

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Para Conejo (2010), ha realizado en la Universidad Dr. Rafael Beloso. Chacín, una investigación titulada “Gestión de producción y calidad total en las empresas de servicio de reparación de válvulas de control en el Estado Zulia”, que tuvo como objetivo general determinar la relación entre la Gestión de la Producción y la Calidad Total en las empresas de servicio de reparación de válvulas de control del Estado Zulia. Desde el punto de vista teórico la investigación se sustentó en Bateman y Snell (2005), Chase y Aquilano (2005), Davis (2001), Fernández y otros (2006), Heizer y Render (2001), Munch y García (2005), Schroeder (2005), Vollmann (2005), para la variable Gestión de la Producción y en Cantú (2006), Juran (2002), Moreno y otros (2001), Murrel y O brian (2003), Pérez (2001), para la variable Gestión de Calidad.

La tipología del estudio quedó definida como descriptiva, básica y cuantitativa. El diseño se definió como No experimental - Transeccional - Correlacional. Las unidades informantes la conformaron 15 sujetos entre

Gerentes, coordinadores, supervisores y técnicos. La técnica de recolección de datos fue mediante encuestas, los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios con escala de elección forzada, de cinco opciones de respuestas cada uno y compuesto por sesenta y nueve preguntas para la variable de Gestión de Producción y cincuenta y ocho preguntas para la variable de Gestión de Calidad Total.

La validez del instrumento se obtuvo a través de la consulta de 5 expertos y la confiabilidad fue calculada por Alpha de Cronbach, cuyos coeficientes fueron de 0,93 para la instrumento de Gestión de Producción y 0,91 para el instrumento de Gestión de Calidad Total. Las estadísticas utilizadas fueron de tipo descriptiva, apoyados en medidas de tendencia central y de dispersión; e inferenciales a través del coeficiente de correlación de rangos ordenados de Spearman. Se llegó a la siguiente conclusión: la correlación entre variables se aproxima a uno, lo que significa, que a medida que se incrementa la aplicación de Gestión de Producción en las empresas en esa mismas dirección y magnitud se incrementa el comportamiento de la variable GCT.

Este trabajo es una referencia importante para el nuevo estudio, debido a que la investigación es de tipo descriptivo y de campo, presentando referencias de tipo Teórico. Obteniendo bases de tipo teóricos en los cuales permitirá tener como guía para la investigación. Así mismo permitirá ser un

punto de comparación en la gestión de producción en diferentes sectores.

Así mismo Pérez (2010), realizó una investigación que lleva como título “Gestión de producción de pollos en plantas de procesamiento de aves”, realizada en la Universidad Rafael Beloso Chacín, en la cual estudia como objetivo general Analizar la Gestión de la Producción de Pollo en las Plantas de Procesamiento de Aves. La investigación tuvo como objetivos específicos describir el proceso de planificación, identificar el proceso de organización, examinar el proceso de dirección y analizar el proceso de control de la producción en las empresas objeto de estudio.

Para ello se consideraron aspectos teóricos que describen y analizan lo relacionado a la planificación, organización, dirección y control de la producción. Las bases teóricas se sustentaron en autores como: Riggs (2008), Chase, Jacobs y Aquilano (2005), Heizer y Render (2001), Chiavenato (2002), Anzola (2002), entre otros. La investigación fue de tipo descriptiva, de campo y no experimental de tipo transaccional o transversal descriptivo.

La población estuvo constituida por las empresas de procesamiento de aves en el municipio San Francisco estado Zulia, utilizando el censo poblacional, dadas las condiciones favorables para realización. Como técnica de recolección de datos se utilizó un cuestionario conformado por treinta y ocho (38) ítems con preguntas dicotómicas, validado por cinco (05) expertos.

Se realizó una prueba piloto a una empresa con características similares y su confiabilidad fue calculada por el método de Kuder-Richardson obteniendo como resultado 0,88. Posteriormente, fue aplicado a treinta y cinco (35) personas entre las cuales se encuentran Gerentes, Coordinadores y Supervisores encargados de la gestión de la producción de pollo en las empresas estudiadas. Los resultados fueron analizados estadísticamente, evidenciando que los procesos de planificación, organización, dirección y control se cumplen, sin embargo, se debe dar más importancia a la planificación de la producción implantando sistemas que permitan realizar un mejor control de la producción.

Esta investigación permitirá tomar como base la información compilada sobre el análisis de la gestión de producción de manera eficaz para la toma de decisiones empresariales. Así mismo tendrá un aporte a la investigación de tipo metodológico ya que no solo se revisara la gestión de producción en empresas de manufactura sino que en el área de servicio.

En el artículo arbitrado de Vidal y Otros (2010) publicó un artículo arbitrado de su investigación denominada "Análisis de valor en la gestión de la producción como instrumento para la toma de decisiones" publicado en la revista Observatorio de la economía latinoamericana indica que hoy en día los mercados demandan a la dirección de las empresas asociadas a la producción una visión comprensiva enfocada hacia la satisfacción del cliente para obtener una ventaja competitiva. Es por ello que la búsqueda de

soluciones que conlleven al logro de una eficaz gestión de la producción es un objetivo primordial a alcanzar por toda organización, máxime con la situación actual que enfrenta la economía mundial.

El análisis de valor, como un proceso asociado a la gestión de la producción, constituye un valioso instrumento en aras de alcanzar el objetivo de la plena satisfacción del cliente, al incrementar el valor del producto o servicio, aumentando su calidad y reduciendo el costo del mismo. El trabajo que se presenta lleva por título “Análisis de valor en la gestión de la producción como instrumento para la toma de decisiones” y tiene como objetivo elaborar una monografía a fin de compilar información sobre el análisis de valor como un proceso inherente a la gestión de la producción y que se erige como un instrumento eficaz para la toma de decisiones empresariales.

Es por ello que este artículo representa un gran aporte a la investigación ya que refiere a la gestión de producción generada en empresas de producción, y que ayuda a fortalecer el proceso investigativo orientado a los objetivos y al cliente como principal usuario del producto, para así permitir a los Gerentes de producción tomar decisiones acertadas en la gestión de producción.

Así mismo Ordoñez (2009), llevo a cabo la investigación “Gestión de producción de vapor para la empresa del sector petroquímico“, que fue

fundamentada en el análisis de la Gestión de Producción de Vapor para la Empresa del Sector Petroquímico, sustentado en autores como Chase, Jacobs y Aquilino (2005), Krajewsk (2005), Heizer y Render (2005), entre otros. A tal efecto se acometió una investigación tipo descriptiva de campo y se aplicó tanto investigación documental como de campo y el diseño de la investigación utilizado es no experimental transeccional.

