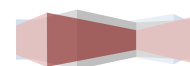


# PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

## Unidad II Organización del Trabajo

UNIDAD II ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO .....	2
1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO .....	2
1.1 Organización del trabajo .....	2
1.1.1 Tipos de organización.....	2
1.1.2 Fases del proceso organizativo (Organización formal) .....	3
1.1.3 Organizaciones jerárquicas y no jerárquicas.....	4
1.1.4 Etapas de organización del trabajo .....	4
1.2 Objetivos .....	7
1.2.1 Objetivos de largo plazo (Estratégicos).....	8
1.2.2 Objetivos de mediano plazo (Tácticos) .....	8
1.2.3 Objetivos de corto plazo (Operacionales).....	8
1.3 Metas o indicadores de medición .....	8
1.4 Procesos .....	9
1.5 Procedimientos .....	10
1.6 Programas .....	11
1.7 Recursos que intervienen en los diferentes procesos. ....	12
1.7.1 Humanos .....	12
1.7.2 Financieros .....	13
1.7.3 Materiales .....	13
1.7.4 Gráfico de Gantt .....	13
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	16



## UNIDAD II ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

### 1. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Cuando hablamos de organización en el trabajo, hablamos del **conjunto de normas que tienen como finalidad coordinar todos los medios a disposición de la empresa para que, con los mínimos costes y el mínimo esfuerzo, se obtengan los objetivos previamente marcados.**

Al interior de las empresas, el trabajo se organiza con base en la correcta estructuración de:

- Objetivos tácticos
- Metas o indicadores de medición
- Procesos
- Procedimiento
- Programa
- Actividad y tarea
- Recursos que intervienen en los diferentes procesos:
  - Recurso humano (responsables)
  - Recurso material (suministros)
  - Recurso financiero (costos)
- Gráfico de Gantt

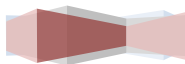
A continuación se explicarán en profundidad cada uno de los elementos antes enlistados.

#### 1.1 Organización del trabajo

##### 1.1.1 Tipos de organización

- La organización formal es la **configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades**, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa.

Esta organización formal supone ordenar y coordinar todas las actividades, así como los medios materiales y humanos necesarios. En una organización estructurada correctamente, cada persona tiene una labor específica. De esta manera, los empleados dedican su tiempo a la ejecución de sus tareas y no a competir entre ellos por subir de nivel o por influencias; esto es así **porque las relaciones de autoridad, la información, los métodos de trabajo, procedimientos y responsabilidades, están previstos de antemano por la organización.** Dicha organización es la variable que más influye en el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, también en el de la empresa.



- La organización informal se conforma mediante una **red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad.**

De esta manera, dos empresas con una organización similar serán diferentes, y también será distinto su funcionamiento, puesto que estarán integradas por personas que se adaptan de forma muy diferente a la organización formal.

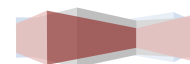
### 1.1.2 Fases del proceso organizativo (Organización formal)

Para dotar de organización a una empresa es preciso seguir una serie de pasos:

1. Determinar claramente la actividad que se va a realizar; esto es, qué vamos a hacer.
2. Efectuar la división de esta actividad.
3. Ordenar las divisiones y señalar las personas que se responsabilizarán de cada una de ellas.
4. Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada división, fijando el papel de cada uno de ellos.
5. Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas partes de la organización tengan la información necesaria para tomar las decisiones de su competencia.
6. Fijar un sistema de control. Las organizaciones interactúan siempre en un entorno muy cambiante al que han de adaptarse constantemente; por ello, la función organizativa no finaliza nunca. En esta fase se comprueba que la organización funciona como se había previsto, introduciéndose los ajustes necesarios para su mejora.

Al configurar la organización podemos considerar a la empresa como un sistema compuesto, a su vez, por varios subsistemas, que serán las divisiones que, de forma intencional, establezcan el nivel de dirección. Estas divisiones tienen sus propios objetivos y estructura. Al mismo tiempo, cada subsistema se relacionará con los demás y también con el sistema empresa.

