las adecuadas para elegir las competencias correctas que necesita un trabajador para desempeñar las actividades de la organización en forma óptima y eficiente.

Además de estas formas de evaluación existen otras formas de validez como son las siguientes:

- ✓ Validez de la capacitación: es el grado de aprendizaje que adquieren los que reciben el curso de capacitación.
- ✓ Validez de transferencia: es el grado en el que el programa o curso de capacitación se transfiere a los participantes.
- ✓ Validez intraorganizacional: es el grado de efectividad que tiene cuando el programa se aplica a otro sector o departamento de la organización.
- ✓ Validez extraorganizacional: es el grado de efectividad que tiene cuando el programa se aplica a otra organización o país.

Al final todas las organizaciones trabajan bajo el mismo parámetro que es la ganancia neta, por lo que lo más importante de la evaluación de la capacitación es que la capacitación sirva y se traduzca a ganar dinero constante.

Para la evaluación del desarrollo humano se realiza por medio de las evaluaciones del desempeño donde el jefe inmediato mide la efectividad del esfuerzo de desarrollo y de forma general se mide el costo total, la productividad y los beneficios posteriores. Si la diferencia en los indicadores de productividad es positiva, estos beneficios se comparan contra la mejor opción financiera.

Conceptualmente la evaluación del desarrollo humano es más fácil y simple de evaluar, esto es debido a que los programas de desarrollo humano están mejor diseñados y estructurados que los programas de capacitación.

5.3 CÓDIGO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

Los integrantes de una organización están expuestos a distintas situaciones y disyuntivas que los obligan a ponderar sus valores personales, en algunos casos es por las condiciones del equipo de trabajo, la carrera profesional, los incentivos económicos u otros factores. En la mayoría de las veces los trabajadores no son responsables en la toma de decisiones, pero si mantienen una postura de observadores directa o indirectamente, situación que también pone en juego sus valores.

El código de conducta de una organización permite y establece guías y caminos para contribuir positivamente a la cultura de una organización estableciendo un sistema de reglas con el propósito de guiar el comportamiento de los trabajadores y de aquellos que interactúan con los mismos habitualmente, por lo que es relevante para las organizaciones contar con este código de comunicación que permitirá desarrollar una sana cultura organizacional.

El código de conducta es un documento donde se especifica de manera formal el comportamiento que la organización espera que tengan los integrantes de la misma, así como las conductas que no pueden ser permitidas según los valores de la organización o en algunos casos de la sociedad. Un código de conducta es diferente al de ética, el de conducta especifica una serie de normas de comportamiento para los miembros de una organización. Para una organización tener un código es el medio impulsor para fortalecer la cultura organizacional con criterios de ética y transparencia.

El código de conducta es un documento que promueve la conducta ética, el compromiso que tiene la dirección de la organización con la integridad y los recursos disponibles, la adecuada y buena comunicación, la conformidad con la normatividad legal y las relaciones con los terceros. Para que un código de conducta sea eficiente debe de ser conocido por todos los interesados en la organización, y esto se puede alcanzar mediante un plan de comunicación y de entrenamiento interactivo, periódico y constante.

El código de conducta debe de establecer y delinear estándares claros, objetivos para ser cumplidos y un procedimiento justo para determinar las violaciones posibles. Algunas de las características que presenta un código de conducta son las siguientes:

- ✓ Debe de ser congruente con los valores y objetivos de la organización.
- ✓ Debe de comprometer a todos los integrantes de la organización incluyendo y empezando con los de mayor jerarquía en la misma.
- ✓ Debe de responder a las necesidades y las capacidades de los integrantes de la organización, a sus actividades, funciones y fines.
- ✓ Debe de ser claro para que todos los que interactúen con la organización lo entiendan fácilmente.
- ✓ Debe de ser práctico para que todos lo cumplan satisfactoria y consistentemente.
- ✓ Debe de contar con una canal de denuncia que dé garantía a la organización.

