

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Modulo tercero (integración).

Clave de asignatura LC 844

PROFESOR: C.P. DAVID ARREDONDO ALCANTAR

5.- ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.

Organizar es una de las funciones administrativas de un gerente la cuál comprende dos procesos básicos que son: el desarrollo del marco estructural para la empresa y la definición de las relaciones administrativas y operativas.

El desarrollo de una buena organización lleva mucho tiempo pero existen varias ventajas al aplicarlo correctamente; una de las cuáles es que proporciona un marco en el cuál el personal puede actuar unido en vez de hacerlo unos contra otros; el tipo de organización que se use puede facilitarle u obstaculizar el logro de los objetivos; otra de las ventajas es que proporciona comunicaciones eficientes y efectivas, otra es que en la duplicación de trabajo puede disminuirse o hasta eliminarse, con una cuidadosa organización los empleados conocerán las rutas o redes de mando en la organización.

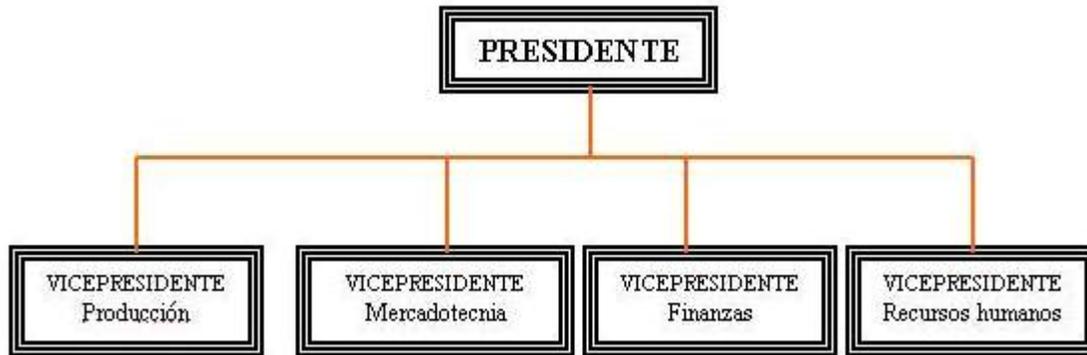
5.1.- La estructura de la organización.

La **estructura organizacional** se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por *función*, por *producto/mercado* o en forma de matriz.

Organización funcional.

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman **funciones**. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de **todos** los productos manufacturados por la empresa.

Es probable que la **organización funcional** sea la forma más lógica y básica de departamentalización, como en la siguiente figura:



La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones depende de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas.

Organización por producto/mercado.

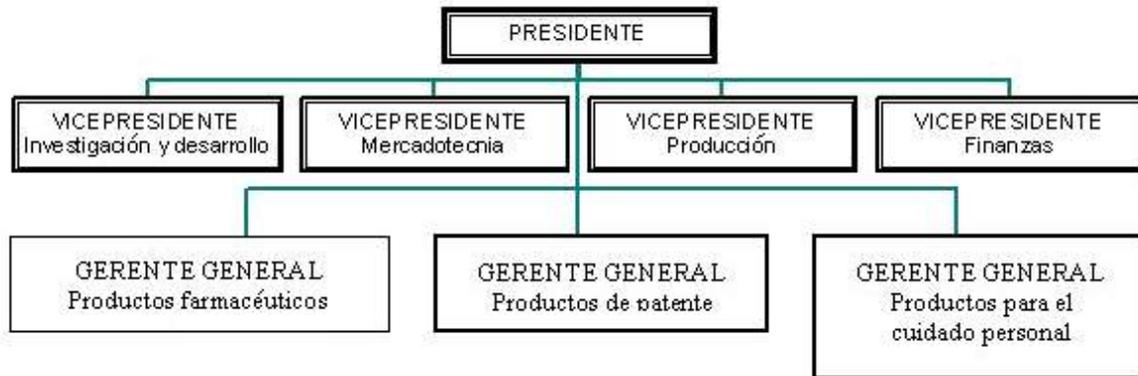
La **organización producto/mercado**, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará **divisiones** semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

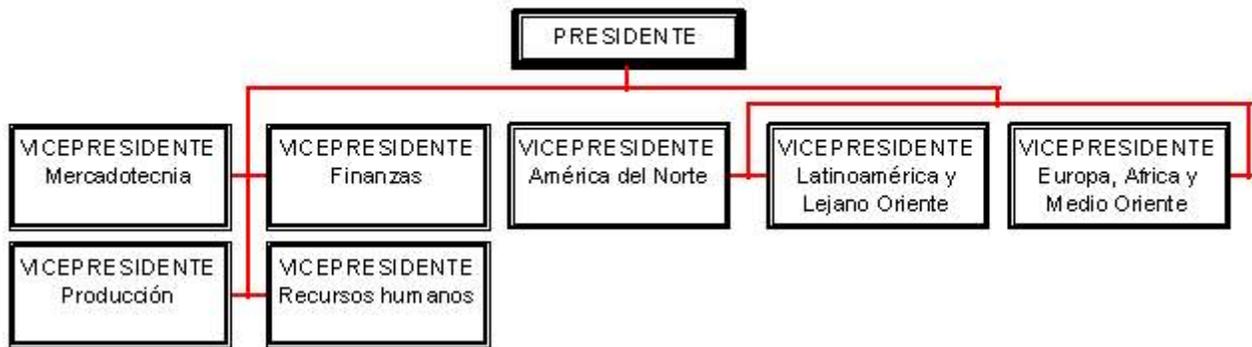
La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la **división por producto**, que aparece en la siguiente figura. La estructura organizacional de HP, a lo largo de los años ochenta y principios de los noventa, fue de este tipo.