La empresa se comunicará, así mismo, con el entorno; por eso, se afirma que es un sistema abierto. **Si el sistema se configura adecuadamente, resulta que el «todo», es decir la empresa, será más que la suma de las partes o subsistemas en que se ha dividido.** A la acción conjunta de las distintas divisiones se le llama sinergia (del griego sinergia, que quiere decir «cooperación»). La sinergia genera un mayor efecto en conjunto que la suma de los efectos que produciría cada parte por separado.



### 1.1.3 Organizaciones jerárquicas y no jerárquicas

Las organizaciones jerárquicas están centralizadas y se estructuran por niveles, mientras que las no jerárquicas tienen una estructura descentralizada y flexible; utilizan para su funcionamiento las técnicas más modernas en comunicación y tratamiento de la información.

Las organizaciones flexibles y con pocos niveles jerárquicos parecen estar mejor preparadas para un mundo tan cambiante como el actual. En este punto, hay que tener en cuenta factores psicológicos, ya que **cuanto más fácil sea modificar una organización, más estable será después su permanencia**. En estos casos, se habla de organizaciones dinámicamente estables, las cuales tienen vocación de permanencia y están orientadas al futuro.

### 1.1.4 Etapas de organización del trabajo



Figura 1 Etapas en la organización del trabajo

- **Coordinación:** es la sincronización de los recursos y de los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos.
- **División del trabajo:** es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

De este modo, la distribución de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de éstas en bloques más o menos homogéneos conformarán una serie de unidades que se denominan departamentos, divisiones o áreas funcionales. Estas unidades pueden estructurarse según varios criterios: por sus funciones, por sus productos, por sus mercados, mixtas, etc.

# PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

## Unidad II Organización del Trabajo

- **Jerarquización:** es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

Reglas que se deben respetar al realizar una jerarquización:

1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

- **Departamentalización:** es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

Al departamentalizar, es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son:

- **Funcional.** Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.