Algunos de los elementos básicos que debe de contener el código de conducta son:

- ✓ Valores compartidos. Es importante que la organización mencione los valores preponderantes para la misma, algunos de ellos que sean fáciles de adoptar para todos, como puede ser la integridad, probidad, valor agregado, compromiso con las personas, etc.
- ✓ Principios éticos. Estos deben de estar en el marco de los principios mejor reconocidos por la sociedad para cumplir con el alcance de los mismos.
- ✓ Manejo y uso de la información. La información puede ser de carácter estratégico o privilegiada, es importante señalar que no se pueden obtener ventajas, ganancias o evitar pérdidas personales mediante su uso, de forma directa o indirecta, o para beneficio propio o ajeno.
- ✓ Relaciones entre integrantes de la empresa. Se debe de establecer que no se puede ejercer presión indebida en compañeros de trabajo y nunca existirá justificación de una conducta ilegal o antiética, la sinceridad y buena fe debe de ser un compromiso que nutra e impregne las relaciones entre las personas.
- ✓ Dignidad de las personas. Establecer y ser muy puntual en que no deben de existir conductas que atenten contra la dignidad de las personas como son el abuso de la autoridad, el acoso sexual, hostigamiento psicológico, trato despectivo o humillante, así como cualquier acción que menosprecie la honra y el respeto hacia los demás.
- ✓ Ejercicio de la autoridad. Debe de señalar que solo el personal que haya sido facultado previamente y por escrito puede firmar documentos, representar a la organización, ejercer o atribuirse autoridad o representatividad, y que tampoco puede exceder sus facultades o atribuciones.
- ✓ Uso adecuado de los bienes. Se deben de proteger los bienes de la organización, haciendo uso correcto de los mismos, quedando prohibido el uso para fines particulares, los bienes deben de ser resguardados por los responsables asignados de forma adecuada.
- ✓ Conflictos de interés. Se establece que en una situación de conflicto los intereses de la organización deben de ser prioridad mayor por encima de cualquier particular o tercero, salvaguardando la integridad de la organización.
- ✓ Regalos y obsequios. Los integrantes de la organización no podrán aceptar ningún tipo de obsequio o regalo a menos que sea una práctica comercial, de uso social o profesional de cortesía y que no supere cierto monto. Tampoco pueden ofrecer regalos u obsequios directa o indirectamente a cualquier persona que directa o indirectamente mantenga o pueda mantener relaciones con la organización con el objeto de influir en dichas relaciones.
- ✓ Finanzas e inversiones personales. Debe de prohibirse adquirir valores de la empresa, a menos que en forma previa se informe por escrito a las autoridades correspondientes, quien tendrá la facultad de autorizar dicha inversión, dejando claro que no afecte el desempeño de responsabilidades, que se realice sin uso de información privilegiada y que no infringe el ordenamiento jurídico.

- ✓ Conducta personal. Es tener la libertad de ejercer cualquier ideología, política, religión o filosofía con adecuado y debido respeto a los principios fundamentales, a la dignidad de cada integrante de la organización, conducirse honesta y prudentemente en todo.

Como toda organización es única y tiene su propia identidad, el código de conducta también es único e independiente de cualquier otro, satisface las necesidades de la organización y brinda un mejor ambiente. Algunas de las ventajas que ofrece el código de conducta son las siguientes:

- ✓ Mejora las relaciones entre los trabajadores, incrementa la armonía.
- ✓ Los principales fundamentos de un código de conducta están basados en la objetividad, honestidad y las mejores prácticas en el interior de la organización y su contexto.
- ✓ Brinda y permite tomar conciencia de los valores que la organización reconoce, y de los compromisos que asumirá.
- ✓ Logra que los objetivos de la organización sean más importantes que los particulares.
- ✓ Brinda estándares claros referentes a la conducta organizacional.

5.4 REGLAMENTO INTERNO.

El reglamento interno de una organización es el conjunto de disposiciones internas en el cual se describen las medidas de orden técnico, administrativo, aspectos funcionales, derechos y obligaciones del personal administrativo y directivo, así como otras de carácter general para el personal interno y externo.

El reglamento interno tiene como finalidad proporcionar una mayor calidad y eficiencia en todos los servicios que brinda la organización, manteniendo el orden para el beneficio de los trabajadores y externos. El reglamento interno es la herramienta con la cual la organización regula las obligaciones y prohibiciones a las que deben de apegarse los trabajadores, con relación a las actividades, estadía y vida en la organización.