Organigrama por producto/mercado de una empresa manufacturera: División por productos



Por regla general, la *división geográfica* es usada por empresas de servicios financieras y otras no fabriles, así como por compañías mineras y productoras de petróleo, como en la sig. Figura:

Organigrama de **producto / mercado** de una empresa manufacturera: División geográfica



La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado.

En el caso de la *división por clientes*, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos como en la siguiente figura. En el caso de Hewlett-Packard, algunos proponen que éste podría ser el enfoque del producto/mercado del futuro en los mercados de las telecomunicaciones digitales.

Organigrama funcional de una empresa manufacturera: división por clientes



La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, por que las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la responsabilidad está clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los directores de la división como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y utilidades, podrían optar por las ganancias a corto plazo a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

Organización matricial

La **estructura matricial**, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo como en la siguiente figura:, que describe la estructura matricial pluri-divisional de Dow-Corning en los años setenta.

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con gerentes de productos o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones, Por

tanto, de división dependería del gerente de la división, en cuanto a asuntos relacionados con los productos, y el gerente nacional, en cuanto a asuntos de políticas o aquellos que impliquen relaciones internacionales.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación en este caso, porque el personal más importante para un proyecto e trabajo es reunido en forma de grupo. En sí esto produce un beneficio secundario: las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrenta las personas que tienen responsabilidad de diferentes campos.

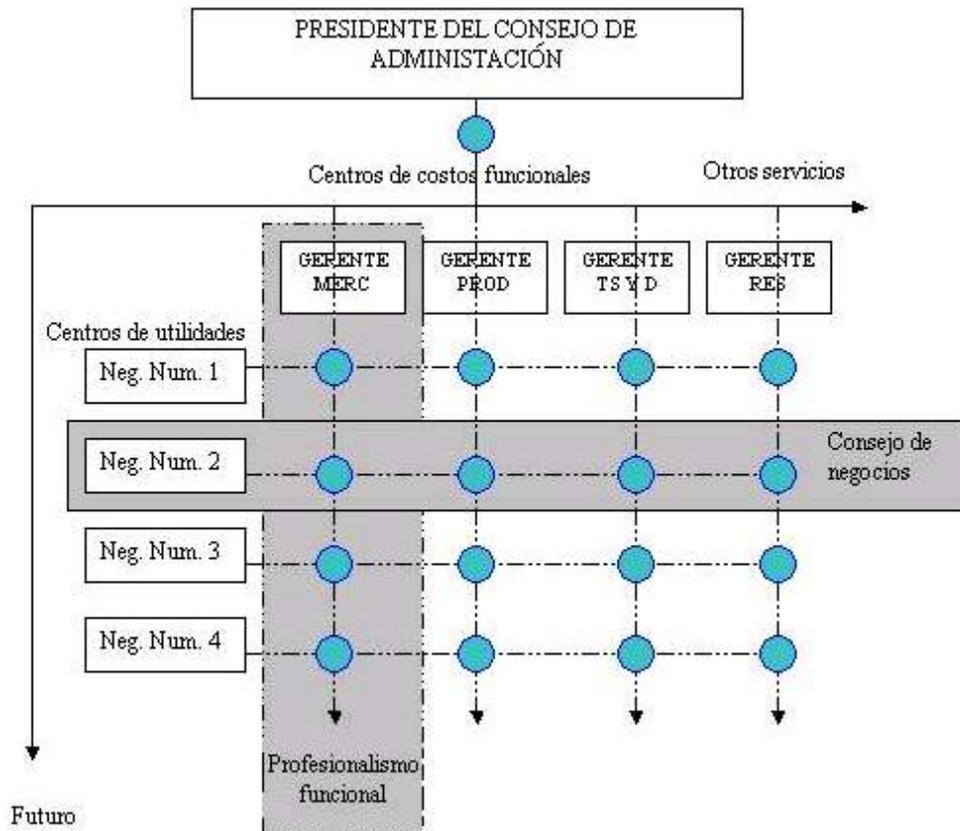
Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial.

Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos. Por último si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficiencia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas atren las manos a los gerentes.

Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por vez primera o cuando una disposición funcional bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

Estructura formal o informal de la organización.

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen **la estructura informal de la organización**. Herbert Simon ha descrito el caso de "las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal no son congruentes con él. Por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Así mismo, de empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos, mucho antes que un sistema formal de información. Además, quienquiera que haya trabajado en un organización conoce la importancia que tienen las secretarías y los asistentes ejecutivos, que jamás aparecen en un organigrama. Uno de los primeros estudios que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard. quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.



http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad_4/44.htm

Administración de la Producción y Operaciones; Chase Jacobs Aquilano; MC. Graw Hill Décima Edición 2005.

Organización para la Producción; Edwin Scot Roscoe; Editorial C.E.C.S.A Sexta Impresión 1982.