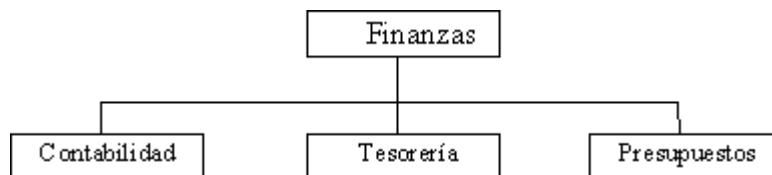


Figura 2 Departamentalización funcional

# PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

## Unidad II Organización del Trabajo

- **Por producto.** Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

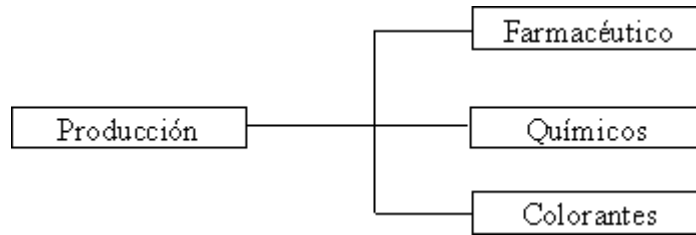


Figura 3 Departamentalización por producto

- **Geográfica o por territorios**

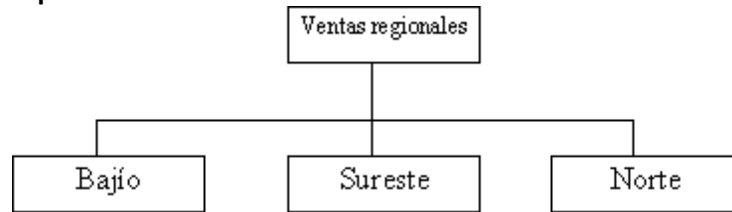


Figura 4 Departamentalización por territorios

- **Por clientes.** Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

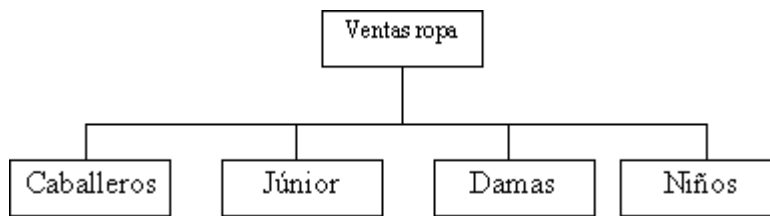


Figura 5 Departamentalización por clientes

- **Por proceso o equipo.** En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.

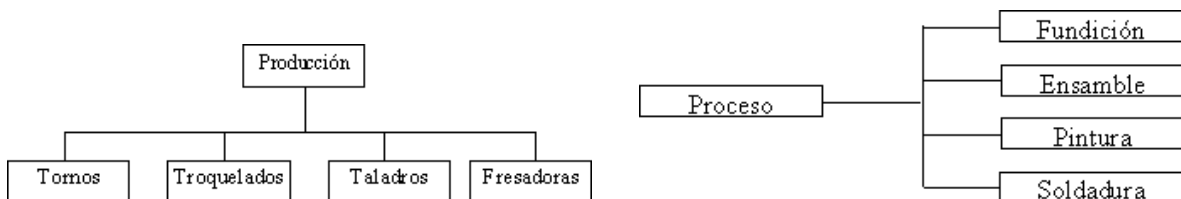


Figura 6 Departamentalización por proceso o equipo

- **Por Secuencia.** Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

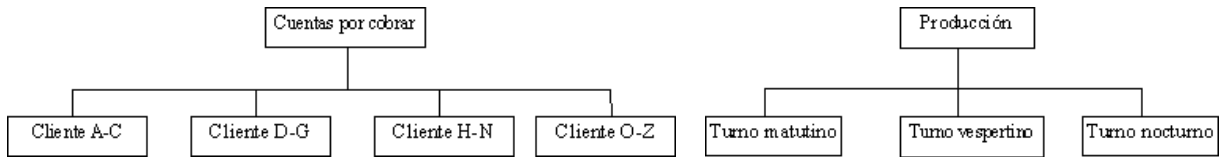


Figura 7 Departamentalización por secuencia

- **Organigramas:** también conocidos como *Cartas o Gráficas de organización*, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.

Requisitos para su elaboración:

1. Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
2. No deben comprender a los trabajadores y empleados.
3. Deben contener únicamente el nombre de la función y no de la persona.

## 1.2 Objetivos

El concepto de objetivo guarda especial interés en el ámbito empresarial debido a que es una parte esencial en la formulación estratégica...pero ¿Qué es un objetivo?

- Objetivo no es más que **la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.**

Por ello un objetivo sirve para:

- Formular concreta y objetivamente resultados
- Planificar acciones
- Orientar procesos
- Medir resultados



### 1.2.1 Objetivos de largo plazo (Estratégicos)

Son objetivos a nivel de la organización, **sirven para definir el rumbo de la empresa**. Se hacen generalmente para un periodo de **cinco años, y tres como mínimo**. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

### 1.2.2 Objetivos de mediano plazo (Tácticos)

Son objetivos a **nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos**. Se hacen generalmente para un periodo **de uno a tres años**. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

### 1.2.3 Objetivos de corto plazo (Operacionales)

Son objetivos a **nivel de operaciones**, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo **no mayor de un año**.

## 1.3 Metas o indicadores de medición

- Las metas **establecen la intención total y a largo plazo** de la administración.

Veamos los siguientes ejemplos:

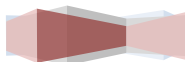
- Establecer y mantener una posición como el principal proveedor en el mercado "X".
- Crecer a una tasa significativa más alta que la economía y la industria.
- Alcanzar una posición de liderazgo en el campo "y".

Las metas deben definir los grados relativos de importancia y las áreas en las cuales se deben concentrar.