Entre algunos de los puntos que debe de contener un reglamento interno son los siguientes:

- ✓ Horario en que comienza y termina la jornada laboral.
- ✓ Horario de cada turno.
- ✓ Descansos.
- ✓ Diferentes tipos de remuneración.
- ✓ Lugar, día y hora de pago.
- ✓ Responsables de recibir los reclamos, consultas y sugerencias.
- ✓ Formas de comprobar el cumplimiento de las normas.
- ✓ Normas e instrucciones de prevención, seguridad e higiene.
- ✓ Las sanciones correspondientes con indicación de las infracciones y el procedimiento a seguir.

El formato en el que el reglamento interno se elabora puede ser de diferentes tipos como los trípticos, lista de disposiciones o como un documento, pero cualquier presentación que tenga este debe de contener las disposiciones medulares de orden técnico y administrativo.

Principalmente el área de recursos es la encargada de elaborar este reglamento ya que ellos cuentan con el conocimiento profesional y el entrenamiento adecuado, sin embargo, la dirección y los altos mando también deben de estar involucrados en la elaboración del mismo.

La importancia del reglamento interno radica en la facilidad que proporciona al establecer una serie de lineamientos que estandarizan el comportamiento de todos, por lo que el control de todos los integrantes se vuelve más sencillo. El reglamento interno debe de realizarse por los medios idóneos y concordantes con la naturaleza de las relaciones laborales, en todos los casos la aplicación del mismo debe ser general, ya que de esta forma se garantiza la impersonalidad de la medida para respetar la dignidad del trabajador.

Como todo documento oficial este está sujeto a modificaciones por lo que al existir una modificación esta debe de ponerse en conocimiento de los trabajadores treinta días antes de la fecha en que comience a ser vigente, de acuerdo a los lineamientos que dicta el propio reglamento.

La organización tiene la obligación de difundir y repartir a cada uno de los integrantes el reglamento interno junto con el reglamento de seguridad e higiene; de esta forma la misma se protegerá y tendrá una forma de garantizar el control y seguridad de todos los miembros de la organización.

