

Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciado en Administración de Empresas

Reingeniería organizacional / Área Operaciones.

Humberto Luís De Gennaro.

Tutor Prof. Roberto Carro

Marzo 2009.

INDICE

ABSTRACT	3
TEMA	4
PROBLEMA	4
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
JUSTIFICACION	5
ESTADO DE LA CUESTION	6
DISEÑO METODOLOGICO	9
RELEVAMIENTO DE DATOS	11
MARCO TEORICO	12
Disciplina a analizar. Introducción. Reingeniería	12
Control	24
Características básicas de la organización formal	39
Tipos de organizaciones	40
Departamentalización	46
Administración de operaciones, conceptos fundamentales	50
GLOSARIOS DE TERMINOS TEORICOS	53
DESARROLLO DEL TRABAJO	
Introducción	55
Configuración actual	55
Plan esquemático, creación de la Gerencia	57
Finalidad del plan	58
Bases conceptuales	58
Organización y estructura tentativa	59
Principales efectos a lograr. Acciones generales	61
Modelo esquemático. Transferencia y asignación de objetivos	63
Misión general para las distintas áreas. Caracterización	70
Definición de objetivos para cada una de las áreas. Propósito	75
Configuración. Estructura organizacional propuesta	86
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	88

ABSTRACT

El trabajo fue realizado sobre una empresa de servicios cuya actividad principal es la seguridad corporativa. Se trata de una PYME compuesta por capitales nacionales que se denomina "GS S.A." y su sede se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En esta compañía trabajan 4200 empleados y su operación se extiende por todo el territorio nacional.

La estructura organizacional de esta compañía se configura con una Presidencia y cinco Direcciones. Este trabajo se desarrolla sobre el área Operaciones, la que se compone de tres Jefaturas a nivel nacional (Norte, Sur y AMBA). A través de éstas se concreta la actividad comercial de la empresa.

Seleccionamos a las dos jefaturas del interior del país (Norte y Sur) por poseer rendimientos económicos disímiles a pesar de las características similares que poseen en cuanto a lo geográfico, idiosincrasia, tipo de servicios, de clientes y proveedores. Los servicios del sector sur alcanzan la contribución marginal presupuestada, los costos son inferiores a lo pautado, mantiene una tasa de rotación del personal baja y la prestación de los servicios se encuentra dentro de los niveles de excelencia previstos por la Dirección de la compañía, con niveles de respuesta y atención preferencial a clientes.

Este trabajo aborda la problemática planteada en el párrafo anterior proponiendo una reingeniería organizacional del área operaciones en dos aspectos, el primero que apunta a resolver y equilibrar el estándar actual de servicios prestados, el propósito esperado es lograr la excelencia en los servicios. Para ello se creará la Gerencia de Operaciones de la Región Interior, unificando criterios y procedimientos operacionales. El segundo aspecto se desarrolla sobre la eficiencia, y el sostén logístico y humano que necesita la operación para poder concretar su actividad a diario. De este modo se creará la Jefatura de Administración de Operaciones de la Región Interior.

TEMA:

Reingeniería organizacional.

PROBLEMA:

Modificar la estructura del área de Operaciones¹ en una empresa de servicios².

OBJETIVO GENERAL:

Realizar reingeniería del área de operaciones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Describir la situación actual a nivel organizacional de la compañía.
2. Definir la organización propuesta para el área Operaciones.
 - 2.1. Definir plan esquemático para la creación de la Región Interior.
 - 2.2. Enunciar la finalidad del plan.
 - 2.3. Especificar las bases conceptuales.
 - 2.3.1. Especificar sus principios rectores.
 - 2.3.2. Especificar los objetivos expresados en términos y efectos a lograr (disposición cronológica).
 - 2.4. Definir la organización y estructura tentativa.
 - 2.4.1. Especificar las pautas iniciales para el diseño organizacional.
3. Determinar las acciones generales a adoptar.
 - 3.1. Enunciar sus etapas.
4. Determinar los objetivos para la Región Interior.
 - 4.1. Especificar los niveles y la organización del elemento de trabajo.
 - 4.2. Determinar la transferencia y la asignación de efectos/objetivos.
 - 4.2.1. Modelo esquemático del procedimiento realizado.
 - 4.3. Misión general para cada uno de los componentes/áreas de la Región Interior.
 - 4.4. Caracterización de la misión.
 - 4.4.1. Definir el efecto a alcanzar.
 - 4.4.2. Especificar los alcances de la misión.

¹ Operaciones es la actividad mediante la cual los recursos, fluyendo dentro de un sistema definido, son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la organización.

² Empresa de servicio denominada GS S.A. dedicada al rubro o segmento de seguridad corporativa de bienes y personas.

4.4.3. Determinar las principales acciones que se deberían desarrollar.

4.5. Definir los sujetos/variables sobre los cuales se debe actuar.

4.6. Determinar el objetivo general y el propósito/ finalidad para cada una de las áreas que componen la Región Interior.

4.6.1. Especificar para cada sujeto/variable el objetivo específico.

JUSTIFICACION:

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, esta compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Para Newman, como para otros autores, el trabajo en cualquier organización puede ser dividido en las siguientes funciones, planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar. Resulta indiscutible, que cada una de estas funciones juega un papel determinado dentro de la estructura organizativa, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones de dirección.

En nuestro trabajo desarrollaremos cada una de las funciones anteriores ya que estas serán el basamento de la reestructuración organizacional que pretendemos llevar adelante para la compañía "GS S.A.". Estas funciones vistas desde la creación de la nueva conformación del área de Operaciones de la empresa en cuestión.

Esta reorganización permitirá en primer lugar, integrar y coordinar las actividades de los distintos sectores operativos que están dentro de la jurisdicción de la Región Interior con la casa matriz, a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sabemos, que sin ella los dependientes perderían de vista sus objetivos dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses propios, a expensas de las metas de la organización. Y en segundo lugar, la importancia del control nos permitirá crear mejor calidad en los procesos operativos – administrativos, producir respuestas más rápidas, trabajar en equipo, etc.

ESTADO DE LA CUESTION:

El tema postulado es relevante para la administración de las organizaciones productoras de bienes o servicios; el tópico planteado es tratado en publicaciones o revistas especializadas (referenciados a pie de página, desde el número uno hasta el número tres) y en trabajos o monografías (listados a pie de página en los ítem cuatro y cinco)³, estos ensayos servirán de referencia para el análisis posterior de esta trabajo.

Inicialmente definiremos a la Administración de Operaciones como el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costos. A nivel estratégico el objetivo de la Administración de Operaciones⁴ es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa. La administración de operaciones es la responsable de la producción de los bienes o servicios de las organizaciones. Los administradores de operaciones toman decisiones que se relacionan con la función de operaciones y los sistemas de transformación que se utilizan. Así pues, la administración de operaciones es el estudio de la toma de decisiones en la función de operaciones.

La Universidad de Medellín, Colombia (Eafit) publicó en su Revista Científica de América Latina y el Caribe en su edición de septiembre de 2002 "La Administración de Operaciones y su papel central dentro de toda la organización" del Dr. Juan Gregorio Arrieta; destacó la importancia de la Administración de Operaciones en su rol (vital) sobre el control en los destinos de la empresas, al manejar las áreas claves de producción, logística y mejoramiento de procesos, las cuales buscan satisfacer los diferentes objetivos corporativos. Asimismo, remarca y postula la importancia en las interrelaciones de las demás áreas de la empresa con la función ADO.

3

1. Dr. Juan Gregorio Arrieta. **Revista Científica de América Latina y el Caribe**. Universidad de Medellín, Colombia. Septiembre 2002.
2. Ing. Ramón Morales. **Gestio Polis**. Publicación N° 142, año 2006.
3. Dr. Mauricio Lefcovich. **Administración de Operaciones**. Febrero 2007.
4. Prof. Leoncio Fernández Jeri León. **Monografía "Administración de Operaciones"**. UNALM. Febrero 2005.
5. Lic. Adalberto Chiavenatto. **Administración de Procesos**. Marzo 2005

⁴ Dr. Mauricio Lefcovich. **Administración de Operaciones. Año 2006**. Corriente contemporánea.

El Ing. Ramón Morales que publica frecuentemente en “ Gestio Polis” (revista especializada en administración) abordó el tema en cuestión en la edición N° 142 del año 2006, mencionando que se debe trazar un plan de producción que utilice efectivamente los materiales, la capacidad y los conocimientos disponibles en las instalaciones de la empresa productora. El trabajo se centra sobre tres pilares, (objetivos):

- Maximización de utilidades.
- Proveer el mejor servicio posible
- La subsistencia.

El Dr. Dr. Mauricio Lefcovich. Consultor en Administración de Operaciones y Estrategia de Negocios publicó su monografía titulada “Administración de Operaciones”. De su trabajo surge claramente que el proceso de dirección de operaciones consiste en planificar, organizar, gestionar personal, dirigir y controlar, a los efectos de lograr optimizar la función de producción. Agregó, que el responsable de la administración de operaciones debe tomar decisiones estratégicas las que enuncia y explicita. Continúa diciendo que administrar la producción sea de bienes físicos o servicios, comporta un compromiso tanto para con la empresa como para con sus trabajadores, clientes y consumidores, y la sociedad toda en su conjunto. Una empresa debe lograr el óptimo en su funcionamiento para permitir los objetivos de rentabilidad de sus propietarios e inversores, sino también para lograr conservar los puestos de trabajo e inclusive incrementarlos, hacer que los trabajadores tengan un elevado grado de motivación y calidad de vida laboral, generar productos con un alto valor agregado para sus consumidores gracias a un precio justo y un elevado nivel de calidad, y relaciones fructíferas y de largo plazo con sus proveedores. Todo ello no se logra sino es con un trabajo y perfeccionamiento asentado en la ética y la disciplina.

El perfeccionamiento comienza y se sigue todos los días mediante el estudio y la investigación.

Otro enfoque es aportado por el Prof. Leoncio Fernández Jeri León del Departamento de Ingeniería en Gestión Empresarial – UNALM en febrero del 2005. En esta monografía explica como aplicar la ADO en el proceso productivo

de la empresa (tanto de bienes como de servicios); concluye diciendo que la ADO es parte de un sistema de producción, que es un conjunto de decisiones, que representa a una de las áreas funcionales en una organización y que es un arma competitiva de las organizaciones.

DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño refiere a un estudio de caso, este método empleado permite estudiar de manera profunda y detallada la situación actual de la compañía GS SA. De esta manera nos enfocaremos en la problemática de la empresa permitiéndonos un examen y valoración muy al detalle y la recopilación de una gran cantidad de datos.

- Universo: está constituido por todas las empresas de seguridad corporativa de la Republica Argentina
- Unidad de Análisis o de observación: la empresa denominada GS SA.
- Tiempo: Sincrónico por ser un estudio contemporáneo, actual.
- Fuentes: Secundarias ya que obtuvimos información ya procesada.
- Amplitud: Micro por ser un grupo de trabajo reducido.
- Profundidad: Descriptiva

TIEMPO Y LUGAR

La investigación se desarrolló (República Argentina) durante el año 2008.

Se trata de una investigación de tipo descriptiva buscando especificar las propiedades importantes de la reingeniería en el área de operaciones y su entorno sometiéndolo a análisis. Para este trabajo se pautó el siguiente diseño:

Hipótesis

El rendimiento económico real y el nivel de satisfacción percibido por los clientes son mayores en la zona sur que en la norte considerando los índices presupuestados y la misión planteada por la Dirección Operativa de la empresa G4 S.A.

Variables dependientes:

Rendimiento económico real

Nivel de satisfacción percibido por los clientes

Variables independientes.

Índices presupuestados

Misión propuesta por la Dirección de Operaciones.

Definiciones operacionales de variables.

Operacionalización de la variable Rendimiento económico real

El rendimiento económico de cada zona esta expresado en los siguientes indicadores:

Contribución marginal real.

Ventas reales expresadas en pesos.

Costos directos de operación.

Operacionalización de la variable Nivel de satisfacción percibido por los clientes.

El Nivel de satisfacción percibido por los clientes de cada zona esta expresado en los siguientes indicadores:

Cantidad incidentes y eventos producidos.

Nivel de respuesta ante requerimientos.

Operacionalización de la variable Índices presupuestados.

Se considera a los indicadores como índices con su valor presupuestado, a saber:

Contribución marginal presupuestada, 20% resultante de la diferencia entre ventas menos costos directos.

Cantidad de Ventas, surge de multiplicar la cantidad de horas prestadas por el valor hora hombre.

Costos directos de operación presupuestado, 80% de las ventas efectuadas en período similar.

Operacionalización de la variable Misión propuesta por la Dirección de Operaciones

Satisfacer al cliente.

Alcanzar la rentabilidad prevista en un período determinado.

Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la Empresa

Consolidar la posición de GS SA en el mercado nacional.

Además, se realiza en forma sincrónica en perfecta correspondencia temporal con la materia en estudio. Al mismo tiempo, se desarrolla en un entorno microeconómico de la realidad empresarial Argentina y utilizando fuentes de datos secundarias.

RELEVAMIENTO DOCUMENTAL

Relevamiento de información que surge del Estudio documental; en sentido amplio, es todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información de la realidad actual de la compañía que se estudia.

Variable / Índice	Valores presupuestados (valores anualizados)	Región Sur (valores anualizados)	Región Norte (valores anualizados)
Ventas	100% de la facturación total	45% de la facturación total	20% de la facturación total
Costos directos de operación	80% sobre la facturación.	72% sobre la facturación.	85% sobre la facturación.
Contribución marginal	20% sobre la facturación.	28% sobre la facturación.	15% sobre la facturación.
Nivel de rotación	2,8% de la dotación	2% de la dotación	12% de la dotación
Índice de ausentismo	3,9 %	2,4 %	6,1%
Índice de siniestralidad		Dentro de valores medios.	Por sobre la media.
Empleados ausentes sin aviso.	1,2%	1,1%	2,3%
Consumo promedio de combustible	10 litros cada 100km	11 litros cada 100km	10 litros cada 100km
Gastos en fondo fijo	Gasto fijo mensual.	Esta dentro de valores acordados.	Excede el valor acordado.
Consumo eléctrico		Supera el valor medio.	Supera el valor medio.
Cumplimiento de entrega de equipamiento logístico.	Tres días una vez recibida la provisión.	Cumple lo pautado.	Cinco días, excede lo previsto,
Penalidades (multas) impuestas por clientes		Dos.	Veintiuna.
Incumplimientos de servicios.		No registra.	Nueve.
Sanciones aplicadas a empleados.		45 sanciones disciplinarias.	Tres sanciones disciplinarias.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta tesis busca abordar, en un primer término, las distintas disciplinas que cobijan el tema en cuestión:

- Reingeniería organizacional,
- Administración de operaciones,
- Control,
- Integración / Coordinación.

Disciplina a analizar.

1. Introducción

Reingeniería en un concepto simple es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. A pesar que este concepto resume la idea principal de la reingeniería esta frase no envuelve todo lo que implica la reingeniería.

Reingeniería es comenzar de cero, es un cambio de todo o nada, además ordena la empresa alrededor de los procesos. La reingeniería requiere que los procesos fundamentales de los negocios sean observados desde una perspectiva transfuncional y en base a la satisfacción del cliente.

Para que una empresa adopte el concepto de reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que aplicaba con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios puedan llegar a ser más productivos

Una definición rápida de reingeniería es "comenzar de nuevo". Reingeniería también significa el abandono de viejos procedimientos y la búsqueda de trabajo que agregue valor hacia el consumidor.

Las actividades de valor agregado tienen dos características, es algo que el cliente aprecia y es importante que se ejecuten correctamente desde la primera vez. La reingeniería se basa en crear procesos que agreguen el mayor valor a la empresa.

La definición más aceptada actualmente es la siguiente " *La Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los*

procesos del negocio para lograr mejoras dramáticas dentro de medidas críticas y contemporáneas de desempeño, tales como costo, calidad, servicio y rapidez "5.

En la definición anterior planteada por Hammer y Champy existen cuatro palabras claves: Fundamental, Radical, dramáticas y Procesos.

Estas palabras son claves debido a que:

1. Una reingeniería buscará el porqué se está realizando algo fundamental.
2. Los cambios en el diseño deberán ser radicales (desde la raíz y no superficiales).
3. Las mejoras esperadas deben ser dramáticas (no de unos pocos porcentajes).
4. Los cambios se deben enfocarse únicamente sobre los procesos.

Se puede decir que una reingeniería es un cambio dramático en el proceso y que como efecto de esto se tendrá un rompimiento en la estructura y la cultura de trabajo.