Generalmente las metas de la organización cumplen tres funciones principales:

1. Establecen el estado futuro deseado que la organización quiere alcanzar, por lo que constituyen principios generales que deben ser seguidos por los miembros de la organización.
2. Proporcionan una lógica o razón fundamental para la existencia de la organización.
3. Proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizativo.

Las metas también se pueden clasificar de acuerdo a los niveles organizativos en tres clases así:





- **Metas oficiales o misiones:** son aquellas metas generales que hacen referencia al nivel más amplio general de la organización, por ejemplo introducción de nuevos productos, entrada a nuevos mercados.
- **Metas Operativas:** que son afirmaciones más específicas donde viene definida la intención o finalidad tanto de la organización como de los distintos departamentos, divisiones o unidades, por ejemplo desarrollar productos concretos, identificar mercados específicos a acceder y emprender acciones para conseguir esta meta.
- **Metas específicas individuales:** son las más concretas y exponen lo que deben hacer los individuos en la organización (documentos como las descripciones de trabajo son ejemplo de estas).

De acuerdo a la dimensión temporal de las metas, se clasifican en:

- **Metas a corto plazo:** son las metas que se establecen para ser alcanzadas en un periodo contable o en un año. Un ejemplo típico de esta meta es el aumento de las ventas del próximo año en un porcentaje x.
- **Metas a largo plazo:** son las metas que la empresa plantea para periodos superiores a un año o en varios periodos contables. Un ejemplo típico de este es el posicionamiento de marca, reestructuración de la planta física, entre otros.

## 1.4 Procesos

- Los procesos administrativos operativos en una empresa se refieren a los **lineamientos operativos-administrativos que se seguirán con el objetivo de obtener los resultados que se ha propuesto alcanzar en un tiempo determinado.**

Estos se establecen mediante controles internos y manuales de procedimiento sobre cómo deberán ser llevados los distintos procesos en la empresa, y cada cierto tiempo se van evaluando para determinar si los mismos han sido debidamente aplicados.

Ejemplo de proceso en el Área Administrativa:

1. El personal debe estar uniformado.
2. El horario de entrada es a la 8.00
3. En áreas delicadas, solo personal autorizado.
4. En caso de enfermedad notificarlo al departamento de Recursos Humanos.
5. Quedan prohibidos familiares de empleados dentro de la empresa.

Ejemplo de proceso respecto a Inventarios:

1. Las salidas de mercancías deben tener un proceso x, para el control de las salidas.
2. Las mercancías tienen un stop de 50 unidades, cuando hallan menos debe solicitar nuevas unidades para reponerlas, etc.

Establecer procesos es escoger cada área e ir haciendo un manual de cómo deben ser los procesos, esto es una herramienta de control, y que garantiza su ejecución el logro de que se desea esperar.

### 1.5 Procedimientos

- Son aquellos planes que señalan la **secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.**

Los procedimientos son como el seccionamiento funcional de cada acto administrativo. La última división en la opinión de muchos, se da en los métodos. Pero los métodos son ya más bien de carácter técnico, y no siempre administrativos; en cambio, el procedimiento, formado por varios métodos que se articulan en una secuencia, sí pueden ser administrativos. Tenemos el procedimiento para tomar decisiones, seleccionar personal, etc.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero **son lógicamente más numerosos en los niveles de operación.**

Es característica de los procedimientos que, en muchas ocasiones, pasan por distintos departamentos, que se hallan bajo distintas autoridades. Ello hace más necesario que se deban fijar con mayor precisión.

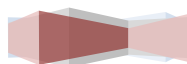
**Los procedimientos tienden a formar “rutinas” de actividades** que, de otra manera, requerirían estudio, discusión, etc., en cada caso. Por ello **permiten que el trabajo de administradores** más calificados, **pueda encomendarse a otros que los sean menos.**

Reglas para fijar procedimientos:

**1ª Regla.** Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia, gráficamente. De esta manera, pueden ser mejor comprendidos, analizados, etc.

