



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Posgrado de Contaduría y Administración
División de Posgrado**

Tesis

**Outsourcing en una Empresa Maquiladora de Productos Eléctricos
Industriales: Estudio de Caso**

Que presentan

Adriana Cristina López Ibarra

Isidro Morales Alvarez

**Para obtener el grado de:
Maestro en Administración**

**Director de tesis:
Dr. Jorge Edgardo Borjas García**

**San Luis Potosí, S.L.P.
Enero 2016**



Tesis

Outsourcing en una Empresa Maquiladora de Productos Eléctricos Industriales: Estudio de Caso

Que presentan

Adriana Cristina López Ibarra
Isidro Morales Alvarez

Para obtener el grado de: Maestro en Administración

Dr. Jorge Edgardo Borjas García
Director

Dr. Carlos González López
Asesor

Dra. María del Consuelo Ávila Ortega
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.
Enero 2016



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



Los que suscriben Adriana Cristina López Ibarra e Isidro Morales Alvarez, en el carácter de autores y titulares de la tesis que lleva por nombre: **“Outsourcing en una Empresa Maquiladora de Productos Eléctricos Industriales: Estudio de Caso”** en lo sucesivo **“La Obra”**, autorizamos a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento nuestra autoría y a otorgarnos el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a 28 de Enero del 2016

Atentamente

Adriana Cristina López Ibarra

Isidro Morales Alvarez



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“Outsourcing en una Empresa Maquiladora de Productos Eléctricos Industriales: Estudio de Caso”** se realizó entre Enero de 2013 y Agosto de 2015, bajo la dirección del Dr. Jorge Edgardo Borjas García.

Originalidad

Por este medio aseguramos que hemos realizado este documento de tesis para fines académicos sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándonos a la normativa de la institución.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.


Los autores eximen a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asumen la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente


Adriana Cristina López Ibarra


Isidro Morales Alvarez

*La gloria del mundo es transitoria, y no es ella la que nos da la
dimensión de nuestra vida, sino la elección que hacemos de seguir
nuestra Leyenda Personal, tener fe en nuestras utopías y luchar
por nuestros sueños*

Paulo Coelho

Dedicatoria

A mi Esposa Pilar

Por estar conmigo en todo momento,
gracias por tu amor, cariño y comprensión,
gracias por ser parte de mi vida y a la vez mi complemento,
este logro es por Tí, te amo...

A mis hijos Marianita, Yeyo y Dany

Mis tres grandes tesoros,
gracias por su amor, paciencia, tolerancia y comprensión,
los amo mis niños, son mi mejor creación...

A mi Mamá Carmelita (Q.E.P.D.)

Te dedico con todo cariño este trabajo,
Gracias por siempre...

Isidro Morales Alvarez

Dedicatoria

A mis padres Juan Manuel y Maria Cristina, por el gran amor que siempre he recibido de ustedes, su gran apoyo infinito y sacrificio para cumplir todos mis sueños, su motivación constante, los ejemplos de perseverancia y constancia que me han infundado siempre y sobre todo por que nunca dejarón de creer y confiar en mi, los amo.

A mis hermanos Juan Manuel, Maricruz y Monica, por estar siempre pendientes de este gran proyecto, su amor incondicional y apoyo, los amo.

A Santi, por la gran sonrisa que me regalas todos los días.

A mis ángeles, Tia Vito y Tio Flaco gracias por todas sus bendiciones.

A Fabián por alentarme a seguir siempre adelante, te amo.

Todo mi cariño y admiración para ustedes.

Adriana Cristina López Ibarra

Agradecimientos

A Dios,

por darnos la oportunidad de culminar este trabajo...

A todas las personas que directa e indirectamente participaron e hicieron que esto fuera posible, muchas gracias por su apoyo y enseñanza...

Al Dr. Jorge Edgardo Borjas García. Director de Tesis,

A la Dra. Maria del Consuelo Ávila Ortega, M.A. Virginia Azuara Pugliese y

Al Dr. Carlos González López asesores,

gracias por su apoyo, conocimientos y orientación, sin los cuales, ésta investigación no hubiera sido posible...

A quienes colaboraron en las fases de indagación, recopilación y documentación de información de la compañía objeto de estudio, gracias por su entusiasmo y tiempo ...

A todos nuestros maestros de la división de Posgrado por encausarnos de manera objetiva y práctica en nuestro desarrollo...

Adriana Cristina López Ibarra

Isidro Morales Alvarez

Contenido	Página
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xii
Resumen	
Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Antecedentes.	1
1.2 Preguntas de investigación.	2
1.3 Objetivo.	2
1.4 Justificación.	2
1.5 Delimitación.	3
Capítulo 2. Marco Teórico	5
2.1 Sistemas de trabajo.	5
2.2 Recursos humanos.	16
2.3 Administración de recursos humanos.	19
2.4 Capacitación.	21
2.5 Seguimiento.	24
2.6 Prestaciones y compensaciones.	24
2.7 Reclutamiento.	27
2.8 Subcontratación (outsourcing).	30
2.9 Estructura organizacional.	39
2.10 Unidades estratégicas de negocios.	44
2.11 Organigramas.	45
2.12 Dirección.	48
Capítulo 3. Marco Contextual	55
3.1 La empresa.	55
3.2 Crecimiento.	55
3.3 Estructura organizacional.	56
3.4 Estilo de dirección.	59
3.5 Sistema de gestión de calidad.	59
3.6 Capacitación y desarrollo.	61
3.7 Vinculación.	61
3.8 Subcontratación del personal.	62
3.9 Administración visual.	63
3.10 Antecedentes.	64
Capítulo 4. Metodología	71
4.1 Enfoque.	71
4.2 Alcance.	72

4.3 Muestra.	73
4.4 Técnica para recopilar información.	73
4.5 Técnica para analizar información.	75
Capítulo 5. Análisis y resultados	79
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	103
Referencias	108

Índice de tablas

Página

Tabla 1. Ventajas y desventajas del outsourcing.	33
Tabla 2. Reclutamiento de personal.	37
Tabla 3. Estilos de liderazgo.	52
Tabla 4. Causas, síntomas y resultados.	77
Tabla 5. Fases del proceso administrativo.	87
Tabla 6. Aciertos y errores relacionados a la fase de planeación.	89
Tabla 7. Aciertos y errores relacionados a la fase de organización.	91
Tabla 8. Aciertos y errores relacionados a la fase de dirección.	93
Tabla 9. Aciertos y errores fase de control.	95
Tabla 10. Causas, síntomas y resultados.	97
Tabla 11. Factor sistemas de trabajo.	101
Tabla 12. Factor estructura.	102
Tabla 13. Factor liderazgo.	102

Índice de figuras

Página

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso productivo.	4
Figura 2. Ventajas de subcontratación.	37
Figura 3. Modelo de organigrama.	46
Figura 4. Estructura organizacional.	56
Figura 5. Estructura organizacional área operativa.	57
Figura 6. Concepto de unidad de negocio.	58
Figura 7. Comportamiento de la producción de celda CM componentes C.	87
Figura 8. Principales factores que contribuyen en la problemática.	100

Resumen

El presente caso de estudio fue llevado a cabo en una empresa del sector metal mecánico ubicada en la zona industrial del estado de San Luis Potosí, S.L.P. La situación se presentó en uno de los múltiples procesos productivos de la organización, dicho proceso mostró una serie de eventos que dieron pauta a resultados con tendencia negativa afectando indicadores claves del negocio. Para entender la problemática a fondo, se optó por aplicar un diagnóstico administrativo, indagando y documentando información pertinente, posteriormente se estratificó y analizó la información obtenida de acuerdo a la metodología estipulada, esto con la finalidad de identificar los factores involucrados. Parte esencial del trabajo realizado fue el comparar la situación en su momento existente con temas de actualidad y autores destacados. Gracias a lo anterior, se puede sustentar y emitir una serie de recomendaciones para estabilizar y mejorar el proceso planteado. En el capítulo 1 Introducción, se describen los antecedentes generales, las preguntas de investigación, el objetivo, justificación y delimitación del problema. En el capítulo 2, se añaden temas relacionados a sistemas de trabajo, estructura organizacional y liderazgo entre otros, conformando el marco teórico. El capítulo 3 se refiere a la situación existente y se determina como marco contextual. El capítulo 4 enuncia el tipo de metodología usada así como su aplicación. Por último, en el capítulo 5 y 6 se presentan los análisis realizados, conclusiones y recomendaciones requeridas para mejorar el escenario descrito.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Antecedentes

En toda organización existen factores importantes, mención especial, el capital humano como agente de cambio, ya que en las actividades diarias demuestran sus conocimientos para cada situación o anomalía emergente impulsando con ello la ventaja competitiva, término común en el sector empresarial. Frecuentemente se conceptualiza que sólo con mejorar los sistemas de trabajo de los individuos que interactúan en un proceso se puede lograr un cambio significativo omitiendo una parte fundamental como lo es el entrenamiento, la formación y la experiencia del individuo. El ser flexible ante las anomalías y tener un compromiso hacia la empresa contribuye en la búsqueda y/o logro de una ventaja competitiva. Los empleados contentos y/o satisfechos así como comprometidos generan un trabajo de alta calidad lo cual agrega valor para cada uno de los pasos o etapas del proceso productivo. La buena imagen que proyectan hacia el exterior debido a sus relaciones interpersonales es un punto favorable que también coadyuva ante sus clientes, por ende crea valor. Los principios y valores bien establecidos en el personal de la organización dan como consecuencia un alto desempeño en lo que se refiere a términos de calidad, seguridad, costo y entrega. Otro contribuidor de igual importancia aplicado al personal es el enfoque de mejora a procesos productivos, basado en estrategias, planes y tácticas bien fundamentadas, producto de una buena alineación en la organización.

La empresa en cuestión pertenece al sector industrial metal mecánico, inició operaciones en el año de 1989 en el Estado de San Luis Potosí. Actualmente se dedica a la fabricación de productos y componentes eléctricos. Gracias a la calidad de sus productos y

a su experiencia en el sector, es considerada como proveedor clave de empresas líderes de Norteamérica.

El problema que a continuación se describe y que es motivo de estudio, es la situación adversa que ha predominado en una de sus líneas de producción en donde se han desencadenado una serie de eventos que dan como consecuencia resultados no favorables relacionados a la productividad y costos de fabricación, suscitando con esto tendencias no favorables a la Unidad de Negocio que aplica, generando además un desconcierto entre el personal que la administra y el que colabora.

1.2 Preguntas de investigación

¿Cuáles son los factores que afectan y/o contribuyen al bajo rendimiento de la línea de producción?

¿Por qué el personal a cargo no ha podido estabilizar la situación?

¿Qué implicaciones existen para mejorar la situación actual?

1.3 Objetivo

Identificar los factores que afectan al desempeño de una línea de producción para establecer propuestas que coadyuven a mejorar la situación que se presenta.

1.4 Justificación

El presente trabajo está fundamentado en una situación real que se desarrolla en una empresa del sector industrial, el realizar una investigación aplicada coadyuvará a identificar

de mejor manera los factores que generan el bajo rendimiento, con lo anterior se emiten alternativas de solución para contrarrestar los efectos existentes.

Aspectos que pueden ser beneficiados con el presente trabajo:

Económico: Se prevén reducciones en gastos claves del proceso productivo tales como tiempo extra y disminución de desperdicios. De igual manera el costo unitario se verá favorecido así como el cumplimiento a la demanda establecida. Dado lo anterior, la productividad del proceso y de la Unidad de Negocio puede verse impactada positivamente creando una ventaja competitiva en relación a sus competidores internos y externos.

Social: Estabilizar la situación existente puede impactar positivamente en el personal que labora en ella y en la organización en sí. Aspectos como el comportamiento y el compromiso del personal con el medio que lo rodea son muy valorados hoy en día en cualquier empresa puesto que no solo está fundamentado en el desempeño de la fuerza laboral sino también en la calidad de vida en el trabajo.

Académico: Investigación aplicada la cual incrementa el aprendizaje y/o conocimiento del alumnado que participa en ella, mediante la realización del diagnóstico y análisis de la situación. A su vez, puede ser considerada como material de apoyo para la solución de problemas que presenten circunstancias similares.

1.5 Delimitación

La investigación descrita es llevada a cabo en una empresa del sector industrial metal mecánico localizada en el estado de San Luis Potosí.

La empresa es del tipo multinacional, contando con personal administrativo (250 personas) y operativo (700 personas), siendo éste último en mayor proporción. Cuenta con una

capacidad instalada para cubrir una demanda de 2 millones de productos al año. El área operativa está organizada bajo el concepto de Unidad de Negocio, cada una de ellas con varias cadenas productivas destinadas a la fabricación de componentes y ensambles.

La ventana de tiempo para el desarrollo del estudio, se considera desde que se identifican vía diagnóstico los factores que influyen en el desempeño del proceso productivo, el análisis y la comparación de la información obtenida con los marcos de referencia determinados hasta las propuestas o sugerencias planteadas para mejorar la situación observada. En la figura 1 se muestra el diagrama de flujo del proceso productivo a analizar así como generalidades del mismo.

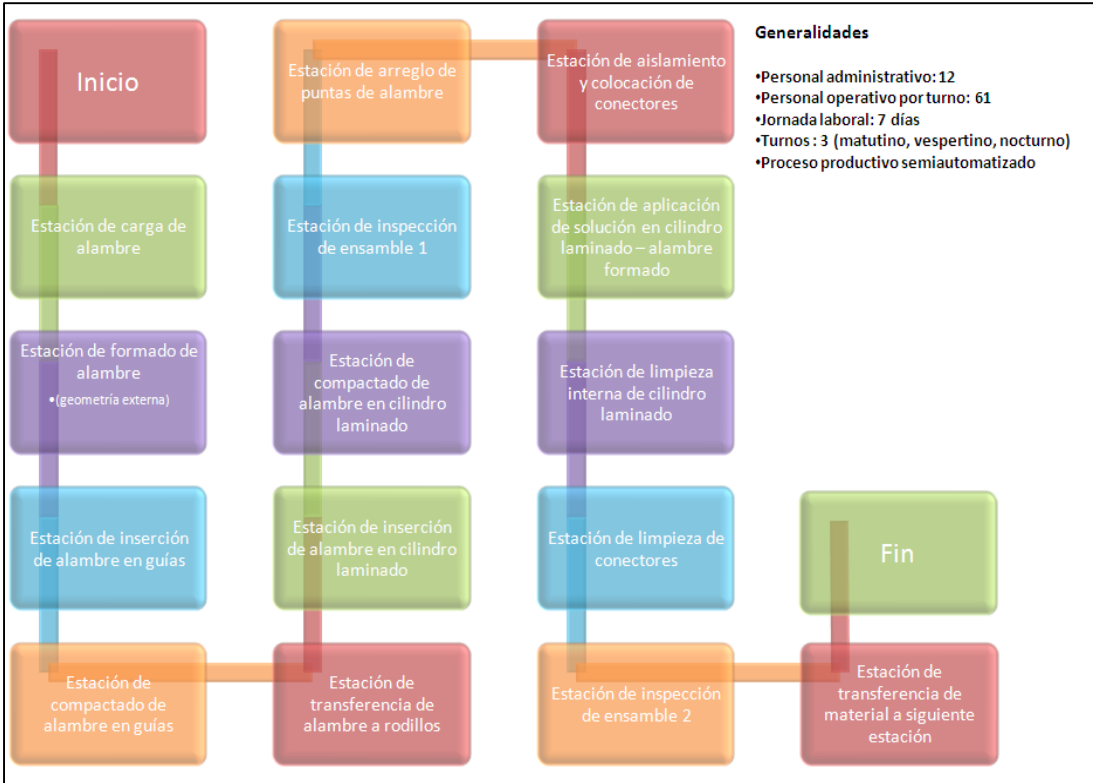


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso productivo
 Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa.

Capítulo 2. Marco Teórico

Un sistema es un conjunto de elementos coordinados y relacionados entre sí, los cuales tienen como finalidad el realizar o procesar una tarea o actividad, parten de entradas específicas y generan como salidas resultados determinados para satisfacer necesidades acordadas. Lo anterior está orientado a procesos productivos en donde los elementos que lo conforman pueden ser: el personal que labora dentro del área, las instalaciones, la maquinaria y/o tecnología requerida para transformar los insumos otorgados así como los lineamientos ó estándares de trabajo establecidos para realizar la actividad.

2.1 Sistemas de trabajo

Berr, Spector, Lawrence, Mills & Waltin (1994) refieren al sistema de trabajo como una combinación particular de tareas basadas en el contenido de puesto, tecnología, habilidades, estilo administrativo, políticas y prácticas de personal. Esto indica el cómo se organiza y se administra el trabajo, como experimentan los empleados el trabajo y la forma en que lo desempeñan.

Contenido de puesto

En el núcleo del sistema de trabajo se encuentra el propio diseño del trabajo, es decir, los requisitos del puesto determinados por el ámbito y organización de la tarea inmediata. Los puestos pueden ser individualizados, o un grupo puede formalmente responsabilizarse de toda la tarea. La responsabilidad individual puede quedar limitada a la ejecución de tareas definidas o puede incluir la contribución al establecimiento de metas, planificación y solución de problemas para organizaciones grandes.

Tecnología de la tarea

El diseño del puesto y otros componentes del sistema en general están influidos por características de la tecnología del puesto.

Habilidades

Otro componente del sistema de trabajo es el conjunto de habilidades y actitudes que los empleados aportan al lugar de trabajo y las que se desarrollan por la experiencia en este último. El proceso de selección puede destacar en forma variable las habilidades mecánicas, mentales e interpersonales.

Supervisión – Estilo administrativo

La naturaleza de los supervisores, en particular, el grado hasta el cual un supervisor delega responsabilidades para la planificación, establecimiento de metas, solución de problemas y toma de decisiones ó permite la participación de los trabajadores en estas actividades, es un aspecto clave de los sistemas de trabajo.

Políticas y prácticas de la administración

El sistema de evaluación del desempeño puede o no requerir que un supervisor se sienta y hable con sus empleados respecto al desempeño actual y potencial. Puede resaltar la contribución orientada individualmente o a toda la unidad. La política de seguridad en el empleo puede determinar si los empleados deben preocuparse por trabajar ellos mismo o sus compañeros en otro empleo. Por último, si la fuerza de trabajo esta sindicalizada, entonces la política de las relaciones laborales de la administración influirá sobre si el

sindicato resiste o apoya las otras opciones de diseño que conforman un sistema de trabajo internamente congruente.

Procesos

Una organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta (Guía de Calidad, 2013).

Por otro parte, Carreto (2009) define a los procesos como planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderos guías de acción más bien que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

De acuerdo a la Guía de Calidad (2013), en la gestión de procesos, debemos de tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos. La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito.

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes, tales como:

- La estrategia general de la empresa
- La satisfacción del cliente

y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo. Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los

procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios (Guía de Calidad, 2013).

De acuerdo a la Guía de Calidad (2013) los pasos que seguimos en la gestión de procesos son:

- **Compromiso de la dirección.**

La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos, el factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.

- **Sensibilizar, educar, entrenar.**

El equipo directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos y se encauza en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.

- **Identificar procesos.**

A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos.

- **Clasificar.**

Una vez identificados, se clasifican los procesos entre claves, estratégicos y de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves.

- **Relaciones.**

Se establece una matriz de relaciones entre procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.)

- **Mapa de progresos.**

Son diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.

- **Alinear la actividad a la estrategia.**

Los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.

- **Establecer en los procesos indicadores de resultados.**

Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.

- **Realizar una experiencia piloto.**

Para desarrollar la implantación, concentramos los esfuerzos en un área piloto, hay que establecer un criterio de selección.

- **Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para mantener resultados.**

Utilizar esa metodología en el área piloto escogida. Tras haber conseguido la dinámica de mantenimiento en ese proceso clave, elegimos otros y ampliamos el área de actuación (Guía de Calidad, 2013).

Seguimiento, medición y mejora de los procesos

Para establecer un sistema de aprendizaje interno que nos permita detectar oportunidades de mejora es necesario facultar a las personas para que se involucren en la

gestión de la mejora continua e innovación. Crear equipos de procesos y determinar en donde se van a analizar las actividades estableciendo a su vez objetivos de rendimiento, nos ayuda para poder generar una mejora a los procesos. Es posible crear equipos de mejora, equipos de proceso, fichas de seguimiento, análisis de resultados y un plan de mejora (Guía de Calidad, 2013).

De acuerdo al sitio web: Phylum (2013), la gestión por procesos es una manera diferente de organizar en comparación con la clásica organización funcional, en la que sobresale la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión por procesos se centra en los distintos aspectos de cada proceso: qué se hace (cuál es el proceso y quién es la persona o personas responsables), para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso para adecuarse a las necesidades de los destinatarios (Phylum, 2013).

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades de transformación que se caracterizan por requerir ciertos insumos o entradas (productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados o salidas que se entregan a quienes los solicitaron (los clientes del proceso). Los subprocesos son partes bien definidas en un proceso, su identificación puede resultar útil para aislar los problemas en caso de surgir y facilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. El término proceso lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos los integrantes de una empresa al cliente y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora (Phylum, 2013).

Para el sitio web: Phylum (2013) los elementos de un proceso son:

La secuencia de actividades: Aquellos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutar el proceso siempre bien a la primera.

Salidas: Es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso. La salida es un producto que va destinado a un usuario o cliente externo o interno.

La salida final de los procesos de la cadena de valor es la entrada para el proceso del cliente. Se indica además, que los procesos de gestión consisten en actividades de evaluación, control, seguimiento y medición; aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, proporcionan la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaboran planes de mejora eficaces. Funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y los procesan para convertirlos en información de valor accesible y aplicable para la toma de decisiones de sus clientes internos.