La base fundamental de la reingeniería es el servicio al cliente, a pesar del énfasis en esto, en general las empresas no logran la satisfacción del cliente y una de las razones es que los métodos y los procesos han dejado de ser inadecuados en tal grado que el reordenamiento no es suficiente, lo que se necesita es elaborar de nuevo la "ingeniería" del proceso.

A juicio de Hammer la esencia de la reingeniería es que la gente este dispuesta a pensar de un modo diferente en el proceso y accedan a deshacerse de las anticuadas reglas y suposiciones básicas de los procesos en la organización. Además la reingeniería requiere el abandono de los viejos procesos y la búsqueda de nuevos que agreguen valor al consumidor, rompiendo la estructura y cultura de trabajo.

Desde otro punto de vista la reingeniería " *Es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado - y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizaciones que los sustentan - para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización* "6. En su forma más sencilla la reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio.

⁵ Hamer Michael, **Planeamiento y Desarrollo Comercial del producto**, México, Herrera Hermanos Editorial, 1994, Página 217.

⁶ Levitt, Theodore, **Comercialización creativa**, México, Compañía Editorial Continental, 1996, página 191.

El concepto de avance decisivo no es nuevo, anteriormente las ideas innovadoras casi siempre encontraba respuestas como: Si se pudiera hacer, ¿Alguien ya lo habría hecho? ¿Ya se le habría ocurrido a alguien más? ¿Si se hiciera cual sería el impacto en la estructura organizacional?

El objeto de la reingeniería lo constituyen aquellos procesos que son a la vez estratégicos y de valor agregado.

En general solo el 50% de los procesos son estratégicos y agregan valor.

La optimización que la reingeniería pide se mide en términos de resultados del negocio, incremento de rentabilidad, participación del mercado, ingresos y rendimiento sobre la inversión. Sin la relación entre la reingeniería y mejorar los resultados del negocio la reingeniería esta condena al fracaso. Otra característica de la reingeniería es que en general debe ser rápida porque los ejecutivos esperan resultados en tiempos muy cortos.

Además los resultados deben ser radicales para que logren resultados notables y sorprendentes. Además debe rediseñar los procesos que agreguen valor y desechar los demás.

POR QUE HACER REINGENIERÍA

El ritmo del cambio en la vida de los negocios se ha acelerado a tal punto que ya no pueden ir al paso las iniciativas capaces de alcanzar mejoras incrementales en rendimiento. La única manera de igualar o superar la rapidez del cambio en el mundo que nos rodea es lograr avances decisivos, discontinuos.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en que se trabaja. *“También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado”⁷.*

Según Hammer y Champy las **Tres C's**: Consumidores, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios. Estas tres fuerzas no son nada nuevas, aunque si son muy distintas de cómo fueron en el pasado.

Consumidores

Los vendedores ya no mandan, los consumidores sí. Ahora los

⁷ Hamer Michael, ob.cit 5, página 217.

consumidores le pueden pedir al vendedor qué quieren, cuándo lo quieren, cómo lo quieren y en algunos casos hasta cuánto están dispuestos a pagar y de qué forma.

Competencia

Antes la competencia era simple y casi cualquier empresa que pudiera entrar en el mercado y ofreciera un producto aceptable, a buen precio, lograría vender. Ahora no sólo hay más competencia sino que compiten de distintas formas.

Se puede competir con base al precio, con base a variaciones del producto, con base a calidad o con base al servicio previo, durante y posterior a la venta. Por último, no hay que olvidar que la tecnología moderna ha introducido nuevas formas de competir y nueva competencia, Internet por ejemplo. Por lo tanto hay que estar atento a esto para poder hacerle frente y estar preparados a ese nuevo tipo de competencia.

Cambio

Ya se ha hecho notar que los consumidores y la competencia ha cambiado, pero también hay que hacer énfasis al hecho de que la forma en que se cambia ha cambiado. Sobretodo se tiene que el cambio ahora se ha vuelto más esparcido y persistente; además, el ritmo del cambio se ha acelerado.

Con la globalización las empresas se enfrentan a más competidores; también la rapidez de los cambios tecnológicos promueve innovación.

Antes se creía que la automatización era la solución, pero esto lo único que hace es hacer más rápidos los procesos actuales, lo cuál está mal si el proceso es inadecuado y peor aún si ni siquiera hay necesidad de realizarlo, lo que a la larga sería una ligera mejora a expensas de una inversión sumamente fuerte. Por eso es que la única forma de afrontar este nuevo mundo es conociendo cómo hacer mejor el trabajo actual, lo cual se podrá realizar al analizar dicho trabajo.

Lo anterior nos lleva a la raíz de la Reingeniería; olvidarse de que es obligatorio organizar el trabajo de acuerdo a los principios de la división del trabajo y hacerse de la idea que es necesario organizar el trabajo alrededor de los procesos. Lo anterior es necesario debido a que es fundamental tener enfoque hacia el cliente y no hacia el jefe, el departamento o la empresa.

Globalización

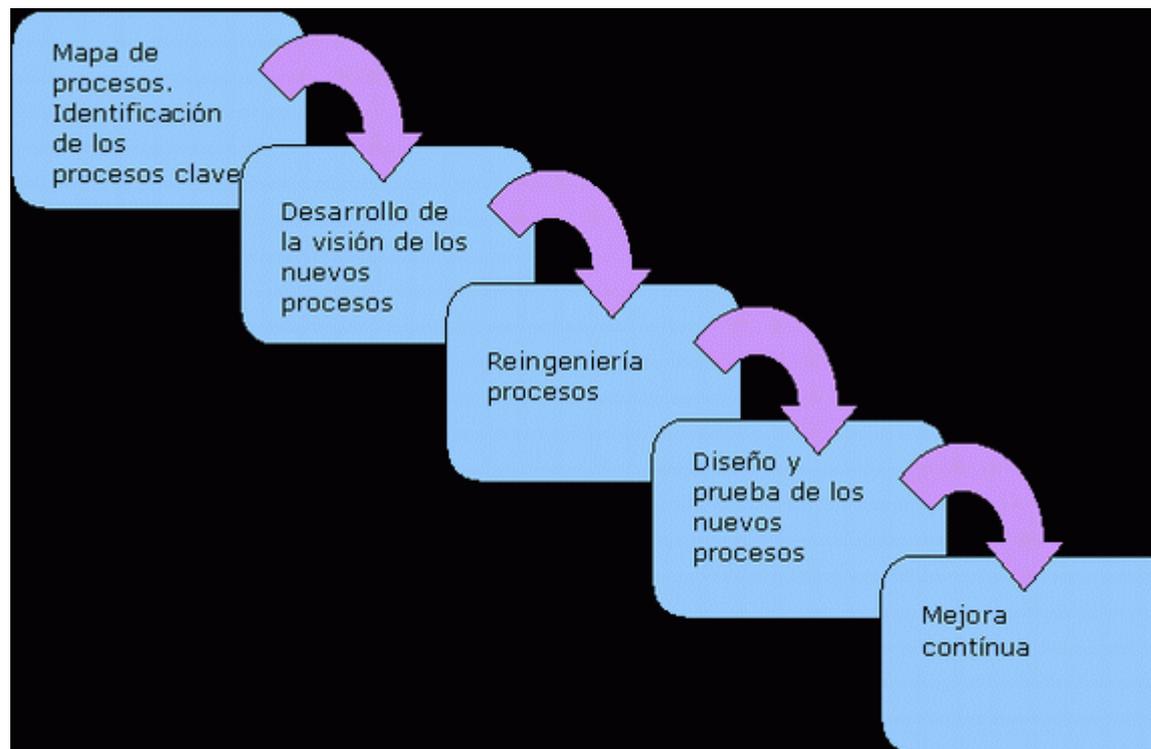
Otro factor a tomar en cuenta en explicar porque realizar un reingeniería es la globalización. La globalización presenta nuevos retos a la forma de realizar negocios. El comercio y la industria deben cambiar, deben adaptarse y evolucionar hacia la nueva estructura del mercado.

Reingeniería versus el mejoramiento continuo

Reingeniería significa cambio radical. La tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua esta mas de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.

La mejora continua hace hincapié en cambios pequeños, incrementales, pero se debe notar que el objeto es mejorar lo que una organización ya esta haciendo.

“ *Así, la situación ideal es afrontar una reingeniería inicial de procesos para a partir de ahí, trabajar con los conceptos de mejora continua. Para ello proponemos la siguiente metodología:*



Esta grafica explica como una reingeniería bien hecha logra mejorar drásticamente el rendimiento porque se basa en rediseñar totalmente el proceso. Esto no implica que se esta desechando la mejora continua, al contrario esta se debe realizar después de la reingeniería para seguir mejorando. De igual forma con el Control total de calidad. El control total de calidad examina todos los

procesos, pero para mejorarlos incrementalmente, no para diseñarlos⁸.

¿QUE IMPLICA LA REINGENIERÍA?

Se necesita reingeniería en una empresa cuando:

- Cuando el rendimiento de la organización esta por detrás de la competencia.
- Cuando la organización esta en crisis; como una caída en el mercado.
- Cuando las condiciones del mercado cambian; como por ejemplo tecnología.
- Cuando se quiere obtener una posición de líder del mercado.
- Cuando hay que responder a una competencia agresiva.
- Cuando la empresa es líder y sabe que debe seguir mejorando para mantener el liderazgo.

Según Cook, “ *reingeniería no necesariamente implica corte de personal, aunque puede suceder. Debe ser aplicada siempre con una visión a largo plazo ya que cualquier intento a corto plazo será un fracaso. Las nuevas tendencias creen que el futuro es que las empresas se den cuenta rápidamente las áreas de oportunidad en sus reingenierías y vuelvan a realizarlas constantemente* ”⁹.

Las ventajas de la reingeniería son:

1. Mentalidad revolucionaria. Induce a pensar en grande en la organización.
2. Mejoramiento decisivo. Cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
3. Estructura de la organización. Enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
4. Renovación de la organización. Aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
5. Cultura corporativa. Ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
6. Rediseño de puestos. Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

⁸ Ibíd.

⁹ Cook, Víctor, **Readings in Marketing Strategy, Inglaterra, The Scientific press**, 2 edición, página 3.

Existen factores necesarios para que una reingeniería sea efectiva. Estos son:

- Orientación hacia el proceso
- Ambición
- Rompimiento de reglas
- Creatividad en el uso de la tecnología.

Las características comunes después de realizar una reingeniería son:

- Varios trabajos se comprimen en uno solo
- Se comprimen verticalmente los procesos
- Los pasos del proceso siguen un orden natural
- Existen procesos en múltiples versiones
- Se realiza el trabajo donde tiene sentido
- Se reducen chequeos y controles
- Se da la administración por casos
- Opera de forma centralizada y descentralizada

La reingeniería no trata de componer algo, la reingeniería significa que se comienza de nuevo desde cero. Lo único que debe importar es cómo se quiere organizar el trabajo en el presente dadas las demandas de los mercados y el poder de la tecnología de la actualidad se debe hacer énfasis en que no debe importar cómo se ha hecho el negocio en el pasado.

Por esto para analizar los procesos no se deben hacer preguntas como las siguientes: ¿Cómo hacer el proceso más rápido? ¿Cómo lo podemos hacer mejor? o ¿Cómo hacerlo a un costo más bajo? En cambio la reingeniería debe cuestionarse ¿porqué se hace lo que se está haciendo? Para poder contestar esto se debe tener claro que todo proceso relevante debe llevar un valor agregado para el cliente, esto puede ser de calidad, precio justo, proveer excelente servicio, etc., es decir que nunca se debe realizar un proceso solo por satisfacer alguna demanda interna de la organización de la empresa.

Herramienta que utiliza la reingeniería

Uno de los principales aspectos a tomar en cuenta en la reingeniería es la tecnología, sin embargo hay que tener cuidado en su aplicación. La reingeniería

cambia los procesos, la manera de hacer el trabajo, la automatización hace más rápido el proceso.

En la actualidad, con los altos niveles tecnológicos alcanzados a nivel mundial, se dice que una compañía no puede hacer una reingeniería si no cambia su forma de pensar acerca de la tecnología informática. De igual forma, y aun de mayor importancia es que una compañía que crea que la tecnología es lo mismo que la automatización no puede hacer reingeniería.

Por ultimo, una compañía que primero busca los problemas y luego busca en la tecnología la solución a estos, no puede hacer una reingeniería. Este principio se basa en la premisa de que en este caso no se estará rediseñando el proceso sino que mejorándolo.

Entonces lo que se busca inculcar es que en vez de preguntar ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para mejorar lo que ya hacemos? Se debe preguntar ¿Cómo podemos usar la tecnología para que nos permita hacer cosas que aun no estamos haciendo?

Entonces el verdadero poder de la tecnología no radica en como mejorar viejos procesos sino en el rompimiento de viejas reglas y la creación de nuevas formas de trabajar, que justamente cae dentro de la función y definición de reingeniería. Es importante hacer notar que la reingeniería es aplicable a nivel operativo pero no a nivel estratégico y táctico del negocio. Puede mostrarle a una compañía como hacer las cosas, pero solo en una forma muy limitada como debe hacer las cosas. No identifica los mercados en que debe estar la compañía, ni los productos que debe desarrollar, pero si puede darle a la compañía procesos eficaces para tomar tales decisiones.

¿CÓMO SE HACE UNA REINGENIERÍA?

Para poder reinventar empresas los gerentes tienen que deshacer los conceptos antiguos que saben sobre cómo organizar y manejar los negocios: deben abandonar los principios y procedimientos organizacionales y operacionales que actualmente utilizan y crear otros completamente nuevos. Esto creará que las nuevas organizaciones no se parezcan a las actuales.

Las empresas deben realizar estos 5 pasos generales para dar un nuevo diseño a sus procesos de operación:

1. Desarrollar la visión y los objetivos de los procesos de la empresa. Establecer prioridades y metas.

2. Identificar los procesos que es necesario volver a diseñar. Identificación de los procesos críticos, cuellos de botellas, etc.

3. Entender y medir los procesos actuales

4. Reunir a las personas involucradas y realizar sesiones de trabajo.

5. Diseñar y elaborar un prototipo del proceso. Implementación técnica.

Además de estos pasos generales las empresas deben seguir los siguientes principios para hacer una reingeniería:

1. Organizar en torno a los resultados y no a las tareas. Una persona lleve a cabo todos los pasos de un proceso, este diseño debe ser hecho para lograr un objetivo o resultado y no una tarea.

2. Que el proceso sea diseñado por los que van a usar el producto del mismo.

3. La tecnología lleva a automatizar procesos y a eliminar interfases y vínculos.

4. Incluir la labor del procesamiento de la información en el trabajo real que la produce. Trasladar la información y las tareas.

5. Considere los recursos geográficamente dispersos como si estuvieran centralizados.

6. Eficiencia e innovación en las comunicaciones.

7. Vincule las actividades paralelas en lugar de integrar sus resultados. Forjar vínculos entre funciones y coordinar mientras las actividades se realizan.

8. Coloque el sitio de la decisión en el lugar donde se realiza el trabajo e incorpore el control a ese proceso. Quienes realizan el trabajo deben tomar las decisiones. Comprimir la organización piramidal en plana.

El papel de la gerencia al iniciar una reingeniería es básico. Para la realizar la reingeniería la gerencia debe:

1. Persuadir al personal para aceptar el cambio

2. Educar desde el principio del proceso

3. Dar mensajes claros

4. Aclarar donde se encuentra la compañía y porque debe cambiar.

El aspecto vital y crucial de la reingeniería y que debe darse necesariamente al inicio del esfuerzo para que esta logre darse, es la persuasión de la gente dentro de la empresa para que acepten o cuando menos no rechacen la posibilidad de un gran cambio dentro de la empresa.

En general, los participantes de la reingeniería son:

1. Líder. Que autorice y motive el cambio.
2. Dueño del proceso. Que conozca todos los detalles y sea responsable de estos.
3. Equipo de reingeniería. Diagnostica el proceso, lo rediseñan e implementan el nuevo proceso

Comité de dirección. Formado por gerentes, desarrolla las estrategias para la reingeniería

METODOLOGÍA RÁPIDA REINGENIERIA

La metodología Rápida Re se compone de varias técnicas administrativas actualmente familiares, como: lluvia de ideas, análisis de procesos, medidas de desempeño, identificación de oportunidades, etc. La metodología se basa en 5 etapas que permiten resultados rápidos y sustantivos efectuando cambios radicales en los procesos estratégicos de valor agregado. La metodología se diseñó para que la utilicen equipos de reingeniería en organizaciones de negocios sin tener que basarse de expertos de fuera.