**2ª Regla.** Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso).

**3ª Regla.** Debe cuidarse siempre la duplicación innecesaria de los procedimientos.



### 1.6 Programas

- Los programas son **aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido** para realizar cada una de las partes.

Así como es de la esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos el fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Los programas pueden ser generales y particulares, según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Debe advertirse que los términos “general y particular” son relativos, así tan sólo los programas para toda la empresa son siempre generales, en tanto que los de producción serán particulares en relación con los de toda la empresa, pero serán generales respecto a los programas de mantenimiento, de troqueles, etc.

Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo los que se hacen para un mes hasta un año. Los que exceden de ese plazo se consideran de largo plazo. No deben confundirse los programas generales, con los de largo plazo, y los particulares con los de corto plazo.

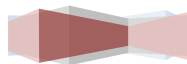
Reglas para estructurar programas:

**1ª. Regla.** Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse, y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Para obtener la aprobación de la gerencia es necesario:

- Presentar los programas con “todos los detalles”; las gerencias suelen no aceptar aquellos programas de los que no se les pueden dar, todos los datos y la respuesta a sus observaciones.
- Presentarlos como una inversión, esto es: tratar de fijar su costo y los beneficios que habrán de producir, de preferencia, económicamente determinados.
- Fijar un tiempo mínimo para que produzcan resultados.

**2ª. Regla.** Debe hacerse siempre “la venta” o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos. Es muy frecuente que quienes formulan un programa, una vez aprobado por la gerencia, no consideren que “deban” tratar de convencer de sus beneficios a los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que consideren solamente que pueden imponerlo. Esto producirá necesariamente resultados pobres, fricciones, bloqueos en su realización, etc.



**3ª Regla.** Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Los presupuestos son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Se llaman financieros si dichos elementos se estiman en unidades monetarias: costos, utilidades, pérdidas, etc., y no financieros: cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, etc.

Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los pronósticos, cuya característica principal, es que establecen el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc.

Algunas compañías solicitan a sus divisiones que preparen planes funcionales detallados para el primero y segundo año de una perspectiva de planeación de cinco años. Para el tercero, cuarto y quinto año se necesitan menos detalles. Algunas empresas piden planes detallados para los primeros dos años, ninguno para el tercero y cuarto, y para el quinto sólo tendencias generales. Este enfoque inhibe la extrapolación y ayuda a enfocar la atención de los directivos y del personal en realidades a corto plazo y en posibilidades a un plazo mayor.

Los programas se caracterizan por estar conformados por un conjunto de actividades (estrategias) sin las cuales un programa no tendría sentido. Asimismo, las actividades están conformadas por un grupo de tareas (tácticas o acciones) sin las cuales una actividad no tendría razón de ser.

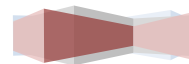
## 1.7 Recursos que intervienen en los diferentes procesos.

### 1.7.1 Humanos

Todo organismo social debe otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El elemento humano, es decisivo en todas las fases de operación de todo tipo de organización: en las etapas de inicio, crecimiento y desarrollo.

**La fuerza del trabajo representa uno de los renglones más elevados del gasto** (basta ver los gastos de nómina). Pero no solo estos son importantes, sino que además se agregan otros, que son menos llamativos y hasta ahora difíciles de cuantificar, como lo son los derivados del reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal, así como los implícitos en los programas de seguridad y servicios para el personal y sus familiares, y también los que surgen en la revisión y administración de contratos colectivos.

Desde el punto de vista de la organización, la evaluación de los recursos humanos puede ser llevada a cabo con el objetivo siguiente:



“La medición de la eficiencia con la que utilizan los recursos humanos de la organización y el mejoramiento de estos recursos”.

Un insumo principal de la mayoría de las empresas son los recursos humanos por tanto, es necesario el papel de la evaluación en la utilización eficaz y eficiente de este recurso.

