51
2ej

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

# RECURSOS HUMANOS
## PROPUESTA DE UN PROGRAMA PARA IMPLEMENTAR LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN UN ORGANISMO GUBERNAMENTAL

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A:

**FELIPE DE JESUS MARTINEZ RICO**

ASESOR: L. A. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1999.

275079

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**
**Tesis Digitales**
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

VNIVERSIDAD NACIONAL
AVTONOMA DE
MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**
**UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR**
**DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**
**DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN**
**P R E S E N T E.**

**AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES**
**Jefe del Departamento de Exámenes**
**Profesionales de la FES-C.**

**Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:**

Recursos Humanos

Propuesta de un Programa para implementar los círculos de calidad en un Organismo Gubernamental.

**que presenta** el **pasante:** Felipe de Jesús Martínez Rico,

**con número de cuenta:** 9115040-0 **para obtener el Título de:**
Licenciado en Administración.

**Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.**

**A T E N T A M E N T E.**
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**
**Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a** 5 **de** Abril **de 1999**

| MODULO: | PROFESOR: | FIRMA: |
|---|---|---|
| III | L.A. Yolanda Zamudio García | |
| II | L.A. Francisco Ramírez Ornelas | |
| I | L.A. Regino Quiroz Solis | |

# AGRADECIMIENTOS

**A DIOS**

Por haberme permitido ser parte de este mundo, por las penas y alegrías. Por haberme permitido lograr este gran anhelo.

**A MI PAPA.**

Por su gran apoyo incondicional para darme una Carrera Profesional

**A MI MAMA**

Por el gran Amor que me brindo, por su apoyo incondicional, porque siempre entrará conmigo, aunque no físicamente si en mi recuerdo.

**A MIS HERMANOS**

Paula, Jesús, Yolanda, Margarita, Javier, Lupe.

Por su gran apoyo moral y económico que siempre me brindaron

Por el gran esfuerzo que realizaron para poderme ayudar a concluir mi carrera profesional

Por los muchos desvelos que pasamos juntos.

Por su ayuda incondicional

Mil Gracias.

**A MI CUÑADO Y SOBRINOS**

Felipe, Luis, Guadalupe y Enrique

A quién agradezco infinitamente su apoyo

**A MIS AMIGOS**

Carlos y Jaime

Porque Gracias a su gran ayuda me han permitido alcanzar mi mayor logro.

**A LA UNIVERSIDAD**

Porque me permitió ser parte de ella de lo cual me siento muy orgulloso

**A LA FES'C**

Por que me dio la oportunidad de convertirme en profesionista. Por todos esos buenos ratos que pase en esta, mi segunda casa.

**A LOS PROFESORES**

Por hacerme participe de sus enseñanzas y conocimientos.

**A MI DIRECTORA DE TESIS**

Lic. Yolanda Zamudio García.

Por su gran colaboración, por sus acertados consejos, por su disposición y su gran experiencia enriqueciendo el trabajo de Tesis.

MUCHAS GRACIAS.

# INDICE

Objetivo . . . . . 1

Planteamiento Del Problema . . . . . 1

Propuesta. . . . . 2

Hipótesis . . . . . 2

Introducción. . . . . 3

**CAPITULO I. ASPECTOS BASICOS SOBRE ADMINISTRACION**

1.1 Definición de Administración . . . . . 5
1.1.1 Características de la Administración. . . . . 7
1.1.2 La Administración, las Ciencias Sociales y las ciencias políticas. . . . . 8
1.1.3. Diferencias fundamentales entre la Administración pública y privada. . . . . 9
1.2 Antecedentes de la Administración Pública. . . . . 11
1.3 Administración Pública. . . . . 16
1.3.1 Definición de Administración Pública . . . . . 16
1.3.2 Elementos de la aplicación administrativa a las normas políticas. . . . . 16
1.3.3 Actividades del Gobierno ante la Sociedad. . . 17
1.3.4 Características de los Sistemas públicos . . . . 19
1.4 Organismos Públicos. . . . . 23
1.4.1 Diversos Organismos Públicos . . . . . 23
1.4.2 Administración Pública descentralizada. . . . . 24
1.4.3 Administración Pública centralizada . . . . . 25

**CAPITULO 2. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO**

2.1 Conceptos de Administración de Recursos Humanos 27
2.1.1 Definición de administración de Recursos Humanos. . . . . 27
2.1.2 Objetivos Organizacionales. . . . . 27
2.1.3 Los Recursos en las Organizaciones . . . . . 29
2.1.4 Características de los Recursos Humanos . . . 29
2.2 El factor humano en la Organización. . . . . 30
2.2.1 Importancia del factor Humano. . . . . 30
2.2.2 La dirección de Personal. . . . . 32
2.2.3 Políticas de los Recursos Humanos . . . . . 33
2.3 Administración de Recursos Humanos en los Organismos Públicos. . . . . 35
2.3.1 Reclutamiento y Selección . . . . . 36

## CAPITULO 3. CIRCULOS DE CALIDAD.


3.1 Origen de los Círculos de Calidad "Teoría Z" . . . . . 46
3.2 Antecedentes de los Círculos de Calidad . . . . . 50
3.3 Concepto de Círculos de Calidad . . . . . 52
3.4 Propósitos de los Círculos de Calidad. . . . . 54
3.5 Principios y Condiciones de los Círculos de Calidad 55
3.6 Objetivos que persiguen los Círculos de Calidad . . 57
3.7 Organización de los Círculos de Calidad. . . . . 60


## CAPITULO 4. APLICACIÓN DEL CASO PRACTICO


4.1 Antecedentes del Organismo donde se aplicara los Círculos de Calidad. . . . . 67
4.2 Problemáticas del Organismo. . . . . 67
4.3 Etapas del Proyecto . . . . . 69
4.4 Cronograma. . . . . 74

Conclusiones. . . . . 76

Bibliografía. . . . . 78

## SEMINARIO DE TITULACION

### OBJETIVO

Proporcionar con mayor eficiencia y rapidez las actividades propias de la organización gubernamental en beneficio de la sociedad.

Promover la modernización administrativa para el cumplimiento de los fines y metas del programa de trabajo del organismo gubernamental.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En los organismos gubernamentales uno de los principales problemas que se presentan es la falta de identificación del personal con su puesto y el desinterés que muestra hacia las actividades que realizan, provocando retraso en los planes, programas y funciones del organismo.

**PROPUESTA.**

Propuesta de un programa para implementar los círculos de calidad en un organismo gubernamental.

**HIPOTESIS**

Si se implementan los círculos de calidad se conseguirá sensibilizar al personal a crear un ambiente propicio y contribuir con todo su potencial a la institución.

# INTRODUCCIÓN

Mediante la realización del presente trabajo de seminario trataremos de orientar y concientizar al personal de un organismo publico a crear un ambiente agradable de trabajo a lograr una buena integración a realizar sus actividades con la mayor eficiencia y rapidez, mediante la implementación y aplicación de los círculos de calidad.

En este trabajo presentamos en su capitulo uno nociones generales sobre administración que en base de la cual partimos además de que también se presentan aspectos importantes sobre administración publica. En segundo capitulo se desarrolla lo que es la Administración de Recursos Humanos en el sector publico. Este capitulo esta enfocado a lo que son los recursos humanos, procesos de contratación y selección de personal, así como los procesos de selección y capacitación del organismo publico en el que se aplicara nuestra propuesta.

En un tercer capitulo explicamos todo lo que son los círculos, de calidad de donde provienen, cual es el papel de la teoría "z", la historia, los propósitos, los principios y condiciones en que se llevan a cabo, los objetivos que persiguen los círculos de calidad entre algunos otros aspectos que se aplicaran en el caso practico del capitulo cuatro.

En este capitulo cuatro se presenta una pequeña explicación y la historia del organismo gubernamental (Registro Agrario Nacional.) donde se aplicara la propuesta de los círculos de calidad, además de esto se explicara brevemente los problemas mas comunes que se presentan en dicho organismo.

El caso practico se compone de once etapas que se llevara una como consecuencia de la otra y de un cuadro donde se presentan las actividades con sus respectivas fechas cronológicamente.

# CAPITULO I

# ASPECTOS BASICOS

# SOBRE

# ADMINISTRACION

## CAPÍTULO UNO

# 1. ASPECTOS BÁSICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN.

### 1.1 Definición de administración.

Para ubicarnos en el tema, a fin de hacerlo accesible y de la comprensión de todos se hace necesario partir de la definición de administración que será el universo del cual partimos para la realización de este proyecto.

**Definición de Administración.**

La palabra "administración" viene del latín administratione que significa acción de administrar. Y el termino "administrar" esta compuesto por ad y ministrare que significan conjuntamente "servir", llevando implícito en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

La definición dada para administración destaca justamente su mismo origen etimológico, cuando expresa ambos aspectos de cooperación y de servicio para el logro de los objetivos.

**Conceptos de administración.**

Dar una definición precisa que cubra todos los aspectos de una materia tan amplia y compleja como es la administración no es fácil ya que puede no satisfacer todos los criterios y puede ofrecer el peligro de que se llegue a restar su importancia, o bien a destacar aquellos aspectos que probablemente quedaron sin incluir dentro de la definición.

La administración puede definirse de diversas formas, al igual que sucede con otros campos del conocimiento, por ello ofrecemos varias definiciones de diversos autores en los que se incluyen los aspectos más importantes, a través del análisis y la síntesis de las principales características que se han dado por diversos tratadistas.

"Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr"[1]
Brook Adams define la administración como "la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una unidad".

Wilburg Jiménez Castro la define como "una ciencia compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr en los organismos sociales".

Por su parte Fremont E. Kast dice que la administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de los objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1) dirección hacia los objetivos, 2) a través de la gente, 3) mediante técnicas y 4) dentro de una organización.

Tannenbaum define la administración como "el empleo de la autoridad
Para organizar, dirigir y controlar a sus subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.

Koontz And O'Donnell considera a la administración como "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Peterson and Plowman definen a la administración como "una técnica por medio de la cual se

[1] "administración" jemes a.f stoner, r. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert jr prentice - hall hispanoamericana S.A. 1997 pag. 24

determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Henry fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración) dice que "la administración es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el "ser humano" y por lo tanto su marco de referencia, principio, medios, fin y su dinamismo se los da él, no solo como el medio o proceso, sino como principio y meta por eso su aplicación debe estar siempre concebida y orientada en términos humanos y así sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal base, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo permanente si tales factores no sustituyen la médula o lo mas importante. La coordinación de líneas y voluntades de acción solo se logra en forma continuada cuando los componentes, coadyuvan para alcanzar un objetivo común. La administración establece un sistema de labor conjunta, en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad, que influye positiva o negativamente, según su participación en el logro de los objetivos comunes.

De las anteriores definiciones se desprende el siguiente concepto tomando en cuenta los elementos más importantes de cada uno de los diversos autores.

La administración es el conjunto de recursos humanos, materiales y financieros además de actividades y reglas estructuradas lógica y cronológicamente encaminadas a conseguir la máxima eficiencia y el adecuado manejo de una entidad socio económica.

### 1.1.1 Características de la administración

Como todos sabemos la administración da los principios mediante cuya aplicación es factible de alcanzar el éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tienen propósitos comunes.

Se hace necesario ahora agregar las características de la administración que pueden ser analizadas desde dos puntos de vista distintos, pero complementarios, como lo son "aspectos sustantivos o particulares" y los "aspectos generales o comunes".