Etapas 1 – Preparación

Definir las metas y los objetivos estratégicos que justifiquen la reingeniería y los vínculos entre los resultados de la reingeniería y los resultados de la organización.

Etapas 2 – Identificación

El propósito de esta etapa es el desarrollo de un modelo orientado al cliente, identifica procesos específicos y que agregan valor. Aquí se incluye la definición de clientes, procesos, rendimiento, éxito, recursos, etc. Además requiere un conocimiento profundo de toda la empresa y sus

procesos.

Etapa 3 Visión

El propósito de esta etapa es desarrollar una visión del proceso capaz de producir un avance decisivo en rendimiento. La visión del nuevo proceso debe ser comprensible para todo el personal, describir las características primarias del proceso, debe ser motivadora e inspiradora

Etapa 4 – Solución

En esta etapa se produce un diseño técnico y un diseño cultural-organizacional de la empresa.

La etapa de diseño técnico busca realizar la visión (Etapa 3), especificando las dimensiones técnicas del nuevo proceso

El diseño social necesariamente debe ser realizado al mismo tiempo que el técnico, pues para que un proceso sea eficaz, estos diseños deben ser congruentes.

Etapa 5 – Transformación

El propósito de esta etapa es realizar la visión del proceso implementando el diseño de la etapa 4.

Expectativas de la reingeniería

La reingeniería exitosa se da de manera progresiva a través del tiempo. Cada desarrollo progresivo requiere información de apoyo, que debe reunirse por separado cuando no existe una guía básica de posicionamiento. Promover la reingeniería y controlar las expectativas son actividades similares a la de comercializar un nuevo producto.

“ Los equipos de cambio deben comprender las expectativas básicas del cliente potencial, luego crear estrategias aceptables y, posteriormente, vender el resultado, ésta no es una venta única, todo debe venderse sobre una base de continuidad porque dada la magnitud de los esfuerzos de reingeniería, con facilidad la gente pierde de vista los objetivos “¹⁰.

Algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no. Reducir la cantidad de movimientos que hace un trabajador en la línea de trabajo de Toyota, no puede tomarse solamente como cuanto dinero puede ahorrar, sino en

¹⁰ Ibíd.

la comodidad con la que el trabajador realizará su labor, y la consecuencia de que se enferme menos o pueda trabajar durante más años, pero esto no resulta del todo tangible para los gerentes.

Del mismo modo que en las comparaciones de costo beneficio, los beneficios pueden dividirse en dos categorías: los que pueden cuantificarse (como la reducción de desechos o tiempo) y los que no. Sin embargo, los beneficios intangibles, pueden dar el mayor impacto a largo plazo.

Por ejemplo, mejorar el apoyo al cliente tendrá partes tangibles y partes intangibles, de manera similar mejorar la confiabilidad del producto y, además, aumentará el buen nombre de la compañía y la lealtad del cliente.

TIPOS DE CAMBIOS QUE OCURREN AL REDISEÑAR LOS PROCESOS

Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipos de proceso

En cierto modo lo que se hace es volver a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización.

Cuando se vuelven a juntar se llaman equipos de proceso. En síntesis, un equipo de procesos es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo -un proceso.

Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional

Los trabajadores de equipos de proceso que son responsables colectivamente de los resultados del proceso, más bien que individualmente responsables de una tarea, tienen un oficio distinto. Comparten con sus colegas de equipo, la responsabilidad conjunta del rendimiento del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.

Aunque no todos los miembros del equipo realizan exactamente el mismo trabajo, la línea divisoria entre ellos se desdibuja. Todos los miembros del equipo tienen por lo menos algún conocimiento básico de todos los pasos del proceso, y probablemente realizan varios de ellos. Además todo lo que hace el individuo lleva el sello de una apreciación del proceso en forma global.

Cuando el trabajo se vuelve multidimensional, también se vuelve más sustantivo. La reingeniería no sólo elimina el desperdicio sino también el trabajo que no agrega valor.

La mayor parte de la verificación, la espera, la conciliación, el control y el seguimiento -trabajo improductivo que existe por causa de las fronteras que hay en una empresa y para compensar la fragmentación de un proceso- se eliminan con la reingeniería, lo cual significa que la gente destinará más tiempo a hacer su trabajo real.

CONSIDERACIONES ADICIONALES

Una compañía que no pueda cambiar su modelo de pensar acerca de la informática y otras tecnologías no se puede rediseñar. El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo?

Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explorar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas. Uno de los aspectos más difíciles de la reingeniería es reconocer las nuevas capacidades no familiares de la tecnología en lugar de las familiares

Prosci, una institución norteamericana dedicada a recolectar y proveer información acerca de buenas prácticas de gestión, publica anualmente un reporte sobre proyectos de reingeniería desarrollados por empresas a lo largo del mundo.

El informe del año 2002 incluyó 327 empresas distribuidas en 53 países (el informe del año 1999 incluía 248 empresas y el del año 1997 a 57). Sólo el 39% de los proyectos del año 2002 fueron desarrollados en EE.UU.; un 18% de ellos fue desarrollado en países de Europa y sólo un 3% en países de América Central y del Sur¹¹.

Esta metodología de diseño de organizaciones no aspira a lograr aumentos marginales de productividad; su planteamiento básico es más radical. En más de una década de aplicación muestra deslumbrantes éxitos... y también fracasos

¹¹ Calidad Centro de Liderazgo, Mejores prácticas en Empresas Reingeniería de procesos y Diseño de procesos, <http://www.prosci.com/bpr-benchmarking.htm>

CONTROL

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control¹².

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos¹³. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

2. Definición de control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos¹⁴.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

¹² Krajewski – Ritzman. **Administración de Operaciones, estrategia y análisis**. Quinta Edición. 2004. Prentice may.

¹³ Adler y otros. **Producción y Operaciones**. 2004. Ediciones Macchi., página 121.

¹⁴ *Ibíd.*.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema¹⁵:

Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Buró K. Scanlan: El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet: Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

Harold Koontz y Ciril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Chiavenato: “ *El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulado* ^r¹⁶.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

¹⁵ CHIAVENATTO, Adalberto, **Administración: Proceso Administrativo** Tercera Edición Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.

¹⁶ *Ibíd.*

Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos.

Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

Comprobar o verificar;

Regular;

Comparar con un patrón;

Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);

Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

3. Elementos de concepto

Relación con lo planteado: Siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición: Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones: Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas: El objeto del control es prever y corregir los errores.

4. Requisitos de un buen control

Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

5. Importancia del control

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con

frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo¹⁷. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

6. Bases del control

Se podría comenzar definiendo qué es una base. Bastaría traer a nuestra memoria y fijarnos en la clase de geometría cuando nos explicaban que un triángulo esta conformado por dos elementos principales: base y altura. Para aquel entonces bastaba fijarnos en la parte inferior de la figura y darnos cuenta que sin aquella base ¿sería acaso posible la estabilidad del triángulo? Asimismo funciona con el control organizacional y sus basamentos, podríamos decir que el control se basa en la consecución de las siguientes actividades¹⁸:

Planear y organizar.

Hacer.

Evaluar.

Mejorar.

Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.

El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De éste hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

El evaluar que no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, se puedan tomar decisiones acerca de que medidas deben ser necesarias tomar.

La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema.

7. Elementos del control

¹⁷ Chase – Jacobs – Aquilano. **Administración de las Operaciones y producción para una ventaja competitiva**. decima edición. 2004. Mc Graw Hill.

¹⁸ Aquillano Callejas González. **Los Alcances del Control de Gestión**. 2002.

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Está compuesto de cuatro elementos que se suceden¹⁹:

Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.

Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación:

Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.

Estándares de calidad: Como control de materia prima recibida, control de calidad de producción, especificaciones del producto, entre otros.

Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un productos determinado, entre otros.

Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.

Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

8. Áreas del control

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

¹⁹ *Ibíd.*.

Control de producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Control de calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).

Control de costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

Control de inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto subensamblados como terminados, entre otros.

Control de operaciones Productivos: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.

Control de desperdicios: Se refiere a la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.

Control de mantenimiento y conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

Área comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

Por volumen total de las mismas ventas.

Por tipos de artículos vendidos.

Por volumen de ventas estacionales.

Por el precio de artículos vendidos.

Por clientes.

Por territorios.

Por vendedores.

Por utilidades producidas.

Por costos de los diversos tipos de ventas.

Control de propaganda: Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.

Control de costos: Para verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

Área financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

Control presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvíos en los gastos.

Control de costos²⁰: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

Área de recursos humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

Controles de asistencia y retrasos: Es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.

Control de vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

Control de salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

9. Pasos del proceso de control

El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de reinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa".

En ella se divide el control en cuatro pasos los cuales son:

Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

²⁰ Peter Drucker. *The Practice of Management*. 1954. Harper y Brothers Publishers, página 53.

Esto es importante por los siguientes motivos: En primer lugar; las metas definidas en forma vaga, por ejemplo, "mejorar las habilidades de los empleados", estas son palabras huecas, mientras los gerentes no comiencen a especificar que quieren decir con mejorar, que pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuando.

Segundo; las metas enunciadas con exactitud, como por ejemplo "mejorar las habilidades de los empleados realizando seminarios semanales en nuestras instalaciones, durante los meses de febrero y marzo; se pueden medir mejor, en cuanto a exactitud y utilidad, que las palabras huecas.

Y por último; los objetivos mensurables, enunciados con exactitud, se pueden comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados. Esta facilidad para comunicar metas y objetivos enunciados con exactitud resulta de suma importancia para el control, pues algunas personas suelen llenar los roles de la planificación, mientras que a otras se les asignan los roles de control.

En las industrias de servicios, las normas y medidas podrían incluir el tiempo que los clientes tienen que estar en las filas de un banco, el tiempo que tienen que esperar antes de que les contesten el teléfono o la cantidad de clientes nuevos que ha atraído una campaña de publicidad renovada. En una empresa industrial, las normas y medidas podrían incluir las metas de ventas y producción, las metas de asistencia al trabajo, los productos de desecho producidos y reciclados y los registros de seguridad

Medir los resultados: En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer "que todo está bajo control"

En la figura se observa, que no tienen que intervenir en forma activa en las operaciones de la organización.

Tomar medidas correctivos: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Por ejemplo; el dueño director de una franquicia podría ver que necesita más empleados en el mostrador para alcanzar la norma de espera de cinco minutos por clientes

establecidos por McDonald's²¹. Por su parte, los controles pueden revelar normas inadecuadas. Dependiendo de las circunstancias, las medidas correctivas podrían involucrar un cambio en las normas originales, en lugar de un cambio en la actividad.

La figura ilustra otro punto importante, a saber, que el control es un proceso dinámico. Si los gerentes no vigilan el proceso de control hasta su conclusión, únicamente estarán vigilando la actuación, en lugar de estar ejerciendo el control. La importancia siempre debe radicar en encontrar maneras constructivas que permitan que los resultados cumplan con los parámetros y no tan sólo en identificar fracasos pasados.

Retroalimentación: Es básica en el proceso de control, ya que a través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.

Siempre será necesario dar a conocer los resultados de la medición a ciertos miembros de la organización para solucionar las causas de las desviaciones. Se les pueden proporcionar los resultados tanto a los individuos cuyas actuaciones son medidas, como a sus jefes, o a otros gerentes de nivel superior y los miembros del staff. Cada decisión tendrá sus ventajas e inconvenientes y dependerá del tipo de problema que se desee afrontar. En todo caso, la información debe darse de la forma más objetiva posible. Pierde eficacia cuando se incluyen en ellas sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc. Parece que cuando muchas personas intervienen en la comunicación de los resultados, incluidos el personal de staff o los supervisores y es difícil ser neutrales, aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados²².

De la calidad de la información dependerá el grado con el que se retroalimente el sistema.

10. Principios de control

Equilibrio: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarle el grado de control correspondiente²³. De la misma manera la autoridad se delega y

²¹ Norberto de La Torre González. **Corrientes Contemporáneas de Administración**. Argentina, Universidad abierta. 2004, página 99.

²² W. E. Deming - Díaz de Santos, **La Nueva Economía, Francia**, Grah Williams, 1997, página 21.

²³ Gaither y Frazier – Thomson. **Administración de Producción y Operaciones. Estados Unidos**, segunda edición, 2000, página 201.

la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

De la oportunidad: El control, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.

De los objetivos: Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

De las desviaciones: Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

De la costeabilidad: El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica en los resultados que se esperen de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implican su implantación.

De excepción: El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.

De la función controladora: La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controladora, ya que pierde efectividad de control. Este principio es básico, ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

11. Reglas del proceso de control²⁴

Hay que distinguir, ante todo, los pasos o etapas de todo control:

Establecimiento de los medios de control.

Operaciones de recolección de datos.

Interpretación y valoración de los resultados.

Utilización de los mismos resultados.

La primera, y la última de estas etapas son esencialmente propias del administrador.

La segunda, ciertamente es del técnico en el control de que se trate. La tercera, suele ser del administrador, con la ayuda del técnico.

Entre la innumerable variedad de medios de control posibles en cada grupo, hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?

¿Qué puede indicarnos lo que podría mejorarse?

¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?

¿Qué informará mejor "quien" es responsable de las fallas?

¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?

¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización:

La organización es la expresión de los planes, y a la vez un medio de control. Por lo tanto, cuando el control "rompe" los canales de la organización sistemáticamente, distorsiona y trastorna ésta. Vgr: los reportes que se obliga a los obreros, entre otros, que entreguen a contabilidad u otro departamento de control "directamente", tienden a distorsionar la organización.

Además, los mismos controles pierden eficacia. Vgr: muchas veces el dato escueto no sirve, pues necesita de la interpretación o adiciones que debe hacerles el jefe de cada departamento, que es quien tiene la visión general del mismo.

Al establecer los controles, hay que tener en cuenta su naturaleza y la de la función controladora, para aplicar el que sea más útil.

Para determinar la naturaleza de los controles, servirá la siguiente clasificación de los medios de control:

Puramente personales, vgr: supervisión, revisión de operaciones, entre otros.

²⁴ Aquillino Callejas González, obcit. 18.

Para lo que se refiere a la "naturaleza de la función controladora", ubique lo que se refiere a "los medios de control".

Los controles deben ser flexibles. Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar lo calculado en la previsión, hace que, o bien no pueda adecuadamente la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad.

Por ello es tan útil el empleo de los presupuestos flexibles²⁵. En ellos se registran en forma gráfica sobre el eje de las ordenadas, los gastos fijos, como rectas horizontales, y las variables proporcionales, como líneas oblicuas. En el eje de las abscisas se señala el número de unidades producidas, vendidas, etc. Con ello se puede calcular el costo de producción, venta, etc., que corresponde a cada número de unidades. Así, en el ejemplo usado, el costo de producir 1.000 unidades será de \$15.000; el de 3.000 será de \$22.000, etcétera.

Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. El control de tipo "histórico", mira hacia el pasado. De ahí que, muchas veces, cuando reporta una desviación o corrección, ésta es ya imposible de realizarse. Los controles, por el contrario, deben actualizarse lo más que se pueda.

Deben tener preferencia, por ello, los tipos de control que tienen "preestablecida" su norma o estándar, aunque éste sea aproximado, vgr.: presupuestos, pronósticos, estimaciones, etcétera.

Los controles debe ser claros para todos cuantos d algunas manera han de usarlos. De ahí la necesidad de limitar "tecnicismos". Su empleo exagerado suele ser la tendencia natural que se da en los "especialistas", como un medio de "hacer valer su puesto". Pero la verdadera manera de lograrlo, es obteniendo el máximo efecto del control, y éste no se dará, si todos los que han de emplearlo, no lo entienden perfectamente.

Por la misma razón, debe cuidarse de estar instruyendo permanentemente sobre la necesidad de los controles y sobre su táctica y terminología, a quienes han de intervenir en su operación.

Los controles deben llagar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.

Por esta razón debe encarecerse siempre la utilización de gráficas para el

²⁵ LORENZI, Peter y SKINNER J., Steven, **Gestión: Calidad y Competitividad** 1997. España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A.

control, ya sean simples líneas, gráficas de Gantt, de punto de equilibrio, etc. Nótese además el beneficio de poder aplicar las técnicas de la estadística.

Los controles deben conducir por sí mismos de alguna manera a la acción correctiva. No sólo deben decir "que algo está mal", sino "donde, por qué, quien es el responsable, etcétera".

En la utilización de los datos deben seguirse un sistema.

Sus pasos principales serán:

- Análisis de los "hechos".
- Interpretación de los mismos.
- Adopción de medidas aconsejables.
- Su iniciación, y revisión estrecha.
- Registro de los resultados obtenidos.