De acuerdo al sitio web: Phylum (2013), en relación a los procesos de dirección, están concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa. En ocasiones, las empresas caen en el eufemismo de adaptarse al enfoque por procesos simplemente cambiando el título del procedimiento o reemplazando departamento por proceso. Para evitarlo y dar un sentido finalista vale la pena vincular la gestión por procesos con la estrategia de la empresa. Definitivamente, un proceso comprende, por tanto, una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la organización, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser tanto un "cliente interno" (otras personas o grupos dentro de la organización) como un "cliente externo" (consumidores o usuarios). Cada proceso se describe en forma de diagrama o esquema y esta representación gráfica ayuda a todas las personas que desarrollan tareas relacionadas con el proceso. En la representación de un proceso se identifican las entradas de materiales

e información, las operaciones que se efectúan, las salidas, las interrelaciones con otros procesos y los responsables de las distintas operaciones (Phylum, 2013).

El mapa de procesos es la representación de la interrelación entre los distintos procesos de la empresa, es decir, representa el entramado de procesos que constituyen la empresa. Además se debe tener presente, que no todas las actividades que se realizan son procesos.

Para el sitio web: Phylum (2013), para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, se deben de cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos).

Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona (Phylum, 2013).

De acuerdo a Fernández (2008), menciona que de acuerdo al manual y procedimientos de un Sistema de Calidad ISO 9001-2000 mediante procesos de medición, análisis y mejora, la organización establece sistemas para garantizar:

- La conformidad del producto con los requisitos planificados.
- El cumplimiento del sistema de gestión de la calidad y de sus procedimientos.
- La mejora continua del sistema y de sus procesos.

Para conseguirlo se planifican las correspondientes acciones y se utilizan las herramientas adecuadas entre las que se incluyen las técnicas estadísticas.

Según Fernández (2008), es imprescindible que la organización disponga de un instrumento para la medida del funcionamiento del sistema de gestión de calidad y éste se basa en tres parámetros principales:

- Cumplimiento de procedimientos.
- Cumplimiento de objetivos.
- Comparación con la competencia.

El primero de ellos sirve para entender si se están haciendo las cosas como deberían de ser o si se está cumpliendo el programa que habían establecido.

El segundo punto es una medida absoluta de éxito, ya que se supone que se han señalado para la organización objetivos que permitan alcanzar la excelencia. Puede ocurrir sin embargo, que los objetivos estén mal establecidos y que su cumplimiento no permita alcanzar una posición cómoda en el mercado. Rápidamente se deberían de modificar y variar por consiguiente los métodos establecidos para poder adaptar la nueva situación.

Asimismo, la organización establecerá sistemas para determinar el grado de satisfacción subjetiva del cliente en lo que se refiere a la utilización ó disfrute de los productos. La única forma de conocer la satisfacción del cliente en lo que se refiere a la calidad del producto y/o servicios, es la consulta permanente y amigable de sus sentimientos respecto al suministro recibido. No debe existir ningún empacho en hablar de sentimientos cuando la satisfacción del cliente no puede limitarse a una fría conformidad con los requisitos técnicos establecidos para los productos y/o servicios, sino a una auténtica satisfacción psicológica con respecto a la relación comercial que sostiene con la organización suministradora (Fernández, 2008).

Procedimientos

Para Web y Empresas (2011), los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales. Por ejemplo, el procedimiento de tramitación de pedidos de una compañía manufacturera involucrará casi indudablemente al departamento de ventas (a causa del pedido original), al departamento de finanzas (para la confirmación de la recepción de fondos y la aprobación de crédito al cliente), al departamento de contabilidad (para el registro de la transacción), al departamento de producción (dado que el pedido implica la producción de bienes o la autorización para extraerlos del almacén) y al departamento de tráfico (para la determinación de los medios y ruta de transporte para su entrega). Bastarán un par de ejemplos para ilustrar la relación entre procedimientos y políticas. La política de una compañía puede conceder vacaciones a los empleados; en los procedimientos establecidos para la instrumentación de esta política se determinará un programa de vacaciones para evitar interrupciones en el flujo de trabajo, se fijarán métodos y tasas para el pago de vacaciones, se especificarán los registros para asegurar que todos los empleados gocen de vacaciones y se explicitarán los medios para solicitar vacaciones (Web y Empresas, 2011).

De acuerdo a Carreto (2009), el principal objetivo del procedimiento es el de obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero. El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control minucioso para detallar la

acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo (Carreto, 2009).

Para Carreto (2009), los procedimientos se caracterizan por:

- No son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular.
- Son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática.
- Son flexibles y elásticos, pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Beneficios de los procedimientos.

El aumento del rendimiento laboral permite adaptar las mejores soluciones para los problemas y contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización (Carreto, 2009).

Estructura de los procedimientos.

Según Carreto (2009), los procedimientos se estructuran de la siguiente manera:

- Identificación. Este título contiene la siguiente información: logotipo de la organización, denominación y extensión (general o específico) de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión.
- Unidades responsables de su revisión y/o autorización.
- Índice o contenido; relación de los capítulos que forman parte del documento.
- Introducción; exposición sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización.

- Objetivos de los procedimientos; explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables; unidades administrativas y/o puesto que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- Políticas o normas de operación; en esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura de responsabilidades que participan en los procedimientos.

Procedimientos Administrativos

El procedimiento administrativo es un instrumento que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde en forma metódica las operaciones de las funciones se consignan (Carreto, 2009).

Para Carreto (2009), la importancia de los procedimientos administrativos estriba en:

- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promover la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

2.2 Recursos Humanos

Un punto relevante es la participación del departamento de recursos humanos con el proceso productivo afectado. Esto se puede dar de manera directa o indirecta. Indirectamente a través de la empresa externa que tiene a su cargo el control del sistema de subcontratación, la cual se rige por lineamientos estipulados o acordados con el departamento de la empresa en cuestión.

Departamento de recursos humanos

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación así como también en el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. A su vez la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Pinales, Cabrera, Cabral & Martinez, 2008).

Para Pinales, et al; (2008), el departamento de recursos humanos es el encargado de hacer que las organizaciones sean mejores, competitivas y proactivas, entre sus principales funciones están:

Reclutamiento de personal: Es una de las principales funciones del departamento, ésta inicia con la demanda de personal por parte de los diferentes departamentos de la empresa para lograr sus objetivos; el departamento de recursos humanos debe de cubrir esta necesidad a través de programas de reclutamiento, los candidatos pueden obtenerse por medio de dos fuentes: internas o externas; la diferencia de ambos será explicada más adelante. Un punto importante de comentar es que la demanda de personal puede ser presente o futura.

Selección de personal: Se refiere a recopilar la información de los candidatos a contratar para poder tomar una decisión de quien cubrirá el puesto vacante, la persona que se contrate será quien cumpla con la mayoría de los requisitos que demanda el puesto. El reclutamiento y la selección son procesos que van de la mano.

Diseño, descripción y análisis de cargo: El diseño de cargo son los deberes y responsabilidades que vuelven único a cada puesto; la descripción de puesto es la información detallada de las tareas del cargo, lo que empleado realiza, es decir sus funciones, los métodos que utiliza para realizarlas así como sus objetivos y para que lo hace.

Evaluaciones de desempeño: consisten en evaluar al personal por medio de cuestionarios aplicados por medio del jefe inmediato y su objetivo es medir el desempeño del individuo a su cargo y el potencial de desarrollo que tiene.

Beneficios sociales: Son las comodidades, prestaciones (comedor, transporte de personal, gastos de seguro, caja de ahorro, etcétera), ventajas que otorga la empresa a sus empleados para mantener y aumentar su nivel productivo y de satisfacción, los cuales pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Entrenamiento y desarrollo: Se enfoca a la capacitación de los empleados, así como proporcionar los programas que les ayuden a su desempeño laboral para tener una mayor productividad en la empresa. El principal objetivo es que el empleado realice su trabajo con la calidad requerida por la organización.

Relaciones laborales: Su función es la negociación equitativa de la empresa frente a los sindicatos, tomando en cuenta las necesidades y anhelos de personal.

Desarrollo organizacional: Se enfoca en mejorar la eficiencia de la empresa a largo plazo.

Auditoria: Es mostrar el funcionamiento de la empresa, para detectar a tiempo prácticas o condiciones que son perjudiciales para la empresa y que tienen alto costo.

2.3 Administración de recursos humanos

De acuerdo a Schermerhorn (2002), hay tres grandes responsabilidades en el proceso de administración de recursos humanos.

En esta primera etapa está la responsabilidad de atraer la fuerza laboral de calidad, a través de un proceso de planeación, reclutamiento y selección de personal.

En segundo lugar está el proceso de desarrollo de una fuerza laboral de calidad. Esta responsabilidad incluye:

- La inducción al empleado.
- Su capacitación y desarrollo.
- La planeación y desarrollo de su trayectoria profesional dentro de la empresa.

En tercer lugar está el mantenimiento de una fuerza laboral de calidad. Lo cual implica administrar para conservar el personal o disminuir su rotación, la evaluación de su desempeño, así como la compensación y las prestaciones.

Los especialistas en recursos humanos a menudo ayudan a los gerentes de línea a cumplir con estas tres responsabilidades. En muchos organigramas existe un departamento de recursos humanos que suele ser encabezado por un director que depende directamente del director general. Cualquier organización debería contar en todo momento con la gente correcta para realizar el trabajo requerido (Schermerhorn, 2002).

Según Elvira y Dávila (2005), la administración de los recursos humano varía dependiendo del marco cultural, por ejemplo en América Latina, las relaciones sociales y el respeto a la autoridad son características de la administración latinoamericana.

La cultura colectiva latinoamericana tiende a favorecer la implantación de equipos de trabajo. Esto se debe a que los latinoamericanos valoran las relaciones sociales manifestadas a través de la comunicación personal y de la empatía de los empleados, ambos aspectos importantes para el concepto de trabajo en equipo. Además los subordinados valoran el depender de un superior para la toma de decisiones y así evitar la responsabilidad que esta conlleva, a excepción de ejecutivos con altos niveles de educación. Los trabajadores de Latinoamérica también comparten la toma de decisiones con la gerencia porque desean evitar el conflicto y la confrontación no solamente con sus superiores sino también con sus colegas, aceptan un estilo de liderazgo directivo que medie entre las partes en conflicto. Finalmente el uso de equipos de trabajo también facilita la cooperación y el compromiso requeridos actualmente, los trabajadores están motivados para compartir responsabilidades en equipo, esta actitud puede ser interpretada como una forma de reducir el riesgo individual al compartir la toma de decisiones con otros individuos en la empresa. Para lograrlo, se requiere un compromiso con la planeación estratégica de recursos humanos, el proceso en el cual se analizan las necesidades de personal y se planea cómo satisfacerlas para que contribuyan de la mejor manera a la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales (Elvira y Dávila, 2005).

El proceso se inicia con la revisión de la misión, los objetivos y las estrategias organizacionales. Lo cual establece un marco de referencia para pronosticar las necesidades de recursos humanos y la oferta de mano de obra, dentro y fuera de la organización (Schermerhorn, 2002).

De acuerdo a Reis (2007), la principal responsabilidad del departamento de recursos humanos es coordinar y controlar la evolución de todos los gestores y trabajadores, dirigiendo sus carreras en sintonía con las necesidades de la empresa. A largo plazo, la identificación de los objetivos individuales con los objetivos del grupo promueve la eficacia operacional y fortalece la competitividad de la empresa. En las empresas japonesas el incentivo más poderoso para el desarrollo de nuevas tecnologías y productos es la fuerza de la competitividad en el nivel de los gastos operacionales. En lugar de importar mano de obra barata de los países circundantes, la mayoría de los fabricantes japoneses invirtió en reforzar las capacidades de los operarios domésticos y mejorar sus condiciones de trabajo. Como recompensa, se beneficiaron de la creatividad y la productividad aumentada de sus miembros para establecer nuevas ventajas competitivas en los mercados internacionales. De esta forma también fue posible conciliar los objetivos de la empresa con los intereses de los sindicatos.

El sistema de empleo vitalicio es un acuerdo implícito entre la empresa y sus trabajadores por el cual la administración sigue una política de despido mínimo durante periodos de crisis, pero su vez, espera que los trabajadores permanezcan en la empresa durante mucho tiempo (Reis, 2007).

2.4 Capacitación

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos, reedita en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.

La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas (Secretaría del Trabajo, Guanajuato, s. f.).

Objetivos de la capacitación:

- Fomentar el desarrollo integral de los individuos y en consecuencia el de la empresa.
- Proporcionar conocimientos orientados al mejor desempeño en la ocupación laboral.
- Disminuir los riesgos de trabajo.
- Contribuir al mejoramiento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.

Organización y operación del proceso capacitador:

- Análisis Situacional.
- Detección de Necesidades.
- Plan y Programas de Capacitación.
- Operación de las Acciones de Capacitación.
- Evaluación y Seguimiento de la Capacitación.

De acuerdo a la Secretaria del Trabajo, Guanajuato, (s. f.), aplicados los programas de capacitación, las acciones de la empresa deberán orientarse a determinar el aprendizaje logrado por los participantes en el curso así como la tarea realizada por los instructores, con el objeto de precisar en qué medida se han logrado los objetivos de cada evento de

capacitación y en su caso, identificar las desviaciones y acciones correctivas que se requieran; para ello es necesario apegarse a un proceso técnico que permita lo siguiente:

- Establecer el grado de avance de las acciones de capacitación.
- Verificar la actualización y perfeccionamiento de las actividades laborales.
- Establecer normas, procedimientos y criterios en la identificación de errores y establecer propuestas de solución.
- Contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa.
- Conocer la efectividad de la capacitación.
- Proponer nuevas actividades de la capacitación.

Es importante dirigir la evaluación para obtener rendimientos individuales, conocer la eficiencia del trabajador en cada una de sus funciones y tareas, e identificar índices de productividad por áreas ocupacionales.

La Secretaría del Trabajo, Guanajuato, (s. f.), recomienda aplicar los siguientes instrumentos de evaluación:

- Evaluación Diagnóstica: Para aplicarse al inicio del proceso capacitador.
- Evaluación Intermedia: Precisa el avance durante el desarrollo de proceso.
- Evaluación Sumaria: La practicada al finalizar todas las etapas del proceso de capacitación.

La evaluación, además de medir los resultados del aprendizaje, deberá comprobar la efectividad de la enseñanza, la coordinación y calidad de los eventos.

2.5 Seguimiento

Además de evaluar los resultados del proceso capacitador, es importante que después de un tiempo de haber llevado a término, se determine y analice el impacto de la capacitación en las áreas ocupacionales a través del desempeño laboral, para esto se requiere del estudio de los siguientes aspectos, (Secretaría del Trabajo, Guanajuato, s. f.):

- Recursos Humanos Formales.
- Recursos Materiales y Financieros.

2.6 Prestaciones y compensaciones

De acuerdo a Schermerhorn (2002), una parte importante en toda organización es la remuneración del empleado. En el caso descrito, la gente que participa en el proceso productivo afectado en indicadores de productividad, difiere en términos de prestaciones y compensaciones respecto al personal contratado por la planta.

A continuación, tomando en consideración varios autores, el tema de prestaciones y compensaciones es referido, para tener un mejor entendimiento del mismo y por ende plantear si influye en la situación presente.

Para Schermerhorn (2002), cuando los sistemas de compensación y prestaciones se diseñan e implementan adecuadamente, ayudan a atraer y retener a personas calificadas a la organización. La compensación base, ya sea en la forma de salario o de sueldo por hora, puede hacer de la organización un lugar deseable para trabajar. Puede ayudar a conseguir a las personas correctas, y al hacer que las oportunidades externas sean menos atractivas, también puede ayudar a conservarlas. Al menos que la estructura de sueldos y salarios de una organización sea competitiva, será difícil de atraer y retener a trabajadores altamente

capacitados. Una regla práctica básica es estudiar el mercado laboral cuidadosamente y pagar al menos tanto, y un poco más, de los que ofrecen los competidores. El programa de prestaciones también juega un papel importante para atraer y retener trabajadores capaces. Las prestaciones complementarias son una forma de compensación no salarial adicional que una organización otorga a una fuerza laboral. Llegan a constituir un 30% o más de las percepciones de un trabajador promedio. Generalmente, los paquetes de prestaciones incluyen diversas opciones de protección de discapacidad, seguro de vida y médica, así como planes para el retiro. El costo siempre creciente de las prestaciones complementarias, particularmente del servicio médico, es una gran preocupación para los empleadores. Algunos están tratando de controlar los costos de salud adoptando una participación más activa en la elección de las instituciones de atención de la salud y alentar estilos de vida sanos en los empleados. Un enfoque cada vez más común es de las prestaciones flexibles, conocidas a veces como prestaciones de cafetería, que permiten al empleado escoger un conjunto de prestaciones dentro de una cierta cantidad de dólares. El empleado se beneficia cuando esos planes tienen mayor capacidad para satisfacer sus necesidades individuales, el empleador se beneficia al responder a un rango más amplio de necesidades de fuerza laboral adversa (Schermerhorn, 2002).

Según García, Posada & Hernández (2012) la remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia. La idea es acoplar el programa a los objetivos de la organización. Los planes de incentivos pueden fomentar la toma de

decisiones a corto o largo plazo, asumir mayores o menores riesgos, mayor o menor cooperación con otros gerentes y otros aspectos semejantes. Hay que reconsiderar las recompensas ya que en la actualidad, muchas empresas dependen de sus sistemas de recompensas para que les ayuden a implementar sus estrategias. La idea central es que las personas adoptan una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas (García et al., 2012).

De acuerdo a Elvira y Dávila (2005), la mayoría de las prestaciones adicionales están orientadas a proteger la calidad de la vida de la familia del trabajador más que promover el desarrollo individual del mismo. El trabajo en América Latina también satisface las necesidades sociales del trabajador. El reconocimiento social se convierte en un importante motivador para fomentar la cooperación y lealtad, rasgos importantes en una sociedad colectiva. Las recompensas y reconocimientos conllevan significados diferentes de acuerdo con el nivel que ocupe el trabajador. Por un lado, las compensaciones financieras individuales pueden señalar al trabajador como el "favorito" de la gerencia y tener el rechazo de su grupo. Por el contrario las prestaciones adicionales a ejecutivos (como automóviles de marca, afiliaciones a gimnasios, etc.) simbolizan status social alto, algo muy valorado a este nivel organizacional. La lealtad de los trabajadores se reconoce socialmente por medio de ceremonias que recompensan la antigüedad del empleo. La antigüedad es importante en América Latina y muchos de los beneficios del trabajo dependen de esta (Elvira y Dávila, 2005).

En palabras de Reis (2007), nos dice como en las empresas japonesas el desempeño de cada miembro se tiene en consideración, pero la prestación de todo el grupo es la principal

base de valoración. Todos los miembros son promocionados anualmente por lo menos un grado en el respectivo escalafón. Aquellos que se destaquen por su elevado dinamismo y competencia pueden ser ascendidos un grado por encima de sus colegas, mientras que los trabajadores menos productivos descienden un grado por debajo de sus compañeros.

La antigüedad constituye un criterio básico de promoción en Japón, no valora solo el número de años de experiencia en la empresa sino también el mérito de trabajo individual en términos técnicos y humanos.

Las transferencias temporales de recursos humanos entre las empresas constituyen un vehículo eficaz de aprendizaje organizacional, contribuyendo también a promover la integración cultural del grupo (Reis, 2007).

2.7 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento se efectúa considerando dos esquemas diferentes, uno propio de la empresa y otra más conocido como sistema de subcontratación llevado a cabo por una empresa externa. En ambos se recluta personal para los procesos productivos, exponiendo esencialmente contrastes en los lineamientos de contratación.

Chiavenato (2007), menciona que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen para atraer candidatos potenciales calificados para ocupar puestos dentro de la organización.

El reclutamiento se inicia cuando existen necesidades de recursos humanos en la actualidad y en el futuro dentro de la organización. Ésta consiste en investigar los medios capaces de cubrir un número de personas suficientes que son necesarias para lograr sus objetivos.

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

- Que necesita la organización en términos de persona.
- Que puede ofrecer el mercado de recursos humanos.
- Que técnicas de reclutamiento se deben emplear.

De acuerdo a Pisco (2001), la selección de personal adquiere gran relevancia dado que es el procedimiento ordenado y secuencial cuyo objetivo es cubrir los puestos de trabajo de las organizaciones laborales. En el sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más indicados, para ocupar las posiciones existentes en la empresa, tratando de mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización. De esta manera la elección busca solucionar problemas fundamentales; la adecuación de la persona al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo. La selección implica escoger para su contratación a un subconjunto de trabajadores de un conjunto total (población) de personas disponibles en cualquier momento; por consiguiente la selección de personal eficiente no es proceso aleatorio o al azar, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que estos tienen mayores probabilidades de ser más eficientes que los eliminados (Pisco, 2001).

Para Elvira y Dávila (2005) en Latinoamérica el reclutamiento se basa en rasgos de personalidad y características físicas de la persona. La tradición familiar es tan fuerte en el lugar de trabajo que muchas organizaciones mantienen la política de contratar miembros de la familia o parientes cercanos. Esta política asume que la confianza, lealtad y responsabilidad estén garantizadas al trabajar con miembros de la familia (Elvira y Dávila 2005).