Los " aspectos sustantivos " de la administración son los propios de cada empresa o imitación donde se presentan y que le dan su fisonomía característica; vendrían a ser enmarcados por sus labores y problemas propios.
Esos aspectos sustantivos incluyen los problemas de política, en su verdadero sentido, y los procedimientos involucrados en la realización de una actividad particulares El rango que tengan esos aspectos sustantivos dependerá de la naturaleza del trabajo comprendido en los mismos y sus características cualitativas influirán en la división y especialización del trabajo.

Los aspectos generales o comunes de la administración son aquellos de carácter más universal o menos especializado, que se presentan o puede presentarse frecuentemente en todas las empresas o instituciones, indistintamente de la naturaleza de la actividad que ellas realizan. Son por ejemplo los aspectos operativos de la planificación, los aspectos formales y humanos de toda organización, las comunicaciones con los medios de coordinación satisfactorios, etc. constituye el cuerpo doctrinal de los principios de la ciencia de la administración.

**1.1. 2 La administración, las ciencias sociales y las ciencias políticas.**

La administración aplica sus principios a situaciones o aspectos humanos del hombre en sociedad, formando parte de las ciencias sociales y estando en estrecha interrelación con los otras, tales como la economía, la sociología, la historia, el derecho, la moral, la psicología, la política, etc.

La administración como ciencia social, es el estudio de su ámbito y propósitos expresados en su propia definición. El trabajo cooperativo que se obtiene por su medio, que es integral para la conducta de la vida civilizada de hoy, permite que los individuos componentes del grupo social

satisfagan sus necesidades intelectuales, espirituales, y materiales y ayuden a que otros hagan lo mismo.

La relación de la administración con otras ciencias sociales son estrechas e interdependientes. Por ejemplo la administración con las ciencias políticas, base fundamental de la administración publica, también guarda una estrecha dependencia recíproca una al ofrecer el marco de actuación y la otra la dinámica humana sistematizada para los asuntos del estado. Hay quienes consideran que esa relación entre ambas ciencias es tan estrecha, que es imposible analizarlas o aun considerarlas separadamente.

Similares exámenes podrían realizarse para interrelacionar la administración con las otras ciencias sociales, pero ello obligaría a hacer una lista completa de éstas y demandaría un amplio estudio que se considera innecesario, dada a la temática de este trabajo.

**1.1.3 Diferencias fundamentales entre la administración pública y privada.**

La administración pública y la privada son ramas especializadas de la misma ciencia administrativa y, por tanto sus principios teóricos tienen bases científicas comunes, puesto que ambas son parte de un todo. Muchas de las técnicas que se usan pueden aplicarse indistintamente en los dos sectores requiriendo, desde luego, diferencias sustantivas de fondo y de ambiente y ajustes de forma para adaptarlas a las situaciones variables de tamaño y naturaleza de la empresa o institución.

Existen algunas diferencias significativas entre la administración pública y privada debido a algunos aspectos que caracterizan a la primera, que se resumen en lo siguiente:

El tamaño y la complejidad de las estructuras y procedimientos de la administración pública y la diversidad de las actividades que la componen, dificultan la toma de decisiones y la coordinación

entre sus diferentes partes, la participación múltiple de personas y grupos y el alto grado de interrelación e interdependencia que existe entre los diversos factores que componen ese sector público. Existe también un mando múltiple ejercido por diferentes personas y grupos que toman el liderazgo y que actúan a través de funciones directas o indirectas en las decisiones legislativas y ejecutivas. Las presiones de grupos son de mayor magnitud y variedad en el sector público que en el privado.

Hay variaciones fundamentales también entre ambas administraciones en sus incentivos o motivaciones, que en el caso del sector público son carentes de ambiciones lucrativas, también en la forma de medición que se tienen a falta de ganancias.

Existen también diferencias en los medios y los límites de acción que se tienen en uno y otro sector, puesto que existe una mayor rigidez legal y reglamentaria en la administración publica, para garantizar así, al menos en un sistema democrático de gobierno, que el poder se ejerza dentro de ciertos limites de interés de las mayorías.

En la administración privada la aplicación de los principios y sus propias realizaciones se logran con mayor dinámica y de allí posiblemente surja el criterio bastante generalizado de que la administración de los negocios es eficiente, en tanto que la pública no lo es. Esas diferencias radicales no corresponden siempre a los hechos. Aunque es preciso reconocer que por varias razones de complejidad, numero de personal, etc. la administración pública, salvo casos de excepción, es menos eficiente que la privada.

Las diferencias detectadas son mas bien de grado y de ámbito que de clase, y tal afirmación puede comprobarse plenamente a través de la aplicación de los principios científicos administrativos en uno y en otro sector.

**1.2 Antecedentes de la Administración Pública.**

La administración publica se remonta en la antigüedad hasta perderse desde su punto de inicio, aunque los documentos más efectivos se han localizado en la India.

Las obras sobre administración publica con los antecedentes mas remotos son los arthasastras indios, elaborados entre los siglos VI al IV a.C.

Los árabes disfrutaban de una merecida fama por su aportación de los espejos de príncipe los cuales son una famosa trilogía bibliográfica escrita mediante el Sultanato Saljuquies,

No solo los indios, árabes, persas y turcos han colaborado al desarrollo de la ciencia administrativa, también lo han hecho otros pueblos orientales. Entre los que merecen ser citados se encuentran los chinos, su famoso libro de los exámenes dedicados a la formación de la burocracia mas grande y densa de que tenemos noticias en la antigüedad.

Los precedentes occidentales, tan directos para la moderna ciencia de la administración, son menos antiguos, conspicuos y abundantes que de los antecedentes orientales, a exención de los trabajos de algunos funcionarios romanos y bizantinos; así como una notable obra medieval y por ultimo Bodino y los estudios de policía de los siglos XVI, XVII y XVIII.

Roma es sin duda la que más a contribuido a la formación de la administración publica moderna cuyas instituciones políticas pudieron sobrevivir a la edad media sirviendo de gran fórma a la construcción del estado contemporáneo. Sin embargo, pese a la magnifica organización administrativa operante, sobre todo durante el imperio no se constituyo en su seno una teoría de la administración, como lo hicieran l os Indios1, Persas, Arabes y Turcos.[2] Es un caso similar al de

[2] "Introducción a la administración pública" Omar Guerrero Orozco Harla, Harper, Row latinoamericana 1989.

China ya que ambas son representativas de modos de administración, sin que tales hayan preocupado a sus eruditos hasta el grado de llevarlos a reflexiones profundas sobre ello; pero se dieron algunas manifestaciones dignas de mención, uno es de Frontino y el otro es el Filoteo[3]

Existe también el singular caso del dialogo del echiquier de Ricardo Fils-Nel, escrito en el siglo XII y que reproduce la organización administrativa de la Inglaterra Medieval. El echiquier es un organismo fiscal relativamente complejo encargado de la contabilidad, la tesorería y el gasto del estado angevino. Como Frontino y Filoteo este trabajo es un documento que relata experiencias operativas, no es un estudio sistemático pero conviene considerarlo como colaboración al desarrollo de la ciencia de la administración.

Otro de los autores importantes fue Juan Bodino su colaboración en la ciencia de la administración consiste en su comprensión de los elementos formativos de la administración absolutista, que explica, nacen de la oposición entre el oficio y la comisión y por tanto entre oficiales testamentarios poseedores vitalicios de los cargos y los comisarios monárquicos ocupantes in precarium de los puestos del estado.

Bodino establece las bases del estudio de la administración publica moderna, sus investigaciones cimentaron el edificio conceptual de la ciencia de la administración, la cual, sin embargo nació en su época con el titulo distinto de "ciencia de la policía".

**J. B. Bonnin. Principios de la administración.**

Obra escrita en Francia (1808), la cual inicia el estudio científico de la administración publica. Cabe mencionar que el titulo descrito pertenece al capitulo I de la obra "compendio de principios de la

[3] El frontino no ha lagado su obra como formula administrativa en la ciudad de Roma y una doble aportación a la ingeniería hidráulica y al arte de la administración urbana.
En cuanto al filoteo nos relata en su introducible Kletorologion l a aplicada jerarquía palaciega de la época, así como sus ceremonias y mensajes; contiene un valioso listado de funcionarios y oficios estrictamente jerarquizados.

administración", es el autor de ideas, conceptos y principios generales ya que es el primer precursor de la administración publica en el estudio científico.

Considera que la administración puede ser estudiada como ciencia ya que puede ser aplicable a todos los pueblos aunque tengan diferentes leyes.

Para el la administración es el resultado del estado social, puesto que el hombre tiene una naturaleza social que da como resultado la formación de la comunidad (sociedad), aunque las leyes de la sociedad sólo modifican la organización de esta porque los principios de dicha organización se han dado desde la formación de la misma sociedad.

Según Bonnin la ciencia administrativa, tanto en su método de organización como en sus medio de ejecución, se compone de principios de una naturaleza tan universal e invariable, como los constituye y sostiene la sociedad, por lo tanto considera que la administración a existido desde la formación de la misma sociedad, pero los métodos de organización que no se basan en sus principios será un mal para la sociedad.

Según Max Weber la "racionalidad" de la administración publica se desarrolla plenamente después del advenimiento del estado moderno y de la economía capitalista. En este sentido es muy significativo la labor de los cameralistas en los siglos XVI; XVII y XVIII este grupo de profesores y administradores constituye la primera escuela en el desarrollo moderno de la administración publica; sus principales representantes fueron George Zincke y Johann Von Justin. El movimiento tuvo como fondo histórico el apego de la administración publica de Prusia en el siglo XVIII. En un régimen de militarismo y centralización, floreció también la eficiencia administrativa caracterizándose por el mejoramiento considerable de la capacidad y honestidad de los funcionario públicos; la sistematización de las funciones y demás condiciones de trabajo; la reglamentación del procedimiento para seleccionar los funcionarios, incluye requisitos de educación especializada y exámenes; y la profecionalización del servicio publico, que se manifestó en el establecimiento de

cuerpos universitarios sobre "cameralismo" es decir, sobre administración y economía con base en la educación general.

T.F. Tout y otros autores insisten en que Inglaterra comenzó a metodizar los procesos ejecutivos mucho antes que Prusia. Señala que en los siglos XII, XIII y XIV los ingleses desarrollaron instituciones centrales de supervisión y control.

Fondo histórico de los siglos XIX y XX.

Debemos reconocer la significación de las épocas anteriores para así obtener una mejor perspectiva histórica. Pero es indiscutible que la sistematización de administración publica adquiere un desarrollo sin precedentes desde el ultimo tercio del siglo XIX.

Las transformaciones radicales de la cultura occidental en el siglo XIX son las causas primarias del auge alcanzado por la sistematización de la administración publica Para propósito de síntesis, podríamos identificar esos cambios fundamentales en cuatro categorías: el apogeo de la ciencia, la revolución industrial, revolución democrática y la revolución socialista.

La sistematización de la administración publica en el siglo XX esta impregnada por la influencia avasalladora de las ciencias naturales.

La revolución industrial, esta ligada al apogeo de las ciencias naturales. El progreso tecnológico y las nuevas formas de organizar el trabajo para la producción en masas generan el formidable caudal de técnicas administrativas que caracterizan al capitalismo. Nunca más se presentaron problemas tan complejos al organizar el esfuerzo cooperativo de los hombres.

De ahí que la administración pública se encuentre actualmente tan dominada por las analogías con la administración comercial. Y además de esta influencia directa, resalta el hecho de que la revolución industrial y el desarrollo del capitalismo, con sus múltiples efectos sobre las relaciones sociales, presentan al gobierno contemporáneo problemas de magnitud y complejidad insólitas.

En la revolución demócrata se dan acontecimiento que orientan la trayectoria actual de la administración pública.