Fue necesario, por supuesto, recurrir a la validación mediante expertos para corroborar la concordancia conceptual y metodológica del instrumento de recolección de datos y los mismos fueron confiabilizados a través de la ecuación Alfa de Cronbach, se hizo uso de un cuestionario, efectuado mediante una entrevista estructurada con preguntas cerradas utilizando medidor de tipo frecuencias, aplicado a una población de cuatro (5) Empresas, las cuales son: Estizulia, Propilven, Polinter, Servicios Industriales y PVC de Pequiven; cuya población de estudio fueron los Gerentes, Superintendente, Supervisor y Panelista de la gerencia de producción.

Los resultados permitieron evidenciar que efectivamente estas cuenta con un sistema de gestión de producción eficiente que aporta grandes herramientas para la gestión de operaciones, por lo que se recomienda se siga operando con el mismo, sin embargo se necesita tomar en cuenta los puntos de atención y reforzar ciertas áreas como lo son, la dirección específicamente en las debilidades, oportunidades, y la formulación estrategias; los resultados demuestran que los componentes con altas

expectativas se corresponden a muchos atributos intangibles; mientras que la mayor parte se observa en los aspectos tangibles; los valores se situaron cerca de la media global.

Al analizar las diferencias entre percepciones y expectativas se evidenció tendencia positivas tanto por encima de la media como cerca de la misma, generando que la capacidad de respuesta está centrada en siempre y casi siempre en el monitoreo del entorno, diseños de estrategias, auditoria del desempeño y análisis de brecha, sin faltar los planes de acción.

Esta investigación permitirá tener un punto de comparación para una adecuada Gestión de la producción para empresas productoras, así mismo servirá como aporte importante para la guía del estudio en curso tomando en cuenta los autores utilizados para el desarrollo de la investigación. De igual manera permitirá aplicar la metodología utilizada en la investigación para realizar el estudio y obtener los resultados necesarios.

Estupiñán (2007), comenta en su investigación “Diseño de indicadores de gestión de producción en la industria de producción de alimentos: aplicación del modelo en una empresa de la industria de alimentos de la ciudad de Barranquilla en la costa atlántica colombiana” realizada en la Universidad Politécnica de Valencia, que se pretende hacer un aporte a la industria alimentaria de las ciudades de Barranquilla y Cartagena para su desarrollo, productividad y competitividad a nivel regional, nacional e internacional.

Por el conocimiento que a priori tiene el autor del sector, se planteo un modelo para el diseño de los indicadores de gestión en la producción de las empresas el cual enmarca parte de la problemática actual en el área de producción. El modelo se ha desarrollado teniendo en cuenta aspectos muy importantes como el estudio actual y la falta de aplicación de esta clase de indicadores en el mismo. En la investigación se compruebo que lo planteado en el modelo se ajusta a las condiciones empresariales. De este modo, como resultado se obtiene el conocimiento del sector en los factores definidos como producción, maquinaria y tecnología, logística, recursos humanos, entorno económico y gestión ambiental lo que permite la creación y adecuación de los indicadores de gestión en la producción para ser calculados mediante un software diseñado exclusivamente para tal fin.

Los resultados que se obtienen con los indicadores podrán ser analizados y mejorados implantando propuestas técnico-administrativas planteadas en el modelo y sugeridas en la tesis para avanzar en su dinámica industrial.

La anterior investigación permitirá obtener indicadores de gestión de producción que permitirán aplicar como base criterios para evaluar la gestión de producción durante la investigación a realizar y así indicar cuál será el método de control para comprar si se está realizando una gestión de producción eficaz y eficiente.

2. BASES TEÓRICAS

Para sustentar esta investigación se utilizarán conceptos teóricos citados por diferentes autores los cuales fundamentarán el análisis y la interpretación del trabajo de investigación y de este modo se constituirán las bases teóricas del mismo.

2.1. GESTIÓN.

Senlle (2001), aborda más ampliamente esta definición cuando expresa que “Gestionar es un término de origen latino que significa llevar a la práctica una serie de diligencias y acciones relativas a la administración de los recursos técnicos, económicos y humanos, con la finalidad de hacer cumplir los objetivos prefijados en la organización y lograr los resultados esperados” (p.86).

Por otra parte, Chiavenato (2002) plantea que gestionar consiste en “interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial”. Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencias y eficacia.

Según Pacheco (2002) define Gestión como “la capacidad organizada de supervivencia y proyección a largo plazo y el conjunto de instrumento y métodos que permiten la adaptación de la organización al entorno”. En este contexto la gestión involucra elementos tanto técnicos como científicos que

abarcen una serie de procedimientos y cuya función primordial es resolver los conflictos que se presenten en una empresa.

De este modo la gestión puede definirse como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales para definir, alcanzar y evaluar los propósitos de la organización, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

2.2. PRODUCCIÓN

Según Rigg (2008) sobre producción indica que “es el acto intencional de producir algo útil” acotando que esta definición no limita de ningún modo el método mediante el cual se produce algo, pero si elimina la generación accidental de productos, acotando especialmente que la producción denota la generación, tanto de bienes, como servicios.

A su vez Juran (2005), define que la producción es la actividad de utilizar los procesos, maquinas y herramientas y de realizar las correspondientes operaciones mentales y manuales con el fin de obtener unos productos a partir de las materias y componentes básicos.

Según lo anteriormente expuesto por los autores, la producción es la acción de crear bienes o servicios siguiendo procedimientos establecidos para dar satisfacción a alguna necesidad del cliente, basándonos en los materiales necesarios utilizados como lo son materia prima, materiales auxiliares, entre otros.

2.3. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Según Chase, Jacobs y Aquilano (2006) la Gestión de la producción ha sido definida como el proceso integral empleado para la fabricación de un objeto fision por medio de maquinarias personas y materiales así que producción significa crear. Este concepto se deriva del hecho de que la economía que se apoya en la idea de la necesidad consideran el acto de producir no solo los atributos por el concepto técnico sino que señala otra condición muy importante es decir que la forma como se produce, transforme o elabore sea adaptada para satisfacer alguna necesidad humana en pocas palabras que tenga utilidad y se le reconozca un valor

En este orden de ideas Avgraffoff (2002) la gestión de la producción es el conjunto de responsabilidades de tareas que deben de ser satisfecha para que la operación de la producción sea realizada respetando las condiciones de calidad plazo y costos que se desprenden de los objetivos de la empresa. La gestión de producción no solo hace referencia a la producción de bienes sino que también aplica para servicios

Según Heizer y Rander (2001) la importancia de la gestión de puede resumirse en la función medular de todas las organizaciones, relacionándose como las funciones del marketing y de finanzas por lo tanto es determinante para resolver con fundamento los problemas gerenciales.