- **Reclutamiento Interno**

La empresa trata de llenar las vacantes a través del reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

Según Chiavenato (2007), el reclutamiento interno puede implicar:

- Traslado de personal.
- Promoción de personal.
- Traslado con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Ventajas del reclutamiento interno:

- Es más económico.
- Es más rápido.
- Presenta un índice de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido.
- Es una fuente poderosa de motivación para el empleado.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación de personal.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas del reclutamiento interno:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan ser promovidos.
- Puede generar conflicto de intereses.

- La empresa puede promover a sus empleados hasta un nivel en el que demuestran su nivel máximo de competencia.

- **Reclutamiento externo.**

Ventajas del reclutamiento externo:

- Se lleva sangre nueva a la organización.
- Aprovecha la inversión en capacitación hecha por otras empresas.

Desventajas del reclutamiento externo

- Es más tardado que el reclutamiento interno.
- Es más costoso, exige el desembolso de gastos inmediatos.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno.
- Afecta la política salarial de la empresa e influye en los niveles de salariales internos.

2.8 Subcontratación (*outsourcing*)

Según Romero (s. f.) el esquema de subcontratación que se lleva a cabo dentro de la empresa en cuestión ofrece ventajas propias al sistema de reclutamiento, pero también interviene de manera indirecta en el desempeño del proceso productivo, esto fundamentado en el comportamiento que muestra el personal contratado bajo ese sistema.

Outsourcing o tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles (Romero, s. f.).

De acuerdo con Quintero (2009), el *outsourcing* es el proceso que ocurre cuando una organización contrata a otra para que realice parte de su producción, preste sus servicios o se encargue de algunas actividades que le son propias.

Según Valencia (2010), el *outsourcing* es una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de " parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (*outsoucer*), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido, este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del *outsourcing* es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas por razones tales como: es más económico, reducción y/o control del gasto de operación, concentración de los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital debido a la reducción o no uso de los mismos en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía, acceso al dinero efectivo, se puede incluir la transferencia de los activos del cliente al proveedor, manejo más fácil de las funciones difíciles o que están fuera de control, disposición de personal altamente capacitado, mayor eficiencia, todo esto permite a la empresa enfocarse ampliamente en asuntos empresariales,

tener acceso a capacidades y materiales de clase mundial, acelerar los beneficios de la reingeniería, compartir riesgos y destinar recursos para otros propósitos (Valencia, 2010).

Metodología del *outsourcing*:

- Definición y compromiso.
- Líder del proyecto.
- Análisis de operaciones del proceso productivo que pueden hacerse por fuera.
- Equipo del proyecto por estructura matricial.
- Elaboración del plan del proyecto conforme a las normas de ISO o QS correspondientes.
- Implementación y seguimiento del estudio.
- Memoria del proceso de cambio a *outsourcing*.
- Selección y planeación de los proyectos específicos del *outsourcing*.
- Elección y contratación de proveedores *outsourcing*.
- Transición, transferencia y supervisión de operaciones de *outsourcing* al proveedor (Rodríguez, 2005).

Tabla 1. Ventajas y desventajas del *outsourcing*

<i>Outsourcing</i>	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce. • Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno. • Incremento en los puntos fuertes de la empresa. • Ayuda a construir un valor compartido. • Ayuda a redefinir la empresa. • Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización. • Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas. • Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla. • Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas. • Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves. • Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios. • Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo. • La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos. • Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor. • Genera poca lealtad hacia la organización a la cual se presta el servicio. • Fomenta irregularidades en la contratación de los trabajadores. • Elimina puestos de trabajo en el país de origen de la organización contratante, especialmente cuando se aplica la deslocalización.

Fuente: Elaboración propia basada en Bohon, J. A. (2009). *Ventajas y desventajas del outsourcing*. Recuperado Abril 22, 2013 de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/30/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing>

De acuerdo a Bohon (2009), es conveniente aclarar que esta práctica es sólo una forma de solucionar el problema del rápido crecimiento de las empresas, no es la panacea universal.

Para Bohon (2009), sus principales críticos opinan que hay cuatro desventajas:

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la empresa, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta. No tienen sentido de pertenencia.
- Son trabajadores contratados por "proyecto", a pesar de que la tarea que realizan suele ser continua. Por este motivo es común la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir, ya que sustituir a los empleados que se van, no es fácil.
- La alta rotación de personal de la empresa que ofrece el *outsourcing*, debido a que sus empleados hacen trabajos muy rutinarios, repetitivos, que no les ofrece un espacio de promoción o de integración real a la empresa que los contrata.
- Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante porque son los "externos" los que comienzan a realizar las actividades no prioritarias de la empresa.

De acuerdo a Bohon (2009), los defensores opinan:

- La empresa contratante se puede dedicar a realizar sus competencias clave, en consecuencia aumenta su rentabilidad. Se concentran todos los recursos para desarrollar nuevos productos, hacer innovaciones.
- Disminuye los costos de reclutamiento, selección y capacitación entre otros, ya que corren por cuenta de la empresa contratada.
- Permite obtener productos de mejor calidad ya que la empresa se enfoca en eso.
- Reduce el número de tareas rutinarias, para la empresa trasladándolo al *outsourcing*.

- Este sector ha cobrado fuerza y se ha multiplicado trayendo una gran competencia, por lo que las empresas de *outsourcing* que ofrezcan la mejor calidad a un menor precio son las que sobrevivirán. De hecho, muchas empresas licitan sus contratos, buscando maximizar la calidad del servicio que contratan.

Según Bohon (2009), antes de tomar la decisión de contratar un *outsourcing*, es necesario:

- Identificar la función que va a realizar. Si es de carácter vital para la empresa, si es lo que la distingue ó no lo es.
- Considerar el tiempo y volumen de operación por el cual se va a contratar.
- La confidencialidad de la operación por la que se contrata.
- El tiempo que tardará en implementarse la operación por medio de "externos"
- El destino que tendrán los empleados que actualmente realizan la operación, esto es cuantos se podrán reacomodar dentro de la estructura de la empresa y cuantos tendrán que liquidarse.
- Las condiciones de renovación.
- Establecer los reportes de operación, tanto el contenido como la frecuencia.
- Una buena contratación de un *outsourcing* es benéfico para la empresa, lo cual le permitirá crecer y catapultarse a otro nivel que en otra situación con sus propios recursos, quizá nunca lo alcanzaría. Evidentemente este beneficio también se derramará a sus empleados.

Para Amaya (2012), el sentido de pertenencia es vital para adquirir el compromiso hacia el buen trabajo. Si el profesionista siente a la empresa como suya, va a procurar lo mejor para ella. En el caso del *outsourcing*, los profesionistas tienden a encontrarse con la disyuntiva de si deben sentir pertenencia hacia la empresa proveedora o hacia el cliente. El problema

empieza cuando no se siente pertenencia hacia ningún lado, porque esto incrementa la falta de compromiso y sube el riesgo de la rotación de personal.

Proceso de selección del personal por el departamento de recursos humanos

Según Chiavenato (2007), nos dice que el proceso de selección es aquél mediante el cual una serie de candidatos a un mismo puesto de trabajo son evaluados con el objetivo de determinar cuál de ellos es el más idóneo para ocupar dicho puesto. La valoración de estos candidatos suele llevarse a cabo mediante la aplicación de una serie de pruebas y la realización de una entrevista, las cuales tienen como fin analizar sus cualidades, capacidades y conocimientos en relación a la labor profesional a desarrollar.

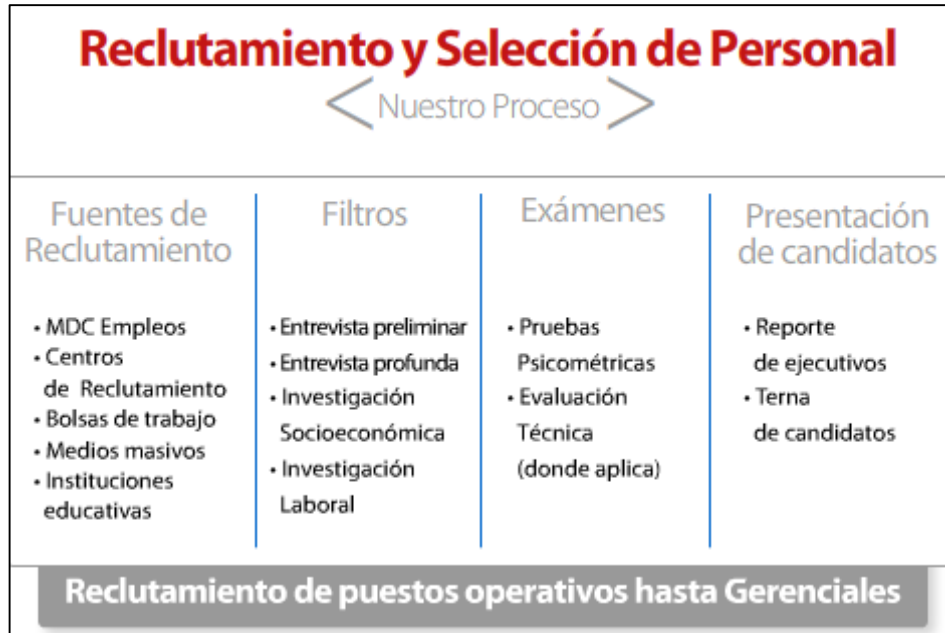
Para Chiavenato (2007), el proceso de selección de personal consta de varias etapas:

- Detección de necesidades de empleo.
- Reclutamiento de candidatos.
- Preselección.
- Realización de pruebas.
- Entrevista de selección.
- Valoración y toma de decisiones.

Proceso de selección del personal por *Outsourcing*

A continuación se muestra el proceso de reclutamiento de personal de la compañía consultora Grupo MDC de San Luis Potosí, la cual ofrece como uno de sus servicios el esquema de subcontratación de personal.

Tabla 2. Reclutamiento de personal



Fuente: Mdc (s. f.). *mdc.com*. Recuperado Julio 25, 2012 de mdc

Subcontratación de Personal

[Outsourcing de Recursos Humanos]

Es la Solución más rápida y productiva del mercado, para hacer frente a diversas situaciones de:

- Head Cout Limitado
- Personal por Honorarios
- Personal Temporal Para:
 - Desarrollo de tareas no estratégicas
 - Picos de producción o cargas extraordinarias de trabajo
 - Incapacidades o vacaciones
 - Períodos de Prueba
 - Campañas promocionales
 - Proyectos por período determinado

En MDC RH contamos con tecnología de punta que nos permite ser más eficientes para brindarle a nuestros clientes el mejor servicio.

Figura 2. Ventajas de Subcontratación

Fuente: Mdc (s. f.). *mdc.com*. Recuperado Julio 25, 2012 de mdc

Para Quintero (2009), el *outsourcing* de recursos humanos puede ayudar a menudo a satisfacer las metas estratégicas del negocio para reducir costos y tener en cuenta la habilidad del personal fijo actual, de la experiencia y energía que se dirigirán estratégicamente hacia los aspectos y las funciones del negocio en el cual son los más eficaces. Esto hace que el personal en condiciones de proseguir las tareas que serán más rentables para la empresa en su conjunto. Las empresas que subcontratan en materia de recursos humanos tienden a ser pequeñas para las empresas de tamaño medio con un número de empleados que van desde 10 a 1500. Para estas empresas, el *outsourcing* de recursos humanos se utiliza como un enfoque estratégico para aliviar su personal interno de hora relacionados con las responsabilidades y centrarse en las operaciones básicas de la empresa. En el *outsourcing*, las funciones del departamento de recursos humanos, la firma puede tener acceso a la experiencia y al conocimiento de los profesionales de recursos humanos para mejorar relaciones del empleado, velar por el cumplimiento de la normativa, y ayudar a gestionar y reducir los gastos de funcionamiento.

De acuerdo a Quintero (2009), las funciones que tradicionalmente se han contratado son las siguientes:

- Suministro de Materiales y Componentes.
- Servicios Generales Tecnología informática.
- Consultoría y Capacitación Logística.

Dentro de los aspectos que se deben tomar en cuenta para subcontratar se deben mencionar las funciones que las compañías están más dispuesta a poner en mano de subcontratistas.

Para lograr un buen resultado en el proceso de *outsourcing* hay que considerar tres aspectos

principales: la revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a *outsourcing* y la selección de los proveedores.

Un *outsourcing* de recursos humanos puede ser contratado para asumir la plena responsabilidad de la empresa en materia de recursos humanos y de administración, también puede asumir la plena responsabilidad jurídica de la totalidad del personal en cuanto a la contratación, el despido y los salarios. Otras empresas de *outsourcing* de recursos humanos sólo pueden ofrecer servicios especializados de profesionales en materia de recursos humanos, tales como la gestión de nóminas o de la contratación.

En la actualidad las organizaciones están buscando una nueva manera de aumentar sus ingresos, conseguir costos efectivos en servicios y compartir ideas con los consumidores el *outsourcing* es la herramienta óptima para ello (Quintero 2009).

2.9 Estructura organizacional

El proceso productivo descrito anteriormente en el marco contextual muestra situaciones que dan pauta a indagar un poco más en temas relevantes como lo es la estructura organizacional. La efectividad del proceso depende en gran parte del factor humano y su interacción con los demás, la manera en cómo se desenvuelve dentro de la celda de producción y su coordinación es fundamental y requiere ser planteada tomando a consideración dicho tema.

Organización

Para que una empresa logre sus objetivos establecidos a largo y corto plazo debe de contar con una efectividad organizacional.

Koontz (2008), define la acción de organizar como:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización.

Para la mayoría de los administradores practicantes, el término organización implica una estructura formalizada intencional de roles y posiciones (Koontz, 2008).

De acuerdo a Schermerhorn (2002), la forma como las diversas partes de una organización están ordenadas formalmente se suele conocer como la estructura organizacional: el sistema de tareas, flujos de trabajo, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos. Cualquier estructura debe de repartir las tareas a través de una división de trabajo y prever la coordinación de resultados de desempeño. La estructura debe establecerse de manera contingente o particular, conforme cambian los ambientes y las situaciones, las estructuras también deben hacerlo. Para elegir bien, un gerente debe de conocer las alternativas y estar familiarizado con las tendencias y cambios actuales (Schermerhorn, 2002).

Cunningham, Aldag & Swift (1989), nos dice que para medir la efectividad de la organización, existen tres criterios:

- Evaluación del proceso interno; se refiere a la salud de la organización tales como la satisfacción de los empleados, los niveles de conflicto, la coordinación de las actividades departamentales y la eficiencia de la producción.
- Evaluación de los sistemas de recursos; toma en cuenta si una organización puede adquirir recursos que necesita para sobrevivir y prosperar.
- Evaluación estratégica de grupos; de acuerdo a este enfoque una organización cuando ha satisfecho a los grupos, los grupos pueden ser los accionistas, clientes, la comunidad, los acreedores, proveedores y empleados.

Según Koontz (2008), la eficacia de una organización también se ve influida por su cultura, la cual tiene efectos en la manera en la que ejercen las funciones administrativas de la planeación, organización, integración del personal, dirección y control. El proceso administrativo es de suma importancia dentro de una organización para el logro de las metas propuestas por la misma. Todos los administradores ejercen funciones administrativas, donde los administradores de alto nivel dedican más tiempo a la planeación y la organización que los administradores de nivel bajo. Una clave del éxito de nuestra organización es saber nuestra visión y misión y el de llevar una buena planeación en nuestra empresa. Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar objetivos y planes porque las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, refleja autoridad disponible para la gerencia de la empresa. En tercer lugar, la estructura de una organización, debe de reflejar el ambiente que la rodea; debe de estar diseñada para funcionar, permitir contribuciones de

los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En cuarto lugar tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas (Koontz, 2008).

De acuerdo a Rodríguez (2005), una organización inteligente es aquella que aprende con el cambio, tiene muy clara su misión es el proyecto general para dirigir e impulsar las actividades de la empresa con todos los que se vinculan con ella y que sabe que para lograr sus objetivos y metas requiere no solo posicionarse en el mercado sino además tener una planeación estratégica que con base en su misión y su visión formule, implemente y evalúe la situación de la empresa; para ello se requiere de la retroalimentación del proceso y que se tomen decisiones sistemáticas para alcanzar los objetivos de la empresa.

Para que se logre lo anterior se requiere que la organización perfile una o varias estrategias que permitirán la identificación de acciones críticas para obtener resultados, esto significa que con base en los objetivos específicos de la empresa se diseñaran estrategias y acciones determinadas que logren efectos y permitan llegar a metas propuestas al principio del proceso, y no solo acciones que tengan efectividad operativa, la cual consiste en el logro de algunos aspectos a través de cualquier instrumento de administración y no necesariamente en el logro de objetivos (Rodríguez, 2005).

La empresa podrá identificar sus amenazas y oportunidades. Dependiendo del tipo de organización que sea (multiproducto, conglomerado, diversificación, concéntrica, horizontal, etc.), puede reconocer su desarrollo en el mercado, en el producto y la penetración que tiene en el mismo (Rodríguez, 2005).

Por otra parte también se necesita de un director ó gerente que sea creativo, flexible y dinámico, con enfoque sistemático para que pueda conducir a la organización y logre la inserción al cambio de manera más rápida.

Para que una organización se establezca en el camino de la innovación se requiere que se cumplan ciertas condiciones, cuyo desarrollo es independiente, pero su cumplimiento permite el éxito de las demás y convergen para innovar a las organizaciones (Rodríguez, 2005).

Según Rodríguez (2005), su esencia se describe a continuación:

- **Dominio personal:** Éste consiste en ver la realidad objetivamente, permite aclarar y profundizar continuamente la visión personal, es decir, poner énfasis en lo que realmente interesa. En este sentido es importante la conexión entre aprendizaje personal y organizacional y los compromisos entre individuo y organización.
- **Modelos mentales:** Son las formas muy arraigadas en las personas, generalizacionales e imágenes que se interponen sobre nuestro modo de entender el mundo y actuar. La adaptación continua y el crecimiento en un ambiente variable dependen del "aprendizaje institucional" que es el proceso mediante el cual los equipos de gerencia modifican los modelos mentales compartidos acerca de la compañía y sus mercados y sus competidores.
- **Construcción de una visión compartida:** La práctica de la visión en equipo supone capacidades para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que un mero acatamiento. Al dominar esta disciplina los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.
- **Aprendizaje en equipo:** Ésta disciplina comienza con el dialogo, la capacidad de los miembros del equipo para deshacerse de los " supuestos" o los " entendidos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto".

- La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan al aprendizaje en un equipo. El aprendizaje en equipo es trascendental porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo.
- Cuando las cinco condiciones que componen el aprendizaje hayan convergido no crearan la organización inteligente sino una nueva oleada de experimentación y progreso (Rodríguez, 2005).

2.10 Unidades estratégicas de negocios

La celda productiva que presenta anomalías y repercute en su desempeño de manera puntual, pertenece a toda una cadena productiva conformada por una serie de celdas de manufactura las cuales están organizadas bajo el concepto de unidad de negocio. El abordar este tema nos ayudará a comprender mejor las ventajas y desventajas que dicho concepto ofrece.

Unidades de negocio.

Para Koontz (2008), las unidades de negocio son empresas distintas establecidas ó como unidades de una compañía más grande para asegurar que ciertos productos ó líneas de productos sean promovidos y manejados como si fueran una unidad independiente. La unidad de negocio debe de cumplir con ciertos criterios específicos, por ejemplo, tener su propia misión, distinta a las otras unidades de negocio, tener grupo de competidores definidos, preparar sus propios planes de integración, administrar sus propios recursos en áreas claves y tener un tamaño apropiado. Para cada unidad de negocio un gerente, (por lo

común un gerente de negocios) tiene la responsabilidad de guiar y promover el producto desde su laboratorio de investigación a través de ingeniería de producto, investigación de mercado, producción, empaque marketing con responsabilidad sobre la rentabilidad. Así una unidad de negocio recibe su propia misión y sus metas, de igual forma un gerente, con la asistencia de personal de planta o tiempo parcial, desarrollará e implementará planes estratégicos y operativos para el producto. El beneficio principal de utilizar una unidad de negocio es proporcionar la seguridad de que el producto no se “perderá” entre otros productos (por lo común los de mayor venta y utilidades) en una compañía grande. Preserva la atención y energías de un gerente y personal cuya tarea es guiar y promover un producto o línea de productos. Así es una técnica organizacional para preservar la atención empresarial e impulso tan característicos de la compañía pequeña.

2.11 Organigramas

Los organigramas son diagramas que representan gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que posee una organización. De esta forma, los organigramas muestran las principales funciones dentro de la organización y las relaciones que existen entre ellas. Son muy utilizados ya que resultan sencillos y rápidos de comprender.