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Modulo tercero (integración).

Clave de asignatura LC 844

PROFESOR: C.P. DAVID ARREDONDO ALCANTAR

5.2.- Relación de la Estructura de la organización y la toma de decisiones.

Las personas que actúan o deciden racionalmente están intentando alcanzar alguna meta que no se puede lograr sin acción. Necesitan comprender en forma clara los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta de acuerdo a las circunstancias y limitaciones existentes. Se necesita también la información y la capacidad para analizar y evaluar las alternativas de acuerdo con la meta deseada. Por ultimo, necesitan tener el deseo de llegar a la mejor solución mediante la selección de la alternativa que satisfaga de un modo más efectivo el logro de la meta.

Es raro que las personas logren una racionalidad completa, en particular en la administración como en la ingeniería.

1.- En primer lugar, como nadie puede tomar decisiones que afecten el pasado, las decisiones tienen que operara para el futuro.

2.- Es difícil reconocer todas las alternativas que se pudieran seguir para alcanzar una meta; esto es cierto cuando en especial la toma de decisiones incluye oportunidades de hacer algo que no se ha hecho antes. Es más, en la mayor parte de los casos no se pueden analizar todas las alternativas e incluso con las técnicas analíticas y las computadoras masa modernas disponibles.

Componentes de la Decisión.

La técnica de tomar decisiones en un problema está basado en cinco componentes primordiales:

- **Información:**
- Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones.
- **Conocimientos:**
- Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable.
- **Experiencia:**
- Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar.

- **Análisis:**
- No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.
- **Juicio:**
- El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

Importancia de la toma de decisiones

En el momento de tomar una decisión es importante ya que por medio de esta podemos estudiar un problema o situación que es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, podemos considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Uno de los enfoques mas competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

1. Elaboración de premisas.
2. Identificación de alternativas.
3. Evaluación alternativa en términos de la meta deseada.
4. Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

El modelo organizacional

El modelo organizacional supone, en un primer momento, que existen niveles de heterogeneidad de valores, y por lo tanto, de preferencias. Los decisores en consecuencia tienen visiones distintas del mundo.

Otro supuesto es que los decisores no poseen la información completa de la realidad. Aunque esta información, es recopilada o acumulada con una orientación hacia el establecimiento de un mapa (un subconjunto del universo) de alternativas de comportamiento. Por lo anterior, no buscan la decisión óptima, sino la más satisfactoria. Este nivel de satisfacción esta íntimamente ligado al nivel de aspiración que posee el individuo tomador de decisiones.

Una vez que el decisor ha establecido el mapa de alternativas procede a evaluar de manera secuencial cada una de estas hasta encontrar aquella que iguale o supere su nivel de aspiración.

Este esquema del decisor individual fue utilizado por March y Simon para explicar la toma de decisiones en las organizaciones (March y Simon, 1958). Estos autores consideran a la empresa como un decisor (el actor racional unificado), al cual no le viene dada la información, sino que ha de procurársela. Esto consiste en que las alternativas de actuación se investigan y descubren secuencialmente.

El orden en que se investigue el medio ambiente determina en gran medida las decisiones que se tomen. Posteriormente Cyert y March (1963: página 12), retoman parte de este modelo para el estudio de las decisiones económicas en las firmas. A estos dos autores fundamentalmente les preocupa <B< las de comportamiento el explicar y predecir para sirva que teoría una construcción>> La organización es considerada como una coalición de individuos, algunos de los cuales se hallan organizados en subcoaliciones.

Cyert y March, centran sus análisis en los fines de la organización. En cuanto a esto, ellos afirman que la idea del fin organizativo y el concepto de organización como coalición son contradictorios. Ambos autores ubican a la paradoja de la coalición en la raíz misma del concepto, ya que los individuos que integran a la organización pueden tener ordenaciones de preferencias muy distintas de uno a otro. Ellos proponen una solución a este enfrentamiento de objetivos -que parte del proceso de formación de fines. Al considerar tres formas de determinación de los objetivos de una coalición:

1) el proceso de negociación o regateo, mediante el cual se fijan la composición y condiciones generales de la coalición;

2) el proceso organizativo interno de control, mediante el cual se estabilizan y elaboran los objetivos;

3) el proceso de adaptación a la experiencia, mediante el cual se alteran los acuerdos organizativos en respuesta a los cambios ocurridos en el medio ambiente (Cyert y March, 1963: página 33).

Cyert y March introducen la denominación de pagos colaterales para aquellos **pagos efectuados a los miembros de la coalición**. Estos pagos colaterales se efectúan de muy diversas maneras: en dinero, en consideración personal, en autoridad, en política organizativa, y así sucesivamente. Por otra parte, afirman que el proceso de negociación se centra sobre los pagos colaterales y también se clarifican y definen muchos de los objetivos de la firma. Los objetivos tienen algunos atributos importantes:

1) los objetivos no están perfectamente racionalizados;

2) algunos objetivos se enuncian en forma de condiciones impuestas por el nivel de satisfacción; y

3) algunos objetivos se enuncian de manera no operativa (entre muchas otras características).