Es indispensable no confundir "los hechos", con su interpretación valorativa.

El control puede servir para lo siguiente:

- Seguridad en la acción seguida (como el director de una nave que, aunque no tenga que variar el rumbo, usa instrumentos para asegurarse de que el rumbo es el debido).
 - Corrección de los defectos.
 - Mejoramiento de lo obtenido.
 - Nueva planeación general.
 - Motivación personal.

Según el análisis del Dr. Norberto De La Torre²⁶

Características básicas de la organización formal

1. 1. División del trabajo.

El objetivo inmediato y fundamental de cualquier tipo de organización es la producción. La gran aceptación de la división del trabajo se debió a una serie de factores positivos, a saber:

- a) Estándares y simplificación de las actividades de los obreros y, posteriormente del personal de nivel más elevado.
- b) Mayor especialización y especificación de las tareas.
- c) mejor aprovechamiento del trabajo especializado mediante la departamentalización.

²⁶ Norberto De La Torre, ob.cit 21.

Las consecuencias que trajo la división del trabajo, a corto plazo, fueron:

- a) Mayor productividad y mejor rendimiento del personal involucrado.
- b) Mayor eficiencia de la organización, como resultado de lo anterior.
- c) Reducción de costos de producción, en especial los de mano de obra y de materiales directos.

2. 2. Especialización.

La especialización constituyó una manera de elevar la eficiencia y de reducir los costos de producción. Si se reducen las tareas asignando a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los periodos de aprendizaje y se facilitan las sustituciones de unos individuos por otros, lo cual permite mejorar los métodos de aplicación de incentivos en el trabajo y aumentar el rendimiento de la producción.

3. 3. Jerarquía.

La organización necesita, además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica que se encargue de dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. En toda organización existen jerarquías las cuales tienen ciertas responsabilidades y autoridad cada una de acuerdo a el nivel jerárquico en el que se encuentren. A medida que se asciende en el escala jerárquica, aumenta el volumen de autoridad de quien desempeña el cargo.

4. 4. Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

La autoridad es el fundamento de la responsabilidad, por ello es necesario delimitarla explícitamente en la organización formal. En general, el derecho de mando disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica. Para delegar alguna responsabilidad se debe tener la suficiente autoridad para hacerlo, es decir que todos deben saber que autoridad tiene cada persona.

5. 5. Racionalismo de la organización formal.

Indica que todos los individuos se comportan racionalmente, es decir tomando en cuenta las normas lógicas de cada uno, aunque existan dos empresas que se dedican a la misma actividad y utilicen los principios básicos que como llevar a cabo una organización empresarial no van a actuar exactamente igual , es decir no existen dos empresas idénticas porque cada una posee una organización propia específica e individual.

Existen tres tipos de organización:

I.- Organización lineal. Es llamada lineal porque entre el supervisor y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad, existiendo una máxima autoridad que centraliza todas las decisiones y el control de la organización. Es simple y de conformación piramidal, lo que significa que a medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

Ventajas:

- Estructura simple y de fácil comprensión.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades.
- Fácil de implantarse.
- Estabilidad considerable
- Es indicado para pequeñas empresas.

Desventajas

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad ya que no responde a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
 - La autoridad lineal, basada en la dirección única y directa, puede volverse autocrática y provocar rigidez en la disciplina, dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.
 - Enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando ya que en ausencia del jefe existe una paralización porque no está para tomar las decisiones.
 - La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en ninguna cosa porque tiene tanta responsabilidad y obligaciones para atender tanto asuntos primarios como secundarios que no le alcanza el tiempo para especializarse.
 - A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión de las líneas formales de comunicación.
 - La comunicación, por ser lineales, se vuelven indirectas, demoradas, sujetas a intermediarios y a distorsiones.

Campo de aplicación de la organización lineal:

a) Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.

b) Cuando la organización está en las etapas iniciales de su historia.

c) Cuando las tareas desarrolladas por la organización son estandarizadas, rutinarias y con escasas alteraciones o modificaciones, lo cual permite plena concentración en las actividades principales de su operación.

d) Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos que en establecer órganos internos de asesoría.

II.- Organización funcional²⁷. Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principios de la especialización de las funciones para cada tarea.

Características de la organización funcional

a.- Autoridad funcional o divididas. Cada funcionario responde a varios supervisores de manera simultánea, pero solo a los asuntos concernientes a la especialidad de ellos. Ningún supervisor tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad.

b.- Líneas directas de comunicación. La comunicación entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuados directamente, sin necesidad de intermediarios.

c.- Descentralización de las decisiones. No es la jerarquía sino la especialidad la que promueve las decisiones.

d.- Eficacia en la especialización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización. Las responsabilidades están delimitadas según las especializaciones.

Ventajas

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización.

- La especialización en todos los niveles, permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada órgano a cargo responde ante “expertos” en su campo de especialización.

- Desarrolla la comunicación directa, sin intermediarios, más rápida y menos sujeta a interferencias.

²⁷ James Stomer. Administartion. Sexta edición. 1998.

- Separa las funciones de planeación y control, de las funciones de ejecución. Cada órgano realiza su actividad específica, sin tener que seguir a los demás.

Desventajas

- Dispersión y, por consiguiente, pérdida de autoridad, ya que se reciben órdenes de más de un superior.
- Subordinación múltiple. Porque un subordinado responde por sus funciones ante muchos superiores.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas. Porque varios dan punto de vista y cada uno defiende su posición.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización. Debido a la competencia, unida a la pérdida de visión de conjunto de la organización, llevando a multiplicidad de objetivos.
- Confusión en cuando a los objetivos. Como la subordinación se da ante varios especialistas al mismo tiempo, puesto que la organización funcional existe la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe a quién informar de un problema.

Campo de acción de la organización funcional.

a) Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien integrado, que responde ante un dirigente eficaz, y cuando está orientada hacia objetivos comunes muy bien definidos y establecidos.

b) Cuando en determinadas circunstancias, y sólo entonces, la organización delega, durante un periodo determinado, autoridad funcional a algún órgano especializado, sobre los demás órganos, para implantar alguna rutina o procedimiento, o para evaluar y controlar alguna actividad.

III.- Organización tipo línea-staff.

Resulta de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Las características de tipo lineal y de tipo funcional, se hallan reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo. Los órganos de línea son los responsables por el alcance de los objetivos básicos de la organización; producen resultados para la organización. Los órganos de staff son órganos de apoyo y ayuda que asesoran los órganos de línea.

Características de la organización línea-staff²⁸.

- Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, con predominio de la primera.

La principal característica de este tipo de organización es poseer características lineales y características funcionales simultáneamente. Cada órgano responde ante un sólo y único órgano superior: es el principio de la autoridad única o unidad de mando típica de la organización lineal. No obstante, cada órgano recibe asesoría y servicios especializados de diversos órganos de staff.

- Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación. En la organización línea-staff se produce una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre superiores y subordinados.

- Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores). Existe una separación entre órganos operacionales (línea), que son los órganos ejecutivos de las operaciones básicas de la organización, y los órganos de apoyo (staff), que son los órganos asesores y consultores, prestadores de servicios especializados a los diversos órganos de la organización.

- Jerarquía *versus* especialización. Existe la nivelación de los grados de autoridad lineal, sin abusar de la especialización. De este modo la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, en tanto que la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Ventajas

1. 1. Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de autoridad única.

2. 2. Actividad conjunta y coordinación de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas

1. 1. Posibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa.

2. 2. Dificultad de la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff.

²⁸ Peter Drucker. **La Gerencia de Empresas**, Estados Unidos, Harper y Brothers. 1975, página 41

Campo de aplicación.

Excepto en las pequeñas empresas, en donde la estructura lineal es la más adecuada, la organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada.

Comités.

Un comité es un grupo de personas al que, como grupo se le entrega un asunto para estudiar. Es esta característica de acción en grupo la que distingue al comité de otros instrumentos administrativos.

Características de los comités

1. 1. El comité no es un órgano de la estructura organizacional.

El comité no es propiamente un tipo de organización, sino una excelente herramienta de trabajo, de desarrollo de ideas y de recomendaciones sobre decisiones a tomar, y que puede ser utilizado en cualquier tipo de organización.

2. 2. Los comités pueden asumir modelos bastante diferentes, como son: formales, informales, temporales y relativamente permanente.

3. 3. Los comités se sustentan en los principios básicos siguientes:

- Debe nacer de una necesidad sentida por los representantes de los diversos departamentos o áreas de la empresa.
- Deben representar las funciones y el personal adecuados.
- Su autoridad y objetivos deben estar definidos claramente, como también su responsabilidad, para obtener buenos resultados.
- El tamaño de los comités debe ser cuidadosamente estudiado.
- El funcionamiento de los comités debe basarse en la cooperación entre sus miembros.
- Deben tener una agenda bien preparada y graduada, de lo contrario se extenderán indefinidamente en el tiempo y perderán su productividad.
- Deben ofrecer oportunidad de participación a todos sus miembros.

Ventajas

1. 1. Toma de decisiones y juicios grupales.

2. 2. Coordinación.

3. 3. Transmisión de información.

4. 4. Restricciones a la delegación de autoridad.

5. 5. Consolidación de autoridad.

Desventajas

1. 1. Pueden llevar a perder el tiempo en la toma de decisiones.
2. 2. Costo en tiempo y dinero.
3. 3. Sustitución del administrador.
4. 4. Consumen tiempo útil de numerosos participantes.
5. 5. División de la responsabilidad.
6. 6. Exigen un presidente o coordinador excepcionalmente eficiente.

Campo de aplicación de los comités

a) Cuando una conclusión adecuada demanda una información muy variada, como sucede en el caso de la conformación de comités de investigación sobre productos, precios, presupuestos, salarios, etc.

b) Cuando es necesario obtener la opinión de varias personas calificadas, para tomar una decisión importante.

c) Cuando el éxito en el cumplimiento de las decisiones depende de la perfecta comprensión de todos sus aspectos y detalles.

d) Cuando una efectiva coordinación exige que las actividades de algunos departamentos o divisiones están bien acopladas.

VII: DEPARTAMENTALIZACIÓN

Para el enfoque neoclásico²⁹, la base fundamental de la organización es la división del trabajo. A medida que una organización crece, tiende a diferenciarse y a especializar cada vez más las unidades que componen su estructura organizacional.

Concepto de departamentalización:

Para los autores clásicos, la especialización en la organización se puede dar en dos sentidos: Vertical y horizontal. La especialización vertical ocurre cuando una organización siente la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, incrementando los niveles jerárquicos de la estructura. Se caracteriza siempre por el crecimiento vertical del organigrama; es decir, por el aumento de la cantidad de niveles jerárquicos. La especialización horizontal se hace a costa por el crecimiento horizontal del organigrama. Mejor conocida por

²⁹ *Ibíd.*.

departamentalización por su tendencia a crear departamentos. La especialización vertical es una división del trabajo en términos de autoridad y responsabilidad, mientras que la departamentalización horizontal es una división en términos de diferenciación entre los diversos tipos de tareas ejecutadas por los órganos.

Tipos de departamentalización

La departamentalización es un medio para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano. Los cuatro factores de la departamentalización, según Gulick³⁰, son:

1. 1. Organización por objetivo: de acuerdo con el producto o servicio.
2. 2. Organización por proceso: de acuerdo con la función o tipo de trabajo a desempeñarse.
3. 3. Organización por clientela: de acuerdo con el tipo de personas para quienes se ejecuta el trabajo.
4. 4. Organización por área geográfica: de acuerdo con la ubicación atendida por la organización y/o donde se realiza el trabajo.

Los tipos de departamentalización más mencionados por la teoría neoclásica son: Departamentalización por funciones, pro producto o servicios, por localización geográfica, por clientes, por fases del proceso (o procedimiento), por proyecto, por tiempo, por número, por ajuste funcional.

Departamentalización por funciones.

Consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa, de acuerdo con el criterio de semejanza de las funciones, todas las actividades similares serán agrupadas e identificadas con la misma clasificación funcional, como producción, ventas y finanzas.

Ventajas

1. 1. Cuando hay una tarea especializada o una secuencia de tareas especializadas que exigen un seguimiento más intenso que permita agrupar a los especialistas bajo una jefatura única y común.

³⁰ Gulick Michelle, **Administración Corporativa**, Francia, 2002, página 98.

2. 2. Cuando hay una exigencia de producto o servicio de calidad superior, la departamentalización funcional garantiza el máximo de utilización de las habilidades técnicas actualizadas de las personas.

3. 3. Permite la economía de los recursos, por la utilización máxima de las personas y máquinas y por la producción en masa.

4. 4. Orienta a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia de manera eficaz, y simplifica el entrenamiento del personal.

5. 5. La departamentalización funcional es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio, que requieran un desempeño continuo d tareas rutinarias.

6. 6. Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o servicios que permanezcan inalterables por largo tiempo.

7. 7. La departamentalización funcional refleja uno de los más altos niveles de auto orientación de una organización, de introversión administrativa.

Desventajas

1. 1. Tiende a reducir la cooperación interdepartamental además de crear barreras entre los departamentos, ante el énfasis en las especialidades.

2. 2. Se muestra inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias son cambiantes e imprevisibles.

3. 3. Dificulta la adaptación y flexibilidad a cambios externos, pues el enfoque cerrado de la departamentalización funcional casi no percibe ni visualiza lo que sucede fuera de la organización.

4. 4. Tiende a hacer que las personas concentren sus esfuerzos en sus propias especialidades, en detrimento del objetivo global de la empresa.

Aplicaciones.

Es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio que requieran del desempeño constante de tareas rutinarias.

Departamentalización por productos o servicios

El agrupamiento de las actividades de la organización por productos o líneas de producto facilita el empleo de la tecnología, de las máquinas y equipos, del conocimiento y de la mano de obra, lo cual permite una intensificación de los esfuerzos o concentración, aumentando significativamente la eficiencia de la organización. En las empresas no industriales, el criterio de

departamentalización por productos, equivale a la departamentalización por servicios.

Ventajas

1. 1. Fija la responsabilidad de los departamentos en una producto o línea de producto o servicio. El departamento es evaluado a partir del resultado del producto o servicio.

2. 2. Facilita enormemente la coordinación interdepartamental, puesto que la preocupación básica es el producto.

3. 3. Facilita la innovación, ya que esta requiere cooperación y comunicación de varios grupos que contribuyen en la fabricación del producto.

4. 4. Es indicada para circunstancias externas inestables y cambiantes, pues induce la cooperación entre especialistas y la coordinación de sus esfuerzos para un mejor comportamiento del producto.

5. 5. Permite flexibilidad, pues las unidades de producción pueden ser mayores o menores conforme al cambio de las condiciones, sin interferir en la estructura organizacional como un todo.

Desventajas

1. 1. Mientras que la especialización funcional concentra especialistas en un grupo, bajo un mismo director, la departamentalización por productos los reparte en subgrupos orientados, hacia diferentes productos.

2. 2. La departamentalización por productos no se recomienda en circunstancias externas estables (estabilidad ambiental), para empresas con pocos productos o líneas reducidas de productos, pues en tales situaciones ocasiona un elevado costo operacional.

3. 3. Puede provocar problemas humanos por temores y ansiedades, cuando se presenta una situación de inestabilidad.

4. 4. Da preferencia a la coordinación, en detrimento de la especialización.

Aplicaciones

Es indicada en circunstancias ambientales inestables y cambiantes, pues induce la cooperación entre especialistas y la coordinación de sus esfuerzos para un mejor comportamiento del producto / servicio. Además de eso, cada departamento pasa a tener completa autonomía y a ser autosuficiente en sus propias unidades de producción, ventas, investigación y desarrollo.

Departamentalización geográfica

También se denomina departamentalización territorial o regional o localización geográfica. Requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa.

Ventajas

1. 1. Cuando las circunstancias externas indican que el éxito de la organización depende particularmente de su adaptación a las condiciones y necesidades locales y regionales, la estrategia territorial se hace imprescindible.

2. 2. La organización territorial permite fijar la responsabilidad de los resultados y del desempeño, de la misma forma que la organización por productos, sólo que en este caso se refiere al comportamiento regional o local.

3. 3. Permite motivar a los ejecutivos a pensar en términos del éxito territorial.

4. 4. Se recomienda especialmente para firmas mayoristas, si se centralizan ciertas funciones con base en la departamentalización territorial puede seguir adecuadamente esas variaciones sin grandes problemas.

Desventajas

1. 1. El enfoque territorial de la organización puede dejar en segundo plano la coordinación de los aspectos de planeación, ejecución o control.