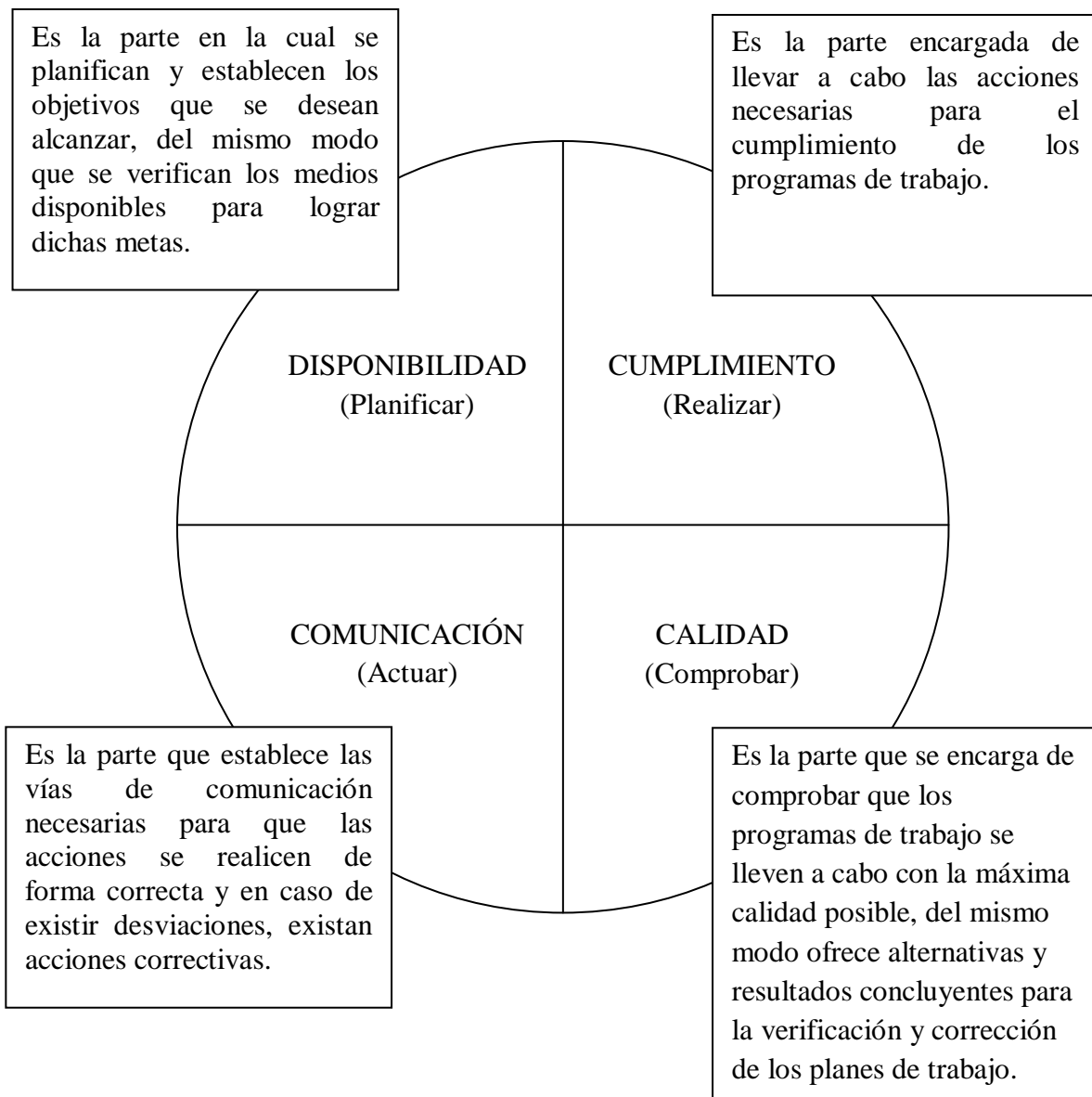


Figura 3. Diagrama de Deming aplicado en el proceso de disciplina operativa.