A pesar de que la democracia moderna es una evolución del liberalismo de los siglos XVII y XVIII y que sus raíces se extienden hasta la antigüedad, la elaboración de las practicas democráticas y la

extensión de su influencias pertenecen a los siglos XIX y XX. Es cierto que las revoluciones de Francia y Estados Unidos marcan, al final del siglo XVIII, la culminación de la corriente liberal, empeñada en asegurar la libertad de sus súbditos fijando límites a la autoridad del gobierno en ese sentido esos dos grandes acontecimientos se cuajan en los siglos XVII y XVIII. Pero es que al mismo tiempo abren una nueva etapa orientada por la aspiración de establecer el control del pueblo sobre el gobierno.

En resumen, estas fuerzas directrices del pensamiento y la acción que caracteriza a los siglos XIX y XX el apogeo de la ciencia, el capitalismo industrializado, la revolución democrática y la revolución socialistas son las claves para comprender el curso actual de las interpretaciones sobre la administración pública.

**Tendencias actuales**

La administración publica como disciplina sistemática, es muy joven todavía no tiene en su tradición escuelas bien definidas, con características constantes. Su presente estado es de fluidez. Individualmente, los protagonistas cambian con frecuencia sus posiciones y avances sus teorías incluyen simultáneamente contradicciones metodológicas. La misma incertidumbre se manifiesta en la actividad colectiva de los grupos y las instituciones.

Para efectos de este trabajo solo mencionaremos los tipos de escuelas y su enfoque principal ya que seria demasiado extenso explicar cada una de estas.

1. El enfoque jurico.
2. " Administración científica"
3. Cientifisismo y especialización en la administración pública.
4. El enfoque político: científico y filosófico.
5. El estudio científico de las relaciones humanas.
6. El enfoque antropológico.
7. Normativismo y relaciones humanas

### 1.3 Administración Pública.

Un factor de gran importancia que permitirá el desarrollo y crecimiento de nuestro país, es el buen manejo del Gobierno a través de la Administración Pública

#### 1.3.1 Definición de administración pública.

Para comenzar con el estudio de la Administración Pública podemos tomar como punto de partida la siguiente definición: en su sentido más amplio, es todo el sistema de gobierno, todo el conjunto de ideas, actividades, normas, procesos, instituciones y otras formas de conductas humanas que determinan como se distribuye y ejerce la autoridad política, además de como se atienden los intereses públicos.

#### 1.3.2 Elementos de la aplicación administrativa a las normas políticas.

Dentro de la Administración Pública se presentan ciertos procesos de gobierno que constituyen los elementos esenciales de la aplicación administrativa de las normas políticas y son, por lo tanto el sistema político.

1.- Planificación: la formulación de Programas, especialmente la integración del plan a largo plazo de todo el gobierno, incluyendo la formulación de presupuestos y las funciones relacionadas de administración financiera.

2.- Administración de Personal: la selección, educación y dirección de las personas que han de participar en las tareas gubernamentales proporcionando el factor más decisivo de toda situación administrativa, la calidad humana; con especial referencia a los problemas de relaciones humanas en el trabajo.

3.- Organización y métodos; la ordenación de estructuras institucionales, desde los puntos de vista de la dirección de trabajo, las jerarquías y relaciones de autoridad, los controles, los grados de centralización y descentralización, la Coordinación, la sistematización de los procedimientos y otros asuntos conexos.

4.- Relaciones de la rama ejecutiva con el público y con las ramas legislativas y judicial: El Sistema de Gobierno en su significación total, incluyendo consideraciones específicas sobre las relaciones de sus diversas partes y la responsabilidad de los Administradores ante el pueblo.

Englobando estos cuatro puntos podemos decir que la Administración Pública es la fase del gobierno que lleva en forma conjunta con los organismos estatales, paraestatales mediante la planificación, organización, educación y dirección, para la realización de los fines del sistema.

La administración pública es el gobierno en acción, por el que se efectuarán las operaciones que tienen como propósito la realización de las políticas publicas. Es el aparato administrativo del gobierno mediante el cual realiza sus funciones, que tiene como objetivo primordial el brindar servicios.

**1.3.3 Actitudes del gobierno ante la sociedad.**

Es la organización social a quien el poder político (gobierno), le ha otorgado los medios y facultades para la realización de los fines del estado, como educación, economía, asistencia social, comunicación, seguridad, etc.

Gobierno como agente y regulador de la economía.

Actúa como componente del mercado, tiene la función de producir bienes que no fabrica el sector privado (por ejemplo la generación y distribución de electricidad).

El gobierno también controla el equilibrio externo.(capta recursos de una manera global para aplicarlos) y coordina de una manera general la economía del país en sus interacciones con el mercado externo (por ejemplo fomentando la entrada de bienes de capital y poniendo dificultades a la importación de bienes de consumo).

Gobierno proveedor de igualdad y seguridad.

Desde el punto de vista ético puede considerarse al gobierno como proveedor de protección de igualdad entre las personas y las organizaciones, puede considerarse como conformador del equilibrio de la sociedad.

Gobierno administrador del sistema.

El gobierno actúa como administrador general del sistema nacional integrando los objetivos de las personas y organizaciones en una política a largo plazo y coordinando el funcionamiento de los sistemas de conformidad con ella. Mediante su fuerza coercitiva y su capacidad reguladora, tratara de promover asociaciones de intereses, superando las demandas individuales para favorecer el objetivo general.

La administración publica tiene otorgada su legitimidad por la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos. La Ley Orgánica de la Administración Publica Federal le fundamenta las bases de organización a que se sujetará. Esto le sustenta rigidez legal y reglamentaria, para garantizar en un sistema democrático de gobierno como el nuestro, que el poder se ejerza dentro de ciertos límites de interés de las mayorías.

Al explicar la Administración Publica se hace necesario explicarla como un sistema en el cual se formulan, ejecutan y evalúan políticas, planes y programas. Tomando este enfoque donde todos los elementos se interrelacionan hacia un fin común, los cuales como subsistemas de recursos humanos, financieros, tecnológicos y administrativos se presentan influenciados hacia el contexto

social, económico , político y cultural manifestando un sistema abierto fuertemente estructurado en relación con las estructuras jerárquicas, la división del trabajo, las relaciones formales y los múltiples mecanismos de relaciones informales, fenómenos de conflicto, liderazgo y diversidad de intereses y motivaciones.

En un sistema sectorizado hacia los diferentes renglones de integración y desarrollo del país, para que pueda funcionar el aparato administrativo publico, establece elementos complejos, Secretarias de Estado, la Presidencia de la República, Departamentos Administrativos, La Procuraduría General de la República, Las Empresas Paraestatales, Las Instituciones Nacionales de Seguros y Finanzas y los Fideicomisos que abarcaran un determinado sector económico, político, cultural y social.

**1.3.4 Características de los sistemas públicos.**

Objetivos complejos.

El gobierno cumple la función de integrar las demandas o solicitudes de las diversas personas, grupos e instituciones en metas nacionales que procuren el bienestar general y reduzcan al mínimo los conflictos.

Busca la eficiencia económica, crea condiciones mas compatibles satisfaciendo las demandas formuladas y promoviendo la seguridad y la igualdad, equilibra el sistema para conseguirlos.

En la practica, estas tres formas de actuación del gobierno entra en conflicto en todos sus niveles.

La complejidad de los objetivos y la necesidad de que el gobierno y el sector publico en general los hagan mas sencillos y menos antagónicos constituyen un obstáculo para poder alcanzarlos.

Criterios múltiples

Existen diversos criterios para medir su actuación, muchas veces el papel predominante son los

relacionados con los objetivos sociales y políticos, la función del presupuesto al servir de elemento ejecutor de la planificación y asociar la evaluación de los costos a las etapas o metas, reserva un puesto primordial para el criterio costo, por lo menos en la fase de la ejecución .

Falta de mercado.

En este punto podemos señalar que en la mayoría de los casos, los" productos finales y los servicios" de un sistema publico no encajan en las leyes económicas de l mercado privado, ya que estas operan en mercados donde hay bienes y servicios producidos por el sector privado.

Propiedad de los medios de producción

El gobierno puede comportarse como propietario de los medios que utiliza para producir sus bienes, es decir considerando al gobierno como una empresa donde los inversionistas son los ciudadanos y sus aportaciones son los impuestos, el gobierno es considerado como dueño de los medios por que puede aplicarlos donde le parezca mas apropiado sin tomar en cuenta a los ciudadanos.

Tamaño.

Una de las características principales de los sistemas públicos es simplemente su tamaño, el globalismo aparece en sus miles de órganos, empresas publicas, organismos autónomos y dependencias de administración directa.

Como todo sistema es una estructura organizacional donde se establece el patrón de relaciones entre los subsistemas de la organización en la fig.1 se describe de una manera simplificada y abreviada la estructura de la Administración Publica, por lo cual podemos apreciar que es un enorme y complejo sistema en el cual están empleados millones de personas que ejecutan un

trabajo con o sin conocimiento de la responsabilidad de la función asignada su ubicación como individuos integrantes del sistema, al comenzar a desempeñar una labor un empleado sabe que esta integrado a un Organismo Público más es cuestionable ¿ hasta que grado el personal esta informado de su posición y participación como elemento del sistema?.

Como se dijo la Administración Pública es una estructura organizacional de la cual sus organismos presentan una compleja estructura, Richard Hall nos dice que desafortunadamente el impacto del tamaño organizacional en el individuo no ha sido investigado sistemáticamente. Una imprecisión subjetiva es que el factor tamaño ejerce un impacto inmediato que luego disminuye a medida que la persona pasa mas tiempo en la organización. Algunos autores opinan que el efecto del impacto del tamaño del organismo dependerá del tipo de comunidad de la que proviene el individuo, si él interactua en una comunidad de organizaciones grandes el impacto será asimilable, si por el contrario proviene de una comunidad pequeña se le presentara una situación mas tensa pues en la organización observará gran cantidad de personas desempeñando actividades que a primera vista sobrepasan su comprensión, procedimientos y normas.

Hall nos sugiere que "los efectos negativos del tamaño pueden ser minimizados, si no eliminados por medio de medidas como la adquisición de mayor autonomía a las subunidades y la descentralización.