Como se ha podido observar el modelo organizacional intenta alejarse del modelo racional, al establecer que el decisor no posee la información completa con respecto a sus alternativas. Como solución a esta incapacidad del ser humano los

autores del modelo organizacional postulan una racionalidad, pero de tipo limitado que se encuentra acotada por 1) una realidad compleja, y 2) por restricciones naturales -de tiempo y raciocinio- en el decisor. Por ello, el tomador de decisiones debe extraer de su universo de alternativas, un subconjunto de ellas, analizarlas en forma secuencial y compararlas contra su orden de preferencias a fin de arribar a aquellas que le sean más satisfactorias.

Como se dijo al inicio de este segundo apartado el modelo organizacional pretende refutar al modelo racional, pero no lo consigue. Esta afirmación se sustenta en que el primer modelo mantiene el proceso de evaluación de alternativas mediante el uso de métodos cuantitativos y racionales.

Si las premisas anteriores se homologan al nivel organizacional, emerge el conflicto como una variable clave entre los fines individuales y los organizacionales. Aquí radica uno de los grandes aportes del modelo organizacional, ya que permitió el reconocimiento del fenómeno mediante su premisa de la organización compuesta por coaliciones.

El conflicto organizacional así generado se supera mediante procesos de negociación; en los cuales, la coalición o grupos de coaliciones, emprenden la búsqueda de pagos colaterales.

Los pagos colaterales son los que permiten que los individuos permanezcan en la organización. Si la organización mantiene estos pagos por encima del nivel medio de satisfacción de los individuos que la integran, éstos últimos seguirán cooperando al logro de las metas colectivas. En caso contrario buscarán otra actividad, otra organización o incurrirán en problemas de tipo psicológico como frustración, ira o apatía.

Este es otro aporte del modelo organizacional, ya que encontró una posible respuesta a las eternas preguntas: ¿por qué los individuos cooperan? o ¿por qué los individuos permanecen en una organización?

Por último dentro de esta sección es necesario destacar que al revisar los procesos de negociación, nuevamente se observa que la necesidad del establecimiento de los fines no es cuestionada, éstos se dan por implícitos y potenciados por una voluntad y una motivación que guía a los miembros de una organización hacia la participación y el trabajo.

Administración de la Producción y Operaciones; Chase Jacobs Aquilano; MC. Graw Hill Décima Edición 2005.

Organización para la Producción; Edwin Scot Roscoe; Editorial C.E.C.S.A Sexta Impresión 1982.

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Modulo tercero (integración).

Clave de asignatura LC 844

PROFESOR: C.P. DAVID ARREDONDO ALCANTAR

5.3.- Tipos de organización y su importancia.

La mayoría e las estructuras orgánicas usadas por las empresas comerciales son una combinación de los tipos básicos de organización; veremos únicamente los tipos de organización más comunes en las empresas comerciales.

Organización por funciones: Sus principales divisiones están separadas sobre la base de funciones comerciales, tales como producción, mercadotecnia y finanzas, la mayoría de las empresas usan este tipo de organizaciones por que: las funciones representan áreas naturales de especialización en las cuales el personal esta entrenado y especializado, muchas clases de productos, procesos, clientes etc. Pueden conducir a complejidades si se usa otro tipo de organización; una organización por funciones homogeneíza estas diferencias en un sistema operante, puesto que la organización por funciones es tradicional, muchas empresas usan este tipo solamente porque las demás empresas lo utilizan.

Organizaciones de ubicación: Algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan mejor a grandes divisiones orgánicas en varias zonas geográficas. Por ejemplo, las grandes divisiones de algunas cadenas hoteleras, de algunas compañías telefónicas, y de algunas empresas metalúrgicas, están divididas y organizadas sobre la base de su ubicación. En las grandes compañías, las divisiones pueden estar basadas en grandes zonas geográficas, tales como las secciones siguientes de los estados unidos: Estados Occidentales, Estados Centrales, Estados del Sur y Estados del Atlántico. En algunos casos, estas organizaciones se usan para operaciones internacionales- Las divisiones pueden comprender operaciones locales, operaciones europeas, operaciones en el oriente y operaciones en Sudamérica. En otras compañías las divisiones pueden basarse en ciudades, tales como New York, Chicago y Los Ángeles.