Para analizar y comprender un diagrama de estas características, es importante entender que los cuadros representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, las líneas la cadena de autoridad y la comunicación que los une. De acuerdo a igestion 2.0 (2011), el siguiente modelo representa lo que es un organigrama;

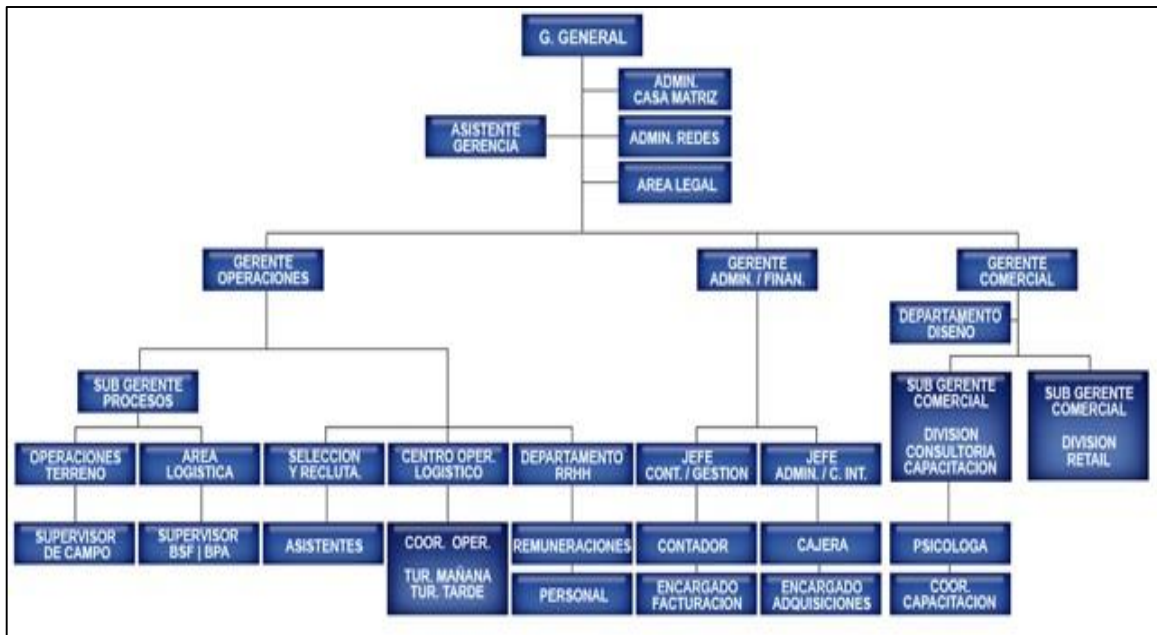


Figura 3. Modelo de organigrama

Fuente: igestion 2.0 (2011). *Organigramas: Conceptos, funciones y distintos tipos*. Recuperado Mayo 15, 2012 de <http://igestion20.com/organigramas-concepto-funciones-y-distintos-tipos/>

Funciones de los organigramas

Los organigramas cumplen dos funciones importantes. Por un lado, permiten analizar la estructura para detectar fallas.

Para igestion 2.0 (2011), algunas de las situaciones más importantes que pueden ser encontradas por este método son:

- Fallas de control interno.
- Duplicación de funciones.
- Departamentalización inadecuada.
- Funciones importantes que se han descuidado.
- Falta de unidad de mando.
- Falta de claridad respecto del tipo de autoridad que se le asigna a un cargo.
- Desequilibrios en la estructura, enorme amplitud del control, etc.

Por otro lado, los organigramas cumplen una función como medio de comunicación dentro de la organización. A través de ellos se puede, por ejemplo, informar a los empleados la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de los puestos, informar a terceros interesados en la organización cómo es la estructura, facilitar la comprensión acerca de las posibilidades que tienen los miembros de ascender, mostrar a los nuevos empleados un cuadro global de la estructura a la que acaban de ingresar, etc. (igestion 2.0, 2011).

Tipos de organigramas

Existen distintos tipos y clasificaciones de organigramas, los cuales se pueden distinguir según los siguientes criterios:

Según su contenido.

- Organigramas estructurales: presentan solamente la estructura administrativa de la organización.
- Organigramas funcionales: muestran, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de cada departamento.
- Organigramas de integración de puestos: resaltan dentro de cada unidad, los puestos actuales y también el número de plazas existentes y requeridas.

Según la amplitud que se utiliza:

- Organigramas de carácter general: muestran toda la organización y sus interrelaciones.
- Organigramas de carácter específico: representan solamente la organización de un departamento ó sub-unidad dentro de la organización.

Según la forma elegida:

- Verticales: muestran a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, con la máxima autoridad ubicada en el nivel superior.
- Horizontales: ordena las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando a la máxima autoridad en el extremo izquierdo.
- Mixtos: disponen la estructura utilizando recursos verticales y horizontales.
- Circulares: colocan a la máxima autoridad en el centro, y los departamentos en torno a ésta (igestion 2.0, 2011).

2.12 Dirección

El estilo de liderazgo que muestran los responsables a cargo del proceso productivo afectado denota una falta de dirección y gestión hacia sus colaboradores. A continuación se presentan fragmentos relacionados a dicho tema, con la finalidad de entender y establecer la mejor opción que coadyuve a mejorar a este factor por ende los resultados del proceso productivo.

Liderazgo

Para Cabrera (2006), un gran líder tiene una visión de futuro. Steve Jobs vio el poder potencial del ordenador personal antes que muchos otros; Henry Ford se dio cuenta del potencial de estandarizar los sistemas de producción para llevar un coche a cada americano; Bill Gates vio el poder de estandarizar gráficamente la interacción del individuo con el ordenador; Jack Welch vio la ventaja estratégica de simplificar los procesos en una organización compleja, y Herb Kelleher se percató antes que nadie de cómo competir con

el transporte terrestre a través de una aerolínea de bajo costo y corto recorrido (Southwest). Sin embargo, por cada Steve Jobs, Henry Ford, Bill Gates, Jack Welch y Herb Kelleher, hay un número considerable de gente que tuvo la misma visión y de los que no sabemos nada. La diferencia es que estos grandes líderes, además de la visión, tuvieron la pasión y motivación necesaria para implementar su visión a base de crear un grupo de seguidores comprometidos que creyeron fielmente en ella.

¿Qué es el Liderazgo? El liderazgo es un concepto intuitivo sobre el que es difícil llegar a una definición consensuada. Según el autor, un líder se puede definir como la persona que establece la dirección y las metas para un grupo de individuos, consigue el compromiso de los miembros del grupo hacia estas metas y motiva e inspira a los miembros del grupo para alcanzar las metas establecidas (Cabrera, 2006).

Liderazgo gerencial

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) define el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.

Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes;

1. El liderazgo involucra a otras personas
2. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
3. La capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras.
4. El liderazgo es cuestión de valores (Stoner et al., 1996).

Los rasgos del líder efectivo

De acuerdo a Cabrera (2006), los primeros estudios sistemáticos sobre el liderazgo se centraron en la identificación de aquellos atributos individuales que diferencian a los líderes de lo que no son. Estas investigaciones dieron origen a la teoría de los rasgos o teoría del gran hombre, que asume que los líderes nacen o desarrollan una serie de características personales a temprana edad que les convierte en candidatos idóneos para ocupar posiciones de liderazgo. Uno de los problemas más importantes de la teoría de los rasgos es que los atributos individuales interactúan con la situación. Es decir, un mismo líder podía ser muy efectivo en una situación y nada efectivo en otra. Un cierto resurgimiento de esta perspectiva apareció en los años setenta con avances importantes en la teoría y medición de rasgos. De entre estos rasgos cabe destacar aquellos que están relacionados con las habilidades y la personalidad de los líderes.

a) Habilidades

Los líderes se caracterizan por tener buenas habilidades cognitivas (conocimiento de los métodos, procedimientos y técnicas para realizar las actividades propias de la unidad organizativa) e interpersonales (la responsabilidad de dirigir a otros requiere de los líderes una buena capacidad para manejar sus emociones de manera efectiva).

b) Personalidad

La personalidad de los líderes se ha investigado desde el punto de vista de la teoría de necesidades. Tres tipos de necesidades están estrechamente relacionadas con la efectividad en el liderazgo; la motivación de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación.

La motivación de logro se refiere a la preocupación e interés por alcanzar resultados extraordinarios mediante el esfuerzo personal. La necesidad de poder e influencia se

refiere al deseo de adquirir status e influir y tener un impacto en el ambiente. La necesidad de afiliación se refiere al deseo de establecer relaciones personales estrechas con otros (Cabrera, 2006).

De acuerdo a Ryback (2005), las siete cualidades del liderazgo se enlistan a continuación:

- 1 La planificación estratégica. Es un vestigio de la última oleada de programas populares de formación de directivos; era un instrumento que servía en un principio para alcanzar las misiones de los directivos de grado medio e inferior.
- 2 La comunicación y la alineación. La alineación significa que la organización apoya la potenciación individual, un sentido de participación igualitaria y planteamiento de equipo. La alineación tiende a suponer la identificación de un conjunto de características necesarias para lograr con éxito una misión, en la que participa un número elevado de personas que trabajan estrechamente unidas.
- 3 La construcción de equipos. Se tiende a trabajar en equipos incrustados en una jerarquía modificada.
- 4 El aprendizaje continuo. El proceso de aprendizaje se valora enormemente y se practica en todos los niveles de la organización moderna.
- 5 La responsabilidad dinámica. La responsabilidad se extiende también a los medios utilizados para conseguir los fines.
- 6 Los resultados del sistema. Hoy se extraen los resultados de todas las facetas y de todos los niveles de la actividad de la organización.
- 7 La integridad actualizada. Actualmente, la importancia que se atribuye a la satisfacción del cliente como valor añadido fuerza a las compañías a tener más cuidado con las cuestiones de integridad.

Es fundamental que el director ejecutivo manifieste el compromiso de dedicar tiempo y la energía necesaria para emprender el programa, complementarlo y monitorearlo (Ryback, 2005).

Tabla 3. Estilos de liderazgo

Estilos de Liderazgo	Descripción
El enfoque de rasgos (años 40)	<p>A partir de los años 40s la investigación se enfocó en los estilos de liderazgo desarrollados por los líderes a través de sus actos o comportamientos. El tipo de conducta que puede influenciar a los miembros de un grupo es la principal preocupación de este enfoque.</p> <p>Tipos generales de comportamientos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El comportamiento del líder orientado hacia las tareas proporciona dirección para lograr el cumplimiento de los objetivos que se persiguen en el grupo. 2. El líder con una orientación hacia las personas se preocupa por el bienestar, las necesidades y la satisfacción de sus seguidores. <p>Pérez, J.L.A. (2011). Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana. Raleigh, North Carolina, USA: Lulu Enterprise, Inc.</p>
Liderazgo situacional, modelo de Kenneth Blanchard (años 60)	<p>El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su equipo de trabajo.</p> <p>Tipos de comportamiento de un líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento directivo: <ul style="list-style-type: none"> o Define las funciones y tareas de los subordinados. o Señala qué, cómo y cuándo deben realizarlas. o Controla los resultados. • Comportamiento de apoyo: <ul style="list-style-type: none"> o Centrado en el desarrollo del grupo. o Fomenta la participación en la toma de decisiones. o Da cohesión, apoya y motiva al grupo. <p>Muñiz, R.G. (s.f.). Liderazgo situacional. Modelo de Kenneth Blanchard. Recuperado Julio 27, 2013 de http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm</p>
Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch (años 60)	<p>Lawrence y Lorsch, primeros abogados de la contingencia no especifican un modo mejor de diagnosticar ni un sentido particular para el cambio. Empero, hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones entre grupos. Consideran otras dimensiones, pero estas dos son las que gozan de prioridad por su modo de ver las organizaciones. Lawrence y Lorsch no tiene un modelo de las organizaciones como tal, y así se les puede clasificar en forma apropiada como teóricos de la contingencia. Arguyen (o estatuyen la hipótesis) que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.</p> <p>Universidad Tecnológica Nacional (2008). Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch. Recuperado Julio 27, 2012 de http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1837-teoria-de-la-contingencia-de-lawrence-y-lorsch.html</p>
Teoría camino, meta (años 70)	<p>Esta teoría se centra en como los líderes podrían influir en la motivación al mejorar la disponibilidad y atractivo de los premios y al fortalecer las expectativas de que el esfuerzo puede desembocar en el desempeño y este a su vez en premios. La forma exacta en que un líder puede influir de manera óptima en los premios y expectativas depende de las características del medio ambiente y en las de los subordinados.</p> <p>Características de la tarea para el modelo de Camino-meta.</p> <p>La propiedad fundamental de las tareas consideradas en la teoría del camino-meta es, el grado en que están estructuradas. Cuando la tarea es bastante clara por su naturaleza o por los efectos de la planeación, organización y control, es posible que la dirección personal del líder sea considerada como imposición. Y, por otro lado cuando no está estructurada, una mayor dirección o apoyo en la obtención de más autodirección pueden ser considerados como útiles y satisfactorios.</p> <p>Cuevas, A. Z. (2008). Liderazgo. Teorías sobre liderazgo. Recuperado Abril 10, 2012 de http://www.emagister.com/curso-liderazgo-teorias-teoria-camino-meta</p>
Teoría de intercambio líder-miembro (años 80-90)	<p>La teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal.</p> <p>Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores. La investigación sobre la teoría ILM ha sido generalmente de apoyo. La teoría y la investigación que la rodea proporcionan evidencia sustancial de que los líderes hacen diferencias entre los subordinados, que estas disparidades están lejos de ser aleatorias y que los estatus de grupo interno y de grupo externo están relacionados con el desempeño del empleado y su satisfacción.</p> <p>Open Course Ware (2009). Liderazgo. Recuperado Febrero 15, 2013 de http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrial-y-sistemas/desarrollo-organizacional/lecturas/</p>

Estilos de Liderazgo	Descripción
Liderazgo carismático (años 80-actualidad)	<p>El líder carismático ejerce el poder a través de la persuasión verbal, excitación emocional y experiencia vicaria. Si estos líderes se manejan bien, pueden ser de gran ayuda para las organizaciones que buscan adaptarse a ambientes cambiantes porque retan las fuerzas que impulsan las revisiones de visión estratégica y pueden ser una inspiradora fuerza de trabajo. Esto es sumamente importante para el líder carismático ya que el éxito es lo que valida su carisma de líder y afirma sus habilidades extraordinarias.</p> <p>Meléndez, N.I. (1997). Líder carismático. Recuperado Mayo 07, 2012 de http://cie.uprrp.edu/cuademo/ediciones/11/c11art3.htm</p>
Liderazgo transformacional (años 80-actualidad)	<p>El liderazgo transformacional está fundado en los valores, las creencias y las cualidades personales del líder y no en un proceso de intercambio entre los líderes y los seguidores.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- El liderazgo transformacional lleva a los seguidores a convertirse en líderes. 2.- El liderazgo transformacional hace que las preocupaciones de los seguidores suban del nivel más bajo de las necesidades, o sea las físicas (como seguridad y abrigo), al nivel más alto, o sea las necesidades psicológicas (como autoestima y autorrealización). Los líderes transformacionales cambian a los seguidores de modo que éstos tengan facultades bastantes para cambiar a la organización. 3.- El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a dejar atrás sus intereses personales en busca del bien del grupo. Los líderes transformacionales motivan a la gente para que hagan más de lo que originalmente se esperaba de ella. Hacen que los seguidores adquieran conciencia de la importancia de las metas y los resultados del cambio y, al mismo tiempo, les permiten ir más allá de sus intereses personales inmediatos en busca de la misión de la organización. 4.- El liderazgo transformacional pinta la visión de un futuro deseable y la comunica de modo que valga la pena hacer el esfuerzo, a pesar del dolor que produce el cambio. El papel más importante del líder transformacional tal vez sea encontrar una visión para la organización que sea considerablemente mejor que la anterior y enrola a otros para que compartan el sueño. La visión es lo que lanza a las personas a actuar y sienta las bases para los demás aspectos del liderazgo transformacional. <p>Daft, R. L., Marcic, D. (2006). La experiencia del liderazgo (4a Ed.). Madrid, España: Thomson.</p>
Enfoque psicodinámico (años 90-actualidad)	<p>Los Modelos psicodinámicos están basados en los trabajos de Freud. Se les llama psicodinámico por que la teoría que lo fundamenta sostiene que la conducta es el resultado de una serie de movimientos e interacciones que se produce en la mente de las personas. La mente estimula la conducta, pues tanto la mente como la conducta influyen y son influidas por el medio ambiente del sujeto.</p> <p>La teoría psicoanalítica está compuesta de tres partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoría del desarrollo. - De la psicología anormal. - De la personalidad y finalmente del tratamiento. <p>El determinismo psíquico apunta que la conducta es producto de los procesos mentales de la gente y no como algo simplemente ocurre. El inconsciente apunta que una parte de nuestro pensamiento y de nuestra actividad mental escapa a nuestro conocimiento.</p> <p>Pérez, R. (s.f.). Modelo psicodinámico. Recuperado Septiembre 25, 2013 de http://www.arqhys.com/general/modelo-psicodinamico.html</p>
Liderazgo ético (años 90-actualidad)	<p>Heifetz propone en lugar de definir el liderazgo como una posición de autoridad en una estructura social o como un conjunto de características personales, resulta más útil en nuestro tiempo definirlo como una actividad o trabajo adaptativo susceptible de ser emprendido desde todas las posiciones sociales y por cualquier persona en algún momento de su vida. El trabajo adaptativo consiste en el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta. El trabajo adaptativo requiere un cambio de valores, creencias o conductas. La exposición y orquestación del conflicto – de las contradicciones internas –, en los individuos y los grupos, potencian la movilización de las personas para que aprendan nuevos modos de actuar.</p> <p>Kliksberg, B. (2005). La agenda ética pendiente de América latina. Buenos Aires, Argentina : Ariel</p>
Liderazgo complejo (años 2000-actualidad)	<p>El concepto de liderazgo complejo surge al considerar que los modelos tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel, distribuido y contextual de la práctica real del liderazgo. El liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación.</p> <p>Este enfoque aplicado al liderazgo identifica tres ejes de complejidad: cognitiva, social y conductual, de forma que el líder debe ser capaz de abordar los acontecimientos desde distintas perspectivas, desempeñar distintos roles y ejecutar distintas conductas en función de las demandas de la situación.</p> <p>Gil, F., Alcover, C.M., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Recuperado de Septiembre 06, 2011 http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf</p>

Estilos de Liderazgo	Descripción
<p>Liderazgo autentico (años 2000-actualidad)</p>	<p>El liderazgo auténtico se refiere a los individuos que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se conocen y comprenden a si mismos. - Saben en qué creen y qué valoran. - Actúan conforme a sus valores y creencias mediante una comunicación abierta y honesta con sus subordinados y con otros. <p>Como resultado de esos atributos, los subordinados están más dispuestos a confiar en el líder auténtico y a seguirlo. Esos líderes pueden ser directivos o participativos. El estilo de liderazgo de la persona no es lo que distingue a los líderes no auténticos de los líderes auténticos. Los líderes auténticos generan credibilidad y se ganan el respeto de sus seguidores, alentando y respetando diversos puntos de vista.</p> <p>Componentes claves del liderazgo auténtico: estimula la identificación del seguidor, crea esperanza, refleja confianza, muestra emociones positivas, incrementa el optimismo.</p> <p>Hellriegel, D. y Slocum J.W. (2009). <i>Comportamiento organizacional</i> (12a Ed.). México, D.F., México : Cengage Learning</p>
<p>Enfoque de habilidades (años 2000-actualidad)</p>	<p>El concepto de líder interactivo es consistente con la idea del liderazgo como un conjunto de habilidades que se pueden aprender. Roberto Katz ha sugerido que estas habilidades caen en tres categorías: técnicas, humanas e intelectuales. Las técnicas incluyen la comprensión de la materia tratar en la organización; las humanas comprenden habilidades interpersonales para guiar a otros; y las intelectuales abarcan la habilidad para comprender, analizar y ver las relaciones entre acciones y consecuencias. En muchas teorías de liderazgo, las habilidades narrativas de un líder interactivo son una dimensión que falta en las categorías humanas e intelectuales.</p> <p>Abarca, N. (2010). <i>El líder como coach</i>. Vitacura, Santiago de Chile: El Mercurio Aguilar.</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3. Marco contextual

3.1 La Empresa

Empresa multinacional localizada en el Estado de San Luis Potosí, con una antigüedad no mayor a los 15 años, es parte de un grupo de plantas ensambladoras distribuidas en varios países alrededor del mundo. Reporta directamente al área corporativa establecida en el vecino país del norte (Estados Unidos). Pertenece al sector industrial automotriz, es clasificada por su tamaño como empresa grande con vasta experiencia en la elaboración de productos y componentes eléctricos para sistemas motrices.

Gracias a su experiencia en el sector automotriz y a la calidad demostrada en sus productos, la empresa es hoy en día reconocida a nivel internacional por sus clientes razón por la cual se le otorga el liderazgo en la realización de dichos productos.

Actualmente la empresa se desenvuelve en un sector muy demandante, la competencia es cerrada y las exigencias que imponen los clientes son cada día más altas. Dado lo anterior, la empresa decide iniciar un camino hacia la excelencia operativa tomando como referencia un modelo basado en la filosofía de la manufactura esbelta, dicho modelo refiere impulsores culturales, mejora continua de procesos, alineación estratégica y resultados con enfoque a negocios.

3.2 Crecimiento

Debido a su liderazgo y experiencia en el sector, el área corporativa de la empresa establece años atrás estrategias de crecimiento y participación en nuevos mercados tomando a consideración la innovación a nivel producto y el desarrollo de nuevas

tecnologías. Esto genera un gran interés en su sector dando como resultados planteamientos de nuevos negocios y alianzas con empresas ensambladoras grandes.

3.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional está plasmada dentro de un organigrama teniendo como primer nivel al director y en el segundo al gerente de planta. Al gerente de planta le reportan matricialmente los gerentes restantes o equipo *Staff* los cuales también reportan directamente al primer nivel. En la figura siguiente se presenta el organigrama de la empresa.