La competencia ha impulsado a las empresas a elevar la calidad de sus

productos y así mantener su competitividad en los mercados mundiales siendo la responsabilidad básica del área de producción la obtener productos o servicios con la mayor calidad al menos costo posible que puedan venderse a precios competitivos.

Permite entender las funciones de los gerentes de producción quienes requieren un gran cumulo de habilidades que de ser dominadas convierten a la persona en un atractivo candidato para trabajar en diversa organizaciones.

La producción es una actividad que genera el mayor costo en la organización y a través de su conocimiento se puede controlar los elementos involucrados en la misma.

La gestión de producción es el proceso integrado empleado para la fabricación de un producto por medio de maquinarias personas y materiales así al producción técnicamente se realiza un producto.

2.4. PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCION

Los autores Koontz y Wehrich (2004) definen la planeación como el “procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundo; requiere tomar decisiones, esto es elegir entre alternativas de futuro cursos de acción”.

Por su parte los autores Robbins y Decenzo (2002), mencionan que “planificar abarca definir los objetivos o las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y preparar una amplia jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. Así pues, también se refiere a los fines (lo que hará) y a los medios (como se hará).

En este sentido la planificación consiste en establecer un conjunto de pasos y estrategias con anticipación para cumplir con el desarrollo adecuado de las actividades utilizando las diferentes expresiones y herramientas con las que se cuenta en la planificación para alcanzar los objetivos deseados de la organización.

Según Benavides (2004), la planificación es la acción que precede a cualquier etapa del proceso administrativo, ya que implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de los que habrá de realizar en un futuro.

La planeación es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana. Benavides (2004), considera que existen 5 principios de la planeación, entre los cuales están:

- La factibilidad la que se prevé debe de ser realizables así como deben de demostrar objetividad, cuantificación, flexibilidad y cambio de estrategia.

- Contribución de objetivos generales. Los planes deben de ser dirigidos a lograr los propósitos y objetivos generales.
- Eficiencia en los planes. Un plan es eficiente si cuando se pone en práctica da lugar a un número de consecuencias y con resultados mayores a los costos.
- Primacía de la planeación. Es el resultado primario para las funciones de organización, integración y control.
- Extensión de la planeación. Es la variación en el tiempo a través de la autoridad de los gerentes.

Ahora bien, según lo anteriormente expuesto se puede destacar que todas las empresas deben de diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo según el proceso a realizar. También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión por la que se va a regir la empresa. La planificación es fundamental ya que representa las funciones operativas que se ha de ejecutar en el mercado, facilitando una gestión profesional de cara a conseguir los objetivos fijados.

2.4.1. MISIÓN

Serna (2002) indica que cada organización es única por que sus principios, sus valores, su misión, la filosofía de sus dueños. Los

colaboradores y los grupos con los que se interactúan en el mercado son para todos diferente. Estas diferencias se reflejan precisamente en la definición, en el propósito de la organización, en la cual se operacionaliza, La misión es la formulación de los propósitos de una organización que distingue de otros negocios en cuanto a cubrimiento de sus operaciones, sus productos, en sus mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. La misión con la empresa deben inducir comportamientos y crear compromisos.

Kotler (2002), explica que toda organización existe para lograr algo, su objetivo debe de estar debidamente aclarado cuando se inicia un negocio. Pero con el tiempo la misión podría perder sentido por que las condiciones de mercado cambian. Cuando la gerencia siente que la organización se está apartando de su misión debe renovar la búsqueda del producto. Donde se debe de realizar varias interrogantes, ¿De qué se trata nuestro negocio?, ¿Quién es el cliente?, ¿Cómo se llevara a cabo?, ¿Para quienes está dirigido? Y así de formulara la misión, que debe ir refrescándose a medida que pasa el tiempo.

Según Soldevila y Roca (2004), definen la misión como la razón de la existencia de la organización que debe dos componentes: uno es el de los valores sociales comunes de los miembros de la organización; y otro que es la razón de ser de la organización, que explica porque la organización existe y los beneficios que se pueden obtener con ella.

En concordancia con los autores la misión es un elemento de la planificación porque es a partir de esta que se fundamenta los objetivos de las organizaciones y los cuales guiarán a estas. Por lo tanto resulta indispensable que toda la organización y así todos sus miembros en especial a los gerentes, conozcan cual es el concepto de misión y cuáles son las diferentes definiciones que proponen diversos expertos en temas de negocios, para que definan una visión más completa y aplicable. Una declaración de la misión bien pensada proporciona a los empleados un sentido común del propósito, rumbo y oportunidad de la organización

2.4.2. VISIÓN

Serna (2002) define Visión como un conjunto de ideas generales, algunas de estas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe de ser ampliada e inspiradora, conocida por todos e integrar al grupo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.

Así mismo, la visión de una organización sirve de guía en la formación de las estrategias, a la vez que establece el propósito de las organizaciones. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la organización y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben de ser medibles mediante un índice de

gestión bien definidos.

Según Benavides (2004), la visión, es la imagen clara de detallada que un individuo, una empresa o una nación tiene de sí mismo al respecto a un futuro más o menos lejano, es decir es la descripción en el presente del futuro de la organización.

Kotler (2002) define que la visión es aquella definición que trasciende de la misión y da una propuesta al futuro de la organización. Concreta lo que quiere ser la organización y, por lo tanto permite la identificación clara de los objetivos estratégicos. Los objetivos deben estar enfocados a alcanzar la visión.

La visión, según los autores citados, se puede definir que es la visualización del futuro de la empresa. Cuando se tiene claro lo que se quiere hacer y ser en un futuro, se puede orientar la capacidad de gestión hacia el logro de dichas metas y objetivos.