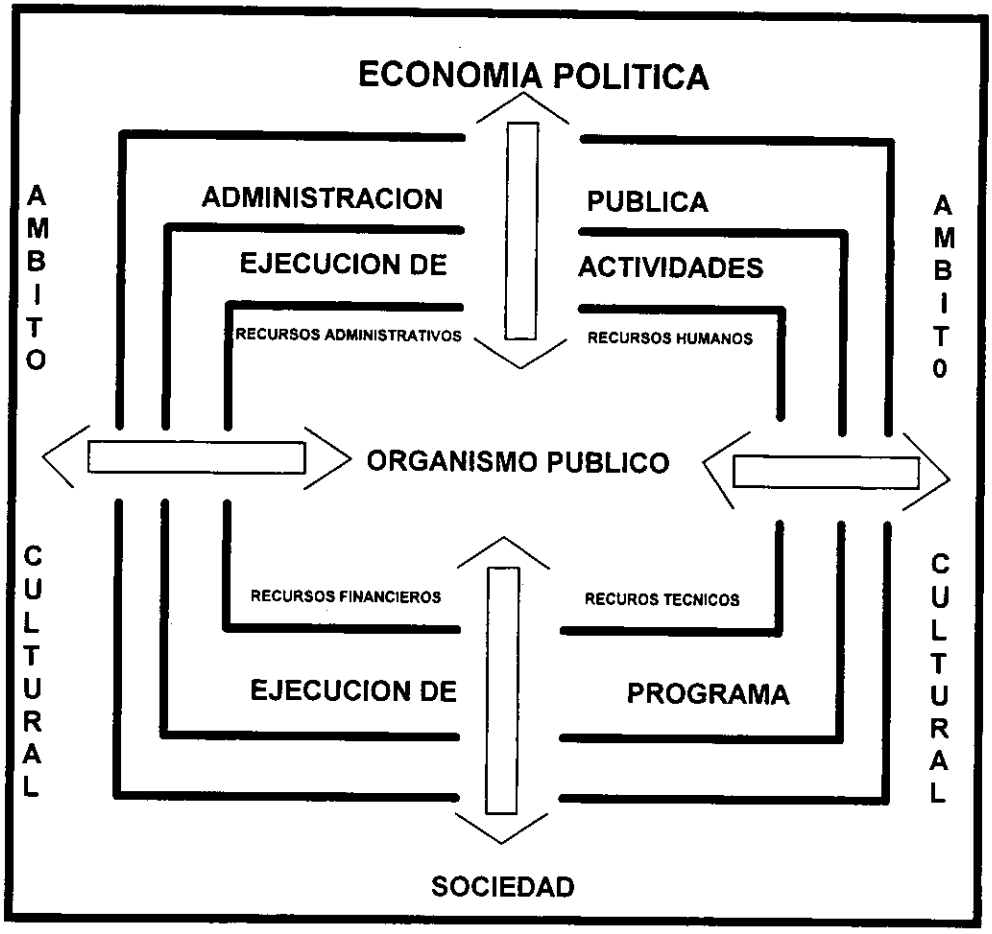



Figura 1: Administración pública como sistema abierto

## 1.4 Organismos públicos.

El sector público ocupa un ámbito cada vez mayor de la actividad económica de la sociedad. Las decisiones del presidente de la república en su condición de autoridad mayor del sector, trae una influencia decisiva en el curso que sigue la sociedad en su conjunto. El origen de la enorme influencia del presidente en la vida de la nación, es uno de los temas que la ciencia política ha debatido. En buena medida. la respuesta se encuentra en la numeración de las facultades directas y derivadas de origen constitucional. Aunque adicionalmente habrá que añadir otras que dan como resultado social y específicamente público La combinación de todas da como resultado la inigualada autoridad.

### 1.4.1 Diversos organismos públicos.

En la administración Publica unos de los elementos de gran importancia son los Organismos Públicos que son instituciones del estado formadas por un conjunto de oficinas, dependencias y empleos, dirigidos a producir o distribuir bienes y servicios conforme a las funciones de la Administración Publica.

Conocemos denominaciones como organismos descentralizados de estado, organismos centralizados de estado, corporación publica, institución descentralizada, fideicomiso de la administración publica federal, organismo de servicio social, organismo descentralizado federal, sociedad de economía mixta, entidad del sector publico, entidad del sector social, entidad paraestatal, empresa paraestatal, organismo publico descentralizado de carácter federal, empresa de administración en forma directa o descentralizada por el gobierno federal, etc. y en todas se encuentran unificados en resumen en organismos públicos de la Administración Publica.

La Presidencia de la República, La Procuraduría General de la República, Instituciones Nacionales de Crédito, Las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, Las instituciones Nacionales de

Crédito, Las instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas, Fideicomisos y las empresas de Participación Estatal son organismos públicos, a su vez de cada uno de ellos se derivan, Direcciones, Subdirecciones, Coordinaciones, Administraciones y otras dependencias que también son organismos públicos.

La constitución establece dos formas de organización de los órganos del Poder Ejecutivo Federal.

La Administración Publica Centraliza dependencias directas del ejecutivo federal. La Ley Orgánica de la Administración Publica Federal distribuye y establece la forma en que interactuan las distintas secretarias de Estados y los Departamentos Administrativos. A los cuales corresponde como coordinadores de sector conducir la programación coordinar y evaluar la operación de las entidades paraestatales.

**1.4.2 Administración pública descentralizada.**

La Administración Publica descentralizada (Entidad Paraestatales) se compone de los Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Sociedades Nacionales de Crédito, Fondos y Fideicomisos. La Ley Orgánica de la Administración Publica Federal establece las bases para la creación de los Organismos que conforman la administración publica descentralizada y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.
Estas entidades son instrumentos fundamentales de la acción del gobierno que actúan en actividades de beneficio social en áreas estratégicas y prioridades de la economía.

Existe una gran diferencia entre administración publica centralizada y administración publica descentralizada la cual establece en su forma directa a través de su estructura jurídica y administrativa, ya que cada una representa un grado diferente de autonomía con respecto a la autoridad política.

### 1.4.3 Administración pública centralizada.

En la administración publica centralizada el ejecutivo federal ejerce estrechamente su capacidad de decisión y mando. En la administración publica decentralizada el ejecutivo federal delega a la directiva la interpretación con flexibilidad y aplicación de las políticas y procedimientos necesarios en tales organismos.

Este trabajo se centra en la administración publica centralizada puesto que se aplicará al Registro Agrario Nacional, Órgano Administrativo desconcentrado de la Secretaria de la Reforma Agraria.

# CAPITULO 2

# ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO.

CAPITULO DOS

# 2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PUBLICO.

## 2.1Conceptos de Administración de Recursos Humanos.

Para ubicar el papel de la administración de recursos humanos será necesario recordar algunos conceptos, como lo es la administración general, cabe mencionar que en el capitulo uno se mencionó a la administración como la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.[4]

### 2.1.1 Definición de administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.

### 2.1.2 Objetivos organizacionales.

Las organizaciones ya sean privadas o publicas tienen objetivos, a fin de poder funcionar necesitan satisfacer objetivos organizacionales dados por el medio y la propia organización.

Los objetivos son dirigidos a diferentes tipos de personas en las que se encuentran figura 2.

[4] "Proceso administrativo". José Antonio Fernández Arena. Editorial Diana. 1992.

| | |
|---|---|
| Objetivo Institucional | Grupo a quien satisface |
| Producción y/o servicio | Clientes o Usuarios |
| Social | Miembros de la propia organización<br>Dueños o Accionistas<br>Colectividad<br>Gobierno |
| Económico | Acreedores<br>Dueños o Accionistas<br>Misma organización |

Figura 2: Objetivos Organizacionales

En este trabajo la investigación es encaminada a un organismo publico. Nos referimos al Registro Agrario Nacional y su objetivo institucional es proporcionar con mayor eficiencia y rapidez las actividades concernientes al registro de tierras en beneficio de los hombres del campo.

### 2.1.3 Los recursos en las organizaciones.

Como es bien sabido cualquier organización ya sea publica o privada necesita recursos ya sean materiales, técnicos y humanos para su buen funcionamiento.

Recursos Materiales.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, las materias primas, en organismos públicos los recursos materiales considerados de gran importancia son el equipo de la oficina y material de papelería.
Recursos Técnicos.- Este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, manuales, etc.

Recursos Humanos.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, interés vocacional, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los Recursos Humanos son mas importantes que los otros dos, pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

### 2.1.4 Características de los Recursos Humanos.

- No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos.
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles.
- El total de Recursos Humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado.
- Los Recursos Humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

## 2.2 El factor humano en la organización

### 2.2.1 Importancia del factor humano.

Las organizaciones son conjuntos de elementos humanos que persiguen objetivos comunes .Con este concepto nos damos cuenta que el hombre es el elemento básico en cualquier organización ya sea publica o privada puesto que sin él no existirían estas.

Pero por supuesto que la organización, en este caso el organismo público, no es solo el cumulo de hombres que lo integran, pero el factor humano es esencial en el mismo. De ahí la importancia para cualquier organización que posee el factor humano, su consideración y su tratamiento a través de técnicas especializadas de cuya ejecución depende, en gran medida parte del éxito de la organización.

Por otra parte la complejidad de los organismos, públicos obliga a un tratamiento especial para los recursos humanos que permita el desarrollo y la consecución de las metas y objetivos tanto individuales y organizacionales.

El factor humano es considerado de primordial importancia en la conducta de las organizaciones administrativas. Por eso no basta con el conocimiento de la organización formal para apreciar las manifestaciones del comportamiento y para conocer todos los aspectos de la realidad administrativa. Las relaciones tanto formales e informales entre los individuo que integran una administración, las relaciones que se forman como consecuencia de la personalidad social de cada uno, constituye un elemento decisivo en la conducta de una administración tanto pública como privada.

Es evidente que en la situación presente los recursos humanos tienen una situación de protagonistas en el proceso administrativo, pero con un fin ético, de consideración al ser mismo,

mas que como un objeto de atención para mejorar la productividad del sector; sin dejar de reconocer que este último se ve favorecido.

Toda organización administrativa es un complejo de relaciones jerárquicas que se mantienen a través de la autoridad y de las redes de la comunicación pero, además, a través de las relaciones sociales de sus miembros que no siempre coinciden con las relaciones formales.

El individuo es protagonista de una estructura social a la que se superpone la organización.

El ambiente proporciona los modos del comportamiento humano y ambas deben de ser tenidos en cuenta por disciplinas especializadas.

El hombre tiene también un status que es el conjunto de derechos y deberes adquiridos por el individuo en sus relaciones con el ambiente organizativo y que consiste el la manifestación de su propia personalidad.

Creemos que ese estatus esta influido por las motivaciones y frustraciones de cada uno, lo que debe tenerse en cuenta.

Todo lo anterior parece indiscutible y ello trae como consecuencia que la consideración de todos esos aspectos es materia de una disciplina especial que hoy debe figurar en cualquier organización o empresa.

"Los organismos públicos son las empresas mas grandes del país y el Estado es el patrono que ocupa más trabajadores, el problema de la consideración de los recursos humanos en las organizaciones públicas es y seguirá siendo de primordial importancia".[5]

[5] "Introducción al managent". Carlos Parames Montenegro. Editorial ENAP. Madrid, España. 1979

Los estudios, investigaciones y gestiones de los aspectos de la administración de personal surgieron como una actividad de las organizaciones privadas y se han ido extendiendo al campo de la actividad pública.

Los problemas de personal deben tener el adecuado tratamiento. La única duda estaría en saber si los mismos procedimiento, las mismas técnicas y el mismo tratamiento corresponde otorgar al personal de un organismo público que al de una empresa privada.

**2.2.2 La dirección de personal**

Conducción y orientación.

Dentro de los organismos público dirigir al personal supone conducirlo y orientarlo, en el trabajo, hacia el cumplimiento de los fines de la organización.

Guiarlo por el camino que corresponda, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas trazadas, con eficiencia y eficacia.

Quien dirige personal debe poseer una serie de cualidades propias de la naturaleza del cargo y que faciliten su acción.

Se trata de una tarea compleja que se debe enfrentaron con habilidad y pericia técnica. Debe poseerse no solo conocimientos sino, además, ductilidad y buenas relaciones humanas.

Es una tarea difícil, ardua, compleja y especial. No todos los directivos sirven para gerentes de esas unidades. La administración de personal es una disciplina que requiere conocerla a fondo para actuar en ella y que se relaciona con aspectos psicológicos, sociológicos y culturales que deben de conocerse

En realidad la disciplina administración de personal consideramos que tiene dos partes bien diferenciadas:

1.-Los aspectos de toma de decisiones, comunicación, liderazgo y supervisión, motivación etc. Que son propias de toda dirección pero que tiene que ver, fundamentalmente, con aspectos comportamentales de titular del puesto y de quienes integran la organización. A ese conjunto de conocimientos se le llama Dirección de personal.

2.-Los aspectos restantes de administración de personal son las técnicas de personal, propiamente dichas, entre las que están, análisis de tareas, descripción de puestos, reclutamiento y selección, etc.