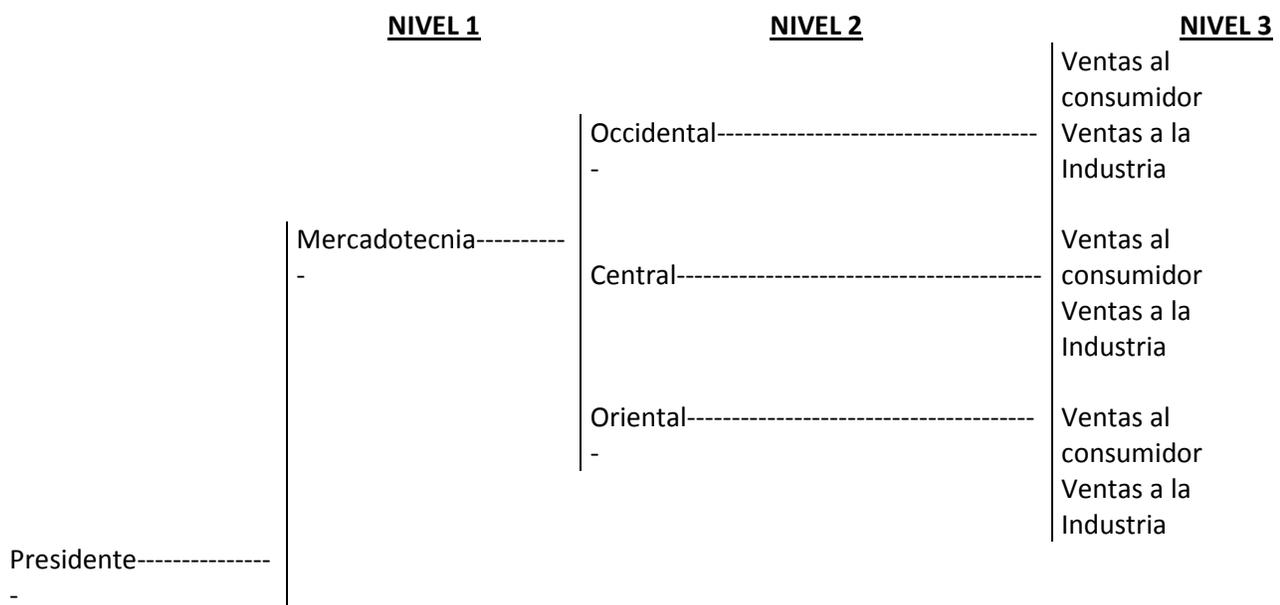
Organizaciones por cliente: Las compañías orientadas hacia las ventas suelen usar a las organizaciones por clientes. Un modelo típico incluye las grandes divisiones basadas en clientes al menudeo, al mayoreo e institucionales. En algunas compañías usan dos divisiones ventas al consumidor y ventas a la industria. Las tiendas de departamentos están divididas en varias partes. Algunas están basadas en productos, tales como muebles, ferreterías y accesorios. Otras están basadas en divisiones por clientes, tales como departamentos de ropa, que a su vez comprenden artículos para hombres, para mujeres y para niños. Las organizaciones por cliente se usan principalmente en el sistema de mercadotecnia de las empresas comerciales. Es raro encontrarlas como base de la organización en los sistemas de producción.

Organizaciones por productos: Una empresa puede elegir dividir su organización sobre la base de los artículos principales que produce. Por ejemplo,

la General Motors tiene grandes divisiones para Cadillac, Buick, Oldsmobile, Pontiac, Chevrolet, Camiones GMC, bujías AC, Frigidaire. Una organización así promueve el conocimiento especializado del producto así como la competencia entre las divisiones. Más aún, en firmas de expansión rápida pueden desarrollarse nuevos productos en divisiones por separado sin alterar las relaciones administrativas y de operación de la compañía existente. Puesto que los productos son el resultado de los sistemas de producción, es completamente común encontrar organizaciones por producto en el área de producción de una empresa comercial.

Organizaciones por procesos: Muchas empresas fabriles emplean la organización por procesos. En una situación Típica, se establecen departamentos por separado sobre la base del proceso implicado. En la industria maderera, por ejemplo, se establecen áreas separadas para recibir troncos, para la manipulación de ellos en estanque, para cortar sus puntas, aserrarlos, acabarlos, seleccionarlos y apilarlos como madera terminada. En los aserraderos integrados, se forman departamentos adicionales para el cepillado y desflemado al horno. En las organizaciones por procesos es posible colocar gerentes en los puntos en que se emplean conocimientos técnicos. En lo general, tanto las máquinas como los hombres especializados en determinados procesos deben colocarse juntos en la organización por procesos.

Organizaciones híbridas: Como ya se menciona la mayoría de las estructuras orgánicas usadas por las empresas comerciales son una combinación de las organizaciones de tipo básico. Como no es posible la descripción muchos tipos híbridos o combinados debido a las limitaciones del espacio, se usara un ejemplo hipotético para mostrar la forma en que están combinados los tipos “puros” de la organización la siguiente figura describe lo antes dicho.





Organizaciones de proyectos.- Las organizaciones de proyectos representan una desviación del tipo tradicional de organizaciones. Con reciente auge de las industrias relacionadas con la defensa se ha dado más énfasis a este tipo de organización. Una organización de proyecto típica comprende una orientación hacia la terminación de proyectos específicos. Por lo general la organización está estructurada para facilitar la planeación y diseño del proyecto, la terminación de la tarea asignada y la terminación del proyecto. Por ejemplo, una organización esta interesada en adquirir un contrato para la producción de un vehículo espacial, por ejemplo, se asignará a este proyecto un grupo de personas que e organizarán alrededor de este proyecto en particular. En las primeras etapas del proyecto, los ingenieros forman parte de la organización. Una vez que esta terminado el diseño, principia el trabajo sobre un modelo o prototipo del modelo o prototipo del vehículo. Posteriormente, los encargados de la producción se encargan de producirlo. Una vez logrado lo anterior, se asigna otro grupo al proyecto mientras pasa la prueba final y el lanzamiento. Una vez que el contrato ha sido cumplido, la compañía se orienta a otros proyectos.