2.4.3. OBJETIVOS

Benavides (2004) comenta que los objetivos son el tercer paso del modelo de la planificación y tiene una importancia primordial, pues son los que encaminan directamente los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa. Los objetivos tienen jerarquía desde la general (propósito) hasta los específicos que constituyen a lograr el objetivo macro de la empresa. Forman una jerarquía que va desde el propósito general hasta los objetivos

individuales específicos.

El punto más alto de la jerarquía es el propósito, el cual tiene dos dimensiones. Primero, existe el propósito de la sociedad, como el de requerir que la organización contribuya al bienestar colectivo proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. El siguiente nivel en la jerarquía contiene objetivos específicos como los del área de resultados claves. Es decir las áreas cuyo desempeño es crucial para la empresa.

Así mismo Serna (2002), describe los objetivos como el resultado a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. A partir de la definición de la visión, misión y análisis de escenarios de pueden fijar los objetivos, porque implica una primera determinación de impacto en términos cualitativos y cuantitativos para si definir las modalidades básicas de intervención que la organización utilizará para lograrlos.

Según Pacheco, Castañeda y Hernán (2003), los objetivos son una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la

empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y la organización.

En este orden de ideas, se podría definir objetivos como el fin hacia el cual se orientan las acciones de una organización y los mismo son modificables en el tiempo debido a que una vez cumplido se deben de reemplazar por otros. Se debe aclarar que en una organización no solo deben de tener un objetivo único, sino que al igual que existe distintos niveles dentro de una organización, también existen distintos niveles entre los objetivos.

2.5. ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCION.

La organización es un patrón de relaciones que, regidas por una jerarquización y ciertas leyes o normas, persiguen un fin común. Comprende un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros para, de esta forma, valerse de los medios que permitan a la empresa alcanzar determinados objetivos". (Milano 2005, p. 29).

Por otra parte, Chiavenato (2002) plantea que la organización consta de un diseño de la estructura organizacional, estructura de órganos y cargos, rutinas, procedimientos, métodos y procesos de trabajo y de operación.

De acuerdo a Robbins (2000), los gerentes también son responsables del

diseño de la estructura de la organización, esta función incluye las determinaciones de que tareas se realizaran, quien las hará, como se agruparán, quien las reportará, a quien y donde se tomarán las decisiones. Antes esta posición, es de señalar que las funciones de organización se centran específicamente en coordinar, organizar y distribuir las tareas entre el equipo de trabajo.

Visto lo antes expuesto de los autores citados, la definición es muy concreta al referirse sobre la organización como una estructura que comprende un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros para, de esta forma, poder alcanzar los objetivos deseados de las empresas.

2.5.1. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Según Serna (2002), la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar la coordinación de los objetivos, orientándolo al logro de los objetivos. Serna (2002) establece que existen estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimiento, los cuales necesitan supervisión directa y permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Por su parte las estructuras plana, los procesos son mas agiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos,

además aumentan la interrelación entre sus miembros y están mas cerca del cliente.

En este mismo orden de idea Benavides (2004) menciona que una estructura organizacional va ligada a un procedimiento de dividir, diseñar por actividades la manera de trabajar juntos de una forma optima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Explicando que la tarea de organizar se compone de estos factores básicos el diseño organizacional y el diseño laboral.

El diseño organizacional se refiere al patrón global de relaciones laborales formales y el diseño laboral consiste en traducir esas relaciones formales en responsabilidades específicas para cada uno de los puestos que se han creado en la empresa.

Asimismo Benavides (2004) enfoca que en el diseño de la estructura organizativa de una empresa se debe tener en consideración los siguientes principios:

- Utilidad
- Eficiencia
- Especialización
- Unidad de mando

- Delegación
- Equilibrio de la autoridad y responsabilidad.

Siguiendo con el autor, en su publicación hace referencia a que existen dos tipos de aspectos centrales en el diseño de la estructura de una organización son la división del trabajo y la coordinación. La división de t en dividir trabajo consiste en dividir la totalidad de las actividades en porciones manejables. Lo que proporciona la especialización. La coordinación es la integración de todas esas porciones especializada en un todo significativo y eficaz. En toda empresa el trabajo se divide en departamentos principales, en cada departamento se asignan las tareas por aéreas o secciones, y así es proceso continua hasta que todas las operaciones han sido fraccionadas en tareas que pueda desempeñar la persona que ocupe un puesto específico. A este proceso de le denomina departametizacion.

La departametizacion la califica por funciones, por productos, por territorios o geografía, por clientes, por procesos.

Así mismo Pacheco; Castañeda y Hernan (2003) establecen que la estructura y la organización deben diferenciarse de la gestión, debido a que la estructura hace referencia a la división del trabajo, a la distribución de la autoridad, a la forma como esta se distribuye y a la centralización o descentralización. Las estructuras pueden, bajo la forma tradicional de gestión, ser burocratizadas y centralizadas, en su forma moderna, hacia una

estructura mejor, con la consecuente reducción de los niveles jerárquicos y una descentralización operativa que dé mayor autonomía y más responsabilidad a los individuos.

Para la investigación que se realiza, la estructura organizacional es el marco en el que se desenvuelve las tareas del proceso de generación de potencial y son divididas, agrupada, coordinadas y controladas, para el logro del cumplimiento del mismo. En este mismo orden de ideas, la estructura organizacional comprende tanto la estructura normal como la estructura informal.

2.5.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional según Serna (2002) es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de los problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa. Algunos de estos factores son:

- **Los fundadores:** incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización. Valores que son primordiales en la etapa inicial de cada compañía. Entre los ejemplos clásicos de esta situación se nombra la organización Grupo alemán en México.
- **Estilo y dirección:** Uno de los factores críticos de la puesta en

marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia fija el nodo de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y a la forma de dirigir el sistema total.

Dentro de la administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales que van desde el administrador autocrático hasta el permisivo, el democrático o el integrador, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se acorta el estudio de habilidades gerenciales.

- **Claridad de los principios organizacionales.** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes, con ellos cada miembros de una organización deben asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por otra parte los empresarios deberán establecer programas de mercadeo corporativo internos dirigidos a los integrantes de la institución y moderadores en forma permanente.
- **Autonomía individual (Empowerment).** Es el grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, lo cual crea una cultura y los niveles

de centralización o descentralización en la administración generan contenidos diferentes.

- **Sistema de apoyo:** la cultura de organización también se define por sus de apoyos o la infraestructura de que dispone la empresa. Unas son manualizadas, otras automáticas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones esta revolucionando la empresa de hoy.