**2.2.3 Políticas de los Recursos Humanos.**

Todo organismo público debe adoptar una determinada política de personal.
Fijar los objetivos, determinar las prioridades, adoptar las decisiones básicas sobre las que se estructura la acción, aprobando los planes de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación, etc.

La política de personal debe ser congruente con las necesidades, los recursos y las aspiraciones de la colectividad; que no tienda a una protección paternalista de los empleados sino a promover el desarrollo pleno de la personalidad de ellos y el reconocimiento auténtico de sus deberes y derechos.

Una política de personal debe fijar la unidad o diversidad de criterios, según las necesidades, para la fijación de remuneraciones, reclutamiento, destitución, sanciones, beneficios sociales.

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción y fijar los limites y enfoques bajo las cuales aquélla habrá de realizarse.

La importancia especial de las políticas de personal es que repercute directamente en todos las demás políticas porque, en definitiva, todas son operaciones realizadas por los hombres.

Las políticas de personal pueden ser de carácter general ( por ejemplo las dirigidas a los recursos humanos sobre todas las demás o de carácter específico dirigidas a selección, capacitación, beneficios sociales o motivación, etc. ) .
Creemos también que las políticas de personal se vinculan a la forma de ejercer el mando dentro de un organismo que son el autoritarismo, el dialogo y el paternalismo.

Aunque, aparentemente, parecería que solo la segunda es la forma acertada, hay veces que es necesario actuar según alguna de las otras. Dependerá de las circunstancias, de los hechos y de los comportamientos de los hombres.

Pero esas dos parecen situaciones que deben tomarse como excepcionales y no como normales o comunes.
Agustín Reyes Ponce [6]enumera varios ejemplos que sirven, como regla básica, para formular políticas de personal que son las siguientes:.

1.-Todas las políticas del organismo deben aplicarse e interpretarse sin lesionar la dignidad del personal.

2.-Debe garantizarse al personal los derechos esenciales mientras no viole los derechos de otros, e igualmente, su desarrollo y su derecho a ser escuchado, lo que no quiere decir que siempre se accederá a sus demandas.

[6] "Proceso Administrativo" Agustín Reyes Ponce Edit. Trillas. 1989.

Deben respetarse las disposiciones jurídicas vigentes que establecen derechos y obligaciones del personal.

3.-En los casos de duda de interpretaciones debe acudirse al asesoramiento del departamento o gerencia de personal que, por tratarse de una unidad técnica, debe apreciar la solución con ese criterio.

4.-Para precisar las políticas es conveniente que existan algunas instrucciones escritas.
Las políticas generales de personal deben ser orientadas, para formular políticas concretas por ejemplo para la selección, la capacitación, remuneraciones, protección de derechos, etc.

Como se ha venido sosteniendo la consideración del factor es esencial en el funcionamiento de la organización, y la fijación de políticas será determinante en el éxito de todo esfuerzo de desarrollo y mejora.

La relación entre política de personal y ejecución de las operaciones que implementen las mismas debe ser estrecha, coordinada, pero será necesario que existan mecanismos estructurales dentro de la organización, que puedan con criterio técnico, ejecutar las acciones necesarias en materia de personal, para alcanzar el éxito empresarial

Es necesario disponer de unidades de especialidades, con personal técnico, con autoridad, solvencia y pericia en el empleo de las técnicas y por lo tanto todo ello nos lleva a la administración de los recursos humanos.

**2.3 Administración de Recursos Humanos en los Organismos Públicos**

La administración de personal es un campo de la administración que se ocupa de obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos e intereses

para los cuales el organismo se estableció, se obtengan tan efectiva y económicamente como sea posible, y a la vez los objetivos e intereses de la fuerza de trabajo ( del personal ) sean servidos en el mas alto grado.

La administración de personal en el sector público abarca el reclutamiento y la selección, la entrevista y la capacitación. Aunque en muchas ocasiones el personal que ingresa a los organismos públicos son elegidos por recomendaciones personales.

### 2.3.1 Reclutamiento y selección

El reclutamiento es el procedimiento de la formación de listados de aspirantes.

La selección es la elección de una persona entre otras. Reclutamiento y selección tienen un objetivo definido: ubicar al hombre adecuado en el puesto adecuado.

El reclutamiento puede ser abierto o cerrado, integrar listas con todos los aspirantes que manifiestan sus deseos de incorporarse, en cuyo caso es abierto, es decir sin limitaciones o restricciones. En el caso del reclutamiento cerrado puede ser reservado a empleados del mismo organismo o por presentación de candidatos por directores o autoridades.

La importancia de una adecuada selección está en que es el primer paso hacia la eficiencia de la empresa.

Las técnicas de selección tienen un claro fin: reducir el riesgo de asignación equivocada de tareas.

La selección puede hacerse sobre la conducta laboral o sobre lo que es la actualidad de la persona.

La vida anterior se refleja en el "curriculum vitae", en el impreso de admisión, en el certificado de estudios o diploma o también en las referencias de trabajo.

La vida actual se refleja en la carta de solicitud, en el test de aptitud de eficiencia o ambos, en la entrevista y en la visita médica.

Lo que más importa es la vida actual sin desconocer los hechos de su vida anterior.

La primera fase es la selección sobre la carta. En ella interesa:

1. Grafía y presentación.

2.Modo de expresarse.

3.Conocimiento de la gramática y sintaxis.

4.Tipo de papel.

5. Presentación general (ello predispone a favor o en contra).

A la carta a veces se adjunta el curriculum.

Los elementos que se incluyen en él son generalmente:

1. Edad

2. Experiencia

3. Títulos

4. Perfeccionamientos o especialidades

5. Pretensiones de sueldo.

Todo ello además de los datos generales: nombre, domicilio, nacionalidad, estado civil, etc.

La segunda fase es la solicitud, para entregarla existe una entrevista preliminar que es de gran importancia; en ella se realiza el primer contacto entre el aspirante y la organización. Esta debe contener:

Datos personales

1. Nombre

2. Domicilio

3. Edad

4. Sexo

5. Estado civil

Se debe incluir también:

1. Estudios y títulos

2. Especializaciones y cursos de perfeccionamiento

3. Idiomas

4. Experiencia

5. Referencias personales y profesionales

6. Fecha y firma

Opcionalmente se puede incluir: preferencias de trabajo, aspiraciones de sueldo y última retribución percibida.

La tercera fase son las pruebas de aptitud y eficiencia.

Las pruebas de aptitudes son las siguientes:

⇒ Inteligencia

⇒ Aptitud para el cálculo

⇒ Aptitud para el razonamiento

⇒ Capacidad de atención

⇒ Memoria

Igualmente pueden ser test o pruebas de actitud para apreciar cualitativamente.

⇒ Emotividad

⇒ Racionalidad

⇒ Introversión

⇒ Capacidad de adaptación

Las pruebas de eficiencia tienden a apreciar la habilidad del candidato para el trabajo concreto del puesto.

La cuarta fase es la entrevista.

Es la fase decisiva de la selección.

La entrevista es informativa y valorativa. Sirve para apreciar la presentación personal, modales, usos y convencionalismos sociales, la conversación, el trato, los conocimientos , experiencia, etc.

La entrevista exige :

⇒ Entrevistador con condiciones para ello y que reúna una serie de requisitos profesionales.

⇒ Preparar la entrevista.

Referente a las cualidades del entrevistador :

⇒ Capacidad de comunicación.

⇒ Capacidad Psicológica

⇒ Autocontrol

Capacidades técnicas:

⇒ Distinguir lo importante.

⇒ Flexibilidad en la marcha de la entrevista.

⇒ Preparación del ambiente.

La quinte fase es el cuestionario tipo. Con él se trata de obtener la mayor información.

Los medios para ello son:

Ganarse la confianza del entrevistado.

Tomar notas (solo lo imprescindible)

No hablar más de la tercera parte del tiempo.

No censurar.

No interrumpir sino cuando no interesa en lo absoluto.

No hacer preguntas que puedan ser respondidas por si o no.

Preguntar ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Cuándo?.

Utilizar un lenguaje adecuado e intangible.

No plantear más de una pregunta por vez.

Evitar que el interesado adivine la respuesta.

En lo que se refiere a formalidades se estos procedimientos debe hacerse algunas recomendaciones: no hacer esperar, recibir en un ambiente agradable y adecuado, no permitir interrupciones, entre otras.

En el caso de la entrevista comenzar describiendo el puesto e informarle al aspirante al final, el curso posterior a su aceptación o en su negativa a ésta.

Todo esto, en resumen, constituyen los mecanismos idóneos.

Para los efectos de esta propuesta se presenta el proceso de selección que se lleva a cabo en el organismo público. Cuadro 1

El objetivo de la selección de personal es:

Efectuar una adecuada contratación de personal de conformidad a las políticas establecidas es decir, proponiendo a los candidatos idóneos para ocupar las vacantes que se generen con base a los requerimientos específicos del puesto y a una adecuada selección de personal.

Las políticas a las que están sujetas son:

La contratación del organismo de personal deberá realizarse toda vez que el solicitante haya aprobado los exámenes respectivos del puesto.

Para cubrir cualquier vacante el aspirante deberá reunir las características del perfil del puesto para el que es propuesto.

Todo aspirante a ingresar al organismo no deberá ser incluido en las listas de personal inhabilitadas para ingresar al sector público.

**SELECCIÓN DE PERSONAL**

| UNIDAD | ACTIVIDAD |
|---|---|
| Dirección de Recursos Humanos y materiales | Solicita personal para cubrir los vacantes<br>Turna al departamento de desarrollo de personal |
| Departamento de desarrollo de personal | Recibe requerimientos y establece mecanismos de captación de aspirantes |
| Interesado | Se presenta a solicitar el puesto |
| Departamento de Desarrollo de Personal | Recibe, entrevistas y aplica examen psicométrico de habilidades y potencialidades.<br>Informa al interesado de resultados del examen aplicado.<br>Revisa examen e informa a su superior de los resultados obtenidos, así como de la entrevista realizada. |
| Subdirección de Recursos Humanos | Recibe y determina.<br>Si es aceptado en el puesto vacante se le solicita su documentación para contratación y se le turna al área correspondiente<br>Si no es aceptado se le informa que no cubre el perfil requerido y se solicita otro aspirante |

Cuadro 1. Proceso de selección de personal en un organismo público.

Adiestramiento y Capacitación.

Toda empresa debe tener una política de selección , una política de remuneraciones , una política de capacitación.

En tanto que adiestrar es instruir en una serie de pericias para lograr eficiencia en las tareas operativas, capacitar es enseñar determinados conocimientos que se adquieren sobre una base ya existente, generalmente a determinado conjunto de empleados que desempeñan tareas vinculadas con la gestión empresarial.

El adiestramiento, la capacitación pueden realizarse a través de métodos variados y apoyándose en técnicas que operan como base de programación.

Los métodos de capacitación pueden ser colectivos o individuales según las necesidades y a quienes van dirigidos.

Los métodos pueden ser cursos, conferencias, ciclos de información, mesas redondas, coloquios, seminarios, simposios, grupos de decisión, método de casos, etc. Cada uno de ellos presenta modalidades propias y ventajas o desventajas según a quien va dirigido. No es lo mismo capacitar gerentes de empresas que operarios. Lo que es útil e idóneo para unos no lo es para otros.

Con las técnicas ocurre algo similar. Ellas se pueden dividir en materiales o medios audiovisuales y teóricas, que se refieren a la programación de cursos, evaluación, elaboración de material didáctico, todo lo cuál esta condicionado por la necesidad de los participantes.

En las técnicas materiales o medios audiovisuales deben distinguirse las grabaciones, las proyecciones luminosas, los rotafolios, pizarrones, gráficos, láminas etc.