2. 2. La preocupación estrictamente territorial se concentra más en los aspectos de mercadeo y de producción y casi no requiere especialización.

Aplicaciones

Es aplicable cuando la empresa pretende dar efectiva cobertura a un mercado de consumidores o usuarios o a un mercado de proveedores de recursos para la producción.

Departamentalización por clientela

Consiste en un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio realizado por la organización.

Ventajas

1. 1. Cuando la satisfacción del cliente es el aspecto más crítico de la organización.

2. 2. Cuando el negocio depende de diferentes tamaños o características de productos o servicios que varían conforme el tipo de cliente.

3. 3. Dispone a los ejecutivos y a todos los participantes de la organización a la tarea de satisfacer las necesidades y los requisitos de los clientes.

4. 4. Permite a la organización concentrar sus conocimientos sobre las distintas necesidades y exigencias de los canales de mercadeo.

Desventajas

1. 1. Las demás actividades de la organización (como producción, finanzas, etc.) pueden volverse secundarias o accesorias, frente a la preocupación compulsiva por el cliente.

2. 2. Los demás objetivos de la organización (como rentabilidad, productividad, eficiencia, etc.) pueden ser dejados de lado o sacrificados, en función de la satisfacción del cliente.

Aplicaciones

Es indicado cuando el negocio depende de diferentes características de proveedores / servicios que varían conforme al tipo y necesidad del cliente. Es una estrategia que dispone a los ejecutivos y a todos los participantes a la satisfacción de las necesidades y requisitos de los clientes y que permite concentrar todos los conocimientos en las diferentes necesidades y exigencias de los diferentes canales de mercadeo.

Departamentalización por proceso.

También denominado departamentalización por fases del proceso o por procesamiento³¹ o, incluso, por equipos o tipos de maquinaria. Es frecuentemente utilizada en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones.

Ventajas

Es la de obtener ganancias económicas ofrecidas por la propia naturaleza del equipo o de la tecnología.

³¹ Jhon Ivancevich. Steven Skinner. **Gestión: Calidad y Competitividad**. México, Compañía Editora, 1997, página 38.

Desventajas

Debido a los grandes y gigantescos avances tecnológicos este tipo de departamentalización no tiene flexibilidad y adaptación a esos cambios.

Aplicaciones

Se aplica cuando tanto los productos como la tecnología aplicada son estables y duraderos.

Departamentalización por proyecto

Requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que es desarrollado y ejecutado en un determinado plazo.

Ventajas

Su principal ventaja es la enorme concentración de diferentes recursos en una actividad compleja que exige puntos definidos de iniciación y terminación, con fechas y plazos determinados. Cada proyecto tiene su ciclo de vida específico. Es el tipo de departamentalización orientada hacia los resultados.

Desventajas

Cuando termina un proyecto, la empresa puede verse obligada a despedir personal o a paralizar máquinas y equipos si no tiene otro proyecto a la vista. Puede provocar ansiedad y angustia en muchas personas, debido a su inestabilidad en el empleo.

Aplicaciones

Es ampliamente utilizado por empresas que se dedican a actividades fuertemente influenciadas por el desarrollo tecnológico. Es indicado en situaciones en donde la iniciativa es muy grande y técnicamente compleja, acabada en sí misma, tal como sucede en la industria de construcción.

Departamentalización por otros criterios

Los tipos de departamentalización descritos son insuficientes para resolver todo tipo de casos³². Se utilizan entonces, el criterio de ajuste personal o funcional: se escoge el departamento que, por su menor carga de trabajo o por

³² Ibid.

su mayor afinidad con el sector que va a ser dirigido, esté en condiciones funcionales de absorberlo.

Sección de alternativas para la departamentalización.

Lo común es encontrar una conjugación de los diversos tipos, ya sea en el mismo nivel o en los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Existen varias alternativas desde el punto de vista de las departamentalizaciones principales, intermediaria y combinada.

Departamentalización principal, es la departamentalización existente en el nivel más elevado de la organización. En el primer nivel es más común la departamentalización funcional, pues es la que mejor se adapta a las actividades de cada empresa, sea cual fuere su actividad.

Departamentalización intermediaria, Se presenta en el nivel intermedio, es decir, entre los departamentos principales en la alta administración y los departamentos existentes en la base de la jerarquía de la organización. Acarrea ciertas dificultades, pues no existen reglas generales; por otro lado, la presión para la aplicación de los otros criterios de agrupamiento de actividades se hace sentir con mayor fuerza.

Departamentalización combinada

Consiste en la aplicación de varios modelos de departamentalización para obtener el máximo rendimiento de la organización³³.

Existen cuatro principios que, aunque no sean absolutos, y a pesar de ser conflictivos entre sí algunas veces, permiten al administrador resolver el principal problema de la departamentalización:

- Principio de mayor utilización. El departamento que más uso haga de una actividad debe tenerla bajo su jurisdicción.
- Principio de mayor interés: El departamento que más interés tenga por una actividad debe supervisarla, porque se vuelve conocedor de ella.
- Principio de separación del control: las actividades de control deben ser autónomas, independientes y separadas de las actividades que están siendo controladas.
- Principio de la supresión de la competencia: debe eliminarse la competencia entre departamentos, agrupando actividades diversas en un solo

³³ Ibid.

departamento, aunque en ciertos casos la rivalidad interdepartamental es saludable cuando crea una competencia natural y leal

GLOSARIO DE TÉRMINOS

En este glosario hemos sintetizado conceptos referidos al Diseño Organizacional de Empresas. No pretendemos dar por únicas estas definiciones, sino exclusivamente acercar al lector las riquezas de estos conceptos para facilitar la comprensión e integración de esta tesis.

Los conceptos que describiremos a continuación son los referidos a:

a) Administración de Operaciones.

Es el área de la Administración de Empresas dedicada tanto a la investigación como a la ejecución de todas aquellas acciones tendientes a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, destinado todo ello a aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costos.

b) Cadena de Mando:

Plan que especifica quien depende de quien, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

c) Coordinación:

Proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.

d) Departamentalización:

Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, agrupación de empleados.

e) División del trabajo:

Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos.

f) Integración:

Describe la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos.

g) Jerarquía:

Especificar quien depende de quien en la organización. Esta produce posteriormente la vinculación de los departamentos.

h) Management (Gerenciamiento)

El acto o proceso de controlar y organizar el trabajo de una compañía u organización y la gente que trabaja en ella. Se dice también de la

persona que se encarga del control y organización una compañía u organización.

i) Organigrama:

Describe la forma en la que se organiza el trabajo.

j) Organización:

Es un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes.

k) Ventaja competitiva

Aquello que me hace interesar, vender, satisfacer y retener a clientes mejor que la competencia.

l) Visión

Característica propia de un líder. Elemento del que se pueden crear certezas con las que afrontar malos momentos. Forma de predecir y de crear el futuro.

DESARROLLO DEL TRABAJO.

Antes de efectuar el desarrollo o cuerpo del trabajo final efectuaré una breve, síntesis de la compañía objeto de este estudio.

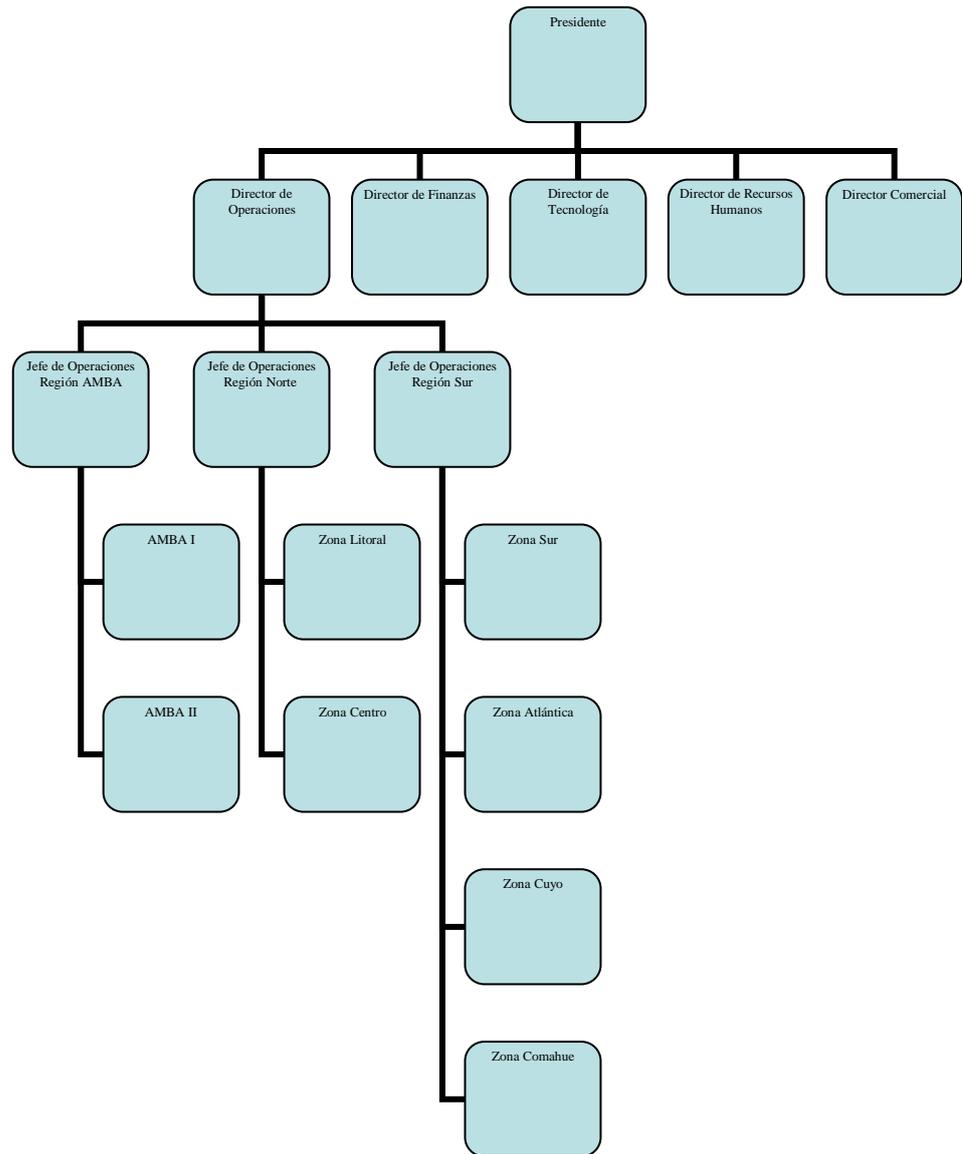
La empresa GS SA fue fundada en el año 1970 y forma parte de un grupo de seguridad multinacional.

Esta compañía es elegida como “*partner*” en servicios de seguridad por compañías de primer nivel nacional, a más de por gobiernos para las custodias en sus edificios públicos, embajadas, consulados y residencias diplomáticas cuenta con el “*expertise*” necesario en sectores de alta complejidad como aeropuertos, petróleo, las telecomunicaciones y el industrial.

Emplea a más de 4000 personas, tiene 900 servicios y opera en todo el territorio nacional es una compañía que brinda soluciones integrales en seguridad. Provee servicios seguridad (guardias, seguridad de las personas, Centro coordinador de incidentes, custodia de mercaderías en tránsito), sistemas de seguridad (sistemas integrados de seguridad electrónica, alarmas y protección satelital), y servicios de consultoría (estudios de seguridad, análisis de riesgos, programas de auditoria, poligrafía, programas de capacitación, etc).

La organización se estructura con una presidencia, cinco direcciones (Operaciones, Recursos Humanos, Comercial, Finanzas y Tecnología). Luego, cada dirección se desarrolla en función de su misión y objetivos que le transmite el directorio. Como este trabajo se centra en la Dirección de Operaciones efectuaremos su composición actual.

El área de Operaciones consta de una dirección, tres jefaturas, seis supervisiones regionales y 150 supervisores operativos diseminados en los veinticuatro distritos del país.



Configuración actual del área Operaciones.

Por debajo de la Dirección de Operaciones se desarrollan tres jefaturas divididas en zonas geográficas. Una en la sección metropolitana, la segunda en la parte norte del país y la restante en la zona sur del territorio nacional. Cada una de ellas con particularidades que la distinguen una de otra. Para el presente trabajo y por su similitud de problemática e idiosincrasia se analizará el interior del país.

La situación actual a nivel del área de análisis reporta las siguientes cuestiones a mejorar:

1. Operacionales:
 - 1.1. Alta cantidad de incidentes en la sección norte del país.
 - 1.2. Alta cantidad de eventos en la sección norte del país.
 - 1.3. Bajo nivel de conducción y liderazgo en la sección norte del país.
 - 1.4. Baja confianza del cliente en la sección norte del país.
2. Eficiencia
 - 2.1. Alta nivel de rotación de empleados en la sección norte del país..
 - 2.2. Alta contribución marginal en la sección sur del país y baja en la sección norte del país.
 - 2.3. Los costos directos en la sección norte del país superan al presupuestado.
 - 2.4. Alta participación en la generación de utilidades en la sección sur del país.

Debajo cuadro comparativo que compara objetivamente cada una de las secciones del país en cuando su eficiencia:

	Norte (real)	Sur (real)	AMBA (real)	Presupuestado
Contribución marginal.	14%	23%	10%	20%
Costos directos.	86%	77%	90%	80%

La Dirección de operaciones no cuenta un sector de administración para viabilizar y ser el vínculo de la operación con cada una de las áreas de la compañía.

Planteada la situación actual de la compañía desarrollamos la propuesta de mejora para el área operaciones.

PLAN ESQUEMÁTICO TENTATIVO – CREACIÓN DE LA GERENCIA DE OPERACIONES REGIÓN INTERIOR

1. INTRODUCCIÓN

En el marco de las decisiones estratégicas a adoptar por la Dirección de Operaciones de la compañía para el año 2009, se propone que esta área de la empresa se organice y estructure conforme a cuatro agrupamientos operativos AMBA I, AMBA II, Custodia Móviles y Región Interior.

La Región Interior se constituirá sobre la base de las actuales Regiones Sur y Norte.

El Jefe de la Región Sur, en su condición de Gerente de Operaciones, asumirá la conducción de la Región Interior.

Objeto de la creación de la Región Interior, replicar en la Región Norte, el modelo de conducción y las características de eficiencia que identifican a la Región Sur.

2. FINALIDAD DEL PLAN

a. Determinar bases conceptuales y principales acciones a ejecutar, para la creación de la Región Interior.

b. Crear condiciones favorables en el corto plazo, para el desarrollo y evolución de la Región Interior .

3. BASES CONCEPTUALES

a. Principios rectores

- 1) Evitar tensiones y conflictos, crear condiciones de sinergia y empatía
- 2) Minimizar la incertidumbre.
- 3) Revisar y aprender de los desaciertos; destacar, mantener e incrementar los logros.
- 4) Convencer sobre el objeto de la creación de la Región Interior y los fundamentos del cambio.
- 5) Primero conocer, luego, instrumentar gradualmente los ajustes y/o cambios necesarios
- 6) Trabajo en equipo y red de interlocutores
- 7) Máximo aprovechamiento de las actitudes y aptitudes personales como así también la calidad y cantidad de los recursos existentes.
- 8) Flexibilidad y adaptación.
- 9) Ritmo de integración sostenido y sustentable.
- 10) Firmeza en las decisiones

b. Objetivos expresados en términos e efectos a lograr (enunciados cronológicamente)

- 1) Mantener inicialmente el nivel alcanzado por las Regiones Norte y Sur
- 2) Adaptar la totalidad de las personas a la nueva organización (Región Interior)
- 3) Orientar, dosificar y equilibrar el esfuerzo, como paso previo a la integración total de la Región
- 4) Integrar la Región (Personas/Criterios/Procesos/Normas /Procedimientos/ Recursos)
- 5) Consolidar y posicionar la Región
- 6) Incrementar el nivel de excelencia
- 7) Sentar las bases y crear condiciones, para el desarrollo y evolución de la Región en el mediano plazo

4. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA TENTATIVA

Pautas iniciales para el diseño de la organización y estructura

- La experiencia indica que no es conveniente fijar una “Plantilla Orgánica Común” taxativa y excluyente, para el diseño de la organización y su estructura, más aún cuando la nueva región se caracteriza por su diversidad, extensión territorial, coexistencia o no dentro de una misma zona de clientes diferenciados y, fundamentalmente, las cualidades (aptitudes y actitudes) de las personas que integran la empresa.

- En estos casos aquello que normalmente unifica e integra, independientemente del diseño y estructura que se adopte, será conciliar la voluntad y adhesión de las personas con los fines de la empresa (expresados en términos de metas y objetivos) y los medios puestos a disposición, para alcanzar dichos fines.

