

Contenido

| | |
|--|-----------|
| 1 Manejo de las operaciones | 1 |
| La función de la administración de operaciones | 2 |
| Mezcla de artículos fabricados y servicios | 2 |
| Errores de la tarea de la administración de operaciones | 6 |
| Repaso de los puntos clave | 7 |
| 2 Control estratégico | 9 |
| Las funciones dominan los resultados estratégicos | 9 |
| Las estrategias funcionales en relación con la estrategia empresarial | 9 |
| El papel reactivo de la administración de operaciones | 11 |
| Los mercados son diferentes y dinámicos en forma inherente, a la vez que la administración de operaciones es fija | 13 |
| Relación entre la mercadotecnia y las operaciones | 13 |
| Especificaciones técnicas y empresariales | 15 |
| Diferenciación de la tarea | 16 |
| Criterios que ganan pedidos y obtienen aprobación | 18 |
| Logro de la relación | 18 |
| La realidad del debate estratégico | 23 |
| Parametrización | 24 |
| El mercado o la mercadotecnia ¿quién manda? | 25 |
| Revisión de los puntos clave | 25 |
| 3 Operaciones y diseño | 28 |
| Operaciones y diseño | 28 |
| Respuestas de la administración de operaciones para apoyar el rango de productos o servicios | 35 |
| Revisión de los puntos clave | 37 |
| Notas | 38 |
| 4 Sistema de entrega | 39 |
| Proceso de transformación | 39 |
| Elección del proceso | 40 |
| Opciones del proceso | 41 |

| | |
|---|------------|
| Realidad de la elección del proceso | 44 |
| La naturaleza fija de las inversiones en el proceso | 46 |
| Intercambios de la elección del proceso | 47 |
| Productos, servicios y mercados | 49 |
| Operaciones | 49 |
| Implicaciones para la empresa | 52 |
| Procesos híbridos | 53 |
| Perfil de productos o servicios | 59 |
| Problemas en los sistemas de prestación de servicios | 63 |
| Decisiones de capacidad | 65 |
| Ubicación | 70 |
| Disposición | 70 |
| Cuellos de botella | 70 |
| Revisión de los sistemas de prestación de servicios | 72 |
| Estrategias operativas para mejorar el sistema de prestación de servicios | 73 |
| Revisión de los puntos clave | 75 |
| Notas | 76 |
| 5 Control de operaciones | 79 |
| Sistemas de control y planeación | 79 |
| Planeación agregada | 81 |
| Control de operaciones | 84 |
| Avances en los sistemas de planeación y control | 90 |
| Cambios a corto plazo para cubrir las fluctuaciones de la demanda | 96 |
| Sistemas de control de inventarios | 99 |
| Funciones que proporcionan los inventarios | 101 |
| Estrategias para el control de inventarios | 102 |
| Revisión de los puntos clave | 105 |
| Notas | 106 |
| 6 Calidad | 108 |
| Concepto de calidad | 108 |
| Aseguramiento de la calidad y el control de calidad | 109 |
| Avances relacionados con la calidad | 109 |
| Aspectos del servicio | 116 |
| Revisión de los puntos clave | 118 |
| Notas | 119 |
| 7 El empleo y el trabajo en los últimos años del milenio | 120 |
| Filosofías administrativas del trabajo | 120 |
| Resultados | 122 |
| Estrategias tradicionales | 123 |
| Disyuntivas para la administración de operaciones | 126 |
| Revisión de los puntos clave | 137 |
| Notas | 138 |
| Índice | 141 |

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Prefacio | ix |
| 1 Introducción | 1 |
| Finanzas de las compañías | 1 |
| El entorno financiero | 3 |
| Contabilidad | 6 |
| Problemas en el financiamiento | 15 |
| 2 Tasas de interés | 19 |
| Tiempo | 19 |
| Inflación | 20 |
| El riesgo y el rendimiento requerido | 26 |
| 3 Efectivo | 30 |
| Usos del dinero en efectivo | 30 |
| Efectivo y utilidades | 35 |
| Planeación del flujo de efectivo | 38 |
| 4 Capital de trabajo | 43 |
| El capital de trabajo en su conjunto | 43 |
| Inventarios | 47 |
| Deudores | 50 |
| Acreedores espontáneos | 54 |
| 5 Evaluación básica del proyecto de capital | 57 |
| Antecedentes | 57 |
| Métodos fáciles de evaluación | 59 |
| Medición de las utilidades según el tiempo | 63 |
| Métodos de flujo de efectivo descontado | 67 |
| 6 Refinamientos de la evaluación del proyecto de capital | 76 |
| Régimen tributario | 76 |
| Disminución del capital | 79 |