Al igual que la selección, se presenta el proceso de capacitación de personal que se realiza en el organismo público donde se aplicará la propuesta. Cuadro 2

El objetivo de la capacitación de personal es :

Operar el sistema de capacitación en el organismo, su seguimiento y evaluación, que permita elevar la eficiencia, eficacia, la calidad de la productividad de los servidores públicos.

Las políticas que se establecen son:

Los cursos de capacitación deberán realizarse en base a un diagnóstico de las necesidades de las áreas que lo requieren.

Los participantes de los cursos de capacitación tendrán la obligación de acudir puntualmente y cubrir un porcentaje de asistencia.

Los jefes inmediatos deberán autorizar y proporcionar las facilidades para la asistencia del personal que desee participar en los cursos.

Los asistentes a los cursos deberán reunir los requisitos del perfil del capacitado para lograr el óptimo aprovechamiento.

Como se ha visto en este capítulo el recurso humano es de gran importancia en cualquier organización y para tener personal de calidad en nuestra organización se hace necesario implementar nuevas técnicas y procedimientos que se apliquen a todo el proceso de integración de un nuevo individuo a la organización, desde el reclutamiento y selección hasta la incorporación del nuevo individuo al organismo. Con la finalidad de que el personal tenga una mentalidad ágil, emprendedora, con carácter y que tenga aceptación al cambio.

Lo que se pretende con lo Círculos de Calidad es lograr ese cambio que permita un crecimiento y desarrollo permanente tanto individual como organizacional.

## CAPACITACION DE PERSONAL

| UNIDAD | ACTIVIDAD |
|---|---|
| Departamento de Desarrollo de Personal | Diagnóstica las necesidades del personal, elabora programas anual de capacitación y lo presenta al directo de recursos humanos para su aprobación. |
| Director de Recursos Humanos | Recibe, revisa y determina.<br><br>Si no cumple con los objetivos de desarrollo de personal del organismo lo regresa con las correcciones pertinentes<br><br>Por el contrario si cumple con los objetivos se autoriza y regresa para su aplicación a través del subdirector de recursos humanos al departamento de desarrollo de personal. |
| Departamento de Desarrollo de Personal | Recibe y procede a operar el programa de capacitación.<br><br>Elabora material para la difusión y promoción de los cursos.<br><br>Difunde la realización de los cursos y capta demandantes. |
| Personal del Organismo | Se enteran y quienes lo desean solicitan autorización a su superior para asistir; requisitan la solicitud y al envían al departamento de desarrollo social para su conocimiento |
| Departamento de Desarrollo de Personal | Recibe solicitudes y programa en base a la asistencia. Elabora listado de asistencia y lo entrega al ponente para su control<br><br>Dota del material didáctico necesario a ponentes y asistentes al curso. Elabora informes para sus superiores de la realización del curso, así como, de los participantes y resultados del mismo.<br><br>Evalúa los resultados obtenidos mediante los cursos realizados y elabora informes de evaluación de resultados en la ejecución del programa.<br><br>Envía informes evaluatorios al director de recursos humanos |

Cuadro 2. Proceso de capacitación de personal en un organismo público.

# CAPITULO 3

# CIRCULOS DE

# C A L I D A D

## CAPITULO TRES

# 3. CIRCULOS DE CALIDAD

### 3.1 Origen de los círculos de calidad "Teoría Z"

La productividad y la competitividad se han convertido en la actualidad en conceptos básicos y centrales en las organizaciones. Estos conceptos se relacionan y se exigen mutuamente y hoy en día vienen a ser lo más seguro para una acertada gerencia y forma de liderazgo en cualquier organización.

Se puede afirmar que sin productividad no hay competitividad.

Para efectos de este trabajo se presentan las variadas formas del liderazgo o manejo gerencial, estos como la misma administración no son estáticos, evolucionan día con día . Primeramente Duglas Mc Gregor dos extremistas teorías de ideología a las que denomina "X" y "Y".

Peter Drucker en 1939 escribe " Es un orden social eficaz, dicho orden ha de conferir responsabilidad y atribuciones a todos los miembros "En esta frase donde relaciona atribuciones de todos sus miembros, con las responsabilidades, se origina la teoría " Z ".Por otro lado la combinación de la teoría " A ", método intranscendente de occidente y la teoría " J " método occidental aplicado a Japón, va a ser posible la combinación para el éxito final de la teoría " Z ". Siendo en la actualidad la más exitosa de liderazgo

La teoría " Z " es una filosofía basada en valores como lo son la confianza, la sutileza, la comunidad, la lealtad, la humildad y la integridad.

Un factor esencial y característico de la teoría " Z "es la existencia de los círculos de calidad que tienen su origen en Japón como consecuencia de las depresiones después de la segunda guerra mundial.

Un círculo de calidad es un grupo de trabajo que sé reúnen para identificar, analizar, y solucionar los problemas de trabajo en cuanto a su productividad y calidad.

**Teoría " Z ".**

Cuando se habla de la teoría " z " existe la idea de que es una teoría inventada por los japoneses; sin embargo la realidad es otra; el origen de esta teoría es el estudio de las diferencias y el parentesco de las teorías " x" y " y " del psicólogo Douglas Mc. Gregor.

MC GREGOR

⇒ TEORIA " X " La gente es perezosa, inconstante, irresponsable y necesita supervisión constante.

⇒ TEORIA " Y " La gente es responsable y trabajadora y necesita solamente estar motivada.

TEORIA " Z "

Valores claves

⇒ Confianza

⇒ Sutileza.

⇒ Equidad

⇒ Comunidad.

⇒ Lealtad.

⇒ Humildad.

⇒ Integridad.

La teoría "z" es una dimensión de efectividad que los administradores apliquen las suposiciones de las teorías "x" y "y" dependiendo de loa situación.

La filosofía de la teoría "z" se basa en la idea de que en cuanto el factor humano se involucra en la organización, los resultados cambian, de una manera positiva.

La teoría "z" . Requiere la existencia de un equipo dotado de inteligencia, originalidad e imaginación. Si estas condiciones no existen previamente, no funciona dicha teoría.

Existen valores fundamentales que sirven de apoyo a una filosofía z, la que a su vez, sirve de base ideológica y ética a la teoría "z".

El primer valor que sirve de fundamento a la teoría z es la confianza. Debe tratarse de algo real, de algo transitivo, que circule de arriba abajo y de abajo a arriba. Una confianza basada en un clima moral.- La justicia debe ser su base principal.

El segundo valor consiste en la sutileza del pensamiento; en la inteligencia.

El tercer valor es la equidad. La equidad es la forma más humana de la justicia. En la equidad la justicia aparece suavizada, adecuada ala realidad, viva y actual, a la realidad de cada día y el individuo se siente amparado por esta norma de equidad.

El cuarto valor fundamental: Es conseguir un clima de trabajo comunitario. Ha podido verificarse que los trabajadores encuentran, a través del trabajo en grupo, esa sensación de pertenencia al grupo

El quinto valor fundamental es: La lealtad, ( para un clima de armonía y de trabajo en grupo ). para un individuo de una organización la lealtad, la decencia, constituyen un deber muy importante en relación con la organización que le emplea. De manera que, cuando un empleado ha dejado de ser leal cuando la deslealtad se hace evidente, su empleo en la organización ha terminado para siempre.

Sexto valor fundamental: La humildad. La humildad no suele aparecer a simple vista. Es algo interior, silencioso, pero tremendamente operativo. La humildad significa el reconocimiento de las propias limitaciones y de las propias capacidades. Significa admitir que incluso lo que hoy se hace bien puede mejorar. La humildad está muy cerca de la verdad, de la realidad de las cosas, de su objetividad, no se adquiere en poco tiempo. Es algo que se incorpora despacio a nuestra personalidad, pero que se suele arraigar con firmeza. La humildad es siempre positiva, siempre constructiva. La humildad es también una forma, sutil de cortesía.

**Características comunes del estilo de liderazgo basado en teoría "z".**

Después de haber relacionado los valores que fundamentan la teoría "z", citaremos sus principales características según el profesor William Ouchi:

Formación de todos sus empleados, desde arriba a abajo y viceversa.
Existe un plan de capacitación constante, integral.
Su política conduce a disminuir la rotación de personal.
Se ha adaptado a un proceso mas lento para la evaluación y promoción del personal

Los objetivos y las políticas que ha definido la organización, en su aplicación de la filosofía "z" han de ser totalmente congruentes.

Cuando la teoría "z" es aplicada al sistema económico industrial de Japón de manera inteligente y seria se crea una nueva filosofía, a esta adaptación de la teoría "z" al Japón se le denomina la teoría "j".

La primera pregunta que resalta a la vista, es el porqué esta teoría da excelentes resultados en Japón y no en otros países, la respuesta no se hace esperar, puesto que únicamente hay que analizar un poco la historia de Japón, en la que basan su éxito al trabajo en equipo, ala capacitación de su población, ala gran cultura que poseen gracias ala aplicación de la filosofía "z" que es la que trataremos de implementar en un organismo publico.

**3.2 Antecedentes de los Círculos de Calidad.**

Para comenzar con el estudio de los Círculos de Calidad nos remontamos a la época posterior a la Primera Guerra Mundial en la que Japón a causa de su derrota queda destruido y empobrecido casi en su totalidad.

El general Mc.Arthur al hacerse cargo de la nación ocupada llega a los siguientes acuerdos con el emperador Hiro-Hito :

1. Los Estados Unidos colaboraron con la reconstrucción del país mediante ayuda tecnológica y de asesoría.
2. El emperador para mantener su autoridad debería renunciar a su rango divino y aceptar la constitución de un gobierno progresivamente más democrático.

3. El pueblo japonés debería pagar a los Estados Unidos todo cuanto comprase, para llevar a cabo tal reconstrucción.

Una vez aceptadas esta premisas por ambas partes el nuevo gobierno de la nación japonesa estableció un programa de reconstrucción nacional con la ayuda de algunos estrategas norteamericanos.

Este programa comprendía cinco etapas que a continuación se detallan :

1. Auditoria de la calidad. En Japón se identificó enseguida que la cuestión de la calidad era la gran estrategia de cara al futuro. De este modo, Japón estableció una auditoria para la calidad. Se vigilaba a las empresas que deseaban exportar o vender sus productos en el mercado nacional amparándolas con un "sello de calidad" de la "Unión of Japanese Scientists and Engineers" (JUSE).
2. Campaña nacional de la calidad. Se desarrollo por todo el país una extensa campaña nacional para motivar a todo el pueblo respecto a la necesidad de trabajar con un alto nivel de precisión y calidad.
3. Formación continua de los trabajadores. Desde el inicio de la campaña se invirtieron decenas de millones de dólares para mejorar la capacitación de los trabajadores a todos los niveles, iniciándose en las escuelas.
4. Control de calidad sofisticado. El lema japonés fue, y sigue siendo, "Nosotros no controlamos la calidad, la fabricamos". Sin embargo las técnicas de control estadístico son una de las claves para poder "fabricar" calidad. Los japoneses las aplicaron con rigor y sentido común sin caer en el vicio de controlar por controlar, obteniendo éxitos sorprendentes.
5. Círculos de calidad. Sobre el año de 1960 empieza a ponerse de moda los círculos de calidad en los que se reúnen los individuos en grupos reducidos para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con su trabajo.

Kaouru Ishikawa crea los primeros círculos de calidad. A partir de entonces y hasta la fecha los círculos reciben un gigantesco impulso. Las empresas e incluso el gobierno lo desarrolla y promueve su crecimiento.