- Por lo expresado, el diseño de la organización que se proponga debe formalizar una estructura que responda a los siguientes criterios:

- 1) Prioridades, factores determinantes de éxito fijados para cada una de las metas y objetivos.

- 2) Importancia del cliente.

- 3) Flexible, adaptativa, funcional y no excluyente.

- 4) Orientada a la obtención de fines (metas y objetivos)

- 5) Independiente de limitaciones geográficas preestablecidas.

- 6) Adecuada selección de las personas (supervisores) que tendrán la responsabilidad de conducir y administrar los medios puestos a disposición.

- 7) Definida claramente dónde y quiénes toman las decisiones y los correspondientes canales de comunicación.

- 8) Procesos claramente definidos y establecidos

- 9) Remuneración diferenciada.

Ello implica que podrán coexistir en una misma organización y estructura, clientes distintos, áreas geográficas, zonas y hasta objetivos puntuales diferenciados, relaciones jerárquicas y dependencias particulares, órganos de conducción, coordinación, supervisión y control acordes a las distintas necesidades funcionales.

5. PRINCIPALES EFECTOS A LOGRAR - ACCIONES GENERALES

1ra Etapa	2da Etapa	3ra Etapa	4ta Etapa
Mantener inicialmente el nivel alcanzado por las Regiones Sur y Norte.	Adaptar la totalidad de las personas a la nueva organización Orientar, dosificar y equilibrar el esfuerzo, como paso previo a la integración total de la RI.	Integrar la región (Personas/ Criterios /Normas/ Procedimientos / Recursos)	Consolidar la región Incrementar el nivel de excelencia ³⁴ Sentar las bases y crear las condiciones para su desarrollo y evolución en el mediano plazo.
Reestructurar y consolidar la Región Sur Dimensionar, desdoblar la AdO de la Región Sur. Reunir información y conocer la Región Norte Transferencia de información entre regiones.	Acción educativa Equipos Itinerantes, prioridad Región Norte Acción operativa eventual Equipo Itinerante. Reestructurar consolidar la Región Sur Formalizar canales de comunicación y toma de decisiones de línea y staff en la RI y con la RI Revisión de la organización e introducción de modificaciones y ajustes estructurales y funcionales en la totalidad de la RI	Unificar criterios, normas y procedimientos Establecer relaciones funcionales, de línea y staff definitivas Fortalecimiento de la comunicación Acción educativa y enlace (Equipos Itinerantes), para la revisión y evaluación parcial de lo actuado. Implementación de acciones que permitan corregir y/o mejorar lo realizado hasta el momento. Acción operativa eventual Equipo Itinerante.	Evaluación resultados Rectificación y / o ratificación de: Responsabilidades individuales y de conjunto - Objetivos / Metas – Orgánica - Estructura – Procesos – Funciones – Actividades – Tareas. Consolidación de la RI en el corto plazo. Adopción de previsiones para el desarrollo y evolución de la RI en el mediano plazo.

³⁴ Excelencia: entendida como la concurrencia de: un alto grado de: Eficiencia operativa, y administrativa, en el planeamiento y ejecución de los ciclos, procesos, funciones, actividades y tareas – Eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos – Efectividad: la efectividad incorpora la consideración de los objetivos/fines del macrosistema que los contiene Ética Aplicada, personal, social y comercial – Aprendizaje y Conocimiento (integración de teoría, práctica, reflexión e investigación) – Esfuerzo y Dedicación individual y de conjunto, como “Valor Agregado”, puestos al servicio de la Empresa,

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PARA LA REGIÓN INTERIOR

NIVELES Y ORGANIZACIÓN DEL ELEMENTO DE TRABAJO

NIVEL I

Dirección Operaciones

NIVEL II

Gerencia R. INTERIOR

**AdO
Regional**

NIVEL III

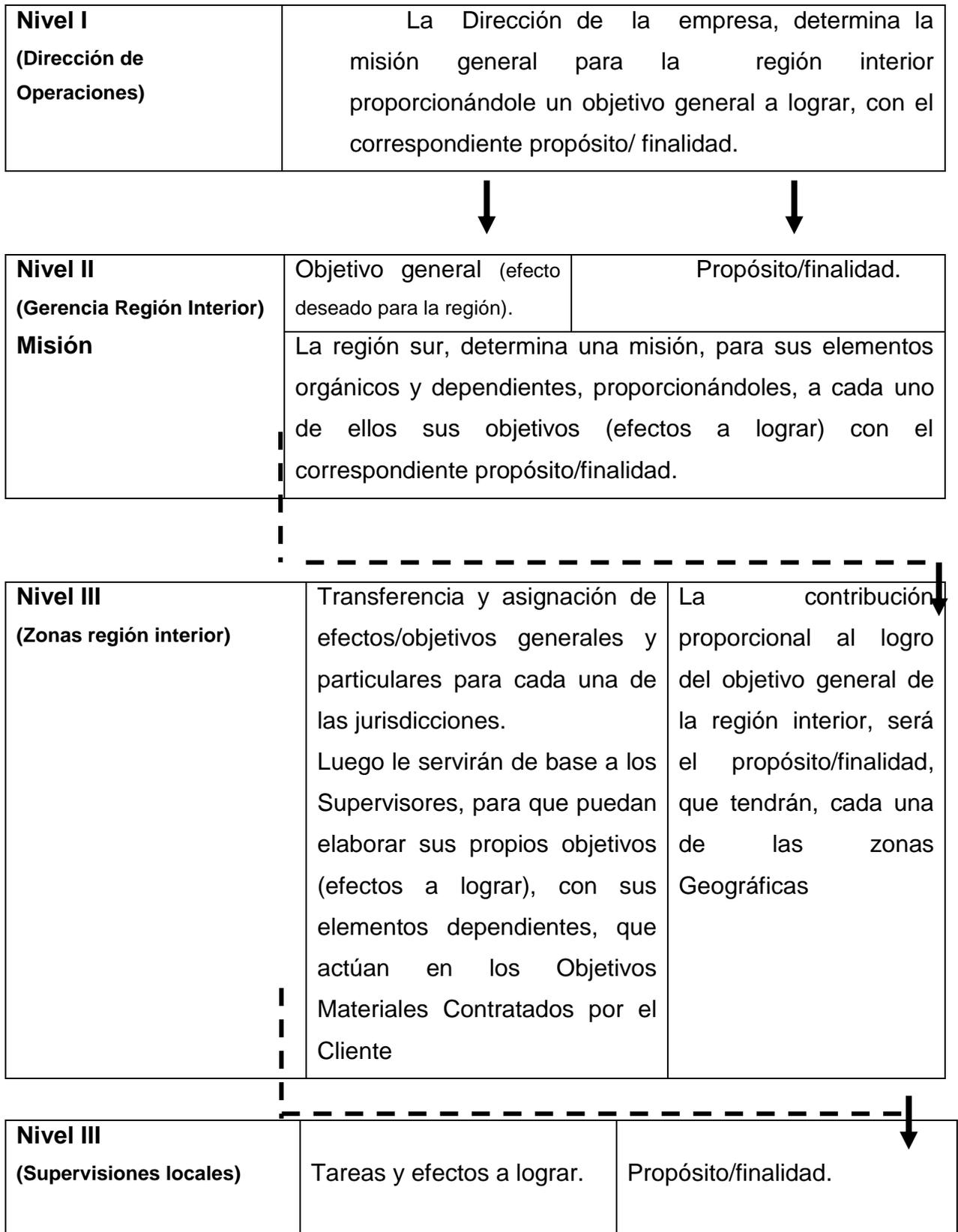
**ZONAS
ATLÁNTICA - PATAGONIA AUSTRAL - COMAHUE - CUYO
- CENTRO – NORESTE (Litoral)**

NIVEL IV

DEPARTAMENTOS / OBJETIVOS CONTRATADOS

TRANSFERENCIA Y ASIGNACIÓN DE EFECTOS / OBJETIVOS

Modelo Esquemático del Procedimiento realizado



MISIÓN GENERAL PARA LA REGIÓN

La Región Interior, deberá conducir³⁵ sistémicamente, las acciones complejas, flujos y procesos esenciales³⁶, que permitan concebir, diseñar, administrar³⁷, ejecutar y sostener las operaciones que se desarrollarán en el ámbito geográfico de su responsabilidad, para cumplir con excelencia³⁸ las exigencias especificadas en los respectivos contratos.

El logro del efecto de...“Cumplir con excelencia las exigencias especificadas en los respectivos contratos”, tendrá como finalidad:

- Satisfacer al cliente.
- Alcanzar la rentabilidad prevista en un período determinado.
- Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la empresa
- Consolidar la posición de “GS S.A.” en el mercado Regional y Nacional.

Complementariamente: Por indicación de la Dirección y contando con el apoyo de su estructura, la región interior deberá adoptar previsiones, satisfacer requerimientos y ejecutar acciones contribuyentes, con la finalidad de materializar los objetivos de desarrollo y evolución, que la compañía determine para el corto y mediano plazo.

³⁵ Conducir sistémicamente: implican para éste nivel la ejecución de las siguientes actividades básicas: Planeamiento – Organización – Articulación – Sincronización – Coordinación - Dirección, Supervisión y Control.

³⁶ Acciones, flujos y procesos esenciales: implica la vinculación, que por su naturaleza y trascendencia no debería desvirtuarse, entre los fines de la Empresa, principios que la deben gobernar y las acciones que deben ejecutar los medios disponibles, a pesar de la influencia y condicionamientos que los hechos y/o circunstancias puedan presentar.

³⁷ Administrar: disponer y gestionar los medios para el logro de un fin determinado

³⁸ Excelencia: entendida como la concurrencia de: un alto grado de: Eficiencia operativa, y administrativa, en el planeamiento y ejecución de los ciclos, procesos, funciones, actividades y tareas – Eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos – Efectividad: la efectividad incorpora la consideración de los objetivos/fines del microsistema que los contiene Ética Aplicada, personal, social y comercial – Aprendizaje y Conocimiento (integración de teoría, práctica, reflexión e investigación) – Esfuerzo y Dedicación individual y de conjunto, como “Valor Agregado”, puestos al servicio de la Empresa,

MISIÓN GENERAL PARA LAS ÁREAS GEOGRÁFICAS DEPENDIENTES

El área geográfica dependiente de la región, deberá adoptar previsiones, coordinar, ejecutar, supervisar y controlar las operaciones y las actividades administrativas que las comprenden, para garantizar la prestación del servicio con efectividad.

Dicha misión tendrá como finalidad, contribuir al logro y mantenimiento de la excelencia, en el cumplimiento de las exigencias especificadas en los respectivos contratos.

Complementariamente: Por indicación de la región y contando con el apoyo de su estructura, deberá satisfacer requerimientos y ejecutar acciones contribuyentes, con la finalidad de concretar los objetivos de desarrollo que la región y/o la empresa determinen para el corto plazo.

MISIÓN GENERAL PARA LOS ELEMENTOS ASIGNADOS A LAS ZONAS Y/U OBJETIVOS PUNTUALES

El elemento asignado a una zona y/o servicio, dependiente de un área geográfica, deberá ejecutar las normas y procedimientos operativos ordenados, como así también supervisar y controlar su correcta y oportuna aplicación, para concretar la prestación eficiente y eficaz del servicio.

Dicha misión tendrá como finalidad, contribuir con el área geográfica, garantizando, en la medida que les corresponda, la efectividad en la prestación del servicio contratado.

CARACTERIZACIÓN DE LA MISIÓN

Desde el punto de vista de:

- La interpretación del efecto a lograr:

Se entiende a la excelencia como la concurrencia de un alto grado de: eficiencia operativa y administrativa y logística, en el planeamiento y ejecución de los procesos – eficacia en la concreción de los fines propuestos – ética aplicada, personal, social y comercial – aprendizaje y conocimiento (integración de teoría, práctica, reflexión e investigación) – esfuerzo y dedicación individual y de conjunto, “valor agregado, puesto al servicio de la empresa

- La trascendencia de la misión:

El éxito o fracaso de nuestra misión, contribuye o compromete en un alto porcentaje en el propósito / finalidad definido por la compañía.

- La esencia y magnitud del esfuerzo:

Con los medios y la estructura disponible, prestar un servicio de seguridad convencional, que requiere resolver situaciones operativas puntuales, administrativas diversas y logísticas considerables, en las siguientes condiciones:

- Interactuar con clientes, materializados por contratos, que implican la atención de departamentos / objetivos, que significa para la empresa una contribución a la rentabilidad total del 20 %.
- En un ambiente caracterizado por problemas y/o conflictos diversos y heterogéneos.
- Un considerable espacio de responsabilidad cuyas condiciones son, particulares y extremas.

- La dimensión de las acciones principales que se deberán desarrollar:

- Planear: adoptar previsiones, tomar decisiones y difundirlas adecuada y oportunamente, identificando claramente quienes, qué, cuándo, dónde y cómo se ejecutarán las operaciones y las actividades administrativas que las comprenden, para "cumplir con excelencia, las exigencias especificadas en los respectivos contratos" y, consecuentemente, con el propósito esperado por la empresa.

- Organizar: vincular y armonizar la totalidad de los medios (personal, material y recursos) asignados o puestos en apoyo de la región, Interior con la finalidad de satisfacer las exigencias (acciones y efectos a lograr) impuestas en la misión.

- Coordinar: establecer los acuerdos necesarios (Dirección – Gerencia - Regiones – Zonas Dependientes) entre los distintos responsables de cada una de las funciones, actividades y tareas, tendientes a asegurar el logro del objetivo común en forma armónica y coherente. Ello implica también, la sincronización de las acciones, con los efectos a lograr.

- Dirigir: guiar los medios puestos a disposición hacia las metas, objetivos y fines previstos, incluye la supervisión, para modificar situaciones desfavorables y/o explotar rápidamente éxitos alcanzados o percibidos.

- Controlar: verificar el desarrollo de la acción (pautas y puntos de control) y evaluar sus resultados, para facilitar la dirección y/o, extraer experiencias, crear conocimiento y difundir enseñanzas.

- Los principales sujetos de atención, sobre los cuales se deberá actuar. Todo esfuerzo de actuación deberá estar dirigido, en forma simultánea y concurrente, sobre:

- Clientes
- Rentabilidad
- Proveedores
- La organización (Región Interior), analizada internamente en sus funciones (Operativas - Desarrollo y Evolución Orgánica – Administración de

Operaciones y Procesos Funcionales – Recursos Humanos – Logística – Administración de Fondos).

➤ Además y complementariamente

Disponer de una capacidad remanente, para estar en capacidad de adoptar previsiones, satisfacer requerimientos y ejecutar acciones contribuyentes, con la finalidad de materializar los objetivos de desarrollo y evolución, que la empresa determine para el corto y mediano plazo.

Entendiendo por desarrollo, a todo aquello relacionado con el crecimiento y expansión de la empresa y por evolución, a todo aquello que implique su transformación (cambio en la naturaleza / esencia).

**CADENA DE OBJETIVOS DE LA REGIÓN INTERIOR.
OPERACIONALIZACIÓN.**

Nivel I (Empresa):

La Dirección determina la misión general para la Región Interior

Nivel II (Región Interior):

○ Misión general:

Cumplir con excelencia, las exigencias especificadas en los respectivos contratos.

○ Propósito / Finalidad general:

1. Satisfacer al cliente.
2. Alcanzar la rentabilidad prevista en un período determinado.
3. Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la compañía.
4. Consolidar la posición de "GS S.A" en el mercado nacional.

○ Objetivos

A nivel clientes:

1. Eliminar o disminuir sensiblemente las causas que provoquen fricciones y situaciones de conflicto.
2. Eliminar las causas de reclamos y/o sanciones.
3. Eliminar, neutralizar o desalentar, la necesidad de intervenir en asuntos, cuya responsabilidad es exclusiva del personal de Search.
4. Facilitar la instrumentación de servicios adicionales y el desarrollo de nuevos objetivos.

○ Propósito /Finalidad:

A nivel clientes:

1. Satisfacer al cliente.

○ Objetivos

A nivel rentabilidad:

1. Contribuir, desde la región, con el objetivo de aumentar a un 20 % el margen bruto de la compañía.

○ Propósito /Finalidad:

A nivel rentabilidad:

1. Alcanzar la rentabilidad prevista por la compañía en un período determinado.

○ Objetivo:

A nivel proveedores:

1. Mantener y/o incrementar el control de las prestaciones especificadas ó no, en respectivos los contratos.

2. Canalizar adecuadamente las inquietudes, necesidades y reclamos del proveedor.

3. Demostrar, seguridad, integridad, responsabilidad y transparencia en la relación personal y comercial.

○ Propósito /Finalidad:

A nivel proveedores:

1. Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la compañía.