### 1.7.2 Financieros

- Son los **elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una organización** y que son vitales para la ejecución de sus operaciones.

Los **recursos propios** son dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades.

Los **recursos ajenos** son préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios, emisiones de valores (acciones).

Las finanzas se refieren a los aspectos monetarios de una organización, consisten en el uso óptimo de los recursos financieros, en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que suministran fondos, como de la aplicación que de ellos se hacen. En el significado de finanzas, está implícito el **adecuado aprovechamiento y administración de todos los ingresos y egresos**.

Se pueden utilizar diferentes instrumentos para valorar los recursos financieros de una organización a corto, mediano y largo plazo, entre ellos el análisis de razones, el flujo de fondos y modelos financieros basados en la computadora.

### 1.7.3 Materiales

Los recursos materiales o físicos, resultan básicos para el éxito o fracaso de una empresa. **Lo vital en su administración, es lograr el equilibrio en su utilización; tan dañino es para una organización la escasez de recursos materiales como su abundancia**. De ahí que la administración de recursos materiales haya cobrado tanta importancia.

- Entendemos por recursos materiales, **aquellos bienes tangibles, propiedad de una organización**, se incluyen a los siguientes: edificios, terrenos, instalaciones, materiales, equipo, instrumentos, herramientas y materias primas (materiales auxiliares que forman parte del producto), productos en proceso, productos terminados, etc.

### 1.7.4 Gráfico de Gantt

La técnica más antigua para la programación y control de actividades es la conocida como **gráfico de Gantt**, en honor del ingeniero norteamericano Henry L. Gantt que la creó a principios del siglo XX.

# PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

## Unidad II Organización del Trabajo

- El gráfico de Gantt **representa las actividades de un proyecto en unos ejes de coordenadas.**

En el eje horizontal se recoge el tiempo y en de las coordenadas las distintas actividades que componen el proyecto. Estas actividades se representan mediante segmentos cuyas longitudes son proporcionales a sus duraciones. El extremo inferior del segmento correspondiente a una determinada actividad, la cual se sitúa en la fecha prevista de comienzo de la misma. La duración total del proyecto coincidirá con la finalización de la actividad más alejada del eje de coordenadas.

Un ejemplo permitirá comprender mejor este método. Para ello partiremos de que el trabajo de una semana se ha previsto de la siguiente forma:

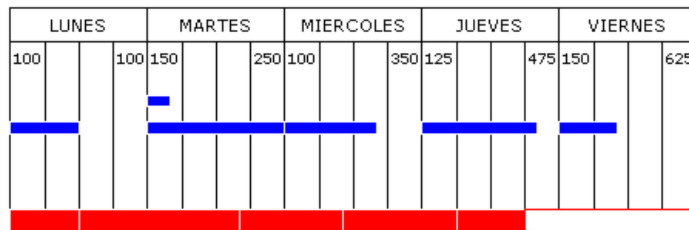
Trabajo previsto:	Lunes	100
	Martes	150
	Miércoles	100
	Jueves	125
	Viernes	<u>150</u>
		625

Y que el trabajo ejecutado realmente durante la semana ha sido:

	Lunes	50	50%	del trabajo previsto
	Martes	180	120%	del trabajo previsto
Trabajo realizado:	Miércoles	75	75%	del trabajo previsto
	Jueves	100	80%	del trabajo previsto
	Viernes	75	50%	del trabajo previsto

Para generar el gráfico de Gantt, se raya una hoja de papel dividiéndola en espacios iguales, que representan los días, si la dividimos en cuatro espacios, estará representando cada uno de ellos un 25% de la jornada, y la cantidad de trabajo que se ha previsto se coloca en cifras en la parte izquierda del espacio que representa cada día, en la parte derecha se indica en cifras la cuantía acumulada de la producción programada.