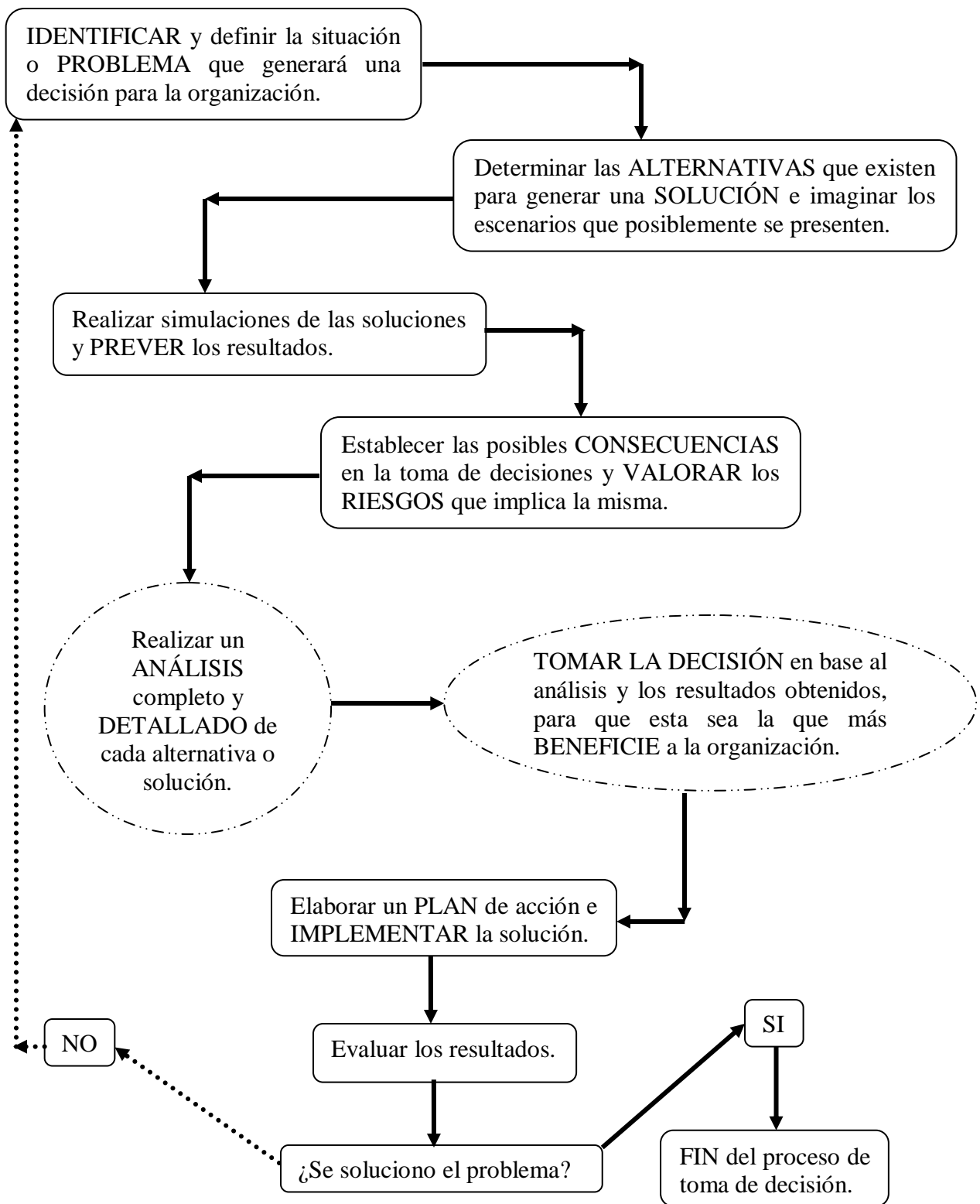


Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de toma de decisiones.

CONCLUSIONES.

1) La estructura de una organización es determinante para su operación, ya que de ahí se desprenderán diversos factores que influyen en la eficiencia de operación, además de que la estructura permitirá elegir al personal más adecuado para desempeñar una actividad u operación específico; también ayudará a organizar de la forma más eficiente a los diversos departamentos que la conforman.

Una compañía que se encuentra bien estructurada soportará y se adaptará de forma más eficiente a los cambios que siempre surgen en el mercado, asumirá de forma más rápida las modificaciones que se tengan que realizar para satisfacer las necesidades del cliente, y en consecuencia alcanzará los objetivos planteados, aprovechando al máximo los recursos disponibles.

2) En cualquier organización la identidad que esta logre establecer en los trabajadores y las personas que la rodean, sin duda alguna, es factor que permite y facilita el alcance de los objetivos. La cultura, la identidad y la mística de una organización se va definiendo conforme a lo establecido en la misión y visión; una organización que define desde el principio de forma adecuada su misión y visión, garantizará que todos los integrantes y el personal que la rodea tengan claro y bien definido hacia donde se dirige.

3) Los integrantes de una organización que tienen una dirección bien definida siempre estarán dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo de forma voluntaria debido a que sus objetivos personales pueden ser alcanzados por medio de los objetivos que la organización tiene, por lo que, para una organización esto marca una diferencia importante en los resultados finales y que esto se traduce en ganancias de diversos tipos. Las políticas y valores que existen en la organización también juegan un papel fundamental en el desempeño de los trabajadores, ya que de esta forma la dirección mantiene un control flexible pero sin infringir las reglas de la misma.

4) La dirección en una organización debe de estar capacitada y contar con todas las herramientas disponibles para tomar decisiones correctas, ya que dichas decisiones siempre tendrán efecto en todo el personal de la compañía. Los directivos son la parte cerebral de la organización y estos deberán tener los conocimientos suficientes para llevar el control de la organización y lograr los objetivos.

5) Planear y mantener el control de la producción en una organización son dos factores que determinarán siempre la eficiencia con que se opera, la planeación de la producción debe de efectuarse en condiciones que permitan aprovechar al máximo los recursos disponibles, para que la planeación se realice de forma eficiente es necesario conocer bien los requerimientos que el producto establece como el plan de ventas o la cantidad de productos que se desea manufacturar. Se debe de tener una estrategia para administrar los recursos y alcanzar la producción deseada, se debe de tomar en cuenta el proceso de fabricación del producto, la eficiencia y la capacidad con que opera la organización.

6) Otro factor que se debe de tomar en cuenta es el inventario, éste se puede controlar por medio de la coordinación adecuada entre los diferentes departamentos, es importante tener un control en el inventario ya que el mismo puede brindar una ventaja o desventaja conforme se maneje, puede ser una ventaja en momentos en que la demanda del producto sea muy alta y la organización no tenga la capacidad de producción, y este mismo se puede convertir en una desventaja cuando la existencia del producto sea mayor a la requerida.