| | |
|--|------------|
| Inflación | 81 |
| Riesgo e incertidumbre | 85 |
| Elaboración del presupuesto del capital | 91 |
| Referencias | 94 |
| 7 Préstamos | 95 |
| Características generales | 95 |
| Reducción del riesgo del prestamista | 98 |
| El costo de la deuda | 100 |
| Otros tipos de deuda | 102 |
| Valoración de la deuda | 104 |
| 8 Acciones ordinarias | 109 |
| Fondos de los accionistas | 109 |
| La bolsa de valores | 111 |
| Emisión de acciones de capital | 115 |
| Política de dividendos | 119 |
| 9 Evaluación de las acciones | 125 |
| Teoría moderna de la cartera | 125 |
| Otros métodos de evaluación de acciones | 131 |
| 10 Finanzas empresariales | 136 |
| El costo del capital | 136 |
| Endeudamiento | 140 |
| Estructura de capital | 142 |
| El ciclo de vida empresarial | 147 |
| 11 Fusiones y reconstrucciones | 151 |
| Motivos para las fusiones | 151 |
| Estadísticas de las fusiones | 155 |
| El proceso de las fusiones | 157 |
| Reestructuración | 160 |
| Apéndice A: Siglas | 167 |
| Apéndice B: Tablas de valores presentes | 169 |
| Glosario | 175 |
| Bibliografía | 192 |
| Índice | 193 |

Contenido

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Introducción | 1 |
| 2 | Planear la organización es planear al personal | 3 |
| | Planear la organización | 4 |
| | Diseño organizacional: opciones disponibles | 4 |
| | Factores que influyen al elegir la estructura organizacional | 9 |
| | Los planes en relación con el personal | 11 |
| | Registros de personal | 14 |
| | Proyección del desperdicio de fuerza laboral | 14 |
| | Medición del ausentismo | 17 |
| | Control del ausentismo y el desperdicio | 19 |
| | Agregar una dimensión estratégica | 21 |
| | Armar el plan | 22 |
| | Notas | 26 |
| 3 | Reclutamiento y selección | 28 |
| | Política de reclutamiento | 29 |
| | El mercado laboral | 30 |
| | Los costos de emplear a alguien y el proceso de reclutamiento | 31 |
| | Definición del puesto | 33 |
| | Especificaciones del puesto | 34 |
| | Áreas clave de resultados | 35 |

| | |
|---|------------|
| Lenguaje que se utiliza en las especificaciones de puestos y los informes de áreas clave de resultados | 36 |
| Competencias y selección | 36 |
| Búsqueda de candidatos | 37 |
| Anuncios que solicitan personal | 38 |
| Lista corta | 39 |
| Selección | 40 |
| Criterios para los métodos de selección | 40 |
| Test de inteligencia | 46 |
| Test de personalidad | 49 |
| Referencias | 49 |
| Biodatos | 50 |
| Test de aptitud | 52 |
| Centros de evaluación | 53 |
| Referencias | 53 |
| 4 Motivación y manejo de las retribuciones | 55 |
| Motivación | 56 |
| Manejo de las retribuciones | 59 |
| Mantener retribuciones competitivas | 61 |
| Logro de la igualdad interna con base en el contenido del trabajo | 63 |
| Pago por resultados | 67 |
| Evaluación | 68 |
| Pago por capacidades y competencia | 70 |
| Administración del desempeño | 73 |
| Notas | 75 |
| 5 Cambio, calidad e integración | 76 |
| Cultura | 76 |
| Comunicación | 87 |
| Administración de la calidad total y mejoramiento continuo | 89 |
| Capacitación para el cambio | 91 |
| Notas | 99 |
| 6 Salud y seguridad laboral | 100 |
| Accidentes y enfermedades en el trabajo | 100 |
| El marco de referencia legal para el Reino Unido | 103 |
| Administración de la salud y la seguridad en el trabajo | 109 |
| Notas | 117 |

| | |
|--|------------|
| 7 Sindicatos y convenios colectivos | 120 |
| Afilación, estructura y regulación de los sindicatos en el Reino Unido | 120 |
| Relaciones entre la administración de una empresa y el sindicato | 131 |
| Notas | 149 |
| 8 Participación de los empleados | 152 |
| ¿Qué es la participación? | 152 |
| Principales formas de participación | 154 |
| Tendencias y razones | 161 |
| Importancia de la participación | 166 |
| Notas | 169 |
| 9 Conflicto y disciplina en el trabajo | 171 |
| Los conflictos y sus causas | 171 |
| Procedimientos de quejas y disputas | 181 |
| Procedimientos disciplinarios | 185 |
| Notas | 191 |
| 10 Logro de una estrategia integrada | 193 |
| Notas | 199 |

Índice

Sobre
 el libro
 y cómo leerlo

Este libro es una guía práctica y sencilla para el personal directivo y para los empleados interesados en la participación en el trabajo. El libro está dividido en diez capítulos que abarcan los aspectos más importantes de la participación en el trabajo. El primer capítulo trata sobre la importancia de la participación en el trabajo y los beneficios que puede aportar a la empresa y a los empleados. Los capítulos siguientes describen las diferentes formas de participación y las tendencias actuales. El último capítulo trata sobre el logro de una estrategia integrada.