De forma paralela mejora el prestigio y la imagen de los productos y las empresas japonesas que empiezan a competir con éxito en los mercados internacionales. Esto anima a los trabajadores japoneses, pues saben que la espectacular recuperación del país es obra suya. Gracias al movimiento de los círculos de calidad, el trabajador japonés se siente responsable del éxito de la empresa y de su país. Pone en su trabajo diario todo su empeño y dedicación, aportando no solo unas horas de presencia y su esfuerzo físico, sino también su colaboración intelectual.

Hoy Japón es un pueblo que despertó de su letargo feudal y que trabaja unido, conquistando posiciones cada vez más difíciles. La clave esta en su esfuerzo inteligente, paciente y constante, en su estrategia sutil y en su estilo de liderazgo basado en el aprovechamiento total y organizado de todas las capacidades humanas.

Nuestra propuesta es la aplicación de los Círculos de Calidad a los recursos humanos del sector público buscando resolver problemas relacionados con la actitud y comportamiento de éstos tratando de lograr el mayor éxito

¿Pero que es un Círculo de Calidad?, ¿Cuales son sus principales características?, ¿En que condiciones se dan éstos?, y algunos aspectos que se presentan enseguida.

### 3.3 Conceptos de Círculos de Calidad

Dado que los círculos de calidad tienen una naturaleza viva , y por lo tanto cambiante, no es posible encuadrar en una sola definición la enorme cantidad de variantes existentes .

Un círculo de calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes , y se reúnen para identificar , analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad.

Los círculos de calidad son grupos de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo.

Se dice que los círculos no constituyen ni un movimiento , ni un programa, ni un sistema, ni un método, sino esencialmente una nueva forma de vida de trabajo, por una nueva conceptualización del personal.

Los círculos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de estructura. Lo único que cambia es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas en la empresa.

Los círculos de calidad se reúnen para estudiar un problema de trabajo o una posible mejora del producto, pero no basta con identificar los fallos o los aspectos a mejorar. La misión del círculo es analizar, buscar y encontrar soluciones, y proponer la mas adecuada para la dirección

Los círculos de calidad suponen que los trabajadores no sólo aporten su esfuerzo muscular, sino también, su talento y su inteligencia.

Los componentes de los círculos estudian y analizan los problemas con métodos y técnicas científicas, hasta conseguir plantear varias alternativas de solución. Después de llegar a un consenso proponen ala dirección de la empresa las mejores alternativas

Todas las propuestas presentadas a la dirección son estudiadas cuidadosamente. Si son aceptadas serán puestas en práctica y se reconocerá el mérito del círculo que las ha presentado.

El círculo de calidad es el mejor sistema para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que componen la empresa.

De todos estos conceptos se desprende uno que al parecer es el más representativo y que encuadra la mayoría de los elementos importantes de conceptos anteriores:

Un circulo de calidad es un sistema participativo en el cual se reúnen en un pequeño grupo varios individuos para dar sugerencias y resolver problemas relacionados con la organización.

**3.4 Propósitos de los círculos de calidad.**

Los círculos de calidad, como cristalización practica de un nueva filosofía de empresa, la teoría Z, tienen propósitos acordes con esta nueva forma de entender el trabajo y al personal. Estos son:

Contribuir a desarrollar y perfeccionar la Organización. No se trata de rendir culto al perfeccionismo, pero si de provocar un crecimiento sano de la organización poniendo a punto todas sus potencialidades de realización. Crecer en calidad, innovación productividad, y servicio al cliente, crecer cualitativamente, es la única forma de asentar el futuro de la organización sobre bases sólidas.

Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Suele decirse que el trabajo dignifica al hombre. Esto es cierto siempre y cuando este trabajo sea digno y propio de la naturaleza humana. Los trabajos repetitivos y rutinarios son propios de las máquinas y los robots, no de las personas, los círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del personal.

Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas. Se sabe que son enormes las posibilidades del ser humano, a la hora de alcanzar objetivos que el mismo se ha propuesto con empeño.

### 3.5 Principios y condiciones de los círculos de calidad

Los pilares sobre los que se sustentan los círculos de calidad son:

1) El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo ó un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.

2) El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.

3) La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.

4) La referencia a temas relacionados con el trabajo.

De estos principios se desprendes las siguientes condiciones para que los círculos de calidad funcionen.

A) **Participación voluntaria**: Para que los círculos funcionen y se logre una buena integración se hace necesario que no se obligue al personal a participar del circulo, que el que desee participar y por lo tanto no violar sus derechos.

B) **Formación**: Sin ella no es posible ningún perfeccionamiento. El reciclaje de las personas debe ser constante y nunca rutinario. La capacitación no es solo exclusiva de los integrantes del circulo,

en una buena organización que se ocupe de sus recursos humanos debe considerar programas de capacitación que ayuden a crecimiento y desarrollo de la totalidad de su personal. La capacitación no solo debe enriquecer al trabajador, si no en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.

C) **El trabajo en grupo**: El espíritu de equipo, una vez superada la fase inicial de formación, favorece a una sana competencia entre los distintos círculos, y esto se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas. Es decir el crecimiento y desarrollo de los demás.

D) **Grupo democrático**: El circulo debe elegir al líder democráticamente. Este puede coincidir con un alto mando ó con un mando medio de la organización ó indistintamente podría serlo un individuo del nivel operativo mientras los aceptan los demás como tal y reconozcan su liderazgo moral.

E) **Respeto al compañero:** Aunque es algo que esta implícito en el trabajo en equipo, la ausencia de esta actitud ha sido una de las causas frecuentes del fracaso en algunos círculos. no es nunca fácil conseguir que personas que trabajan en la misma empresa ó departamento piensen todos de la misma forma ó que tengan las mismas metas y objetivos. En muchas ocasiones se presentan choques u opiniones e ideas entre los integrantes del círculo que puede provocar la desintegración del grupo para tratar de evitar esta situaciones se debe de implementar un buen sistema de comunicación basado en el respeto y la confianza entre los integrantes del circulo.

F) **Méritos colectivos y nunca individuales**: Todas las ideas y mejoras que surgen como fruto del trabajo colectivo de los círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado. Una buena idea ó solución aportada por los círculos debe ser tomada en cuenta por los altos mandos, reconocimiento el éxito de la propuesta felicitando y premiando al circulo como grupo y no individualmente.

G) **Grupo reducido:** Los círculos que mejor funcionan son aquellos que están compuestos por pocos individuos (4 ó 5). De esta forma hay trabajos para todos si el numero es muy superior suele suceder que solo unos pocos trabajan, buscando datos, presentando soluciones e ideas mientras que el resto además de no colaborar con el circulo entorpecen el trabajo y alargan las reuniones discutiendo temas que se alejan de los propósitos y objetivos del grupo.

H) **Reuniones cortas en tiempos de trabajo**: El horario para las reuniones se debe de establecer de antemano para no obstaculizar las actividades de la organización además de que los integrantes del circulo se deben obligar a respetarlo cabalmente para no afectar a los demás del grupo cabe destacar que dichas reuniones no deben sobrepasar la hora.

I) **Reconocimiento:** Si no existe un autentico reconocimiento explícito y formal y por parte de la organización el interés decae conforme el tiempo pasa, hasta desaparecer por completo puede recompensarse la labor de los círculos de muchas maneras pero en la actualidad las compensaciones económicas son las mas socorridas.

J) **Apoyo a la alta dirección:** La dirección debe ser la primera en alentar y favorecer el desenvolvimiento de los círculos es cuestión de lógica la adaptación al cambio la responsabilidad, la sensibilización debe comenzar siempre por los mandos altos y esto por lo tanto debe prestar el apoyo a iniciativas presentadas por los círculos.

### 3.6 Objetivos que persiguen los círculos de calidad.

Como hemos visto los círculos buscan aumentar el grado de participación y satisfacción de los trabajadores de la organización:

A) **Calidad:** Se considera como el gran objetivo de los círculos esto debe ser asumido el gran sentido de los círculos este debe ser asumido en un sentido amplio y no limitado a los procesos de fabricación y producción. Hay que entender que el concepto de calidad total, y perseguir una mayor calidad tanto en las ventas, en las compras, en los almacenes o en la administración de los recursos humanos.

B) **Productividad:** Los círculos pueden colaborar ó incrementar la productividad en un sentido mas amplio y en todas las áreas de la organización. La productividad quizás sea el objetivo más importante de los círculos. Viene a ser el resultado final de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la entidad. Un indicador de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.

C) **Mejora de costos**: El conocimiento de los costos reales evita gastos innecesarios y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costos de todo tipo, administrativos , comerciales de transporte etc.

D) **Motivación**: Gracias a los círculos de calidad puede conseguirse motivar de una forma constante a los trabajadores ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la entidad y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

E) **Integración:** En las organizaciones relativamente maduras y de un tamaño considerable como en el caso de un organismo publico es frecuente caer en el vicio de un excesivo departamentalismo, es decir al personal en su afán de conservar sus puestos de trabajo se ampara bojo una protección, de forma que con el tiempo dos personas que se encuentran en una misma área no saben que actividad realiza su compañero. Los círculos de calidad facilitan la ruptura de los comportamientos de apatía y hacen que sus integrantes conozcan y se interesen por el trabajo de los demás este es un objetivo muy importante sobre todo en áreas distintas a la producción. En

nuestro caso se tratara de conseguir un buen porcentaje de la integración aplicando los nuevos círculos de calidad de un organismo público dirigido principalmente al personal administrativo.

El objetivo que tratamos de alcanzar es:

Proporcionar con mayor eficacia y rapidez las actividades propias de la organización gubernamental en beneficio de la sociedad.

Promover la modernización administrativa para el complemento de los fines y metas del programa de trabajo del organismo.

### 3.7 Organización de los círculos de calidad

**Modelos de organismos japoneses**

En un principio los círculos de calidad en Japón únicamente estaban enfocados hacia el objetivo de la calidad.

El capataz de un grupo de trabajadores ejercía las funciones de líder y reportaba a su supervisor tanto las actividades del circulo de calidad

Como referentes de la actividad cotidianas. Los técnicos que poseían conocimientos de estadística aplicada al control de calidad impartían la formación y orientación de los líderes pero a medida que otros temas y objetivos, como la productividad y los costos, ampliaron las funciones de los círculos.

Los miembros de un circulo deberán pertenecer al mismo departamento o existir un fin común que los una en el trabajo.

La figura del líder puede recaer sobre las jerarquías superiores de los trabajadores, técnicos o un mando intermedio en otro trabajador. Figura 3.