7) La capacidad con que cuenta una organización es un factor que determina las limitantes de la misma, administrarla correctamente y tener presente siempre cuanta capacidad se tiene, permitirá tomar decisiones adecuadas con respecto a la producción deseada, muchas de las veces la capacidad de la organización implicará decisiones importantes que se tengan que tomar, éstas se evaluarán con respecto a la administración de la misma y con respecto a los beneficios o problemas que pueda traer dicha decisión, generalmente cuando la capacidad se administra correctamente se pueden evitar situaciones que impliquen riesgos o que los reduzcan al mínimo y para ello otro factor que influye en la misma es el control de las actividades de producción.

8) El clima laboral de una organización es otro de los factores que determinan la productividad de los empleados, es responsabilidad de la organización propiciar y brindar un clima laboral adecuado, las instalaciones también deben de ser ergonómicas y estar diseñadas de forma que garanticen la seguridad de los trabajadores, de esta forma los operarios sentirán que la organización los valora y los aprecia como personas y no solo como un recurso que la organización necesita.

El ambiente de la organización y la disciplina operativa son dos conceptos en áreas de trabajo distintas, sin embargo, estas tienen algo en común, cuando el ambiente o clima laboral es adecuado y cuando se implementa la disciplina operativa en cualquier organización ambas ramas marcan una diferencia enorme en la productividad y los resultados finales.

La importancia de generar un clima laboral adecuado beneficia en muchos aspectos a la organización, uno de ellos y de los más importantes es la seguridad en la integridad física de los trabajadores, cuando el ambiente laboral y las instalaciones son seguros difícilmente existen obstáculos que interfieran en las actividades de producción, por lo que esto se traduce en una mejor eficiencia de trabajo y aprovechamiento de recursos, además los trabajadores desarrollan un gusto y un sentido de confort en todas las actividades que realicen dentro y fuera de la organización por lo que esto provoca que los trabajadores den un plus en las actividades que desarrollan.

9) Las relaciones interpersonales, el liderazgo y el reconocimiento hacia los trabajadores son otros factores que marcarán diferencia en una compañía y los cuales también son parte del clima laboral, identificar correctamente y oportunamente el clima laboral de una organización evitará que surjan obstáculos. Generar un clima laboral adecuado no significa relajarse o ignorar los reglamentos o la disciplina, al contrario, generar un clima laboral adecuado debe de motivar e incentivar a los trabajadores a cumplir con todos los requerimientos que la organización establece como reglamentos, normas, disciplina, objetivos, etc.

Los altos mandos de una dirección e incluso el propietario o propietarios de la compañía deben de ser los primeros interesados en crear un clima laboral idóneo, ya que por sí solo tiene un impacto directo en las ganancias y es un factor importante para la implementación de la disciplina operativa.

10) El liderazgo es una herramienta muy eficiente para una organización, en todos los estilos de liderazgo existe un factor común: la capacidad de establecer una identidad hacia la compañía y hacia las actividades que realizan los trabajadores. Para una organización es indispensable que existan líderes porque por medio de ellos se tiene un mejor control en las actividades a desarrollar y también se mantiene la dirección a la cual se deben de dirigir los esfuerzos de los trabajadores.

11) Existen diversos investigadores que han desarrollado metodologías y procedimientos para detectar y capacitar a las personas que cuentan con habilidades de líder; un líder en la mayoría de las veces adopta los objetivos que se plantea la organización y por consiguiente el mismo se esfuerza y se asegura de que el personal que lo rodea ayude a alcanzarlos e incluso personalmente se esfuerza para cumplirlos.

12) En la mayoría de las organizaciones cuando se hace referencia a “disciplina” los integrantes automáticamente la equiparan con castigos o sanciones. Sin embargo, es necesario que la organización se encargue de cambiar y enseñar cual es el verdadero significado del concepto de disciplina, ya que la disciplina bien aplicada y con la certeza de que los trabajadores entienden el concepto es una herramienta tan determinante en la productividad como el liderazgo, la estructura y el clima laboral.

13) Debe entenderse que por disciplina se refiere a la conciencia y el cuidado con el que se desarrollan las actividades. La disciplina no es tan complicada, la disciplina es simplemente asegurarse que la forma en que se efectúa cualquier actividad es la forma más segura y eficiente que existe para el desarrollo de la misma por los trabajadores, para las instalaciones y para la compañía; en este caso la eficiencia debe de entenderse como la capacidad de realizar una actividad en el primer intento y en el menor tiempo posible, con la condición permanente de satisfacer todos los requerimientos del producto o servicio asegurándose de tener la calidad necesaria que el cliente demanda.