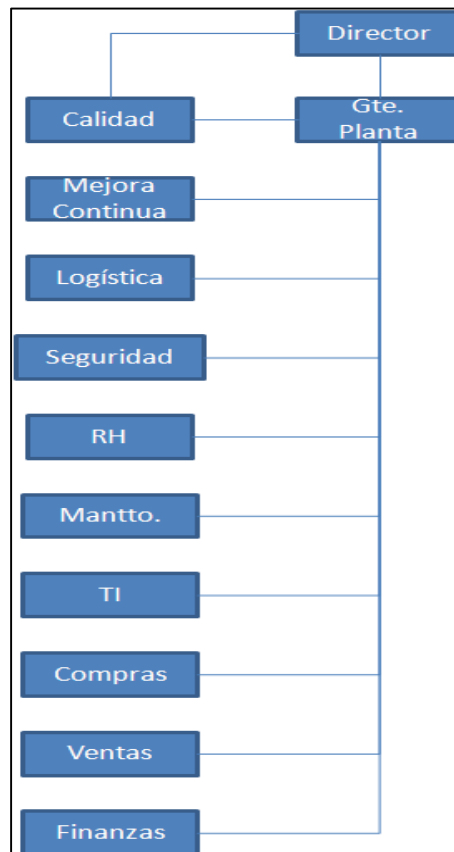


Figura 4. Estructura organizacional

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

La empresa está dividida en áreas administrativas y operativas, respecto al área operativa se maneja el concepto de unidad de negocio. En esta empresa existen dos unidades, las cuales son lideradas por un líder o gerente de unidad. Dichos gerentes reportan solo y directamente al gerente de planta.

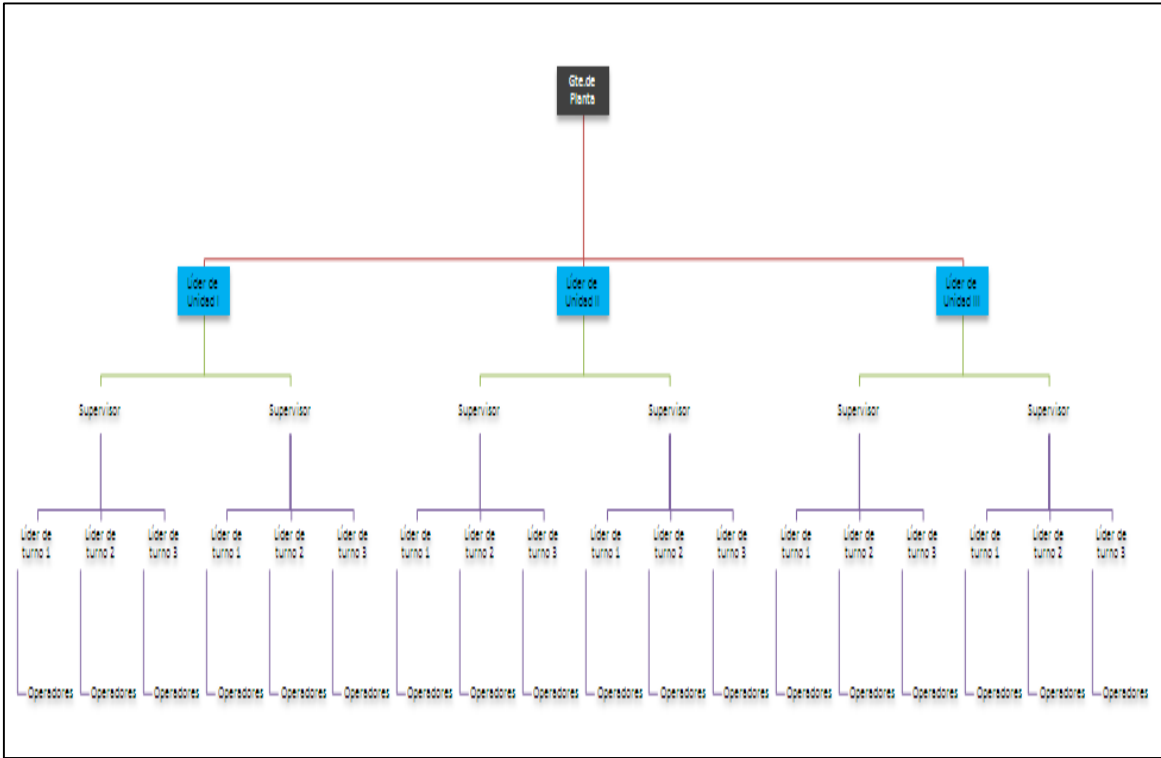


Figura 5. Estructura organizacional área operativa
Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

Para brindar el apoyo o soporte al área productiva, las gerencias de los diferentes departamentos *staff* asignan como responsables directos a sus coordinadores los cuales en conjunto con el líder de unidad trabajan con enfoque de mejorar el desempeño de los procesos a cargo. Cabe mencionar que dichos coordinadores solo reportan de manera matricial al líder de unidad y directamente a su respectiva gerencia.

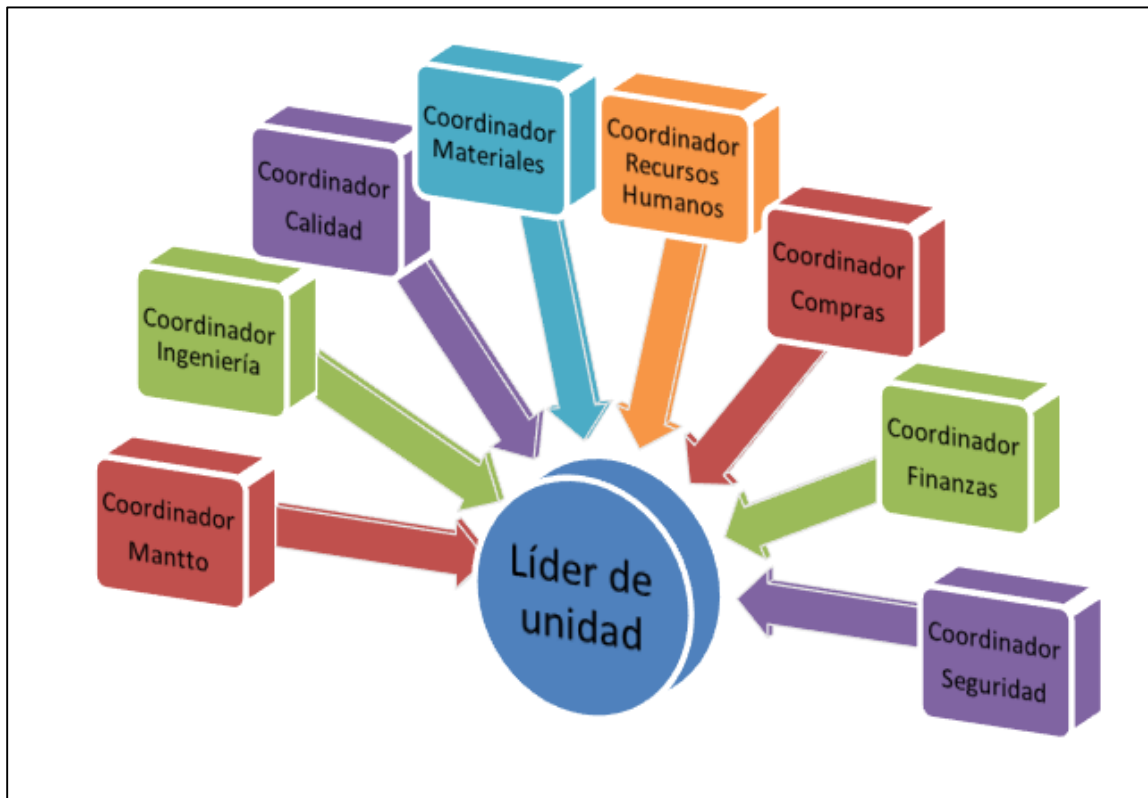


Figura 6. Concepto de unidad de negocio

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa

Cada unidad de negocio se distingue por elaborar diferente tipo de producto, para cada producto se necesita una cadena productiva conformada por celdas de fabricación ó manufactura clasificadas como ensamble final y ensamble de componentes. Las celdas de fabricación o manufactura se administran por varios supervisores los cuales asignan a líderes de turno con su respectivo personal operario para el desarrollo y control de los componentes requeridos a fabricar. Los líderes de turno son entrenados ó capacitados para poder desarrollar las habilidades requeridas para el puesto. El esquema de trabajo dentro de cada celda de fabricación o manufactura está fundamentado en el concepto de equipos multifuncionales. Algunos de los operadores realizan además de su función básica (ensamble y fabricación de piezas) tareas de coordinación relacionadas a control de personal capacitado, temas relevantes de seguridad, control de calidad y limpieza del

proceso. El personal operario asignado a cada celda de fabricación ó manufactura varía dependiendo de la demanda final de producto así como de la distribución establecida por el departamento de ingeniería industrial. Actualmente solo se tiene un grupo pequeño de supervisores, los cuales no son del todo suficientes para el control de las tres grandes unidades de negocio. La cantidad de celdas de fabricación ó manufactura sobrepasa su capacidad de administración y control dejando por ende la mayor toma de decisiones en los líderes de turno.

3.4 Estilo de dirección

El estilo de dirección que aplican está ligado a la función del tipo de trabajo y a la capacidad de los colaboradores, dicho estilo contribuye en gran medida al logro de los objetivos y al clima laboral existente dentro de la empresa.

Diferentes comportamientos se pueden observar dentro de la organización por mencionar algunos: el que impone criterios sin consultar a subordinados, el que no motiva, el que no da instrucciones de trabajo, el que mantiene un equilibrio entre autoridad y libertad del empleado, el que se adapta a la situación de trabajo siendo buen comunicador, tolerante y a la vez fomenta la participación del trabajador.

3.5 Sistema de gestión de la calidad

La empresa se rige por un modelo de negocio el cual está fundamentado en la filosofía de la manufactura esbelta, dentro del modelo se menciona con énfasis la disminución de desperdicios. Algunos ejemplos de desperdicio son: la sobreproducción, los tiempos de espera, el transporte, el exceso de eventos ó pasos durante el proceso productivo, los

inventarios, los movimientos sin valor agregado al momento de crear un producto y los defectos generados durante su realización.

Respecto al tema de certificaciones, la empresa cumple con todos los lineamientos establecidos por la organización internacional de normalización ISO/TS, además presenta una serie de recertificaciones siendo la más reciente la obtenida en el mes de abril del año en curso. De igual manera sobresalen reconocimientos otorgados por algunos de sus clientes. Su sistema de gestión está resguardado en el servidor de la empresa, el cual está conformado por un manual de calidad con sus respectivos procedimientos e instructivos en donde se describe la interacción entre procesos claves, lineamientos, roles, responsabilidades y actividades del personal. Para cada proceso clave de la organización, se desarrolló un diagrama de flujo denominado en este sector como “diagrama de tortuga” el cual describe el proceso y su desarrollo interno o actividades a seguir, los recursos necesarios sean humanos o físicos, los lineamientos o reglas, los documentos necesarios para realizar satisfactoriamente la actividad (instructivos, formatos), las metas a cumplir o indicadores duros, los requerimientos o documentación necesaria para iniciar el proceso (entradas) y los entregables para el cliente siguiente sean de manera cualitativa o cuantitativa (salidas).

Usan diferentes mecanismos de control para dar seguimiento a los resultados, por mencionar las reuniones sistemáticas que se realizan entre los diferentes niveles de la organización o auditorías basadas en listas para verificar actividades específicas, esto último es más común verlo dentro del área operativa. Las auditorías a procesos productivos son con enfoque a la prevención, el personal responsable para su aplicación puede variar siendo los principales los encargados de Supervisión, liderados a su vez por el personal del

área de Calidad. En observaciones frecuentes al esquema existente de auditoría se ha podido detectar que no es del todo efectiva.

3.6 Capacitación y desarrollo

La capacitación del personal es programada mes con mes y no se lleva un programa específico para cada colaborador. Se emite un calendario con cursos previamente definidos por el departamento de recursos humanos, dado lo anterior el personal se programa y solicita ser considerado, por supuesto previa revisión con su Jefe inmediato, esto aplica solo para personal empleado. Respecto al personal operario se les capacita de acuerdo al proceso en donde se desenvuelven, llevando un plan de desarrollo a cuatro niveles, por lo general el personal de nuevo ingreso es nivel 1, después de un tiempo razonable y tomando a consideración su experiencia adquirida y demostrada en el proceso productivo se le asciende a una categoría siguiente. Para evaluar el desempeño del personal empleado se realizan dos revisiones al año, en la primera se establecen los objetivos y en una posterior se revisa el avance. Existe un desconcierto en lo que se refiere al tema de objetivos personales, puesto que en algunos casos no son alcanzables y en otros casos no son del todo claros y específicos.

3.7 Vinculación

Existe una muy buena relación con las instituciones educativas locales, el personal estudiantil es contratado por tiempos determinados y en la mayoría de los departamentos es común este esquema de trabajo. Debido a la gran cantidad de trabajo a desarrollar algunas actividades claves se asignan a los estudiantes, lo cual a mediano plazo no es del todo

favorable puesto que la mayoría de las veces debido a la rotación normal de dicho personal las actividades quedan inconclusas.

3.8 Subcontratación del personal

Uno de los rubros que afectan directamente a los costos indirectos de fabricación es la mano de obra calificada, la cual juega un papel muy importante en la realización del producto. La empresa optó hace tiempo el utilizar el concepto de *outsourcing* o subcontratación, aplicado en primera instancia al personal operario un tiempo después se direccionó al personal empleado. Este esquema visualiza a una organización más productiva a través de servicios externos de alta calidad que contribuyen al logro de los resultados, con esto se pretende hacer frente a diversas situaciones tales como: personal limitado, personal por honorarios, personal temporal para el desarrollo de tareas no estratégicas, personal para picos de producción o cargas extraordinarias de trabajo, incapacidades, períodos de prueba, proyectos por período determinado. La empresa que otorga el servicio ofrece ventajas de disminución de costos directos de operación, deducciones fiscales al 100%, responsabilidad total de compromisos administrativos, laborales, fiscales y legales entre otros. El sistema ofrecido difiere en aspectos de contratación en comparación con el de la compañía, tiempo requerido para otorgar la base ó planta definitiva al trabajador (largo plazo, siendo el tiempo máximo de un año). Como lineamiento se maneja un sistema de control visual en este caso la vestimenta del personal.

3.9 Administración visual

En el área productiva se manejan diferentes esquemas de administración visual con la finalidad de que el personal que colabora en los procesos este enterado en tiempo real de la situación existente, algunos ejemplos son: los pizarrones con información general, las pantallas electrónicas con reportes de producción, los tableros de control para el abastecimiento del material, las identificaciones generales de las celdas, los sistemas de alarma, las herramientas de prevención para cada proceso, entre otros. Dado lo anterior es más sencillo transmitir al personal información relevante del proceso en tiempo real así como hacer referencia de una anomalía en caso de existir.

La empresa considera varios indicadores con los cuales trata de visualizar una correlación directa lo más exacta posible respecto al desempeño de los procesos productivos. Dichos indicadores están clasificados dentro de los rubros generales de Seguridad, Calidad, Productividad, Entregas y Financieros. El indicador que frecuentemente se usa para el monitoreo del proceso productivo es el OEE (*overall equipment effectiveness*) el cual significa *eficiencia general de equipos*. Dicho indicador es una razón porcentual que sirve para medir la eficiencia productiva de una maquinaria industrial o línea de producción. La ventaja del OEE frente a otras razones es que mide en un único indicador todos los parámetros fundamentales de la producción industrial como lo son: la disponibilidad del equipo, la eficiencia del personal y la calidad del producto. En caso de existir variación en alguno de esos parámetros se siguen procedimientos muy específicos para evitar y/o minimizar impactos consecuentes.

3.10 Antecedentes

Con la intención de estar en la vanguardia a nivel tecnológico y ser más competitivo en ese sector, la empresa logra con uno de sus clientes mayoritarios vía convenio la autorización y lanzamiento para el diseño y desarrollo de un nuevo producto. Como todo proyecto, se define con el cliente aspectos de desempeño, calidad, costo y seguridad del producto así como el plan de entregas y servicio. Las etapas iniciales del proyecto están enfocadas al diseño del producto y al desarrollo del proceso de fabricación, dicha actividad fue realizada por el área corporativa de diseño y manufactura avanzada localizada en Estados Unidos.

Con el fin de mantener una buena comunicación con la planta maquiladora, el corporativo utiliza los diferentes medios existentes de tecnología de información por mencionar: conferencias telefónicas, video conferencia, medios electrónicos (internet, correo electrónico, *chats*, *blogs*), revisiones en sitio, entre otros. Un punto en particular a considerar respecto al tema de proyectos, es que algunas veces los recursos humanos de la empresa maquiladora que se asignan para dar el soporte necesario no son del todo suficientes. Una vez terminada la etapa inicial el proyecto (diseño de producto y desarrollo del proceso de fabricación) se opta por enviar la documentación pertinente así como la maquinaria necesaria al lugar correspondiente (empresa maquiladora) para generar las primeras corridas de prueba, previo al lanzamiento de producción oficial.

El esquema de fabricación del producto propuesto consiste en cuatro líneas de producción ó celdas de manufactura. Tres de dichas celdas están destinadas para la realización de los componentes y una más para el ensamble total. Cada celda está

conformada por una cantidad promedio de 15 estaciones de trabajo, las celdas de manufactura (CM) están clasificadas de la siguiente manera:

- CM ensamble final
- CM componentes A
- CM componentes B
- CM componentes C

Una vez instalado el proceso de fabricación se procede a su validación y liberación, esto de acuerdo a los lineamientos internos de calidad participando personal del área corporativa y de la empresa maquiladora. Los niveles de producción determinados entre el cliente y el área de ventas se distribuyen en una ventana de tiempo de 5 años.

Cronología celda de manufactura CM componentes C.

Septiembre del 2009

Inician operaciones con un volumen determinado de 20,000 piezas anuales lo que equivale a 10 piezas x hora (1 turno). Contratiempos relacionados a la falta de personal, curva de aprendizaje en el manejo de la maquinaria y estandarización en criterios de calidad impactan a este proceso productivo. Respecto al tema de beneficios, el proyecto genera fuentes de empleo a nivel administrativo (4) y operativo (20).

Enero del 2010

El área de ventas en conjunto con el de planeación pronostican un volumen anual de 150,000 unidades lo que equivale a 25 piezas x hora (3 turnos), respecto a la demanda se

muestra una tendencia positiva para los años subsecuentes. Con el fin de minimizar impactos por falta de recursos, se genera y ejecuta plan para contratación de personal aplicando el esquema subcontratación.

Junio del 2010

Aparecen las primeras dificultades, el índice de desperdicio denominado *scrap* llega a tener su punto más alto teniendo un impacto negativo de \$150,000 dólares, la cantidad de piezas producidas por hora no es mayor a 15 (fuera del estándar). Debido al alto impacto alto en los indicadores de productividad y calidad, la gerencia determina que un grupo de colaboradores trabajen en áreas específicas para mejorar el proceso, con la expectativa de minimizar impactos y estabilizar la situación existente. Gracias al trabajo en equipo y dedicación del personal se logra en un tiempo relativamente “corto” la estabilidad del proceso productivo, por ende una mejora en los indicadores.

Diciembre del 2010

Para finales del año, se producen 25 piezas por hora y los niveles de desperdicio registrados se ven minimizados mostrando tendencias positivas en rubros de costos. Durante el cierre de ese año e inicios del siguiente el proceso se muestra estable, estrategias con enfoque a la mejora continua considerando modelos existentes por mencionar Sistema de Producción Toyota son aplicadas. La administración del proceso productivo recae 100% en el personal operario, líder de turno y Supervisor, los cuales muestran una cierta madurez y facultamiento para la toma de decisiones. En situaciones especiales, en caso de ser necesario y utilizando el sistema de escalamiento involucran al personal de soporte de los diferentes departamentos, para el análisis y solución de los problemas.

Marzo del 2011

Se plantea un alza en la demanda del producto correspondiente a 250,000 piezas anuales, esto equivale a producir 43 piezas por hora (3 turnos), teniendo como fecha límite el mes de Enero del año siguiente para inicio de producción. Con el fin de visualizar las implicaciones para producir dicha demanda y agilizar la maquinaria y recursos necesarios se asigna a un coordinador de proyectos, el cual realiza estudios de factibilidad y análisis de capacidad para el volumen considerado. Una de las implicaciones más grandes se detecta en particular en la celda de manufactura CM componentes C ya que su capacidad instalada no es del todo suficiente para el volumen acordado, por lo cual optan por duplicar el proceso de fabricación. Este cambio implicó el tener una nueva plantilla conformada por personal operario para los tres turnos. Una vez identificadas las necesidades e implicaciones del proceso productivo (recursos humanos y físicos) se optó por la autorización de la compra de maquinaria y subcontratación del personal requerido.

Noviembre del 2011

El equipo de trabajo conformado por personal de diferentes áreas (calidad, manufactura, operaciones, ingeniería, y mantenimiento) se fusiona e inicia las actividades pertinentes para la integración, validación y liberación del nuevo proceso de fabricación; una vez concluida esa etapa, se decide realizar algunas corridas cortas de producción pero ahora con el enfoque de validación del producto. Dicha actividad queda inconclusa, puesto que el personal operario requerido para el nuevo proceso no había sido del todo subcontratado (plantilla). Debido a lo anterior se concluye seguir trabajando en el esquema actual y reprogramar esa actividad para el primer mes del año siguiente.

Enero 2012

En las primeras semanas del año se audita el proceso productivo y se detecta que el indicador *OEE* muestra una tendencia negativa y que el nuevo proceso sigue detenido por la falta de personal. Las plantillas asignadas del personal subcontratado a cada turno muestran altos índices de ausentismo y rotación, además se perciben síntomas relacionados al comportamiento de la gente (rumores, quejas, discusiones, entre otros). Un evento no relacionado al proyecto pero que se presentó durante una ventana de tiempo similar fue la reasignación del líder de la unidad de negocio, el cual venía desempeñando esa posición durante los últimos 5 años. Para cubrir su posición se propuso a uno de sus coordinadores del equipo *staff*, el cual venía laborando con anterioridad en esa unidad. No existió un tiempo razonable para la transferencia de posición, razón por la cual los resultados de la unidad de negocio no fueron del todo favorables.