Organizaciones Matrices: Se ha utilizado una forma especial de organización en cierto número de organizaciones orientadas a proyectos en gran escala. Generalmente se conoce como organización matriz. La idea básica es asignar al proyecto a un gerente de proyectos y sostenerlo en su ciclo vital, en vez de tener un personal permanente a sus órdenes él lo solicitaría del personal existente en la organización de funciones para asignarlo temporalmente a su proyecto. En los últimos años, el éxito de este enfoque en la organización para grandes proyectos ha hecho que algunas empresas exploren sus potencialidades en la administración de productos.

Diccionario Para contadores; ErickL. Kohler; Limusa 2004.

Administración de la Producción y Operaciones; Chase Jacobs Aquilano; MC. Graw Hill Décima Edición 2005.

Organización para la Producción; Edwin Scot Roscoe; Editorial C.E.C.S.A Sexta Impresión 1982.

ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Modulo tercero (integración).

Clave de asignatura LC 844

PROFESOR: C.P. DAVID ARREDONDO ALCANTAR

5.4.- Documentación de la organización.

Existen diferentes tipos de documentos para ser usados en la Organización, algunos son para registrar la parte administrativa, otros, lo referente a la prestación del servicio.

En este apartado definiremos algunas normas, usos, y distribución para un tipo de documentos. Veremos también el mínimo de elementos que deben poseer otros tipos de documentos.

Estos documentos, así como: las normas, usos, distribución y elementos, podrían ser los adoptados por su Organización, o bien ser adaptados a conveniencia.

Normas, usos, distribución.

Circular.

Normas:

- 1.- Será emitida y firmada por el personal directivo. Las normas e instrucciones que se establezcan a través de ella, tendrán carácter de obligatoriedad para todo el personal.
- 2.- Cuando se trate de instrucciones temporales, la respectiva Circular deberá indicar el período de vigencia establecido. De no ser factible dicha indicación, se anulará oportunamente mediante la emisión de una Circular que haga referencia a la Circular que se anula.
- 3.- Cada Supervisor debe comunicar y tratar el contenido de las circulares con el personal a su cargo. Asimismo, son responsables por la supervisión en cuanto a su cumplimiento y por el control de archivos de las mismas.

Usos:

- 1.- Dictar instrucciones de carácter permanente o temporal para todo el personal.
- 2.- Hacer del conocimiento del personal las políticas adoptadas por la presidencia.
- 3.- Establecer cambios parciales o generales en la estructura organizativa.

Distribución:

- Original: área emisora.
- Copias: Supervisores, quienes archivarán una copia para su control e información y utilizarán la otra para hacerla del conocimiento y observación de sus subordinados.

Notificación.

Normas:

- 1.- La comunicación establecida a través de la Notificación, tendrá carácter obligatorio para todo el personal o para quien expresamente se indique en la misma.
- 2.- Será emitida por Personal Directivo y/ Supervisores.

Usos:

- 1.-Informaciones recibidas por otros institutos gubernamentales.
- 2.-Decretos o resoluciones del Ejecutivo Nacional.
- 3.-Noticias e informaciones de interés para la Organización.
- 4.- Aspectos de carácter preventivo sobre asuntos administrativos, operativos, legales y otros.
- 5.- Nombramientos de funcionarios.

Distribución:

- Original: área emisora.
- Copias: Supervisores, quienes archivarán una copia para su control e información y utilizarán la otra para hacerla del conocimiento y observación de sus subordinados.

En el próximo capítulo continuaremos con más sobre normas y usos de documentos.

Manuales, procedimientos, instructivos.

Normas:

- 1.- Serán producidos por un Asesor de Calidad o cualquier otra previa autorización del Personal Directivo.
- 2.- Las políticas y normas contenidas en las circulares, se tendrá como fundamento para realizar los ajustes operativos de los sistemas vigentes o la emisión de nuevos manuales en los casos que así se requieran.
- 3.- Cada Supervisor que reciba un manual, Instructivo, Procedimiento, deberá dar a conocer y comentar con su personal asignado el contenido de dicho instrumento.
- 4.- Las observaciones producidas por la aplicación de los mismos, deben ser dirigidas por escrito al Asesor de Calidad o ente emisor.
- 5.- Deben ser mantenidos bajo la custodia y responsabilidad de los Supervisores a quienes se les entregan dichos instrumentos.
- 6.- Deben ser de libre consulta para el personal bajo su adscripción que lo requiera.
- 7.- El responsable de la custodia de los manuales debe mantenerlos actualizados, de acuerdo a las modificaciones, agregados o sustituciones que oportunamente se hagan.

Usos:

- 1.- Procedimientos, normas, relacionadas con el área de prestación de servicios de la Organización, los cuales deben ser formar parte de la documentación de la misma.
- 2.- Resaltar aspectos de carácter preventivo, correctivo sobre asuntos administrativos, operativos, legales y otros del área en cuestión.

Distribución:

- Original: área emisora.
- Copias: Supervisores, quienes archivarán una copia para su control e información y utilizarán la otra para hacerla del conocimiento y observación de sus subordinados.

Memorando.

Normas:

- 1.- Tienen carácter de comunicación formal entre una Línea de mando a otra; en consecuencia, serán emitidos por los Supervisores o representantes de la Línea.

2.- Toda respuesta a un Memorando, previamente cursado, deberá referirse a la codificación del Memorando que se va a contestar.

Usos.