2. Consolidar la posición de "GS S.A" en el mercado nacional.

○ Objetivo:

A nivel operativo:

1. Mitigar las contingencias. (Señales de Alarma – Medidas Cautelares / Preventivas / Reactivas)

2. Mantener y/o incrementar la eficiencia (planeamiento y ejecución) en los procedimientos operativos de seguridad y la eficacia (Anular, neutralizar y/o reducir incidentes) en el logro de los resultados esperados por el cliente.

3. Equilibrar la calidad en la prestación del servicio en la totalidad del área geográfica de responsabilidad.

4. Minimizar los reclamos o cargos formulados por el cliente, como consecuencia de servicios no prestados o realizados con irregularidades.

5. Asumir la presencia de nuevos conflicto y/o problemas (paros, huelgas, piquetes, desabastecimiento, etc.), cuyos efectos pueden comprometer el cumplimiento de la misión.

6. Lograr, dentro de lo posible, la dedicación exclusiva del personal operativo a su función específica.

○ Propósito /Finalidad::

A nivel operativo:

1. Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la compañía.
2. Consolidar la posición de "GS S.A" en el mercado nacional.

○ Objetivo:

A nivel desarrollo y evolución orgánica:

1. Consolidar a la estructura orgánica de la Región Sur.
2. Crear condiciones favorables para el desarrollo de nuevas incorporaciones.
3. Flexibilizar paradigmas.
4. Convivir con la incertidumbre, no solamente tratar de reducirla, percibir las "crisis", como situaciones favorables, para la búsqueda, detección y explotación de oportunidades.

○ Propósito /Finalidad::

A nivel desarrollo y evolución orgánica:

1. Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la compañía.
2. Consolidar la posición de "GS S.A" en el mercado nacional.

○ Objetivo:

A nivel administración de operaciones y procesos funcionales:

1. Agilizar y perfeccionar los procedimientos de administración y gestión de personal, particularmente en las funciones, actividades y tareas relacionadas con: presentismo, haberes, accidentes, disciplina, motivación, e incidentes.

2. Eliminar costos innecesarios para la Empresa, particularmente ocasionados por: diferencias efectivo real /efectivo contratado, despidos injustificados / indemnizaciones, conflictos laborales, errores de procedimiento.

3. Distinguir los conceptos de autoridad, responsabilidad, tanto de línea como de staff, en los distintos niveles de conducción, gestión y administración.

4. Distinguir el concepto de pertinencia, incumbencia e ingerencia sobre los asuntos (Entender – Intervenir – Participar).

5. Compatibilizar, unificar criterios, fijar principios y conceptos rectores para el ejercicio de la conducción de las acciones operativas de seguridad y las actividades administrativas.

6. Normar y regularizar los procedimientos operativos y administrativos comunes, aplicables a la totalidad de la Región., Independientemente de sus particularidades y diferencias.

7. Optimizar el Trabajo de Equipo y alentar el Trabajo en Equipo, tanto en las unidades operativas como en los elementos con responsabilidad administrativa.

○ Propósito /Finalidad::

A nivel administración de operaciones y procesos funcionales:

1. Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la compañía.
2. Consolidar la posición de “GS S.A” en el mercado nacional.

○ Objetivo:

A nivel recursos humanos:

1. Orientar la selección y empleo del personal a incorporar (Encontrar el individuo que mejor se adecue al puesto).

2. Incrementar el nivel de capacitación profesional, el desarrollo de competencias y la adhesión (individual y de conjunto), a los principios, valores, actitudes y acciones que sustenta y caracterizan a la compañía.

3. Sentar las bases, para confeccionar e instrumentar los planes, directivas, normas y procedimientos relacionados con: Desarrollo de RR HH -

Comportamiento Organizacional, grupal e individual – Motivación - Relaciones Laborales, Situaciones conflictivas con consecuencias legales.

- Propósito /Finalidad:

A nivel recursos humanos:

1. Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la compañía.
2. Consolidar la posición de “GS S.A” en el mercado nacional.

- Objetivo:

A nivel logística (vehículos):

1. Agilizar y perfeccionar los procedimientos de administración y gestión de Logística (Vehículos), particularmente en las funciones, actividades y tareas relacionadas con el abastecimiento y mantenimiento.

2. Incrementar el nivel de capacitación técnico profesional del personal usuario, supervisores operativos y supervisores logísticos que, en función del grado de responsabilidad que les cabe dentro de la organización, deben entender, intervenir y/o participar en el Sistema Logístico de Apoyo.

3. Eliminar costos innecesarios para la Empresa, particularmente ocasionados por inoperancia, impericia, negligencia y/o imprevisión.

- Propósito /Finalidad:

A nivel logística (vehículos):

1. Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la compañía.
2. Consolidar la posición de “GS S.A” en el mercado nacional.

- Objetivo:

A nivel logística (vestuario y equipo):

1. Agilizar y perfeccionar los procedimientos de administración y gestión de Logística (Vestuario y Equipo), particularmente en las funciones, actividades y tareas relacionadas con el abastecimiento.

2. Incrementar el nivel de capacitación técnico profesional de supervisores operativos y supervisores logísticos que, en función del grado de responsabilidad que les cabe dentro de la organización, deben entender, intervenir y/o participar en el abastecimiento, particularmente con: Determinación de Necesidades – Formulación de Requerimientos - Tiempos de Distribución - Previsiones de reposición.

3. Eliminar costos innecesarios para la Empresa, particularmente ocasionados por, requerimientos mal confeccionados, deterioro prematuro de prendas por uso inadecuado, pérdidas de prendas por descuido y/o negligencia, etc.

○ Propósito /Finalidad:

A nivel logística (vestuario y equipo):

1. Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la compañía.
2. Consolidar la posición de “GS S.A” en el mercado nacional.

○ Objetivo:

A nivel administración de fondos:

1. Transparencia en la administración.
2. Eficiencia y eficacia en los procedimientos.
3. Uso adecuado de los recursos financieros puestos a disposición
(Maximizar los beneficios y Racionalizar los gastos)
4. Previsión de contingencias

○ Propósito /Finalidad:

A nivel administración de fondos:

1. Mantener y/o incrementar el prestigio alcanzado por la compañía.
2. Consolidar la posición de “GS S.A” en el mercado nacional.

Nivel III (Zonas regionales):

Involucra a los Supervisores responsables de los Elementos de Planeamiento y Ejecución Operativa y Administrativa dependientes de la Región Interior.

○ Misión general:

1. La asignación de efectos / objetivos para los supervisores responsables de cada elemento y/o zona, se especifican en las páginas subsiguientes.

2. Ellos comprenderán los factores sobre los cuales se deberán actuar, para contribuir con el logro del Propósito / Finalidad de la Región Sur.

3. Servirán de base, para que los supervisores puedan elaborar sus propios efectos / objetivos /a lograr con sus elementos dependientes

○ Propósito / Finalidad general:

1. Cumplir con excelencia, las exigencias especificadas en los respectivos contratos.

○ Objetivos

A nivel clientes:

1. Incentivar en el trato, la cultura de buenos modales y respeto.

2. Educar e instruir, fundamentalmente a los supervisores, en técnicas de resolución de conflictos, manejos de crisis y negociación.

3. Incrementar la supervisión y el control para eliminar y/o neutralizar, en oportunidad, los “incidentes” o “desajustes” que puedan producirse por falta de previsión, inoperancia, impericia, descuido o negligencia.

4. Dar respuesta meditada e inmediata a las contingencias.

5. Incrementar la eficiencia y efectividad en el servicio para el cual fuimos contratados.

○ Objetivos

A nivel rentabilidad:

1. Supervisar y controlar que se mantenga el equilibrio entre dotación estándar y real (no sobre dotación ni subdotación)
2. Supervisar y controlar que se mantenga el equilibrio entre Horas prestadas = horas facturadas.
3. No permitir movilidad de guardias con sobresueldos.
4. Supervisar y controlar que la estructura indirecta se encuentre acorde a la dotación directa.
5. Supervisar y controlar la correcta imputación de costos al período u obj. al que pertenecen.
6. Supervisar y controlar las horas extras producidas acorde a los regímenes de trabajo
7. Incentivar la baja en el índice de ausentismo.
8. Supervisar y controlar la optimización y racionalización del empleo de los recursos (humano y capital)
9. Proveer al servicio de los elementos cotizados

○ **Objetivos**

A nivel proveedor:

1. Mantener informado al personal, sobre las condiciones y exigencias contractuales (Proveedor – Search), iniciales y eventuales modificaciones.
2. Supervisar que se ejecute un estricto control sobre, las provisiones, el mantenimiento preventivo, el mantenimiento correctivo y los tiempos de recuperación, puesta en servicio y entrega de los vehículos.
3. Supervisar que se ejecute un estricto control sobre oportunidad y tiempos de reemplazo de los vehículos muletos
4. Consolidar las inquietudes y/o reclamos de los usuarios y mantener informado la Dirección de Operaciones de Search, sobre la calidad, consecuencias por desgaste prematuro y prestación general de las prendas y equipos provistos.
5. Documentar y reunir antecedentes, sobre todas las actividades y/o tareas que se deriven de las prestaciones hechas por el proveedor y/o terceros a su servicio
6. Instruir al personal de Search y particularmente al Proveedor, para que conozcan los canales, elementos y personas que entienden y tienen

capacidad y autoridad para el trámite, gestión y resolución de necesidades, problemas y/o reclamos dentro de la Empresa.-

7. Conocer profundamente la temática de trabajo, firmeza en las decisiones que afecten los intereses de la Empresa.

8. Transparencia en las acciones y decisiones

9. Evitar los excesos de confianza y la familiaridad en el trato

10. No entender en asuntos cuya responsabilidad primaria son de incumbencia de otras Direcciones. Si intervenir o participar, cuando la compañía lo requiera.

o **Objetivos**

A nivel operativo:

1. Detectar y corregir el incremento de Incidentes relacionados con impericia, inoperancia o negligencia en el cumplimiento de la misión de seguridad.

2. Elaborar y difundir un Modelo o Guía de Planeamiento para la Región, que contemple: Señales de Alarma – Medidas Cautelares / Preventivas / Reactivas, para su aplicación en la búsqueda de soluciones a problemas que puedan surgir en la preparación y/o ejecución de las principales actividades operativas.

3. Supervisar y controlar el nivel de adiestramiento y entrenamiento del personal, en la ejecución de procedimientos.

4. Incrementar a capacidad de disuasión en objetivos y/o sectores real o potencialmente críticos.

5. Difundir los criterios de excelencia (cuantitativos y cualitativos), fijados por la Dirección de "GS S.A."

6. Compatibilizar, agilizar, integrar, perfeccionar y en algunos casos difundir, los procedimientos de ejecución operativa y administración vigentes en la Región y en la compañía.

7. Garantizar la disponibilidad y calidad de medios y recursos

8. Supervisar y controlar el nivel de capacitación del personal afectado a las funciones, actividades y tareas operativas.

9. Instrumentar un sistema de enlace y contacto personal para revisar acciones, obtener experiencias y transmitir enseñanzas.

10. Elaborar y difundir una Guía para el Análisis y Desarrollo de Sistemas de Alarma – Medidas Cautelares y Preventivas, para reducir las “contingencias”, producto de la impericia e improvisación.

11. Elaborar y difundir una Guía de Soluciones Rápidas, para dar respuesta oportuna a las Situaciones de Emergencia, propias o ajenas al servicio. (Paros – Piquetes – Desabastecimiento de Combustible – Novedades de Personal o Material.

12. Supervisar el nivel de adiestramiento y entrenamiento del personal, en la ejecución de soluciones rápidas, creativas y no convencionales.

13. Acordar con los clientes, los límites de participación y responsabilidad de la Empresa por servicios no prestados, durante el desarrollo de situaciones críticas.

14. Construir y mantener actualizada una “Carta de Situación Regional de seguimiento de Conflictos”

15. Elaborar y difundir directivas, normas y procedimientos claros y precisos, para actuar en situaciones críticas, evitando daños o perjuicios materiales y/o personales que afecten individual o colectivamente a la compañía.

16. Diseñar y desarrollar una estructura formal que entienda n el planeamiento y gestión de los aspectos técnicos administrativos, que hace a la función de apoyo logístico a las operaciones.

17. Facilitar la desafectación,, por lo menos al personal de vigiladores, de funciones, actividades y tareas de índole administrativos, tanto de aquellas particulares que hacen al normal funcionamiento de “GS S.A.”, como de otras impuestas por el cliente, no contempladas en los respectivos contratos.

○ **Objetivos**

A nivel de desarrollo y evolución orgánica:

1. Consolidar la integración de áreas geográficas provenientes de otras jurisdicciones (Cuyo).

2. Consolidar la orgánica y estructura y funcionamiento, de áreas geográficas recientemente desagregadas de una zona geográfica ya establecida. Ej. : Neuquén

3. Incorporar nuevos objetivos puntuales a una zona geográfica ya establecida. Jefe de OXY (Sta. Cruz Norte), Key Energy (Comodoro Rivadavia), etc.

4. Mantener fluidos y abiertos canales de comunicación con la Dirección y los Supervisores dependientes.

5. Elaborar y difundir un sistema de alerta y reacción inmediata (Incluye la participación del nivel Dirección de la Empresa), para, planificar, reconocer, organizar, coordinar, ejecutar, supervisar y controlar, la apertura de nuevos objetivos.

6. Prever la creación de “Elementos Núcleos de Planeamiento y/o Ejecución Operativa”, particularmente en zonas / clientes, donde se presume positivamente el desarrollo de negocios potenciales

7. Incentivar el desarrollo de competencias individuales y de conjunto.

8. Propender a la apertura, el cambio y el conocimiento individual y organizacional (Dinámica: Referencia Teórica - Experiencia – Aprendizaje – Conocimiento)

9. Capacitar al personal para afrontar transformaciones esenciales en la conducción, administración y naturaleza del negocio.

○ **Objetivos**

A nivel administración de operaciones y procesos funcionales:

1. Fortalecer la autoridad jerárquica de línea y staff, dentro y fuera de la Empresa.

2. Incentivar el ejercicio de la autoridad y responsabilidad que por cargo le corresponde en la línea y/o staff. (En principio la Empresa espera y necesita de Ud. que haga bien su trabajo de Jefe / Supervisor / Asesor / Vigilador, si tiene condiciones de liderazgo, luego se evaluarán, en función de las necesidades de desarrollo individual y de la Empresa.

3. Detectar e incentivar la eliminación o neutralización, de las relaciones de mando paralelas dentro de la Empresa ó la subordinación a terceras personas ajenas a la misma. Lograr que cada individuo dentro de la organización, sepa interpretar los conceptos de Entender – Intervenir – Participar en un asunto y, luego actuar en consecuencia, tanto en el ámbito interno de la organización como en su eventual en su relación con terceras personas ajenas a la misma.

4. Alentar y premiar la reflexión, independencia de juicio, criterio e iniciativa, particularmente en los supervisores. Desarrollar, el concepto de una organización sistémica y burocrática, pero equilibrada holísticamente. Permitir los procesos, ajustes y flujos informales, en la medida que no se desvirtúen los objetivos, los fines de la organización ó se hiera la susceptibilidad, de cualquier miembro de la organización, independientemente de su jerarquía o puesto de trabajo.

5. Facilitar la comunicación, flujo, concurrencia y recurrencia de los procesos relacionados con: la obtención y tratamiento de la información, resolución de conflictos y/o problemas y toma de decisiones.

6. Desarrollar y, complementar, tomando como punto de partida: la normativa vigente en la Empresa, la revisión de experiencias y la construcción de conocimiento realizada hasta el momento, las “Bases Orientadoras del Conocimiento” (Manuales, Directivas, normas, procedimientos) para la organización y funcionamiento de la Región.

7. Difundir, instruir, adiestrar y entrenar, en los aspectos resultantes, contenidos en las “Bases Orientadoras del Conocimiento”

8. Capacitar al personal de supervisores en técnicas de resolución de problemas

9. Supervisar y controlar las diferencias entre horas prestadas /horas cobradas

10. Controlar e incentivar la reducción del porcentaje de incidentes ocasionados por negligencia.

11. Supervisar y controlar las diferencias entre Eliminar las diferencias existentes entre Efectivo Real – Efectivo Contratado

12. Controlar e incentivar la reducción del índice de ausentismo por causas injustificadas.

13. Supervisar y controlar la regularización de personal que debe tomar vacaciones.

14. Supervisar y controlar el incremento de Faltas de disciplina y/o delitos cometidos por personal de la empresa.

15. Supervisar y controlar el índice de reclamos sobre haberes percibidos

16. Supervisar y controlar el índice de accidentes producidos en actividades del servicio

17. Supervisar y controlar el Estado Disciplinario de la Región, el Índice de Cargos disciplinarios – Evaluar la aplicación efectiva de sanciones pecuniarias

18. Instrumentar y difundir un Sistema de Estímulo y Motivación

19. Eliminar o minimizar al máximo los errores cometidos durante la obtención y procesamiento de datos que afecten a las personas.