Con el fin de mejorar, se opta por reasignar al líder de unidad, su lugar fue cubierto inmediatamente por otra persona quién también tenía nociones de la administración de producción. Dentro de sus objetivos, uno en particular fue el de mejorar la productividad e iniciar el arranque e integración del nuevo proceso para la celda CM componentes C. Para llevarlo a cabo, decide distribuir al personal operario en los 3 turnos existentes, tomando en cuenta el impacto financiero por la generación de tiempo extra, esto con la finalidad de producir durante todos los días y horas de la semana lo cual implicó fatiga en el personal por las largas jornadas de trabajo realizadas. Un hecho suscitado fue de que su supervisor a cargo (celda CM componentes C) sin dejar explicación alguna acude al departamento de recursos humanos y renuncia. Una ventaja que se visualizaba con dicho supervisor es que participó y colaboró activamente en el desarrollo e integración del nuevo proceso. En

pláticas externas, se comentó que parte de su decisión fue debido a una no muy favorable relación de trabajo con su superior.

Debido a la baja productividad en la celda CM componentes C, el responsable del proyecto convoca al equipo de soporte a sesiones de trabajo extraordinarias para entender la situación. Propusieron un nuevo arreglo (patrón de caminado) en la plantilla del personal para que pudieran realizar las actividades que son necesarias para el ensamble del producto, tomando en cuenta siempre la situación de plantilla reducida por ausentismo, lo anterior fundamentado en estudios y análisis de ergonomía así como también en los desplazamientos que el personal requiere hacer dentro de la celda. Se modificaron los estándares de la operación, la distribución del personal, los tiempos de traslado y/o espera entre operaciones de trabajo y el balanceo de actividades. Esto implicó una capacitación continua al personal, la cual se vio afectada por el poco tiempo disponible que permitía el área productiva. En sesiones realizadas con los líderes de turno, en cuestionamientos abiertos se relacionó al estilo de liderazgo como una parte fundamental a fortalecer para la situación existente. Platicando con uno de ellos, expresaba *“La gente no me sitúa como Jefe debido a que provengo del mismo nivel que ellos, esto origina que sea más difícil el poder coordinarlos”*. También se detectó que la relación de trabajo no era del todo satisfactoria con sus subordinados (operadores), ya que ellos mostraban poca iniciativa y apoyo hacia los líderes de turno, esto aplicaba en cualquiera de los tres turnos. En cambio, en cuestionamientos abiertos al personal operativo, ellos no visualizaban un beneficio directo respecto al tema de participación para desarrollar algunas funciones específicas extras a su rol enfoque a calidad, seguridad, limpieza entre otras, esto se apreciaba en particular un poco más en el personal subcontratado. Otro punto importante fue que el

personal mostraba cansancio debido a las arduas jornadas de trabajo y el concepto de trabajo en equipo se había perdido.

Desde meses anteriores, el índice de rotación y ausentismo mostraba una tendencia negativa, el personal operario que participaba en ese proceso productivo se veía incluido en esos índices. Personal de recursos humanos fue involucrado, reconocieron que desde hace tiempo habían visualizado esos problemas sin tener por el momento resultados diferentes; se cuestionó a la empresa encargada del *outsourcing* o subcontratación, pero tampoco mostraron planes puntuales de mejora. Dado lo anterior se propusieron planteamientos con un enfoque en motivación e integración, teniendo como alcance al personal operario, líderes de turno y equipo de soporte. Aún con el esfuerzo anterior, el proceso productivo siguió mostrando tendencias no favorables.

Capítulo 4. Metodología

4.1 Enfoque

Para la elaboración del presente trabajo es conveniente tener en mente las posibles alternativas metodológicas a seguir, el seleccionar alguna de ellas y considerarla como la más adecuada, es precisamente uno de los pasos más importantes y decisivos del estudio. Debido a que esta situación no ha sido expuesta anteriormente se decide por catalogar la investigación como cualitativa.

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (1991), el enfoque cualitativo por lo común se utiliza primero para definir y refinar preguntas de investigación. A veces pero no necesariamente se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en procesos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y observaciones. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como lo observan los autores de un sistema social previamente definido (Hernández et al., 1991).

Investigación cualitativa (s. f.), señala las siguientes características propias de una investigación cualitativa:

1. Es inductiva.
2. El investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.
3. Los investigadores cualitativos son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio.

4. Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.
5. El investigador cualitativo suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones.
6. Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas.
7. Los métodos cualitativos son humanistas.

En este caso, la mayoría de los puntos anteriores aplican para nuestro objeto de estudio, se pretende descubrir que factores lo afectan y a su vez profundizar en ello; es relevante la interacción con las personas que participan en el proceso productivo, siendo ellos el instrumento de medida.

4.2 Alcance

Para Hernández et al., (1991) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a un análisis. Miden, evalúan ó recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información). Por lo tanto, nuestro estudio se clasifica como descriptivo porque se concentra en contextos que suceden dentro del proceso productivo determinado como objeto de estudio. De igual manera, se visualiza como explicativa porque está dirigida a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos y sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar

porque ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relacionan dos o más variables (Hernández et al., 1991).

Tomando a consideración lo anterior, se determina también como explicativa puesto que la intención del presente estudio es además de identificar los factores que contribuyen a la situación que predomina, el describir por qué se suscitan.

4.3 Muestra

Para el enfoque cualitativo, de acuerdo a Hernández et al., (1991) la muestra es una unidad de análisis o grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, de análisis; sobre el (la) cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo (a) del universo o población que se estudia (Hernández, et al., 1991).

La investigación descrita es llevada a cabo en una empresa del sector industrial metal mecánico localizada en el estado de San Luis Potosí, en particular en la celda productiva clasificada como Componentes C y todo lo que con lleva ó participa dentro de la misma.

4.4 Técnica para recopilar información

La observación desempeña un papel importante en la investigación, es un elemento fundamental de la ciencia. El investigador durante diversas etapas de su trabajo, al utilizar sus sentidos: oído, vista, olfato, tacto y gusto, acumula hechos que le ayudan a identificar su problema. Mediante la observación descubre pautas para elaborar una solución teórica de su problema. Determina si existen pruebas que corroboren su hipótesis, efectúa nuevas observaciones, atentas y precisas, desde el comienzo de su trabajo de investigación hasta el momento final, en el que hace posible afirmar o rechazar la solución propuesta, el

investigador confía en la observación como medio para llevar a cabo la búsqueda de la verdad; cualquiera que sea el método, la observación está presente en alguna o varias etapas del proceso.

Cuando decide emplearse como instrumento para recopilar datos hay que tomar en cuenta algunas consideraciones de rigor. En primer lugar como método para recoger la información, debe planificarse a fin de reunir los requisitos de validez y confiabilidad. Un segundo aspecto está referido a su condición hábil, sistemática y poseedora de destreza en el registro de datos, diferenciando los aspectos significativos de la situación y los que no tienen importancia. Así también se requiere habilidad para establecer las condiciones de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible y sin influencia del investigador u otros factores de intervención. En términos generales la observación es muy útil en todo tipo de investigación; particularmente de tipo: descriptiva, analítica y experimental (Morán, s. f.).

La técnica utilizada para la obtención de la información es la observación, tomando siempre a consideración aspectos como:

- Lugar en donde sucede el evento.
- Participantes directos e indirectos.
- Conexiones externas e internas respecto al lugar en donde suceden los hechos.
- Actividades realizadas.
- Comportamientos y relaciones del personal que participa.
- Entorno, medio ambiente del lugar de los hechos.
- Lineamientos existentes.
- Sistemas de gestión, métodos de trabajo.

- Actitudes, comportamiento del equipo *staff* y personal de soporte.

4.5 Técnica para analizar información

Los diagnósticos están basados a través de la observación, lo cual implica detectar e identificar de manera detallada las diferentes situaciones o eventos que estas presentes en la problemática, los cuales pueden ser: aspectos relacionados al comportamiento y actitudes del personal *staff*, el entorno en el cual se desenvuelven, los sistema de trabajo o lineamientos a los cuales están sometidos (ritmo y disciplina del trabajo), indicadores del área en cuestión, relaciones interpersonales y de grupo, así como las condiciones de trabajo. Se realizaron dos tipos de diagnósticos con el fin de cubrir los puntos mencionados anteriormente, los cuales se mencionan a continuación:

Diagnóstico administrativo

La manera de llevar a cabo este tipo de diagnóstico es a través de la observación del área a estudiar, en nuestro caso la línea de producción la cual cuenta con un desempeño no favorable de acuerdo a las expectativas de la unidad de negocio. Para recopilar los hechos se consideró una ventana de tiempo de un mes al menos, una vez realizado lo anterior, se identificó de manera general y particular cada situación existente y se correlacionaron con las cuatro fases del proceso administrativo que son:

1. Planeación: Metas, objetivos, estrategias y planes.
2. Organización: Estructura y gerencia de recursos humanos.
3. Dirección: Motivación, liderazgo, comunicación, comportamiento individual y grupal.
4. Control: Normas, medidas, comparación y acciones.

Posteriormente se procede a estratificar a cada uno de los hechos obtenidos estableciendo como lineamiento si el hecho descrito favorece o no al objeto de estudio.

De esta manera se podrá identificar cual de las cuatro fases contribuyen a la problemática existente.

Diagnóstico de causas, síntomas y resultados

A partir de los hechos adversos identificados en el diagnóstico anterior, se clasifican de acuerdo a la tabla 4;

Tabla 4. Causas, Síntomas y Resultados

Causas	Síntomas	Resultados
<ul style="list-style-type: none">○ Liderazgo.○ Planeación.○ Estructura.○ Sistemas de trabajo.○ Procesos.○ Procedimientos.○ Políticas.○ Indicadores.○ Manuales.○ Cultura organizacional.○ Cambio organizacional.○ Tecnología, equipo.○ Infraestructura.○ Costos.	<ul style="list-style-type: none">○ Comunicación.○ Motivación.○ Actitudes.○ Comportamiento.○ Relaciones.○ Identificación.○ Compromiso.○ Ausentismo.○ Rotación.	<ul style="list-style-type: none">○ Imagen.○ Crecimiento.○ Ventas.○ Facturación.○ Pérdidas.○ Producción.○ Desperdicio.

Fuente: Likert R. (1973) Conversion with Renisis Likert, Organizational Dynamics. Vol 2

Una vez clasificada la información, se podrán visualizar las causas potenciales que contribuyen en el problema del objeto de estudio; de tal manera se podrán plantear alternativas de solución. Se recomienda, para ambos diagnósticos, una observación certera

basada en hechos reales no en suposiciones; así como debatir con el equipo de trabajo la información obtenida (consenso).

Capítulo 5. Análisis y Resultados

Las anomalías detectadas en el proceso CM componentes C ha ocasionado que se clasifique dentro de la cadena productiva en donde se ve involucrada como un proceso inestable, lo cual implica ser una barrera más para el logro de los objetivos de la unidad de negocio a la que pertenece. Debido a las circunstancias descritas anteriormente, en donde aspectos fundamentales de la empresa y del personal que colabora dentro y fuera de la celda de manufactura se ven relacionados por el bajo rendimiento del proceso productivo, se les propone aplicar un diagnóstico con enfoque administrativo para identificar los principales factores que contribuyen a la situación existente. Para su realización se utilizaron diferentes técnicas para la obtención de información siendo la observación, participación en el proceso afectado, recolección de información y cuestionamientos al personal lo más aplicado. A continuación se presentan la información recolectada así como su clasificación de acuerdo al método propuesto.

Descripción de la empresa

- ❖ Empresa multinacional.
- ❖ Tamaño grande.
- ❖ Sector automotriz.
- ❖ Elabora productos eléctricos para sistemas motrices.
- ❖ Antigüedad no mayor a los 15 años.
- ❖ Operativamente distribuida por unidad de negocios.

Descripción de los autores

- ❖ Director (nivel más alto en la organización).
- ❖ Gerente de planta.
- ❖ Gerentes de diversos departamentos (10).
- ❖ Líder de Unidad de negocio (unidad afectada).
- ❖ Coordinador de proyectos (nuevos productos y procesos).
- ❖ Supervisor a cargo (celda afectada CM componentes C).
- ❖ Líderes de turno (celda afectada CM componentes C).
- ❖ Personal de soporte (celda afectada).
- ❖ Personal operativo (contratado y subcontratado).
- ❖ Personal de recursos humanos.
- ❖ Personal que otorga el servicio de subcontratación.

Descripción de los hechos.

- ❖ Estrategias de crecimiento tomando a consideración la innovación a nivel producto y el desarrollo de nuevas tecnologías.
- ❖ Estructura organizacional conformada en dos niveles. Nivel 1 director, nivel 2 gerente de planta. Gerentes de diversos departamentos reportan directamente al nivel 1 y matricialmente al nivel 2.
- ❖ Esquema de trabajo basado en el concepto de unidad de negocio para la parte operativa, líder de unidad solo tiene a cargo a los supervisores, líderes de turno y operarios.
- ❖ Coordinadores de diversos departamentos reportan de manera matricial al líder de unidad.

- ❖ Esquema de trabajo dentro de las celdas de manufactura basado en equipos multifuncionales.
- ❖ Operadores desempeñan además de sus tareas básicas tareas de coordinación relacionadas a control de personal capacitado, temas relevantes de seguridad, control de calidad y limpieza de proceso.
- ❖ La cantidad de supervisores a cargo no es del todo suficiente para lo que demanda la unidad de negocio.
- ❖ Mayor toma de decisiones por líderes de turno.
- ❖ Se presentan estilos de dirección diferentes por mencionar el que impone criterios sin consultar a subordinados, el que no motiva, el que no da instrucciones de trabajo, el que mantiene un equilibrio entre autoridad y libertad del empleado, el que se adapta a la situación de trabajo siendo buen comunicador, tolerante y fomenta la participación del trabajador.
- ❖ Empresa con modelo de negocio fundamentado en filosofía de manufactura esbelta.
- ❖ Empresa certificada por normativa ISO/TS, reconocida por sus clientes.
- ❖ Sistema de gestión fundamentado en manual de calidad, procedimientos, instructivos en donde se describe la interacción entre procesos clave, lineamientos, entre otros.
- ❖ Se utilizan mecanismos de control para dar seguimientos a los resultados planteados (revisiones sistemáticas ó auditorías en sitio).
- ❖ El esquema existente de auditoría muestra poca efectividad.
- ❖ Capacitación del personal programada mes con mes, sin visualizar un esquema específico para cada colaborador. .

- ❖ Personal operario capacitado de acuerdo al proceso productivo en donde aplica, van cambiando las categorías ó niveles de acuerdo al dominio de su operación.
- ❖ Evaluación al personal empleado por objetivos (2 por año), se detecta desconcierto en este tema puesto que no son alcanzables, claros y específicos.
- ❖ Existe vinculación con instituciones educativas.
- ❖ Actividades claves son direccionadas a personal estudiantil que participa en la empresa, siendo esto desfavorable por la rotación natural.
- ❖ Subcontratación de personal aplicado a personal operario y empleado.
- ❖ Situaciones que se plantean para utilizar un esquema de subcontratación: personal limitado, personal por honorarios, personal temporal para el desarrollo de tareas no estratégicas, personal para picos de producción o cargas extraordinarias de trabajo, incapacidades, períodos de prueba, proyectos por período determinado.
- ❖ Beneficios esperados por el esquema de subcontratación: disminución de costos directos de operación, deducciones fiscales al 100%, responsabilidad total de compromisos administrativos, laborales, fiscales y legales entre otros.
- ❖ El esquema de subcontratación difiere en aspectos de contratación en comparación con el de la compañía, tiempo requerido para otorgar la base ó planta definitiva al trabajador (largo plazo, siendo el tiempo máximo de un año).
- ❖ El esquema de subcontratación maneja como lineamiento un sistema de control visual en este caso la vestimenta del personal.
- ❖ Administración visual diversa con la finalidad de transmitir al personal información relevante en tiempo real.
- ❖ La empresa logra con cliente mayoritario la autorización para el lanzamiento, diseño y desarrollo de un nuevo producto, proceso.

- ❖ Personal del área corporativa responsable del diseño y desarrollo del nuevo producto, proceso.
- ❖ Sistema de comunicación utilizando tecnologías de información existentes.
- ❖ Personal asignado limitado en cantidad para dar el soporte requerido durante el desarrollo del proyecto.
- ❖ Culminación del proyecto, maquinaria en sitio, proceso productivo conformado por 4 celdas de manufactura una de ellas destinada al ensamble final.
- ❖ Inicia operaciones en septiembre del 2009, contratiempos relacionados a falta de personal, curva de aprendizaje y aspectos técnicos en celda de manufactura CM componentes C.
- ❖ Se generan fuentes de empleo de manera general, en particular para la celda de manufactura CM componentes C se asignan 4 personas a nivel administrativo y 20 para el nivel operativo.
- ❖ En Enero del 2010, pronostican un volumen anual de 150,000 unidades, se toma de la decisión de contratar personal aplicando esquema de subcontratación fundamentado en minimizar impactos por falta de recursos, para celda de manufactura CM componentes C.
- ❖ Durante Junio del 2010, impactos a indicadores de productividad (desperdicio \$150,000 USD, piezas por hora no mayor a 15). Se organiza el personal para resolver anomalías logrando la estabilidad del proceso productivo (celda de manufactura CM componentes C).
- ❖ Durante Diciembre del 2010, el proceso se muestra estable, 25 piezas por hora producidas y tendencias positivas en rubros de disminución de desperdicios.

Adoptan técnicas de mejora continua de modelos existentes tales como el Sistema de Producción Toyota.

- ❖ Diciembre del 2010, la administración del proceso productivo es a cargo del personal operario, líder de turno, Supervisor. En caso de ser necesario utilizan el sistema de escalamiento para involucrar personal de otras áreas como soporte.
- ❖ En Marzo del 2011 aumenta la demanda a 250,000 piezas anuales con una fecha de inicio de Enero del 2012.
- ❖ Durante el mes de marzo del 2011, se asigna a un Coordinador de proyectos para visualizar las implicaciones a resolver debido al incremento de demanda por mencionar; gente, maquinaria, espacio, entre otros.
- ❖ La conclusión del estudio realizado en el mes de marzo del 2011 es que la celda de manufactura CM componentes C requiere ser duplicada para cumplir con la demanda requerida. Se toma la decisión de comprar el equipo requerido y subcontratar al personal para los tres turnos.
- ❖ En el mes de Noviembre del 2011 se terminan los preparativos del proceso productivo (implementación, validación) gracias al apoyo de personal de diferentes áreas (calidad, manufactura, operaciones, ingeniería, mantenimiento).
- ❖ La validación del producto queda detenida por falta de personal operario esquema de subcontratación en el mes de Noviembre del 2011. Se toma la decisión de seguir produciendo reprogramar la actividad el año siguiente.
- ❖ Durante el mes de Enero del 2012 se detectan impactos en los indicadores de productividad así como tendencias negativas.
- ❖ Durante el mes de Enero del 2012 se presenta alto ausentismo y rotación por parte del personal subcontratado.

- ❖ Durante el mes de Enero del 2012 se perciben síntomas relacionados al comportamiento del personal subcontratado (rumores, quejas, discusiones, entre otros).
- ❖ El líder de la unidad de negocio es reasignado tomando su posición un colaborador cercano. El tiempo de transferencia entre posiciones no fue bien acordado, el efecto se reflejó en los resultados de la unidad.
- ❖ Por segunda ocasión se reasigna el líder de la unidad de negocio, uno de sus objetivos es incrementar la productividad e iniciar el arranque del nuevo proceso declarado para la celda de manufactura CM componentes C.
- ❖ Durante el mes de Enero del 2012 el nuevo líder de unidad distribuye al personal operario en 3 turnos tomando en cuenta el impacto financiero por la generación de tiempo extra, con la finalidad de producir todos los días y horas de la semana. El personal operario muestra fatiga por las largas jornadas de trabajo realizadas.
- ❖ El Supervisor a cargo de la celda de manufactura CM componentes C renuncia a su cargo por una relación no favorable con su Jefe inmediato (líder de unidad), el cual tenían como ventaja competitiva el haber participado en el desarrollo e integración del nuevo proceso.
- ❖ El coordinador del proyecto propone junto con un equipo de soporte nuevos arreglos para que el personal pueda realizar las actividades necesarias para ensamblar el producto aún con situaciones de plantillas reducidas. Es necesario impartir capacitación al personal lo cual no fue posible por falta de tiempo disponible.
- ❖ El estilo de liderazgo es cuestionado por los líderes de turno y respectivamente por sus colaboradores (personal operativo).

- ❖ La relación de trabajo no es del todo satisfactoria entre operarios y líderes.
- ❖ El personal operario no visualiza beneficios respecto al tema de participación para desarrollar funciones extras a su rol, enfoque a calidad, seguridad, limpieza. Con énfasis en el personal subcontratado.
- ❖ El esquema de trabajo en equipo se ve afectado por la situación existente entre los participantes del proceso productivo.
- ❖ El índice de rotación y ausentismo muestra tendencia negativa.
- ❖ El personal de recursos humanos y los responsables del esquema de subcontratación estaban enterados de la situación, sin tener resultados favorables hasta el momento ni planes puntuales de mejora.
- ❖ Se direcciona al personal operario, líderes de turno y equipo de soporte a esquemas de integración. Las tendencias del proceso productivo siguen siendo desfavorables.
- ❖ El comportamiento del proceso productivo al inicio del año se ve afectado, dando como consecuencia un impacto en los indicadores claves. Los tres turnos que participan para el logro del objetivo, identificados en colores diferentes en el gráfico adjunto muestran la variación de la producción respecto al tiempo.
- ❖ De manera global (línea color naranja) la producción muestra tendencia negativa para fines del mes de Enero.