1.- Instruir o informar dentro del área de actividades de cada funcionario sobre actividades específicas, de acuerdo a las atribuciones señaladas a cada quien y dentro de las normas y disposiciones vigentes sobre la materia.

2.- Llamar la atención o poner sobre aviso al personal en las diferentes materias originadas por las actividades normales.

3.- Servir de recordatorio de asuntos previamente tratados entre las partes interesadas.

4.- Cualquier información de la que se desee dejar constancia escrita.

Distribución.

Entre las partes.

En el próximo capítulo veremos el mínimo de elementos que deben contener los documentos

El mínimo de elementos que debe contener un documento, ya sea para registrar la parte administrativa, como lo referente a la prestación del servicio se menciona a continuación. Cabe mencionar que algunos elementos señalados, están descritos en acción **futura**, esto es a lo que se refiere **debe tener**, pero si el documento es un producto, deberá pasar la acción en **pasado**.

Índice o Sumario.

Contenido del documento a presentar expresado en términos de descripción - títulos- y número de la página (opcional).

Introducción. (Opcional)

Breve descripción sobre el contenido del documento. Debe indicar claramente el tema a tratar (objetivo), así como también, a quien está dirigido y en qué forma está estructurado. Puede hacer mención a antecedentes, así como también, reseñar el aporte -valor agregado- o contribución, a que se llegará con la presentación de dicho documento.

Fuentes bibliográficas o Referencias. (Cuando amerite)

Contenido de todas aquellas citas bibliográficas las cuales sustentaron la elaboración del documento. Debe mencionar: autor, título, lugar, año.

En la bibliografía se registrarán las obras que tratan el tema, implícita o explícitamente, no es recomendable citar obras de cultura general, como enciclopedias, diccionarios, etc.

Desarrollo.

Desarrollo del documento (ver Clarificación)

Conclusión. (Opcional).

Resultado al cual se pudo llegar con el desarrollo del tema presentado.

Anexos. (Opcional).

Contendrán todos aquellos instrumentos, gráficos, cuadros, actividades, etc., los cuales sustentaron la elaboración del documento y que ilustran el mismo.

En el próximo capítulo veremos la clasificación de los documentos.

Ahora veremos una clasificación de documentos, los cuales puedes ser los usados para su Organización.

Cabe señalar que además de los elementos indicados, deben contener los Elementos Esenciales, señalados anteriormente, es decir: Índice, Introducción, Fuentes bibliográficas o Referencias, Conclusión, Anexos.

Informe Técnico

Exposición de motivos. Despliegue de eventos ejecutados o por realizar, que evidencien la elaboración de un proyecto que cumpla o puedan llegar a cumplir con objetivos propuestos.

Metodología.

Breve descripción del diseño y de la Técnicas de recolección de información, y de Análisis. Presentación de la Población y Muestra. Si es trabajo de campo señalar, entre otros: Estudio previo, Equipo de trabajo necesario (grabadoras, cámaras fotográficas, filmadoras, etc.), Elaboración del informe del trabajo de campo, Estimación del personal necesario y costos.

Cursos, Seminarios, Charlas, Otros.

Invitación.

Exposición de motivos.

Certificado (fotocopia al concluir).

Instructivos

Normas, uso y distribución.

Descripción de campos.

Manual de Organización

- Breve reseña histórica.
- Visión
- Misión
- Organigrama estructural
- Descripción de funciones y responsabilidades
- Normas, Políticas, Objetivos

Manual de Calidad

- Mapa de proceso general.
- Respuestas a cada una de las exigencias de la norma base, a saber ISO: control de documentos, información de cada uno de los procesos, validación de los procesos de las operaciones de producción y de servicio, auditoría interna, acciones correctivas, acciones preventivas, instalación de equipos

Manual de Usuario

- Navegación de la Aplicación: entrada a la aplicación, elementos para navegar, pantalla del sistema, barras, teclas y botones usadas en el sistema, visión general de la aplicación o sistema, salida.
- Descripción de los Módulos
- Errores.

Propuesta, Presentación de un Proyecto

- Justificación.
- Desarrollo o propuesta
- Cronograma de actividades.
- Anexos

En los próximos capítulos comenzaremos a registros de datos.

Una vez visto los documentos a utilizar, es necesario codificarlos y registrarlos para poder archivar y llevar el Control de los mismos.

Existen diferentes formas para registrar la documentación, vamos a enseñarle una la cual podría ser la adoptada por su Organización, o bien podría ser modificada a su conveniencia.

Siga los pasos descritos a continuación.

1.- Establezca una **codificación que se adapte a su Organización**. Puede elegir según la Estructura Organizativa de su Empresa, o bien de los servicios prestados. Veamos un ejemplo, supongamos que su empresa tiene una estructura similar al Organigrama mostrado en la **fig.1**.