Este libro es una guía práctica y sencilla para el personal directivo y para los empleados interesados en la participación en el trabajo. El libro está dividido en diez capítulos que abarcan los aspectos más importantes de la participación en el trabajo. El primer capítulo trata sobre la importancia de la participación en el trabajo y los beneficios que puede aportar a la empresa y a los empleados. Los capítulos siguientes describen las diferentes formas de participación y las tendencias actuales. El último capítulo trata sobre el logro de una estrategia integrada.

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Prefacio | ix |
| Parte 1: Reingeniería en los procesos de negocios | 1 |
| 1 ¿Qué es reingeniería en los procesos de negocios? | 3 |
| Organización tradicional | 5 |
| Reingeniería en los procesos dentro de la empresa: ¿simplemente la última moda en la administración? | 13 |
| Resumen | 21 |
| Bibliografía | 23 |
| 2 La imperiosa necesidad de aplicar la reingeniería en los procesos de las empresas | 25 |
| El nuevo mercado: la zona de guerra | 26 |
| Sector público | 31 |
| Economía | 32 |
| Mejoramiento de la calidad | 34 |
| El "agujero negro" de la tecnología de la información | 35 |
| Cómo decidir sobre RPE | 39 |
| Resumen | 41 |
| Bibliografía | 42 |
| Parte 2: Principios subyacentes | 45 |
| 3 Procesos de entrega de productos y servicios | 47 |
| Tarea de servicio | 47 |
| Elaboración de nuevos productos | 58 |

| | |
|---|------------|
| Componentes de una organización | 61 |
| Tiempo de entrega | 64 |
| Administración de la capacidad | 65 |
| Administración de inventarios | 67 |
| Administración de la calidad | 71 |
| Medición del rendimiento | 75 |
| Cómo administrar el mostrador | 80 |
| Administración de la oficina de soporte en una firma manufacturera | 84 |
| Cómo administrar la oficina de soporte en una compañía de servicios | 91 |
| Un diseño de proceso general | 94 |
| Resumen | 95 |
| Bibliografía | 96 |
| 4 Cómo organizar a las personas: nuevos diagramas organizacionales | 99 |
| Entorno cultural | 101 |
| Organización: Equipos | 104 |
| Organización: Funciones | 110 |
| Delegación de autoridad | 111 |
| Comportamiento, conocimientos y desarrollo personal | 113 |
| Reclutamiento y selección | 115 |
| Pago e incentivos | 116 |
| Capacitación y desarrollo personal | 117 |
| Aprovechando al máximo al personal: la organización que aprende | 119 |
| Resumen | 120 |
| Bibliografía | 121 |
| 5 Cómo aprovechar la tecnología de la información | 123 |
| La información como un factor de la producción | 125 |
| Inteligencia artificial | 129 |
| Comunicaciones | 132 |
| Multimedia | 140 |
| Realidad virtual | 141 |
| Automatización del flujo de trabajo | 141 |
| Problemas que enfrenta la tecnología de la información | 146 |
| Resumen | 149 |
| Bibliografía | 151 |
| Parte 3: Hacer para lograr | 153 |
| 6 Rediseño de procesos | 155 |
| Rediseño de procesos: cómo hacerlo | 161 |
| Dónde empezar | 164 |

| | |
|--|------------|
| Entender los procesos existentes | 169 |
| Solicitudes de papelería: un ejemplo | 174 |
| Rediseño sistemático: de un proceso existente | 181 |
| Hoja en blanco: cómo diseñar un proceso nuevo | 193 |
| Resumen | 196 |
| Bibliografía | 200 |
| 7 Lograr los beneficios: la administración del cambio | 203 |
| Crear el entorno | 205 |
| Analizar, diagnosticar y rediseñar los procesos | 215 |
| Rediseño de la infraestructura de la empresa | 220 |
| Proceso piloto y su aplicación | 222 |
| Para que la visión se vuelva realidad | 224 |
| Flujos entre las cinco etapas | 226 |
| Elementos de poder y la política | 228 |
| Resumen | 231 |
| Bibliografía | 233 |
| 8 Cómo tener éxito en RPE | 235 |
| Algunas guías de acción para el éxito | 237 |
| Obstáculos a evitar | 242 |
| Bibliografía | 245 |
| Epílogo | 247 |
| Lecturas adicionales | 249 |
| Índice | 251 |