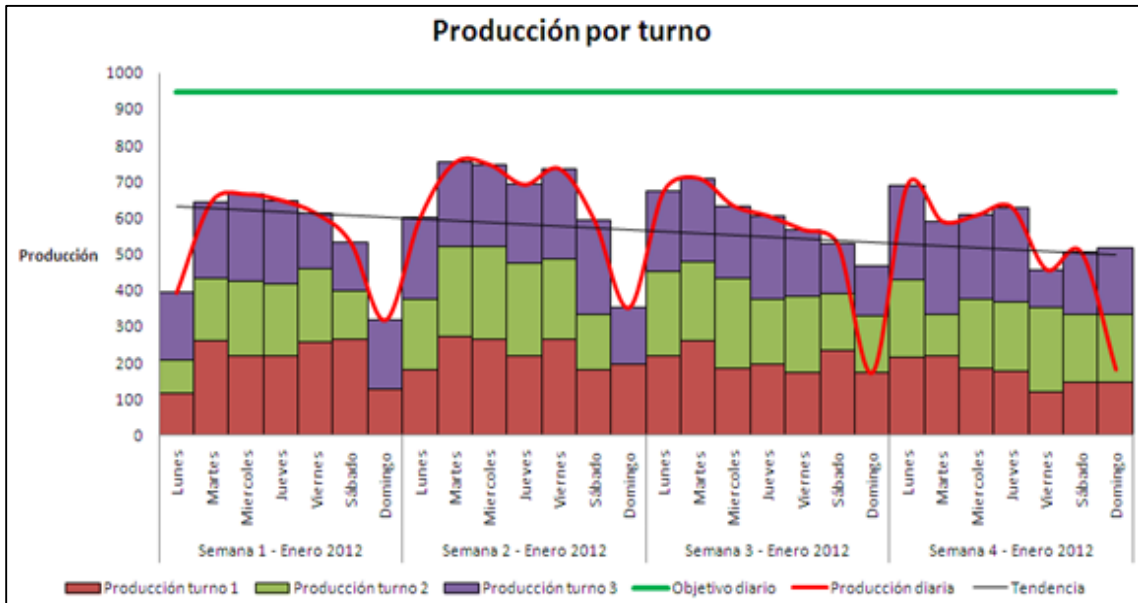


Figura 7. Comportamiento de la producción celda CM componentes C.
Fuente: Empresa maquiladora componentes eléctricos (2013).

Diagnóstico administrativo

Una vez recopilada la información en sitio y siguiendo la metodología descrita, se clasificó cada hecho detectado, siempre considerando las cuatro fases del proceso administrativo las cuales se declararon anteriormente y que a continuación se despliegan para su mejor comprensión:

Tabla 5. Fases del proceso administrativo.

Fase	Alcance
Planeación	Objetivos, metas, planes, estrategias.
Organización	Estructura, gerencia de recursos humanos.
Dirección	Liderazgo, comunicación, comportamiento individual y grupal, motivación.
Control	Normas, medidas, comparación, acciones.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por el Dr. Borjas.

Cada hecho es calificado como acierto ó error utilizando una escala en donde el símbolo más (+) aplica para un hecho positivo y menos (-) para uno negativo. Esta calificación se realizó de manera grupal para evitar favoritismo alguno. Los hechos clasificados se muestran en las tablas que a continuación se muestran, de igual manera la síntesis para cada una de las fases del proceso administrativo.

Síntesis fase Planeación

La empresa cuenta con un sólido esquema de crecimiento, tiene clara la visión y la complementa con la filosofía de manufactura esbelta. Como parte de su compromiso ante la sociedad, ofrece vinculación continúa con instituciones educativas. Se plantean alianzas estratégicas con clientes potenciales y se realizan en conjunto haciendo esto posibles a través de sus áreas de diseño y desarrollo de nuevos productos. Internamente se coordinan de manera efectiva para dar solución a los nuevos incrementos de volumen declarado por los clientes.

Tabla 6. Aciertos y errores relacionados a la Fase de Planeación.

Fase: Planeación Alcance: Objetivos, metas, planes, estrategias.	
Aciertos	Errores
Estrategias de crecimiento tomando a consideración la innovación a nivel producto y el desarrollo de nuevas tecnologías.	
Empresa con modelo de negocio fundamentado en filosofía de manufactura esbelta.	
Existe vinculación con instituciones educativas.	
La empresa logra con cliente mayoritario la autorización para el lanzamiento, diseño y desarrollo de un nuevo producto, proceso.	
Personal del área corporativa responsable del diseño y desarrollo del nuevo producto, proceso.	
Culminación del proyecto, maquinaria en sitio, proceso productivo conformado por 4 celdas de manufactura una de ellas destinada al ensamble final.	
En Marzo del 2011 aumenta la demanda a 250,000 piezas anuales con una fecha de inicio de Enero del 2012.	
Durante el mes de marzo del 2011, se asigna a un Coordinador de proyectos para visualizar las implicaciones a resolver debido al incremento de demanda por mencionar; gente, maquinaria, espacio, entre otros.	

<p>La conclusión del estudio realizado en el mes de marzo del 2011 es que la celda de manufactura CM componentes C requiere ser duplicada para cumplir con la demanda requerida. Se toma la decisión de comprar el equipo requerido y subcontratar al personal para los tres turnos.</p>	
<p>En el mes de Noviembre del 2011 se terminan los preparativos del proceso productivo (implementación, validación) gracias al apoyo de personal de diferentes áreas (calidad, manufactura, operaciones, ingeniería, mantenimiento).</p>	

Fuente: Elaboración propia

Síntesis fase Organización

El organigrama muestra a un equipo staff reportando directamente a los niveles principales. En caso de presentarse una variación en la demanda de producción, la organización adopta la subcontratación, la cual ofrece ventajas importantes pero en aspectos de contratación difiere con los de la compañía. Es solicitado personal nuevo para la celda de manufactura CM componentes C (objeto de estudio), la cual participa en su respectiva unidad de negocio. Dicha unidad solamente está estructurada por líderes de unidad, supervisores (limitados en cantidad), líderes de turno y personal operario. Estos últimos, contratados y encaminados a laborar bajo un planteamiento de trabajo en equipo. El personal de otras áreas que da soporte al líder de unidad, ofrecen un servicio limitado y reportan vía matricial. La transferencia de personal entre departamentos, es un proceso que evidencia una falta de coordinación entre los autores que participan en él.

Tabla 7. Aciertos y errores relacionados a la Fase de Organización.

Fase: Organización Alcance: Estructura, gerencia de recursos humanos.	
Aciertos	Errores
Esquema de trabajo dentro de las celdas de manufactura basado en equipos multifuncionales.	Estructura organizacional conformada en dos niveles. Nivel 1 Director, nivel 2 Gerente de planta. Gerentes de diversos departamentos reportan directamente al nivel 1 y matricialmente al nivel 2.
Subcontratación de personal aplicado a personal operario y empleado.	Esquema de trabajo basado en el concepto de unidad de negocio para la parte operativa, líder de unidad solo tiene a cargo a los supervisores, líderes de turno y operarios.
Situaciones que se plantean para utilizar un esquema de subcontratación: personal limitado, personal por honorarios, personal temporal para el desarrollo de tareas no estratégicas, personal para picos de producción ó cargas extraordinarias de trabajo, incapacidades, períodos de prueba, proyectos por período determinado.	Coordinadores de diversos departamentos reportan de manera matricial al líder de unidad.
Beneficios esperados por el esquema de subcontratación: disminución de costos directos de operación, deducciones fiscales al 100%, responsabilidad total de compromisos administrativos, laborales, fiscales y legales entre otros.	La cantidad de supervisores a cargo no es del todo suficiente para lo que demanda la unidad de negocio.
Se generan fuentes de empleo de manera general, en particular para la celda de manufactura CM componentes C se asignan 4 personas a nivel administrativo y 20 para el nivel operativo.	El esquema de subcontratación difiere en aspectos de contratación en comparación con el de la compañía, tiempo requerido para otorgar la base ó planta definitiva al trabajador (largo plazo, siendo el tiempo máximo de un año.
En Enero del 2010, pronostican un volumen anual de 150,000 unidades, se toma de la decisión de contratar personal aplicando esquema de subcontratación fundamentado en minimizar impactos por falta de recursos, para celda de manufactura CM componentes C.	Personal asignado limitado en cantidad para dar el soporte requerido durante el desarrollo del proyecto.
	El líder de la unidad de negocio es reasignado tomando su posición un colaborador cercano. El tiempo de transferencia entre posiciones no fue bien acordado, el efecto se reflejo en los resultados de la unidad.

Fuente: Elaboración propia

Síntesis fase de Dirección

Respecto a la fase de dirección, la empresa en cuestión muestra puntos relevantes relacionados al tema de Liderazgo. La coordinación y toma de decisiones por parte de los líderes de turno dentro de los procesos productivos así como la participación del personal operativo para desarrollar actividades con enfoque a calidad, seguridad, capacitación y productividad son claramente comprobadas. Un recurso común y aplicado para mejorar su comunicación es la administración visual, la cual contempla el uso de pizarrones y pantallas electrónicas en donde se muestran temas diferentes relacionados a la operación. Esto da a conocer al empleado y operador en un tiempo real, las diferentes situaciones propias y ajenas de sus procesos productivos. Sin embargo, en la exploración efectuada en el proceso productivo CM componentes C, se aprecian diferencias notorias, para iniciar los estilos de dirección que adoptan los líderes no son tan favorables para el logro de los resultados. Otro ejemplo es el del supervisor que prefiere retirarse del cargo asignado a continuar tolerando la situación actual. A nivel de coordinación, el personal de soporte encomienda tareas claves a personal estudiantil, las cuales quedan inconclusas. También se percibe que las relaciones interpersonales en los diferentes niveles existentes dentro del proceso productivo no son del todo propicias, afectando con esto al trabajo en equipo, entre otros.

Tabla 8. Aciertos y errores relacionados a la Fase de Dirección.

Fase: Dirección Alcance: Liderazgo, comunicación, comportamiento individual y grupal, motivación.	
Aciertos	Errores
Operadores desempeñan además de sus tareas básicas tareas de coordinación relacionadas a control de personal capacitado, temas relevantes de seguridad, control de calidad y limpieza de proceso.	Se presentan estilos de dirección diferentes por mencionar el que impone criterios sin consultar a subordinados, el que no motiva, el que no da instrucciones de trabajo, el que mantiene un equilibrio entre autoridad y libertas del empleado, el que se adapta a la situación de trabajo siendo buen comunicador, tolerante y fomenta la participación del trabajador.
Mayor toma de decisiones por líderes de turno.	Capacitación del personal programada mes con mes, sin visualizar un esquema específico para cada colaborador.
Personal operario capacitado de acuerdo al proceso productivo en donde aplica, van cambiando las categorías ó niveles de acuerdo al dominio de su operación.	Evaluación al personal empleado por objetivos (2 por año), se detecta desconcierto en este tema puesto que no son alcanzables, claros y específicos.
Administración visual diversa con la finalidad de transmitir al personal información relevante en tiempo real.	Actividades claves son direccionadas a personal estudiantil que participa en la empresa, siendo esto desfavorable por la rotación natural.
Sistema de comunicación utilizando tecnologías de información existentes.	Durante el mes de Enero del 2012 se perciben síntomas relacionados al comportamiento del personal subcontratado (rumores, quejas, discusiones, entre otros).
Diciembre del 2010, la administración del proceso productivo es a cargo del personal operario, líder de turno, Supervisor. En caso de ser necesario utilizan el sistema de escalamiento para involucrar personal de otras áreas como soporte.	Durante el mes de Enero del 2012 el nuevo líder de unidad distribuye al personal operario en 3 turnos tomando en cuenta el impacto financiero por la generación de tiempo extra, con la finalidad de producir todos los días y horas de la semana. El personal operario muestra fatiga por las largas jornadas de trabajo realizadas.
Por segunda ocasión se reasigna el líder de la unidad de negocio, uno de sus objetivos es incrementar la productividad e iniciar el arranque del nuevo proceso declarado para la celda de manufactura CM componentes C.	El Supervisor a cargo de la celda de manufactura CM componentes C renuncia a su cargo por una relación no favorable con su Jefe inmediato (líder de unidad), el cual tenían como ventaja competitiva el haber participado en el desarrollo e integración del nuevo proceso.

	El estilo de liderazgo es cuestionado por los líderes de turno y respectivamente por sus colaboradores (personal operativo).
	La relación de trabajo no es del todo satisfactoria entre operarios y líderes.
	El personal operario no visualiza beneficios respecto al tema de participación para desarrollar funciones extras a su rol, enfoque a calidad, seguridad, limpieza. Con énfasis en el personal subcontratado.
	El esquema de trabajo en equipo se ve afectado por la situación existente entre los participantes del proceso productivo.

Fuente: Elaboración propia

Síntesis fase de Control

La fase de control se vislumbra como un esquema estable dentro de la empresa, certificaciones reconocidas a nivel internacional fueron otorgadas recientemente a la compañía. Las anomalías que se detectan son atendidas de acuerdo a los procedimientos internos. Respecto a los índices de ausentismo y rotación se ven con tendencia no favorecida, en parte por el problema del personal subcontratado de la celda de manufactura CM componentes C. La empresa que otorga dicho servicio no ofrece a corto mediano plazo un planteamiento eficaz para reducir dicho impacto.

Tabla 9. Aciertos y errores relacionados a la Fase de Control.

Fase: Control Alcance: Normas, medidas, comparación, acciones.	
Aciertos	Errores
Empresa certificada por normativa ISO/TS, reconocida por sus clientes.	El esquema existente de auditoría muestra poca efectividad.
Sistema de gestión fundamentado en manual de calidad, procedimientos, instructivos en donde se describe la interacción entre procesos clave, lineamientos, entre otros.	El esquema de subcontratación maneja como lineamiento un sistema de control visual en este caso la vestimenta del personal.
Se utilizan mecanismos de control para dar seguimientos a los resultados planteados (revisiones sistemáticas ó auditorías en sitio.	Inicia operaciones en septiembre del 2009, contratiempos relacionados a falta de personal, curva de aprendizaje y aspectos técnicos en celda de manufactura CM componentes C.
Durante Junio del 2010, impactos a indicadores de productividad (desperdicio \$150,000 USD, piezas por hora no mayor a 15). Se organiza el personal para resolver anomalías logrando la estabilidad del proceso productivo (celda de manufactura CM componentes C.	La validación del producto queda detenida por falta de personal operario esquema de subcontratación en el mes de Noviembre del 2011. Se toma la decisión de seguir produciendo reprogramar la actividad el año siguiente.
Durante Diciembre del 2010, el proceso se muestra estable, 25 piezas por hora producidas y tendencias positivas en rubros de disminución de desperdicios. Adoptan técnicas de mejora continua de modelos existentes (Sistema de Producción Toyota.	Durante el mes de Enero del 2012 se detectan impactos en los indicadores de productividad así como tendencias negativas.
	Durante el mes de Enero del 2012 se presenta alto ausentismo y rotación por parte del personal subcontratado.
	El coordinador del proyecto propone junto con un equipo de soporte nuevos arreglos para que el personal pueda realizar las actividades necesarias para ensamblar el producto aún con situaciones de plantillas reducidas. Es necesario impartir capacitación al personal lo cual no fue posible por falta de tiempo disponible.
	El índice de rotación y ausentismo muestra tendencia negativa.

	El personal de recursos humanos y los responsables del esquema de subcontratación estaban enterados de la situación, sin tener resultados favorables hasta el momento ni planes puntuales de mejora.
	Se direcciona al personal operativo, líderes de turno y equipo de soporte a esquemas de integración. Las tendencias del proceso productivo siguen siendo desfavorables.

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de causas, síntomas y resultados

Para continuar con la estratificación de los hechos y de acuerdo a lo enunciado en la metodología del diagnóstico administrativo declarada en capítulos anteriores la cual nos sugiere separar y tabular solamente aquellas observaciones que no fueron asertivas en primera instancia y ordenarla tomando en cuenta la siguiente categorización y su respectivo argumento.

Tabla 10. Causas, Síntomas y Resultados.

Causas	Síntomas	Resultados
<p>Estructura organizacional conformada en dos niveles. Nivel 1 Director, nivel 2 Gerente de planta. Gerentes de diversos departamentos reportan directamente al nivel 1 y matricialmente al nivel 2.</p> <p><i>Estructura.</i></p>	<p>Durante el mes de Enero del 2012 se perciben síntomas relacionados al comportamiento del personal subcontratado (rumores, quejas, discusiones, entre otros.</p> <p><i>Comportamientos.</i></p>	<p>El personal operario no visualiza beneficios respecto al tema de participación para desarrollar funciones extras a su rol, enfoque a calidad, seguridad, limpieza. Con énfasis en el personal subcontratado.</p> <p><i>Crecimiento.</i></p>
<p>Esquema de trabajo basado en el concepto de unidad de negocio para la parte operativa, líder de unidad solo tiene a cargo a los supervisores, líderes de turno y operarios.</p> <p><i>Estructura.</i></p>	<p>Durante el mes de Enero del 2012 el nuevo líder de unidad distribuye al personal operario en 3 turnos tomando en cuenta el impacto financiero por la generación de tiempo extra, con la finalidad de producir todos los días y horas de la semana. El personal operario muestra fatiga por las largas jornadas de trabajo realizadas.</p> <p><i>Comportamientos.</i></p>	<p>Durante el mes de Enero del 2012 se detectan impactos en los indicadores de productividad así como tendencias negativas.</p> <p><i>Producción.</i></p>
<p>Coordinadores de diversos departamentos reportan de manera matricial al líder de unidad.</p> <p><i>Estructura.</i></p>	<p>El Supervisor a cargo de la celda de manufactura CM componentes C renuncia a su cargo por una relación no favorable con su Jefe inmediato (líder de unidad), el cual tenían como ventaja competitiva el haber participado en el desarrollo e integración del nuevo proceso.</p> <p><i>Rotación.</i></p>	<p>Se direcciona al personal operario, líderes de turno y equipo de soporte a esquemas de integración. Las tendencias del proceso productivo siguen siendo desfavorables.</p> <p><i>Producción.</i></p>
<p>La cantidad de supervisores a cargo no es del todo suficiente para lo que demanda la unidad de negocio.</p> <p><i>Estructura.</i></p>	<p>El estilo de liderazgo es cuestionado por los líderes de turno y respectivamente por sus colaboradores (personal operativo).</p> <p><i>Comportamientos.</i></p>	

<p>El esquema de subcontratación difiere en aspectos de contratación en comparación con el de la compañía, tiempo requerido para otorgar la base ó planta definitiva al trabajador (largo plazo, siendo el tiempo máximo de un año).</p> <p>Sistemas de trabajo.</p>	<p>La relación de trabajo no es del todo satisfactoria entre operarios y líderes.</p> <p>Relaciones.</p>	
<p>Personal asignado limitado en cantidad para dar el soporte requerido durante el desarrollo del proyecto.</p> <p>Estructura.</p>	<p>El esquema de subcontratación maneja como lineamiento un sistema de control visual en este caso la vestimenta del personal.</p> <p>Identificación.</p>	
<p>El líder de la unidad de negocio es reasignado tomando su posición un colaborador cercano. El tiempo de transferencia entre posiciones no fue bien acordado, el efecto se reflejo en los resultados de la unidad.</p> <p>Sistemas de trabajo.</p>	<p>Inicia operaciones en septiembre del 2009, contratiempos relacionados a falta de personal, curva de aprendizaje y aspectos técnicos en celda de manufactura CM componentes C.</p> <p>Ausentismo.</p>	
<p>Se presentan estilos de dirección diferentes por mencionar el que impone criterios sin consultar a subordinados, el que no motiva, el que no da instrucciones de trabajo, el que mantiene un equilibrio entre autoridad y libertad del empleado, el que se adapta a la situación de trabajo siendo buen comunicador, tolerante y fomenta la participación del trabajador.</p> <p>Liderazgo.</p>	<p>La validación del producto queda detenida por falta de personal operario esquema de subcontratación en el mes de Noviembre del 2011. Se toma la decisión de seguir produciendo reprogramar la actividad el año siguiente.</p> <p>Ausentismo.</p>	
<p>Capacitación del personal programada mes con mes, sin visualizar un esquema específico para cada colaborador.</p> <p>Sistemas de trabajo.</p>	<p>Durante el mes de Enero del 2012 se presenta alto ausentismo y rotación por parte del personal subcontratado.</p> <p>Ausentismo, Rotación.</p>	

<p>Evaluación al personal empleado por objetivos (2 por año), se detecta desconcierto en este tema puesto que no son alcanzables, claras y específicas. Sistemas de trabajo.</p>	<p>El coordinador del proyecto propone junto con un equipo de soporte nuevos arreglos para que el personal pueda realizar las actividades necesarias para ensamblar el producto aún con situaciones de plantillas reducidas. Es necesario impartir capacitación al personal lo cual no fue posible por falta de tiempo disponible. Ausentismo.</p>	
<p>El esquema de trabajo en equipo se ve afectado por la situación existente entre los participantes del proceso productivo. Sistemas de trabajo.</p>	<p>Actividades claves son direccionadas a personal estudiantil que participa en la empresa, siendo esto desfavorable por la rotación natural. Rotación.</p>	
<p>El esquema existente de auditoría muestra poca efectividad. Sistemas de trabajo.</p>	<p>El índice de rotación y ausentismo muestra tendencia negativa. Ausentismo, Rotación.</p>	
<p>El personal de recursos humanos y los responsables del esquema de subcontratación estaban enterados de la situación, sin tener resultados favorables hasta el momento ni planes puntuales de mejora. Sistemas de trabajo.</p>		

Fuente: Elaboración propia

Síntesis

Los factores que interactúan en la situación descrita se enlistan a continuación con su respectivo porcentaje de contribución;

- ❖ Sistemas de trabajo (54%).
- ❖ Estructura (38%).
- ❖ Liderazgo (8%).