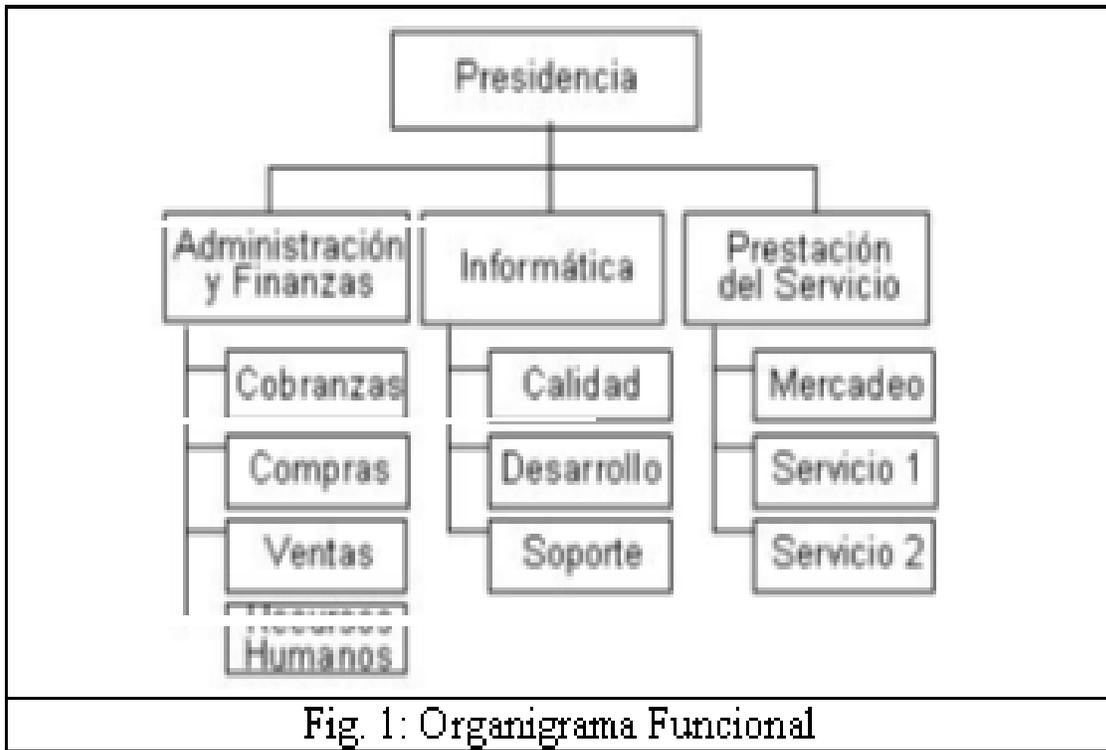


Fig. 1: Organigrama Funcional

El código para la unidad podría ser el formado por tres dígitos, tres letras, o la combinación de letras, dígitos y caracteres especiales. Lo importante es que relacione a la unidad organizativa y que se tenga **cuidado en no repetir** el código. Siguiendo el ejemplo, veamos la tabla resultante mostrada a continuación.

Unidad	Código
Presidencia	PRE
Cobranzas	COB
Compras	COM
Calidad	CAL
Soporte	STE
Desarrollo	DES
Recursos Humanos	RHH
Mercadeo	MER
Servicio 1	SE1
Servicio 2	SE2

Tabla 1: Área

2.- Forme una **codificación para los tipos de documentos**. Podría ser la mostrada en la Tabla 2.

Código	Descripción
CAR	Carta
CIR	Circular
COT	Cotización
FAX	Facsímile
FAC	Factura
FOR	Formulario
INS	Instructivo
MAN	Manual
MEM	Memorando
N/E	Nota de Entrega
NOT	Notificación
O/C	Orden de Compra
O/P	Orden de Pago
PPT	Presupuesto
PRO	Procedimiento
TAB	Tabla

Tabla 2: Tipos de documentos

3.- Relacione en una Tabla las dos codificaciones, es decir, escriba el código de la **Tabla1**, seguido el código de la **Tabla2**, seguido el correlativo, seguido una breve descripción. Puede agregar fecha de actualización y ubicación.

Veamos la tabla resultante.

Area	Documento	Correlativo	Descripción	Fecha
CAL	MAN	01	Manual de Organización	01/02/04
CAL	MAN	02	Manual de Oficina	02/03/04
RHH	FOR	01	Oferta de Empleo	03/02/04
RHH	FOR	02	Contrato de Servicio	04/02/04
SEI	O/P	01	O/P para Consultores	25/04/04

Tabla 3: Registro de documentos

De la **Tabla3** podemos decir: que la Organización tiene un **formulario** para selección de personal denominado: "Oferta de Empleo", el código resultante sería: **RHHFOR01** que se elaboró el 03/02/04.

Podemos decir también -siguiendo el ejemplo- que el código: SE1O/P01 es la primera orden de pago de pago para el año 2004.

Puede que al principio el código sea nemotécnico, pero dependiendo de la estructura pudiera no ser el caso. No se preocupe si al principio el resultado del código es un poco complicado, de seguro al término de unos días ya se habrá acostumbrado.

Una última recomendación, el registro y actualización de la documentación debe ser llevada por una **unidad** o **persona** que tenga acceso tanto a las relaciones **internas** como **externas** de la Organización.

En el próximo capítulo veremos como registrar correspondencias.

Diccionario Para contadores; ErickL. Kohler; Limusa 2004.

Administración de la Producción y Operaciones; Chase Jacobs Aquilano; MC. Graw Hill Décima Edición 2005.

Organización para la Producción; Edwin Scot Roscoe; Editorial C.E.C.S.A Sexta Impresión 1982.