Gráfico de Gantt de un proyecto:



El trabajo realizado se expresa por la longitud de una línea azul más fina, la cual, comparada con la longitud de espacio que designa un período de producción, nos indica la proporción de trabajo programado que realmente se realiza. La línea roja más gruesa indica el trabajo acumulado que se va haciendo a lo largo de la semana, arrancando desde el origen de la semana.

Los diagramas de Gantt pueden clasificarse en función de las unidades de producción sobre las que se aplican. De esta manera, podemos obtener la siguiente clasificación:

# PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

## Unidad II Organización del Trabajo

- **Diagrama de trabajo de las máquinas:** indica el tiempo perdido en las máquinas y sus causas. Tiene como objetivo poner de manifiesto si las unidades correspondientes hacen o no el trabajo normal de la jornada, y en caso de no cumplirlo, las causas.
- **Diagrama del trabajo de los operarios:** indica el tiempo perdido de los operarios y sus causas. Tiene como objetivo poner de manifiesto si las unidades correspondientes hacen o no el trabajo normal de la jornada, y en caso de no cumplirlo, las causas.
- **Diagrama de pedidos.** indica el tiempo perdido de los pedidos y sus causas. Tiene como objetivo poner de manifiesto si las unidades correspondientes hacen o no el trabajo normal de la jornada, y en caso de no cumplirlo, las causas.

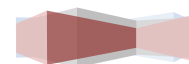
En el lado izquierdo del gráfico se anotan las unidades, ya sean maquinaria, operarios o pedidos, dejando al comienzo un espacio para el conjunto total de unidades de la sección correspondiente, y otros espacios para el conjunto de secciones al principio de cada una de ellas.

Estos diagramas de unidades se realizan de forma análoga a la ya explicada, aunque cuenta con una nomenclatura para señalar las causas de interrupciones y anomalías que se pueden producir. Esta anotación se adapta al tipo de unidad que esté bajo seguimiento y a los casos particulares característicos de los puestos en los que se utilice. La siguiente es la propuesta por Gantt para el diagrama de trabajo de las máquinas:

Tabla 1 Menús de la gráfica de Gantt para un diagrama de trabajo de máquinas

	Espera para preparación.
H =	(Help) Ayuda insuficiente.
M =	Material insuficiente o inadecuado.
Q =	Falta de pedido.
P =	(Power) Falta de fuerza motriz.
R =	Reparaciones.
T =	(Tools) Herramientas inadecuadas.
V =	Vacaciones o fiestas.

Como podemos observar, el éxito y mantenimiento de una organización en el mercado, no sólo depende de la oferta de productos y servicios de calidad, sino también de una adecuada organización y administración del trabajo dentro de la empresa con relación a una correcta estructuración de objetivos, metas, procesos, procedimientos, programas que incluyen actividades y tareas, así como recursos humanos, materiales y económicos que intervienen en cada una de las acciones de la compañía.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A. Hitt, M., Duane Ireland, R.; E. Hoskisson, R. (2008) *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Séptima edición. México: Cengage Learning.
- A.J. Strick Land, John E. Gamble (2007) *Administración Estratégica*. Decimoquinta edición. México: Mc Graw Hill.
- Álvarez Torres, M. G. (2006) *Manual de planeación estratégica*. México: Panorama.
- Carlos Augusto (2009) *ABC del Desarrollo Organizacional. Teorías de Organización, concepto de cambio, proceso de consultoría*. México: Trillas.
- H. Ansoff, Igor (1998) *La dirección Estratégica en la práctica empresarial*. Segunda edición. México: Addison Wesley
- Reyes Ponce, A. (1999) *Administración de Empresas (teoría y práctica), primera parte*. México: Limusa y Noriega Editores.
- Montesanos D., J. R. (2001) *Manual de Planeación Estratégica*. México: Auroch.
- Rodríguez Valencia, A. (2005) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Quinta edición. México: Thomson.
- Robbins P., Stephen, De Cenzo (2009) *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*. Sexta edición. México: Prentice Hall.
- W. Hill, Ch.; R. Jones, G. 2005) *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Sexta edición. México: McGraw-Hill