Es también la estructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan. Merecen atención como elementos importantes en la cultura de la organización.

- **Sistemas de recompensa, reconocimientos y sanciones:** los sistemas de valuación de oficio y desempeño. Las formas de remuneración los sistemas de promoción y ascenso y los procesos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional, además la importancia del grado de realización y desafío que genera el cargo e importancia de cada persona dentro de la compañía, también son factores de motivación que contemplan la creación de una cultura empresarial.
- **Estimulo al riesgo:** Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad

empresarial, la innovación y el riesgo calculado, una y otra crean contextos culturales bien diferentes que requieren determinado tipo de liderazgo. Así mismo, originan conductas diversas e influyen en el sistema de tomar decisiones.

- **Direccionamiento estratégicos:** Existen organizaciones operativas con los objetivos cortos. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Los comportamientos organizacionales de cada situación son bien diferentes y por lo tanto sus contextos culturales muy distintos, una y otra visión corresponden etapas de la vida empresarial. El punto clave está en saber hasta dónde la visión empresarial coincide con las estrategias, sabiendo que no se deben contraponer entre sí.
- **El talento humano:** El talento humano, su nivel educativo, u experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representa un elemento fundamental en la cultura empresarial.

Según Pacheco, Castañeda y Hernan (2003), en una gestión no puede entenderse si el factor fundamental que es su artífice. Toda forma de organización se fundamenta en una cultura, entendida en un principio como el conjunto de presunciones, definiciones y valores compartidos por los individuos de la organización, como un sistema de representación y

percepción de imágenes, una cierta forma de definir lo que es un comportamiento adecuado, unos valores, una ética de trabajo y de la responsabilidad.

Para Lusthaus (2002), la cultura organizacional es el significado, aceptado colectivamente, que se manifiesta en las reglas formales e informales de una organización o un subgrupo. La cultura comprende los símbolos los mitos, las visiones y los héroes colectivos del pasado y del presente de la organización. Por ejemplo, la cultura halla expresión en el orgullo colectivo (y hasta el embellecimiento) de los logros de los individuos. Los valores importantes para la organización se ilustran por medio de relatos sobre éxitos y fracasos pasados. Estos forman una historia viva que guía a los directores e impulsa el comportamiento de los miembros.

Así mismo se establece que la cultura busca la adhesión de los miembros, planteándoles intereses y objetivos comunes, siempre en relación con principios y creencias en la identidad de intereses, en el desarrollo personal de la legitimidad del logro de metas económicas y personales, en la preocupación por la persona. Las organizaciones modernas no pueden basarse de manera exclusiva en la coerción extrema como forma de hacer que los individuos acepten la legitimidad de una organización dada. Se basa también en la disposición del individuo en aceptar el trabajo organizado.

2.5.3. VALORES

Según Frances (2001), los valores son atributos de las personas y de los grupos de personas como lo son las empresas, que guían su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de la utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos. Algunos de los valores frecuentemente mencionados son Equidad, justicia, igualdad, integridad, respeto, honestidad, transparencia, no discriminación, calidad y mejoramiento continuo entre otros.

Las empresas pueden definir un código de conducta adoptando un conjunto de valores y aplicándolos a las áreas de conductas pertinentes, estas se definen por las relaciones de la empresa con sus clientes. Los verdaderos valores son aquellos válidos para sí mismo.

Para Serna (2003),

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Toda organización, implícita o explícitamente, tiene un conjunto de principios corporativos, no existe organizaciones neutras, sin principios ni valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica, estos deben analizarse, ajustarse o redefinirse y luego divulgarse como parte del proceso. Las compañías deben entonces difundir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización (p. 72).

Distintos autores coinciden que los valores son los que rigen el comportamiento, pensamientos y acciones de los individuos dentro de una

organización. Los valores de una compañía deben de ser claros y precisos, van a depender de la información como la misma compañía implemente los valores, la ética y la conducta que sus empleados deben ser conocidos por todos. Es importante para las empresas mantener y refrescar a sus trabajadores los valores que son definidos de tal manera que el comportamiento de los individuos permita el logro de los objetivos y la correcta planificación.

Thévenet (2002) expresa que los valores son ciertos principios inmateriales y con una fuerte connotación moral. Los valores son al principio son además tan generales y tienen tanto “valor” que nadie intentaría reivindicar algo diferente. Los valores son lo que la empresa considera que es bien, siguiendo las siguientes características:

- Los valores pueden, por lo tanto, promulgarse como principios morales en términos de “se debe” o “no se debe”.
- Sirven de referencia durante la decisión de la empresa. Estas opciones atañen las grandes decisiones de estrategia, pero también a la concepción, la utilización y el desarrollo de herramientas de gestión.
- No se caracterizan por el tipo de decisión que permite establecer: para una empresa, sus valores se impondrán en el caso de opciones financieras, organizativas, comerciales o sociales.

En consecuencia, todas las empresas tienen valores si se les pide, además suelen ser los mismos en todas las empresas aunque las tendencias son que cada empresa reafirme sus valores constantemente y que permita que sus empleados constantemente los aplique y lo mantengan. Así mismo las organizaciones deben permitirse que los valores concuerden con su cultura organizacional.

2.6. DIRECCIÓN DE LA PRODUCCION.

Según Koontz (2004, p. 494) la dirección “es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”. Koontz plantea la motivación, liderazgo y comunicación como elementos de la dirección.

Adicionalmente, según Chiavenato (2002), la dirección constituye una de las mas complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, en fin todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten de acuerdo con las expectativas de la empresa.

Por esta razón Certo (2001), se refiere a la Dirección, como la influencia y la define como la guía de actividades de los miembros de la organización en la Dirección apropiada, es decir, aquella que ayuda a que la organización se dirija hacia el logro de sus metas.

En este sentido los autores citados presentan la dirección como todos los

procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados ya que pone en marcha todos los lineamientos establecidos para lograr que se cumplan las metas y expectativas de la organización.

2.6.1. MOTIVACION

Según Benavides (2004), expresa que la motivación debe de ser de suma importancia, ya que la influencia de la informática y tecnología deja obsoletos a los trabajadores, lo que ha hecho dar un paso a la convicción de que la fuerza laboral capacitada siga siendo necesaria para el mundo de los negocios. En lugar a limitarse a obtener una ventaja competitiva de un número reducido de trabajadores. Para ello se realizan una serie de preguntas como las siguientes ¿es lo que motiva a la persona a trabajar intensamente?, ¿Qué es lo que la persona necesita obtener del trabajo?, una vez halladas las respuestas se procede a diseñar un sistema de recompensa capaz de satisfacer las necesidades.