20. Garantizar, la disponibilidad de suficientes y contundentes elementos de juicio debidamente documentados, antes de despedir a un empleado.

○ Objetivos

A nivel recursos humanos:

1. Unificar criterios y procedimientos relacionados con la Determinación de necesidades de personal - Descripción del puesto o cargo a ocupar - Determinación de competencias requeridas - Determinación y definición del sistema de calificación de los postulantes.

2. Agilizar, perfeccionar e instruir a los supervisores sobre el Sistema de Selección (Medios de contacto – Medios de Selección – Decisión de ingreso – Revisación médica – Ingreso – Inducción)

3. Acortar las distancias y tiempo dedicado a la capacitación

4. Insistir sobre el desarrollo de competencias, particularmente en los supervisores.

5. Diferenciar niveles y contenidos en función del cargo / puesto que ocupa.

6. Desarrollar el concepto de visitas e inspecciones

7. Fomentar el concepto de educación semipresencial, a distancia, mediante el empleo de Equipos de Instructores Itinerantes.

8. Fomentar el concepto de educación asistemático.

9. Desarrollar una plantilla básica de conocimientos generales y particulares para cada cargo o puesto de trabajo

10. Fijar, dentro del perfil de ingreso de los postulantes, ciertos requisitos básicos de instrucción y educación

11. Instruir al personal sobre los contenidos y prácticas del Proceso de Evaluación de Desempeño, iniciado en la Empresa.

12. Fomentar la incorporación de competencias y la preparación de reemplazos, para disponer de personal potencialmente apto para ocupar cargos y/o puestos.

13. Insistir sobre la instrucción y difusión de los criterios y normativas de comportamiento individual y grupal aceptados por la Empresa.

14. Insistir sobre la instrucción y difusión de los criterios y normativas de rotación, reemplazos, ausentismo, disciplina y control.

15. Incorporar selectivamente en los supervisores, el concepto y aplicación de técnicas de “coaching” y reemplazar la fórmula “Empresa que se capacita” por la de “Empresa del conocimiento”.

○ Objetivos

A nivel logística (vehículos):

1. Detectar y eliminar las causas que permiten al cliente efectuar reclamos y/o sanciones por la no prestación del servicio de patrullas.

2. Detectar y eliminar la puesta fuera de servicio de vehículos, por inoperancia, impericia, negligencia y/o imprevisión.

3. Detectar y eliminar las causas que provocan la puesta fuera de servicio de un vehículo, por falta o deterioro de elementos auxiliares y/o efectos complementarios.

4. Supervisar y controlar las diferencias de medios efectivamente operando y los realmente contratados por el cliente para cubrir el servicio.

5. Lograr la toma de conciencia en los usuarios, sobre el cuidado y conservación del vehículo, éste es un medio (Bien Patrimonial), que pone la empresa a su disposición, para realizar con eficiencia y eficacia su trabajo.

6. Supervisar el control sobre las reparaciones presupuestadas y realizadas.

7. Supervisar el control de calidad sobre las prestaciones de terceros contratados (Mantenimiento y Abastecimiento de Insumos, como por ejemplo, combustible).

8. Difundir criterios y pautas de desempeño para cada cargo y/o puesto.

9. Lograr en los supervisores la toma de conciencia sobre la importancia de su función y que ella no se limita a la visita, inspección y/o control operativo, deben además instruir y educar.

10. Instrumentar un sistema regional de intercambio de información y enseñanzas producto de la experiencia, sobre aspectos puntuales (Problemas – Solución).

11. Desarrollar programas de capacitación sistemática y orientar a los supervisores sobre la preparación y desarrollo de la capacitación asistemático.

12. Dinamizar la calidad y flujo de las comunicaciones (Información procesada: clara, precisa y fundamentalmente oportuna).

13. Optimizar el uso, difusión y correcta confección del Informe de Incidente.

14. Supervisar y controlar la precisión y detalle en la confección de la documentación.

15. Lograr mayor autonomía en las decisiones logísticas, cotidianas.

16. Supervisar y controlar el Estado de Servicio y Estado de Mantenimiento de los Vehículos y Efectos Complementarios que corresponde por dotación a cada Patrulla Móvil. (Problemas, causas, consecuencias, soluciones, seguimiento y costos).

17. Reducir los tiempos y agilizar el sistema de reemplazo, de vehículos retirados del servicio por Mantenimiento Preventivo o Correctivo.

18. Supervisar y controlar el Estado de Abastecimiento y Estado de Efectos Complementarios que corresponde por dotación a cada Patrulla Móvil. (Altas y Bajas temporales o definitivas).

19. Supervisar y controlar el empleo y guarda de las tarjetas de combustible (YPF en Ruta y Ticket Car).

20. Regularizar la situación patrimonial, incluye bienes contratados, particularmente en las zonas y/u objetivos recientemente integradas o incorporados.

21. Supervisar y controlar la habilitación y seguros de los vehículos.

22. Incentivar en la empresa y en los proveedores las acciones de mantenimiento preventivo.

○ Objetivos

A nivel logística (vestuario y equipo):

1. Previsión y planeamiento.
2. Supervisar y controlar el Estado de Abastecimiento y Listado de Tallas y Medidas que corresponde por dotación a cada vigilador. (Altas y Bajas).
3. Supervisar y controlar la precisión y detalle en la confección de la documentación (Solicitud de Provisión y su correspondiente carga en el sistema).
4. Disminuir los tiempos en la Determinación de Necesidades – Formulación de Requerimientos – Obtención – Distribución.
5. Instrumentar un Formulario Registro de Necesidades de Tallas y Medidas, para adjuntar a las SP, cuando se deban requerir prendas en cantidad (Cambio de Temporada – Apertura de Objetivos, etc.), formato unificado para toda la región.
6. Lograr en los supervisores la toma de conciencia sobre la importancia de su función y que ella no se limita a la visita, inspección y/o control operativo, deben además instruir y educar.
7. Difundir criterios y pautas de desempeño para cada cargo y/o puesto
8. Instrumentar un sistema regional de intercambio de información y enseñanzas producto de la experiencia, sobre aspectos puntuales (Problemas – Solución).
9. Desarrollar programas de capacitación sistemática y orientar a los supervisores sobre la preparación y desarrollo de la capacitación asistemático.

○ **Objetivos**

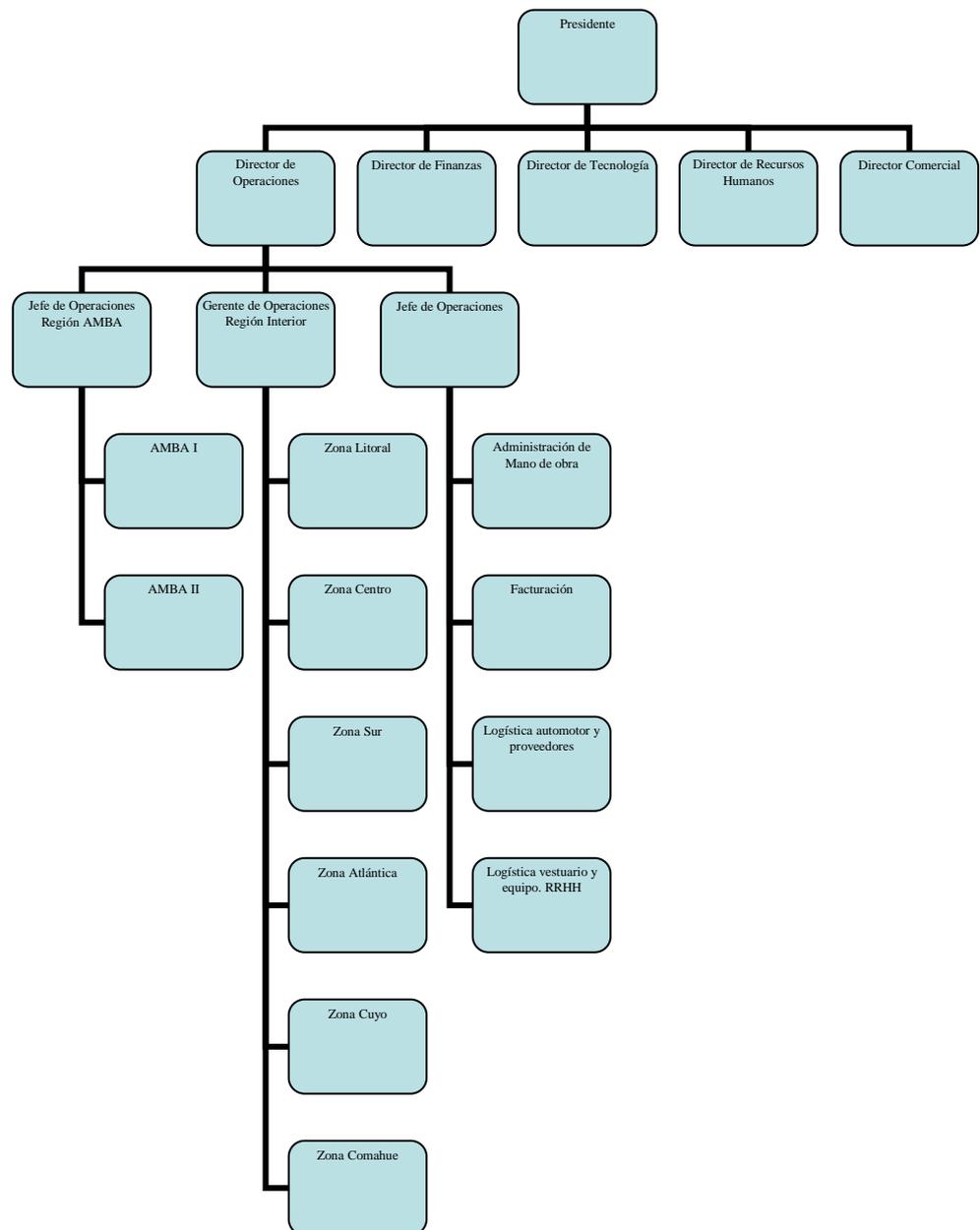
A nivel administración de fondos:

1. Respetar y hacer respetar, los procedimientos contables vigentes en la Empresa y aquellos dispuestos como obligatorios en la Legislación Nacional, Provincial y/o Municipal, no contemplados en las mencionadas normativas.
2. Incentivar una conducta ética, en resguardo del prestigio individual y colectivo de la compañía.
3. Fomentar una política de “Cuentas Abiertas”.
4. Evitar apartarse, sin cusa debidamente justificada y siempre, con conocimiento y autorización de la Dirección, de las Normas de Gastos establecidas en la empresa, que regulan: Gastos de representación – Refrigerio – Alojamiento – Comunicaciones – Movilidad- Multas – Choques – Reparación de Móviles de Urgencia – Gastos sin comprobantes.

5. Utilizar, supervisar y controlar, que los fondos disponibles por solicitud de Gastos a Rendir sólo y exclusivamente a los fines requeridos.
6. Respetar en tiempo y forma la gestión y trámite de los GAR.
7. Mantener un adecuado seguimiento y control de Insumos/Consumos/Multas/Resarcimientos de los Clientes, con confección, por parte de los Responsable Operativos, del documento de justificación y/o descargo.
8. Mantener una reserva de fondos para enfrentar contingencias
9. Mantener informada a la Dirección de "GS S.A.", sobre probables desvíos en la situación, que puedan ocasionar inconvenientes en la disponibilidad de fondos.

CONFIGURACIÓN PROPUESTA.

Debajo se desarrolla la estructura propuesta en la que se crea la Gerencia de la Región Interior y la Administración de Operaciones con rango de jefatura que depende de la Dirección de Operaciones.



CONCLUSION:

Cuando hablamos de Modernización Empresarial, Reforma del Estado, Modernización de la Administración Pública, Transformación Institucional, Racionalización del Estado y otros, necesariamente entran en juego los paradigmas, dado que todo cambia implica abandonar algunos criterios para adoptar otros, que supuestamente son mejores que los anteriores. No debe tomarse al cambio como algo abstracto, sino que metodológicamente se necesita tener en claro los paradigmas que debemos derribar y cuáles debemos adoptar para que el cambio tenga direccionalidad estratégica (saber hacia dónde dirigimos los esfuerzos).

Del trabajo precedente se obtienen datos e información que sustenta el principio de modernización de su estructura. La compañía en análisis cuenta con cuarenta años de historia y no ha sufrido modificaciones en su diseño organizacional; como contrapartida ha tenido un desarrollo de sus negocios en la operación del interior del país. Este diagnóstico, más el relevamiento documental permite inferir que el cambio debe ser razonado sobre la base del análisis paradigmático tendiendo hacia la reingeniería estructural organizativa.

Se postula como Plan esquemático la creación de una región interior conformada por todas las provincias del país a excepción del Área Metropolitana Buenos Aires para el sector Operativo que estará a cargo de un Gerente de Operaciones Región Interior y una Jefatura de Administración de Operaciones. De este plan surgen las bases conceptuales y principales acciones a ejecutar para la creación de la Región Interior. Además, se deben crear las condiciones favorables en el corto plazo, para el desarrollo y evolución de este nuevo sector.

Se determinan las bases conceptuales sobre principios rectores que proponen evitar tensiones y conflictos, crear condiciones de sinergia y empatía.

La Región interior deberá conducir sistemáticamente, las acciones complejas, flujos y procesos esenciales, que permitan concebir, diseñar, administrar, ejecutar y sostener las operaciones que se desarrollan en el ámbito geográfico de su responsabilidad, para cumplir con excelencia las exigencias especificadas en los respectivos contratos.

La Dirección de Operaciones y la Gerencia deben liderar el cambio, no delegarlo, y deberán ser los primeros que deberían entrar a la primera fase de análisis paradigmático y de la forma en que liderarán, motivarán, direccionarán y sostendrán con “su gente” el cambio de paradigmas.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL Y ESPECÍFICA.

- Adalberto CHIAVENATTO, **Administración: Proceso Administrativo.** Tercera Edición. 2004 Colombia: Makron Books Do Brasil Editora, LTDA.
- Aquilino CALLEJAS GONZÁLEZ, **Los Alcances del Control de Gestión.** 2002
- Emilio DE CASTRO y Julio GARCÍA DEL JUNCO, **Administración y Dirección.** España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A. 2001.
- Jhon IVANCEVICH, Peter LORENZI y Steven SKINNER; **Gestión: Calidad y Competitividad.** España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A. 1997
- James STONER y Edward FREEMAN **Administration.** Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1996
- Norberto DE LA TORRE GONZALEZ, **Corrientes Contemporáneas de Administración.** Universidad Abierta. 2004.
- Peter DRUCKER, **The practice of Managment (La Gerencia de Empresas),** Harper & Brothers Publishers, New York, 1954.
- Mauricio LEFCOVICH; **Administración de Operaciones.** Segunda Edición España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A. 2006
- Render y Heizer. **Principios de Administración de Operaciones.**Prentice Hall – 1996.
- W. E. Deming. **La Nueva Economía.** Díaz de Santos. 1997
- Prokopenko – Limusa. **La gestión de la productividad.** 1997
- Marcombo. **Calidad.** Ed. York. 1994
- Rafael Ferré Masip. **La fábrica flexible.** Marcombo – 1988
- Lockyer – Alfaomega. **La producción industrial. Su administración** 1998
- Bufa y Sarin. **Administración de la Producción y de las Operaciones.** Limusa – 2000
- Gaither y Frazier. **Administración de Producción y Operaciones.** Thomson 2000
- Noori. **Administración de Operaciones y Producción.** McGraw Hill. 1997
- Dr. Juan Gregorio Arrieta. **Revista Científica de América Latina y el Caribe** .Universidad de Medellín, Colombia. Septiembre 2002.
- Ing. Ramón Morales. **Gestio Polis.** Publicación N° 142, año 2006.
- Dr. Mauricio Lefcovich. **Administración de Operaciones.** Febrero 2007.
- Prof. Leoncio Fernández Jeri León. **Monografía “Administración de Operaciones”.** UNALM. Febrero 2005.

Anexo I

**Power Point para la presentación y
defensa de la Tesis de Graduación.**