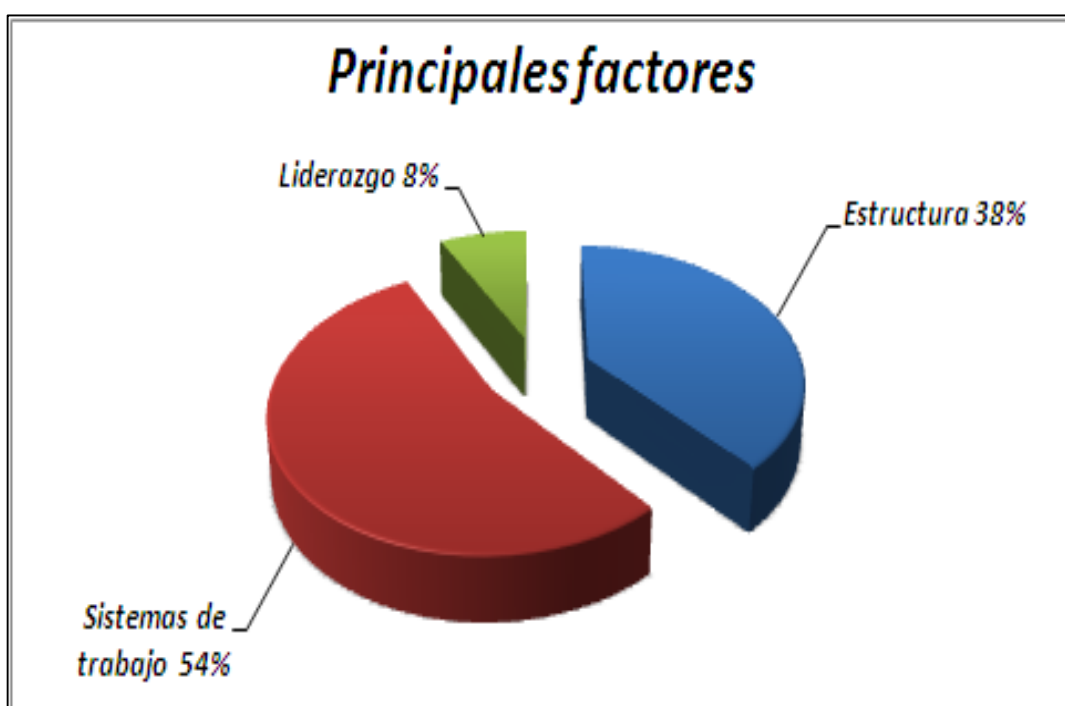


Figura 8. Principales factores que contribuyen en la problemática.
Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla se desarrolló con la intención de visualizar mejor los factores que contribuyen al problema vs. la recomendación que el equipo de trabajo plantea para minimizar y por ende mejorar la situación existente.

Tabla 11. Factor Sistemas de Trabajo

Factor: Sistemas de trabajo

Descripción	Situación actual	Recomendación de los participantes
Subcontratación de personal	El personal subcontratado en comparación con el personal de contratación directa difiere de manera no favorable en aspectos relacionados a prestaciones e incentivos. En indagaciones con el personal que coordina el sistema de contratación, no se prevee por el momento un planteamiento para contrarrestar dicha situación. Derivado de lo anterior no se percibe dentro la celda productiva trabajo en equipo y un adecuado ambiente laboral. Durante el periodo de observación, el personal del proceso productivo mostró inquietud e hizo énfasis para mejorar aspectos relacionados a salarios, prestaciones, incentivos y desarrollo profesional.	Considerando el impacto negativo que implica la subcontratación de personal operativo para el proceso CM Componentes C se recomienda mantener en el proceso productivo solo al personal de contratación directa y relocalizar al personal restante a otros procesos, esto con la finalidad de estabilizar la situación actual. En una segunda etapa revisar los lineamientos declarados y solicitar una actualización al convenio, contemplando estandarización en lo que refiere a prestaciones e incentivos.
Capacitación	El proceso de capacitación de personal no se manifiesta como un instrumento que enseñe, desarrolle sistemáticamente y ubique en circunstancias de competencia a cualquier persona.	Realizar una detección de necesidades para cada uno de los participantes del proceso productivo. Generar un plan ó programa de capacitación para promover el desarrollo integral del personal, propiciar y fortalecer el conocimiento técnico y perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo. Documentar en el sistema de gestión de calidad el procedimiento de capacitación y darlo a conocer al resto del personal.
Metas	El proceso para establecer los objetivos del personal no es claro. No existe un instrumento que coadyuve a una buena asignación de igual manera no se percibe un despliegue estructurado y ordenado.	Implementar el método de administración por objetivos (APO) estableciendo metas específicas, medibles, alcanzables, realistas y acotadas en un tiempo razonable.
Desarrollo de personal	No existe un proceso para promover al personal entre departamentos, ocasionando con esto transferencias deficientes y pérdida de control e información que impactan al proceso productivo a cargo.	Realizar y documentar dentro del sistema de gestión de calidad un procedimiento que ampare los pasos necesarios para llevar a cabo las promociones ó transferencias del personal.
Auditorías	El mecanismo de control (ALP auditoría a línea de producción) no funge como un instrumento que ayude a la prevención de anomalías existentes del proceso productivo. Se detectó que la mayoría de las auditorías son realizadas fuera tiempo y en algunos casos cuando se realizan, los hallazgos detectados son mínimos.	Crear un grupo de auditores internos via capacitación, certificación. Generar un calendario de auditorías dando seguimiento via coordinación. Asignar mentores para asesorar al grupo de auditores durante los recorridos establecidos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Factor Estructura

Factor: Estructura

Descripción	Situación actual	Recomendación de los participantes
Estructura organizacional	<p>Existe una estructura organizacional en donde se muestran las gerencias existentes, la cadena de autoridad y el sistema de comunicación que los une. En particular, se percibe una duplicidad de funciones en las posiciones de dirección y gerencia de planta, lo cual genera una confusión en lo que refiere al tipo de autoridad y relación con el resto de los departamentos.</p> <p>También se aprecia que la unidad de negocio en la cual participa la celda de producción CM componentes C está conformada solo por personal operativo. El resto de los departamentos de soporte interactúan solo de manera matricial con el líder de la unidad de negocio.</p>	<p>Rediseñar estructura organizacional tomando como base el concepto de unidad de negocio, con la expectativa de fortalecer e integrar la unidad con el resto de los departamentos de soporte.</p> <p>Establecer un solo enfoque a través de una alineación de metas del personal que participa.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Factor Liderazgo

Factor: Liderazgo

Descripción	Situación actual	Recomendación de los participantes
Liderazgo	<p>El estilo de liderazgo que proyecta el responsable del proceso productivo no favorece al personal que participa en la línea denominada CM componentes C.</p>	<p>Considerando el estilo de liderazgo transformacional se sugiere que se lleve a cabo un programa continuo de desarrollo de líderes.</p> <p>Algunas de las ventajas que presenta este estilo de liderazgo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El líder agrupa a la gente en torno a una misión y define el marco dentro del cual los seguidores pueden operar con relativa libertad para alcanzar las metas de la organización. - El liderazgo transformacional hace que las preocupaciones de los seguidores suban del nivel más bajo de las necesidades, o sea las físicas (seguridad y abrigo), al nivel más alto, o sea las necesidades psicológicas (autoestima y autorrealización). - El liderazgo transformacional inspira a los seguidores a dejar atrás sus intereses personales en busca del bien del grupo. - El liderazgo transformacional pinta la visión de un futuro deseable y la comunica de modo que valga la pena hacer el esfuerzo, a pesar del dolor que produce el cambio. - Un gran líder tiene una visión de futuro y además se distingue al manifestar una gran pasión y motivación al llevarla a cabo dicha visión.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6. Conclusiones y Recomendaciones

¿Cuáles son los factores que afectan y/o contribuyen al bajo rendimiento de la línea de producción?

Son varios los factores que se identifican en la problemática descrita, algunos de ellos se caracterizan por ser más relevantes que otros, a continuación se enlistan;

- Sistemas de trabajo
 - o Subcontratación de personal (relevante)
 - o Capacitación
 - o Metas
 - o Desarrollo de personal
 - o Auditorías
- Estructura organizacional (relevante)
- Liderazgo (relevante)

¿Por qué el personal a cargo no ha podido estabilizar la situación?

Porque el personal a cargo no influye de manera directa en los factores enlistados, ya que en su mayoría están relacionados con el sistema de gestión y diseño de la organización. Otros están directamente relacionados con la formación, desarrollo y estilo de dirección.

¿Qué implicaciones existen para mejorar la situación actual?

Las implicaciones que se visualizan para mejorar el estado actual pueden variar dependiendo del factor a mejorar, por mencionar:

Subcontratación:

Con la finalidad de estabilizar la situación existente, se sugiere como primera etapa conservar en el proceso productivo solo personal empleado (contratación directa) y relocalizar y/o disolver al personal subcontratado. En una segunda etapa, revisar los términos establecidos entre ambas partes (Empresa de servicios – Empresa maquiladora de componentes eléctricos) y actualizarlos de manera que se contemplen mejores beneficios para el personal que se canaliza bajo ese esquema.

Estructura organizacional:

Se sugiere un rediseño a su estructura organizacional de tal manera que el personal que da soporte reporte directamente y este alineado bajo un mismo enfoque, direccionado por un solo mando, en este caso el líder y/o Gerente de la Unidad de Negocio.

Liderazgo:

Es necesario llevar a cabo a nivel organizacional un programa exhaustivo, profundo y continuo de desarrollo de líderes, teniendo como prioridad la unidad de negocios afectada y la línea de producción denominada componentes C. Se sugiere considerar el estilo de liderazgo transformacional. Los líderes considerados, deberán de tener una visión clara para organizar y administrar sus unidades de negocio, así como la pasión y motivación para lograr a través de sus seguidores los objetivos planteados.

Se sugiere complementarlo siempre con un pensamiento sistémico, un dominio personal, desarrollar modelos mentales, construir una visión y compartirla, por último fomentar el aprendizaje en equipo.

Todo líder de una organización debe de:

- Ser diseñador de sistemas de negocios: entre otras cosas, debe de buscar la forma de integrar todos los elementos en el todo de la organización.
- Ser orientador: guiar a la organización hacia delante, con sentido de propósito y cumplimiento.
- Ser maestro: enseñar a las personas hacia dónde deben enfocar su atención.
- Debe de explotar la tensión creativa.

Para aquellos factores relacionados al sistema de gestión, es importante que para cada proceso afectado se tenga presente lo siguiente: diseñar de manera clara los pasos a seguir para el desarrollo de una actividad, complementarla con lineamientos y/ o reglas para llevarla a cabo, difundirla de manera precisa a todos los niveles requeridos para evitar confusión, implementarla y dar seguimiento con algún mecanismo de control.

Para finalizar, se recomienda fomentar este tipo de instrumentos para diagnosticar y analizar situaciones similares en cualquier organización.

De acuerdo a la información obtenida se logra el objetivo de identificar qué factores son relevantes e influyen directamente en el proceso productivo denominado línea de producción componentes C, a continuación se enlistan:

- Sistemas de trabajo
 - Subcontratación de personal
 - Capacitación
 - Metas
 - Desarrollo de personal
 - Auditorías

- Estructura organizacional
- Liderazgo

La situación no ha podido ser estabilizada del todo por el personal a cargo debido a que los factores que influyen están relacionados en gran medida con el sistema de gestión y diseño de la organización. Otros a la formación, desarrollo y estilo de dirección.

Las implicaciones que se visualizan para mejorar el estado actual pueden variar dependiendo del factor a mejorar, por mencionar para el tema de la subcontratación se sugiere como primera etapa conservar en el proceso productivo solo al personal contratado de manera directa por la empresa y relocalizar al personal subcontratado a procesos no relacionados con ésta operación en particular, con la finalidad de estabilizar la situación existente. En una segunda etapa, revisar los lineamientos declarados entre ambas partes (Empresa de servicios – Empresa maquiladora de componentes eléctricos) y realizar una actualización al convenio que contemple mejores beneficios para el personal canalizado a ese esquema. Para mejorar el esquema operativo denominado unidad de negocio, se sugiere un rediseño a su estructura organizacional de tal manera que el personal que da soporte este alineado bajo un mismo enfoque y direccionado por un solo mando, en este caso el líder de unidad de negocio. Esto podría ser implementado en un programa a mediano plazo (3 – 6 meses).

En cuestión de liderazgo, es necesario llevar a cabo a nivel organizacional un programa exhaustivo, profundo y continuo de desarrollo de líderes, teniendo como prioridad la unidad de negocios afectada y la línea de producción denominada componentes C. Se sugiere considerar el estilo de liderazgo transformacional. Los líderes considerados, deberán de tener una visión clara para organizar y administrar sus unidades de negocio, así

como la pasión y motivación para lograr a través de sus seguidores comprometidos los objetivos planteados.

Para aquellos factores relacionados al sistema de gestión, es importante para cada proceso afectado siempre tener presente lo siguiente: diseñar de manera clara los pasos a seguir para el desarrollo de la actividad, los lineamientos o reglas requeridas para llevar a cabo las actividades, la difusión precisa a los niveles requeridos para evitar confusiones, la implementación adecuada en el tiempo estipulado y un mecanismo de control adecuado para dar seguimiento.

Por último, se recomienda la aplicación de este tipo de instrumentos para diagnosticar y analizar situaciones similares en ésta u otra organización.

Referencias

- Abarca, N. (2010). *El líder como coach*. Vitacura, Santiago de Chile: El Mercurio Aguilar.
- Amaya, V. (2012). Lo que nos cuesta aceptar del outsourcing. *Software Guru*. Recuperado Abril 20, 2013 de <http://sg.com.mx/revista/lo-que-nos-cuesta-aceptar-sobre-el-outsourcing>.
- Berr, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, Q. y Waltin, R. (1994). *Dirección de los recursos humanos*. México: Compañía Editorial Continental.
- Bohon, J. A. (2009). Ventajas y desventajas del outsourcing. Recuperado Abril 22, 2013 de CNN Expansión: <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/30/ventajas-y-desventajas-del-outsourcing>.
- Cabrera, J. B. (2006). *Dirección de personas*. Madrid, España: Pearson Educación, S. A.
- Carreto, J. (2009). *Procedimientos*. (Mensaje en un blog). Recuperado Marzo 08, 2013 de Upro Análisis de Tesis: <http://uproanalisisdesist.blogspot.mx/2008/03/procedimientos.html>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª Ed.). D. F., México: McGraw Hill.
- Cuevas, A. Z. (2008). *Liderazgo. Teorías sobre liderazgo*. Recuperado Abril 10, 2012 de <http://www.mailxmail.com/curso-liderazgo-teorias/teoria-camino-meta>.
- Cunningham, W., Aldag, R. y Swift, C. (1989). *Introducción a la Administración*. (2ª Ed.). D. F., México: Iberoamericana.
- Daft, R. y L, Marcic, D. (2006). *La experiencia del liderazgo* (4a Ed.). Madrid, España: Thomson.

Elvira, M. y Dávila, A. (2005). Cultura y administración de recursos humanos en America Latina.

Recuperado Mayo 12, 2013 de Universia: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012005028.pdf>.

Fernández, A. (2008). Implantación de un sistema de calidad norma ISO 9001:2000. Recuperado

Junio 25, 2013 de JMCPRL:

<http://www.jmcpri.net/PUBLICACIONES/F13/Calidadimplantacion.pdf>.

García, M., Posada, N. y Hernández, C. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su

impacto en la producción. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado Mayo 25, 2013 de

EUMED: <http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>.

Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de

trabajo. *Papeles del Psicólogo*. Recuperado Septiembre 06,2011

<http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>.

Guía de Calidad (2013). *Gestión por procesos*. Recuperado Marzo 09, 2013 de Guía de Calidad:

<http://www.guiadecalidad.com/modelo-efm/gestion-por-procesos>.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*. (5ª Ed.). D. F.,

México: McGraw-Hill Interamericana.

Hellriegel, D., y Slocum, J.W. (2009). *Comportamiento organizacional (12a Ed.)*. D.F.,

México: Cengage Learning.

igestion 2.0 (2011). Organigramas: Conceptos, funciones y distintos tipos. (Mensaje en un blog).

Recuperado Mayo 15, 2012 de <http://igestion20.com/organigramas-concepto-funciones-y-distintos-tipos/>

Kliksberg, B. (2005). *La agenda ética pendiente de América latina*. Buenos Aires, Argentina: Ariel

Koontz, H. W. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. D.F. México: McGraw-Hill Interamericana

La investigación cualitativa. (s. f.). Recuperado Noviembre 08, 2012 de

<http://www.iiicab.org.bo/Docs/doctorado/dip3version/M2-3raV-DrErichar/investigacion-cualitativa.pdf>.

Meléndez, N. (1997). Líder carismático. *Cuaderno de la Investigación en la Educación*.

Recuperado Mayo 07, 2012 de <http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/11/c11art3.htm>

Mdc (s. f). *mdc.com*. Recuperado Julio 25, 2012 de mdc: <http://www.mdc1.com.mx/contacto.asp>

Muñíz, R. G. (s. f.). Liderazgo situacional. *Modelo de Kenneth Blanchard. Marketing en el siglo XXI*. Recuperado Julio 27, 2013 de <http://www.marketing-xxi.com/liderazgo-situacional.-modelo-de-kenneth-blanchard-91.htm>

Morán, J. L. (s. f.). La observación. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado Junio 02, 2012 de <http://www.eumed.net/ce/2007b/jlm.htm>

Open Course Ware (2009). *Liderazgo*. Recuperado Febrero 15, 2013 de <http://ocw.uni.edu.pe/ocw/facultad-de-ingenieria-industrila-y-sistemas/desarrollo-organizacional/lecturas/>

Pérez, J. L. A. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*.

Raleigh, N.C.: Lulu Enterprise, Inc.

Pérez, R. (s. f.). *Modelo psicodinámico*. Recuperado Septiembre 25, 2013 de

<http://www.arqhys.com/general/modelo-psicodinamico.html>

Phylum. (2013). *La importancia, relevancia de la gestión por procesos*. Recuperado Marzo 06,

2013 de Phylum: <http://www.phylum.com.mx/es/asministrar/36-noticias-prensa/125-la-importancia-relevancia-de-la-gestion-por-procesos.html>

Pinales, K., Cabrera, S., Cabral, Y. y Martínez, L. (2008). *Organización del departamento de*

recursos humanos. Recuperado Junio 02, 2012, de uovirtual.com:

<http://www.uovirtual.com.mx/licenciatura/lecturas/admin1/12.pdf>

Pisco, M. A. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en*

Psicología. Recuperado Mayo 20, 2013 de

unmsm.edu: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf

Quintero, Y. (2009). *Outsourcing*. Recuperado Julio 26, 2012 de [http://www.scribd.com/doc/](http://www.scribd.com/doc/18342386/trabajo-de-outsourcing)

18342386/trabajo-de-outsourcing

Reis, J. R. (2007). Las claves del éxito de la competitividad del sistema empresarial japonés.

Recuperado Mayo 8, 2013, de dspace.unav: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/5391/1/Felipa%20Lopes%20dos%20Reis.pdf>

- Rodríguez, J. R. (2005). Ventajas competitivas de ser una organización inteligente: el caso de Cemex. *El Cotidiano*. Recuperado Julio 25,2012 de Redalyc:
<http://redalyc.org/articulo.oa=32513006>
- Romero, J. A. (s. f). Historia y definición del outsourcing. *Administración y Gerencia*. Recuperado Julio 25,2012 de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outourcingantonio.htm>
- Ryback, D. (2005). *EQ Trabaje con su inteligencia emocional* (6a Ed.). Madrid, España: Edaf S.A.
- Schermerhorn, J. (2002). *Administracion*. D. F., México: Limusa.
- Secretaría del Trabajo, Guanajuato. (s. f.). *Implementación del Proceso Capacitador*. Recuperado Mayo 31, 2013 de Implementación del Proceso Capacitador:
http://segob.guanajuato.gob.mx/sil/docs/capacitacion/La_funcion_de_la_capacitacion.pdf
- Stoner, J. A. F., Freeman, R., y Gilbert, D. R. (1996). *Administración* (6a Ed.). D.F., México: Pearson Educación, S.A.
- Universidad Tecnológica Nacional (2008). Teoría de la contingencia de Lawrence y Lorsch. *Los recursos humanos*. Recuperado Julio 27, 2012 de
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1837-teoria-de-la-contingencia-de-lawrence-y-lorsch.html>
- Valencia, C. (2010). ¿Cómo complementar la estrategia competitiva seleccionada? Recuperado Diciembre 12, 2012 de Slideshare: <http://slideshare.net/videoconferenciasutpl/segundo-bimestre-capitulo-6>

Web y Empresas (2011).¿Qué es un procedimiento en una empresa?. Recuperado Marzo 14, 2013

de Web y Empresas: <http://www.webyempresas.com/que-es-un-procedimiento-en-una-empresa/>