Stephen (2004), define motivación como el proceso de se dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta, mientras la motivación general se ocupa de los esfuerzo por alcanzar cualquier meta. La motivación organizacional se enfoca en el comportamiento laboral, es por ello que intensidad consiste en cuanto se esfuerza una persona pero no quiere decir que una gran intensidad traiga resultados obtenidos de desempeño si el esfuerzo no se canaliza de una

dirección que beneficia a la organización, por lo tanto se considera la calidad del esfuerzo como su intensidad. Por último la motivación tiene como vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona un esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea para alcanzar una meta.

Según Espada (2003), define la motivación como un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un revulsivo y a veces una liberación.

Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se automotivan en su trabajo por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, puede el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de él.

Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes

profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe.

La motivación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la das y la recibes divides por la mitad tu obligación y tu desgastes energético y las comparten los demás, igual que el afecto o la empatía es la cosa de dos y debe compartirse.

En este mismo orden de ideas la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Se considera como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presenta en una determinada situación. En efecto la motivación está relacionada con el impulso, por que este debe proveer eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa.

2.6.2. COMUNICACIÓN

Con base en Andrade (2005), expresa que la comunicación organizacional es un conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, también la define como un campo del

conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de comunicación dentro de las organizaciones, que a su vez sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensaje que se dan entre sus miembros y el entorno. El objetivo fundamental de la comunicación es respetar el logro de los objetivos colaboradores con una empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando la integración, generando en ellos una imagen favorable de respeto, confianza, ambiente de entendimiento de los planes así como estrategias de organización.

Roca (2005), la define como el proceso por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes sistemas y se relacionan con el medio ambiente. Por tal motivo es el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten directamente y de manera seria dentro del marco de la organización.

Guzmán (2006) indica que en las empresas se busca aumentar la eficiencia de la comunicación, para si delimitar canales y responsabilidades de la comunicación. La comunicación la define de dos maneras, una metafóricamente que es como un lubricante que permite a las partes su operación de acuerdo con el orden y la programación establecida para cada una de ellas en virtud de todo, y la segunda como agente humanizador en función a mediador, orientador, facilitador y reconciliador de las partes en continua cercanía con el establecimiento y constitución de relaciones

comunicativas.

En este mismo orden de ideas es necesario definir la comunicación como todo proceso organizacional que se rige hacia el futuro por una visión, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en la dirección y el futuro de la organización en este caso es un pilar fundamental para la gestión de producción. La comprensión de la visión es particularmente clave para el ejercicio de la comunicación gerencial empresarial, pues integra una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular. Una buena visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con excelente comunicación.

2.6.3. LIDERAZGO

Según Andrade (2005), el Liderazgo organizacional puede entenderse como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones, ya que por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos que dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales.

Según Benavides (2004), se manejan seis (6) Enfoque en el estudio del liderazgo los cuales son:

- **Enfoque de rasgo:** en este enfoque subyacía la premisa de que los buenos líderes nacen y se intento determinar las características que probaran los buenos lideres. Para llevar a cabo este enfoque se realizan

las siguientes preguntas:

¿Quién puede ser un buen líder?

¿Cuáles son las características que debe poseer una persona para ser un buen líder?

¿Podemos predecir el desempeño gerencial a partir de los rasgos de personalidad?

De esta forma Benavides (2004) señala que una persona no se convierte en dirigente en virtud de que posee alguna combinación de características. La dirección debe ser concentrada en términos de interacción de variables que están en constante flujo y cambio.

- **Enfoque conductual:** Este enfoque se determina por las conductas efectivas del líder, formulando las siguientes preguntas:

¿Qué hacen los buenos líderes?

¿Existe un estilo particular de liderazgo que convierte efectivos a los grupos y organizaciones?

Este enfoque se ocupa de lo que hacen los líderes no de las características personales que los pusieran a reunirse. Aunque se tratan conductas específicas, la mayor parte se concentra en los estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo es un conjunto de conductas relacionadas para controlar a los subordinados. Con este término de estilo se alude a una serie de

comportamientos relativamente duraderos que es característica del individuo con independencia de la situación.

- **Enfoque de contingencias:** Este enfoque supone que el liderazgo es una función de interacción de la persona, su conducta y la situación. Para este tipo de enfoque se cuestiona lo siguiente. En una condición determinada, ¿Quién será un buen líder y que conducta es probable que resulte efectiva?

Esta teoría establece que el liderazgo es una función tanto de la persona como la situación. Es por ello que Benavides (2004) expone la teoría de Fiedle que se ocupa del control situacional, que se refiere a la cantidad, que se refiere a la cantidad de poder e influencia que el líder ejerce sobre los subordinados. Se trata del grado en el que las acciones del dirigente condicionan de manera predecible, las conductas del subordinado. Comprendiendo tres características relaciones líder miembros, la estructura de la tarea, el poder de la posición.

- **Enfoque de establecimiento de metas:** Este enfoque se centraliza en el desempeño y a la situación laboral del subordinado y el estilo del dirigente. Señala que los dirigentes pueden mejorar el rendimiento de los subordinados adoptando uno de los cuatro estilos de supervisión, cuya eficiencia depende de las características tanto situacionales como de los subordinados. Dichos estilos son los siguientes:

- **De apoyo:** manifiesta interés por las necesidades y el bienestar de los subordinados.
 - **Instructivo:** es el que realiza la estructuración de las tareas, señalando lo que espera del trabajo del subordinado.
 - **Participativo:** busca colaboración y que los subordinados participen en la toma de decisiones.
 - **Orientado a los logros:** comprende en establecer metas difíciles y el énfasis en altas normas de desempeño.
-
- **Enfoque de la teoría “X” y “Y” de Mc Gregor:** este enfoque señala que el comportamiento del dirigente lo constituye las expectativas que tiene del personal a su cargo. Es importante destacar que existen 2 tipos generados de clima de la organización tradicional o de la teoría “X”, la función de quien dirige está construida con la premisa de que los trabajadores son básicamente perezoso, irresponsable, centrados en sí mismo y desleales, esta posición requiere un supervisor directivo, estructurate, critico y autocrático. Las organizaciones de la teoría “Y”, que el autor favorece dispone directamente a las organizaciones de la teoría “X”. La teoría “Y” se basa e la premisa de que las actitudes negativas del trabajador hacia la organización son resultados de la naturaleza represiva hacia las organizaciones tradicionales.
 - **Liderazgo Transformacional:** este enfoque se centra entre sus

subordinados y dirigentes, cuestionando ¿Cómo afecta la interacción subordinado y dirigente la conducta de este último?