14) Los indicadores de eficiencia que existen o que una organización puede usar para el diagnóstico del mismo son variados, el liderazgo y la disciplina son herramientas para poder incrementar la productividad y de la misma forma también son dos indicadores de eficiencia, sin embargo, en una organización la eficiencia no solo depende del factor humano de ahí la importancia de también tener indicadores de eficiencia en las instalaciones, equipos y herramientas para el desarrollo de las actividades diarias.

15) El proceso de disciplina operativa garantiza el mejoramiento de la productividad en una organización, su diseño y los métodos que emplea para llevar a cabo el proceso brindan la facilidad de aplicarse en cualquier área ya sea administrativa, de ingeniería o incluso en las instalaciones o equipos, es un proceso que se ha desarrollado a lo largo de muchos años y que ha sido implementado en las compañías que en la actualidad gozan de éxito mundial, está basado en otros métodos de mejoramiento de productividad pero este proceso adopta las mejores prácticas y las acondiciona específicamente para las necesidades particulares de cada organización.

El proceso consta de cuatro etapas la disponibilidad, la calidad, el cumplimiento y la comunicación. Cada una de ellas tiene objetivos claros y relativamente fáciles de cumplir, por esta razón la implementación de la misma garantiza un éxito, y como cada organización trabaja o invierte en mejoras solo si esta es justificable, el proceso de disciplina operativa es una herramienta que garantiza que los resultados sean satisfactorios y por consiguiente justifique su costo o inversión.

Está diseñada de una forma tan general y simple que puede adaptarse a cualquier organización con la singularidad que requiere la misma, no tiene limitantes de aplicación en cuanto al producto o servicio que brinde la organización, por esta razón se convierte en una herramienta que cualquier compañía puede usar.

El proceso de disciplina operativa puede ser aplicado a los recursos humanos y la importancia de capacitar a los mismos definirá el rumbo y la efectividad con que opera la organización, es indispensable en la actualidad que el personal de una organización se le capacite para desarrollar el trabajo, esto requiere de utilizar las mejores herramientas y equipos que existan; un personal bien capacitado que cuenta con todos los recursos necesarios y disponibles siempre alcanza los más altos estándares de productividad que existen, y por consecuencia se cumple con los objetivos establecidos.

La capacitación y el desarrollo humano son dos herramientas que deben de diseñarse y planearse de forma meticulosa con la certeza y la seguridad que las mismas van a satisfacer las necesidades que requiere la operación de la organización, usando de forma correcta las mismas también garantizan que la productividad aumente y por lo tanto se generen mayores utilidades.

Finalmente es importante mencionar que el proceso de disciplina operativa es tan completo que genera y desarrolla hábitos en la organización y sus integrantes, que brinda una ventaja de competitividad y que en la actualidad marca la diferencia entre el éxito o el fracaso, siendo una herramienta innovadora o de las más recientes y eficientes que existen en la actualidad.

BIBLIOGRAFÍA.

- Donald W. Fogarty, Jhon H. Blackstone, Thomas R. Hoffmann, 1994. Administración de la producción e inventarios, México D. F.: Cecsá.
- Agustín Reyes Ponce, 2007. Administración Moderna, México D. F.: Limusa.
- Stephen P. Robins, Mary Coulter, 1998. Administración, México D. F.: Prentice Hall.
- Luis Arturo Rivas Tovar, 1990. Gestión integral de Recursos Humanos, México D. F.: Ediciones Taller Abierto.

REFERENCIAS EN LINEA ELECTRONICA

- http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.upv.es%2F~jmontesa%2Fgei%2FGEI-10.ppt&ei=9F_pUuLeEanV2AXOr4GIAw&usq=AFQjCNFJuYk8yF0O9kMwXUi4JYpOT6e_Tw
- http://www.cotriza.cl/actualidad/doc/sep/codigo_conducta.pdf
- http://aprendizajevirtual.pemex.com/nuevo/guias_pdf/Guia_Codigo_de_Conducta.pdf
- http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/REG_INTERNO.pdf