Este enfoque consiste en que los líderes ejercen una influencia considerable y poco común sobre sus seguidores, es decir son líderes carismáticos a los cuales se les define como transformacionales, ya que se concentran en la efectividad a través de modificar el comportamiento de sus seguidores. Este tipo de líder transforma las necesidades, preferencias y valores de los seguidores al proporcionar una visión de una meta por la que vale la pena luchar. Este puede convencer a sus seguidores de su competencia la importancia de una visión adoptando poderosos y dignos de confianza, proyectando integridad y confianza en el mismo.

Según Koontz (2002) el liderazgo es el proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan, con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente debe verse estimulado a desarrollar no solo voluntad, sino también pasión y confianza con respecto al trabajo.

Tomando en cuenta lo antes mencionado podemos definir liderazgo como el proceso de influir sobre las actividades individuales y de grupo en la fijación y consecución de metas, así mismo se puede definir el proceso para influir en las personas a fin de que quieran trabajar con usted y la organización para alcanzar objetivos. El liderazgo se refiere tanto a la actitud

como a cualquier acción en particular que un supervisor o gerente puede emprender.

2.7. CONTROL DE LA PRODUCCION.

Según Koontz (2004, p. 32) el control “es la función de medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hecho se apeguen a los planes”.

Por otra parte, Chiavenato (2002, p. 349), plantea que “el control es una función administrativa que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador”.

Asimismo, Certo (2001, p. 7) plantea que el control es la función de administración por lo cual los gerentes recogen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización, compara el desempeño actual con desempeños estándares preestablecidos y de esta comparación se determina si la organización debería modificarse para cumplir con los estándares preestablecidos.

Como se observa, el control consiste en medir el desempeño de los empleados en pro de verificar el cumplimiento de los objetivos, ya que establece las medidas para corregir las actividades de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.

2.7.1. CONTROL DEL PRODUCTO

Según lo indicado por Cuatrecasas (2005) la aplicación de los conceptos estadísticos para el control y verificación de los productos ya fabricados supuso un avance considerable que permitió la reducción de la inspección, este tipo de control emplea técnicas basadas en el muestreo de los productos salientes. Aunque supone una reducción de las tareas de inspección, no deja de ser un simple control de los productos de forma estadística. Los defectos siguen existiendo y de lo único que se trata es de detectarlo antes de que lleguen a los consumidores, mediante una verificación de las muestras seleccionadas. La calidad obtenida en la etapa en que no se utilizaban otros instrumentos seguía siendo costosa, para un nivel bajo al menos con relación al total del volumen producido.

Así mismo Sosa (2003) indica que la organización debe asegurarse que el producto no vaya conforme con los requisitos, se debe identificar y controlar para prevenir su uso o entrena no intencional, los controles , las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben de ser definidos en un procedimiento documentado.

Continúa indicando que la organización debe de tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a. Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.
- b. Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una

autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.

- c. Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Se debe de mantener registros de la naturaleza de la no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se haya tenido.

Según Carballo (2008) resalta que el objetivo del control de producto es contrastar que la calidad del producto se corresponda con los niveles preestablecidos de antemano con el fin de que pueda ser aceptado o rechazado.

Se realiza control de producto de acuerdo con un conjunto de normas que establecen el modo de tomar las muestras, tamaño de las mismas y criterios de aceptación o rechazo de los lotes presentados a examen. El control de producto se aplica a Materias Primas, a productos intermedios y a productos terminados.

De acuerdo a lo antes mencionamos podemos resaltar que el control de producto se debe de realizar por muestreo antes de que se sea utilizado el producto (si es materia prima) o antes de que el producto terminado sea entregado por el departamento del calidad. Así mismo es necesario llevar un registro de las eventualidades que se puedan suscitar luego de la elaboración del producto terminado

2.7.2. CONTROL DE CALIDAD

Según Fleitman (2008), el control de calidad es el conjunto de técnicas y actividades de acción operativa que se utilizan actualmente para evaluar los requisitos que se deben cumplir respecto a la calidad del producto o servicio, cuya responsabilidad recae, específicamente, en el trabajador competente. Un factor importante para el funcionamiento de una organización es la calidad de sus productos y servicios. Se debe tener en cuenta, los aspectos que inciden en ellas:

- Supervisión y trabajadores calificados: la supervisión de manufactura y el personal de la planta, influyen decisivamente en la fabricación.
- Inspección y especificaciones técnicas: la inspección y pruebas funcionales comprueban el cumplimiento con las especificaciones técnicas.
- Instalación y servicio del producto. La instalación y el servicio del producto ayudaran a lograr el funcionamiento correcto, de acuerdo a las especificaciones y por el control de mantenimiento.
- Mejora en la calidad: cada esfuerzo y mejora que se realice hacia la calidad y por mantenerla, significa un cambio positivo para el equipo de trabajadores de la organización.

En este sentido Juran (2005), define el control de calidad como un proceso empleado para garantizar un cierto nivel de calidad en un producto o

servicio. El objetivo básico de control de calidad es asegurar que los productos, servicios o procesos siempre que cumplan requisitos específicos y que sean confiables y satisfactorios para los clientes. Esencialmente, el control de calidad implica el examen de un producto, servicio o proceso para ciertos niveles mínimos de calidad.

De este modo si se identifica un problema, el trabajo de un equipo de control de calidad o profesional puede implicar suspender temporalmente la producción de la organización dependiendo del servicio o producto en particular, así como el tipo del problema en cuestión, la producción o la aplicación no puede descuidarse por completo.

Ahora bien por lo general, el trabajo de un equipo de control de calidad o profesional no es corregir los problemas de calidad por completo. Por lo general, otras personas están involucradas en el proceso de descubrir la causa de los problemas de calidad y fijación de ellos. Una vez que estos problemas se superan, el producto, servicio o proceso continúa la producción o la aplicación como de costumbre.

El control de calidad no sólo puede cubrir los productos, servicios y procesos, sino también las personas. Los empleados son una parte importante de cualquier empresa. Si una empresa tiene empleados que no tienen las habilidades o formación adecuada, tienen dificultad para comprender, o están mal informados, la calidad puede verse seriamente

disminuida. Cuando el control de calidad se considera en términos de los seres humanos, se trata de cuestiones corregibles. Sin embargo, no debe confundirse con problemas de recursos humanos.

Debe señalarse que a menudo, el control de calidad se confunde con la garantía de calidad. Aunque los dos son muy similares, hay algunas diferencias básicas. El control de calidad tiene que ver con el producto, mientras que la garantía de calidad está orientada al proceso, incluso con una diferencia tan clara y definida e identificando las diferencias entre los dos puede ser una tarea difícil. Básicamente, el control de calidad consiste en la evaluación de un producto, actividad, proceso o servicio. Por el contrario, la garantía de calidad está diseñada para hacer que los procesos sean los suficientes para alcanzar los objetivos.

En este orden de ideas Ishikawa (2003), define el control de calidad como una revolución en el pensamiento de la gerencia. Es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico.

De este modo practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil, siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta

meta, es preciso que en la organización todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados. Hacer control de calidad significa:

- Emplear el control de calidad como base
- Hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
- Controlar la cantidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

Cuando todas las divisiones y todos los empleados de una empresa participan en el control de calidad, deben aplicar este control en su sentido más amplio, que incluye el control de costos y de cantidades. De lo contrario, no se podrá lograr un buen control de calidad, ni siquiera en su sentido más estrecho. Por esta razón el control total de calidad se llama también “control de calidad integrado”, “control de calidad con plena participación” y “control de calidad gerencial”.

En concordancia con los autores anteriormente mencionados podemos decir que el control de calidad consiste en la evaluación efectiva de los productos o servicios gestionados con el esfuerzo de varios grupos en una empresa para la integración y la satisfacción total del consumidor y al costo más económico.

2.7.3. CANTIDAD NECESARIA DE PRODUCTO

Adam y Elber (2000) alegan que los sistemas de planificación y control de la producción, están formados por un conjunto de niveles estructurados (jerárquicamente) de planificación que contemplan tanto los planes agregados, los planes maestros, la gestión de materiales, así como los niveles de ejecución o gestión del taller.

Los autores afirman que esta función consiste en la medición de los resultados para verificar si son congruentes con lo planeado. Así el control de los costos, la calidad y los programas de producción constituyen a la esencia misma de la gestión de producción

Para Tawfik (2000) el control de la producción involucra dos actividades, el control de la producción en sus aspectos cuantitativos (productividad, demoras, costos) y el control de la calidad (criterios de crédito de la empresa y condiciones de fidelidad del comprador-consumidor)

Alford (2000), identifica en el control de la producción los siguientes elementos como parte de la organización,: el planteamiento, la comprobación de los materiales, los métodos, las herramientas, los tiempos de las operaciones, la manipulación de las rutas de fabricación, la formulación de programas y su despacho o producción y la coordinación con la inspección de trabajo

De este modo el suministro y el movimiento de los materiales, las operaciones de la mano de obra, la utilización de las maquinas y las

actividades afines de los departamentos de fabrica, comoquiera que se hayan subdividido, produzcan resultados de fabricación apetecidos desde el cuádruple punto de vista de la calidad , la cantidad, el tiempo y el lugar.

En los últimos años se ha generado un notable incremento de la importancia que tiene el subsistema de producción en el desarrollo de la actividad empresarial. Los sistemas de control de producción integran las diferentes funciones de planificación y mando de la producción a partir de la utilización de técnicas, diagramas, gráficos y software, que facilitan los cálculos y decisiones en torno a la selección de las mejores variantes de producción

En la actualidad existen diferentes alternativas de sistemas de control de la producción, acorde a las características propias del proceso productivo (variedad, volumen de producción, complejidad del producto, nivel técnico y tecnológico) cuyo objetivo es controlar el proceso de producción dentro del sistema empresarial

Alford (2000) planteo un principio del control de la producción que explica que se obtiene la más alta eficacia en la producción, fabricando la cantidad necesaria de producto, en la cantidad requerida, en el tiempo exigido, por el mejor método y más barato.

El control organizado de la producción es necesario para conseguir el éxito en la industria, pero los métodos implantados deben de crearse siguiendo

líneas de funcionales adecuada y adaptarse de manera definida a cada empresa en particular.

3. SISTEMA DE VARIABLES

Según lo señalan Hernández, Fernández y Baptista (2003) las variables son propiedades que pueden variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse, estas adquieren valor para la investigación cuando llegan a relacionarse con otras.

3.1. DEFINICIÓN NOMINAL:

Variable: Gestión de Producción

3.2. DEFINICIÓN CONCEPTUAL:

En este orden de ideas Avgrafoff (2002) la gestión de la producción es el conjunto de responsabilidades de tareas que deben de ser satisfecha para que la operación de la producción sea realizada respetando las condiciones de calidad plazo y costos que se desprenden de los objetivos de la empresa

3.3. DEFINICIÓN OPERACIONAL:

La gestión de la producción se puede definir como la administración de los sistemas utilizados en la producción, basándose en la planificación, organización, dirección y control que intervienen en la transformación de bienes y servicios de una organización con el fin de que agreguen valor adicional a la organización. En la gestión de producción de centralizadores es muy importante desarrollar todas las etapas de una adecuada gestión ya que de allí depende el cumplimiento de la demanda así como realizar productos de calidad al más adecuado costo.

Cuadro 1

OPERACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA DE VARIABLES

Objetivo General: Analizar la gestión de la producción de centralizadores flexibles en empresas metalmeccánicas para la industria de cementación de pozos petroleros.

Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Determinar la planificación de la gestión de la producción de centralizadores flexibles en empresas metalmeccánicas para la industria de cementación de pozos petroleros.	Gestión de producción	Planificación de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Objetivos
Identificar la organización de la gestión de la producción de centralizadores flexibles en empresas metalmeccánicas para la industria de cementación de pozos petroleros.		Organización de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la empresa • Cultura Organizacional • Valores
Describir la dirección de la producción de centralizadores flexibles en empresas metalmeccánicas para la industria de cementación de pozos petroleros.		Dirección de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Comunicación • Liderazgo
Determinar el control de la gestión de la producción de centralizadores flexibles en empresas metalmeccánicas para la industria de cementación de pozos petroleros.		Control de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Control del producto • Control de calidad • Cantidad necesaria de producto

Fuente: Elaboración propia