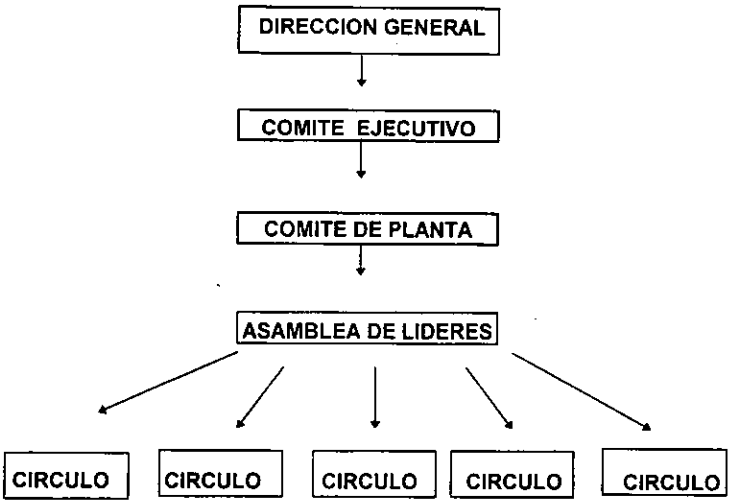
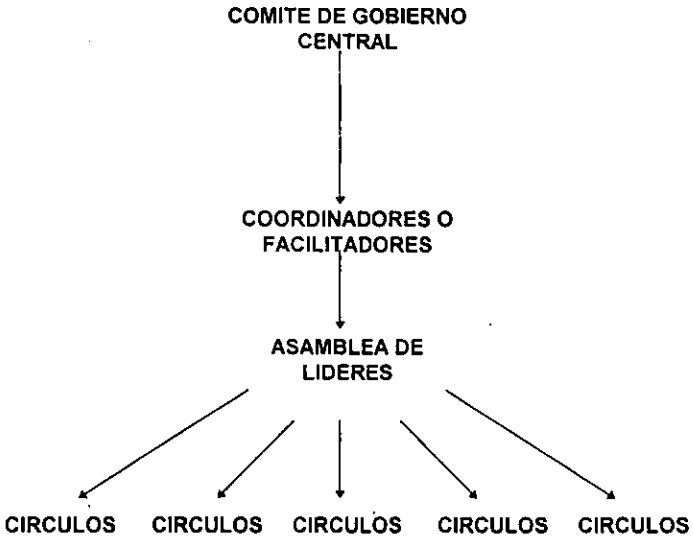



Figura 3. Organigrama de los círculos de calidad.

**Modelo de organización norteamericano**

En E.U. Se instituyeron los primeros círculos en 1974. sin perder de vista de vista el objetivo de calidad.

Se encontraron en los temas de mejoras en la producción reducción de desperdicios y las rebajas en los costos de producción.




El coordinador o facilitador es de origen americano. Su misión es servir de enlace entre los líderes y el comité central de gobierno de los círculos.

Lo que marca el éxito de unos círculos de calidad no es tanto la organización que los soporta, sino el espíritu que impregna a todos y cada uno de los componentes de la empresa ya sean trabajadores, líderes coordinadores, miembros del comité o de la alta dirección.

**El primer nivel alta dirección**

Sin su apoyo decidido y su empuje activo los círculos están condenados al fracaso.

**Sus obligaciones son:**

**De apoyo:**

- Autorizar las reuniones de los círculos en días laborables y facilitar los locales necesarios
- Fomentar el cambio de información de informaciones entre los líderes de los grupos
- Financiar y autorizar los programas de formación internos ó externos (cursos, conferencias y seminarios)
- Dar relevancias a las actividades de los círculos

**De participación personal:**

- Asistir a determinadas reuniones del comité central
- Asistir de vez en cuando a una reunión de líderes y alguna reunión de los círculos.
- Evaluar detalladamente los informes presentados, para su aprobación final.
- Seguir de ceros y controlar los avances en los programas de implementación de los círculos.
- Ocuparse de poner en funcionamiento los proyectos aprobados.
- Autorizar recompensas de todo tipo.
- Respetar la libertad y autonomía de los círculos y los comités de líderes.
- Explicar y razonar los posibles retrasos en la puesta en marcha de las sugerencias aprobadas.

**El segundo nivel comité central de gobierno:**

En el Comité Central y de gobierno es recomendable y conveniente que existan diferentes niveles jerárquicos suelen estar compuestos por:

- Directores de la empresa; en "línea" "staff" ó en una forma mixta entre ambas.

- Líderes ó miembros de círculos que se han distinguidos por su talento y cualidades también pueden participar en las actividades del Comité.

**Sus funciones y responsabilidades son:**

- Preparación de los planes que implementaron los círculos piloto.
- Diseño de los principales objetivos y estrategias generales.
- Establecimiento de los objetivos para los círculos piloto.
- Reclutar líderes para los círculos piloto para luego nombrar los coordinadores que habrán de continuar la tarea.
- Diseñar el organigrama de los círculos.
- Establecer la periodicidad y la frecuencia de las reuniones.
- Decidir la clase de recompensa para premiar los proyectos aceptados.
- Seguimiento y control del programa.
- Relaciones con los sindicatos ó con el comité de empresa.
- Fidelidad a los principios básicos de revisión periódica de la estrategias generales.
- Informar periódicamente a la alta dirección de los avances, logros y la situación de los círculos. Hacer extensiva la información de todos los niveles de la empresa, y muy espacialmente a los componentes de los círculos.

**Tercer nivel el coordinador o facilitador:**

En las compañías muy grandes el coordinar actúa como nexo de unión que supervisa el trabajo de los facilitadores, pero en las empresas pequeñas y medianas en las que el número de círculos no es demasiado abundante, el propio facilitador puede ejercer las funciones del coordinador.

**Su responsabilidad es:**

- Ocuparse de las relaciones entre los círculos y la organización jerárquica de la empresa.
- Llevar acabo las políticas y estrategias generales determinadas por el Comité Central.
- Relacionarse con departamentos y servicios de control de calidad y producción para establecer sistemas de medidas y evaluaciones.
- Controlar el cumplimiento del programa de los círculos que están bajo su responsabilidad.
- Orientar a los líderes y miembros de los círculos a la hora de escoger los temas objeto de estudio, los sistemas de análisis y las alternativas de solución.
- Formar los líderes de los círculos de control.
- Recoger los informes de sus círculos y preparar los informes a entregar el Comité Central.
- Desarrollar e impulsar toda clase de comunicaciones, difundiendo en todos los niveles la filosofía de los círculos y conservando la fidelidad hacia los principios esenciales

**El cuarto nivel el líder**

La función del líder es impresible para la buen funcionamiento de los círculos, de ahí que su elección sea una etapa decisiva. El éxito o fracaso de un circulo depende en gran parte de las capacidades tanto humanas como profesionales y técnicas de su líder.

**Sus funciones son:**

- Dirigir las reuniones del circulo.
- Formar a los componentes en técnicas de trabajo.
- Servir de enlace entre los miembros de los círculos y facilitador ó coordinador.
- Preparar el orden del día de las reuniones de los círculos confeccionar los informes de las mismas.
- Crear el ambiente adecuado para el buen desarrollo de las reuniones.
- Presentar a la dirección las sugerencias propuestas por el circulo.

Quinto nivel el círculo y sus componentes

La participación de los círculos es libre. Ningún integrante de la empresa puede sentirse obligado a participar en ellos.

**Las reglas del circulo son:**

- Participación voluntaria.
- Libertad de opinión y voto.
- Limitación de los temas propios del trabajo cotidiano.
- Identificación del problema análisis de elección de la solución.
- Presentación al mando de la solución debidamente valorada y cuantificada.
- Asistencia a las reuniones con la periodicidad que se establezca.

# CAPITULO 4

# APLICACIÓN DE

# CASO PRACTICO

CAPITULO CUATRO

# 4. APLICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO

## 4.1 Antecedentes del Organismo donde se Aplicará el Caso Práctico

La aplicación del caso práctico de los Círculos de Calidad se realizará en un organismo público llamado Registro Agrario Nacional (RAN) Órgano Administrativo Desconcentrado de la Secretaria de la Reforma Agraria, que se fundó en agosto de 1992, este Organo esta presente en toda la República Mexicana, ya que cuenta con una delegación en cada estado de la república.

## 4.2 Problemática del Organismo Estudiado

Nuestro interés por los Círculos de Calidad es el gran éxito que han tenido estos desde su aparición en el Japón es por ello que trataremos de adoptarlos para su aplicación en los organismos de la administración pública ya que ésta presenta graves problemas, uno de los más grandes es el que aqueja a los Recursos Humanos, puesto que estos muestran una grave desintegración y una apatía hacia sus semejantes y compañeros de trabajo. Se resalta una falta de identificación del personal con su puesto y se muestra un desinterés hacia las actividades que realizan, provocando retraso en los planes, programas y funciones del organismo. Por ello se ha hecho necesario conscientizar al personal de que con esa postura se afectan así mismos y a su organización como entidad individual, sino que también se esta provocando que el crecimiento y desarrollo del país se frene; es por ello que con la aplicación de los Círculos de Calidad y con una adecuada capacitación, trataremos de concientizar al personal del Registro Agrario Nacional. A cambiar su actitud, primeramente aplicando esta propuesta en oficinas centrales del RAN, posteriormente se aplicará a nivel nacional es decir, en cada una de las delegaciones del país y en base a su éxito o fracaso se determinará si se hace extensivo a todos los organismos del sector público.

**Enseguida presentamos un claro ejemplo de lo que pasa en los Organismos Públicos**

# ESTO ES LA HISTORIA

# DE CUATRO GENTES

**TODOS**

**ALGUIEN,**

**CUALQUIERA,**

**Y**

**NADIE.**

Había un importante trabajo que hacer y **TODOS** estaban seguros que **ALGUIEN** lo haría.

**CUALQUIERA** podría hacerlo pero **NADIE** lo hizo

**ALGUIEN** se enfadó porque era el trabajo de **TODOS**

**TODOS** penaron que **CUALQUIERA** podría hacerlo, pero

**NADIE** se dio cuenta de que **TODOS** no lo harían.

Todo acabó cuando **TODOS** culparon a **ALGUIEN,** porque

**NADIE** hizo lo que **CUALQUIERA** pudo haber hecho.

Con los Círculos de Calidad tratamos de erradicar estas posturas

### 4.3 Etapas a Realizar

**Primera Etapa:**

Presentación de la propuesta para implementar los Círculos de Calidad ante los mandos altos, es decir, ante la dirección en jefe, explicando los beneficios que se obtendrían con su aplicación que se materializarían en un crecimiento y desarrollo individual y organizacional.

**Segunda Etapa:**

Posteriormente a la aceptación de la propuesta por los altos dirigentes se hace necesario informar e invitar a los mandos medios, como lo son los directores, subdirectores de área y jefes de departamento a participar en la formación de los círculos y por ende se verán involucrados y darán su total apoyo.

**Tercera Etapa:**

Cerciorarse de que exista el ambiente adecuado para el buen funcionamiento de los círculos, es decir, que el organismo tenga implantada, o adopte, sino la tiene, la filosofía "z".

Si es que si la tiene no habrá problema para implantar los círculos de calidad.
Si no la tiene será necesario realizar dinámicas, platicas y diversas actividades buscando la integración de los individuos, y con la organización, basándonos en valores como lo son; la confianza, la sutileza, la comunidad, la lealtad, la humildad y la integridad que son los valores en que se basa la filosofía "z".

Una técnica para conseguir la integración individual y organizacional es mediante una dinámica en la que el personal se da un tiempo de receso para platicar unos con otros sobre cualquier tema, por ejemplo de su casa, pasatiempos, preferencias musicales, etc. no necesariamente del trabajo, esta

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

primera parte de la dinámica tendrá una duración de 5 a 10 minutos, posteriormente estas mismas personas cambiaran de pareja y platicaran de la misma forma, y así sucesivamente hasta haber platicado con 5 ó 6 personas en la segunda parte de la dinámica es para dar opiniones de cómo les parecieron las personas con las que cada quien platico, de cómo son en realidad, etc. y estas a su vez expresan lo que captaron del primer individuo y de los demás con los que platico.

El objetivo de esta dinámica es la integración de los individuos, tratando de establecer relaciones de confianza, de sutileza, de equidad, de lealtad, de humildad y de una buena comunicación en el organismo. Adicionalmente a estas dinámicas se planea hacer actividades extra laborales, como excursiones, actividades deportivas, etc. que refuercen las dinámicas y conseguir una interrelación entre el personal y la organización.

**Cuarta Etapa:**

Como una cuarta etapa sé eligira al que será el coordinador de los círculos. Una vez estudiados los posibles candidatos, se eligira al que posea la capacidad, inteligencia y autoridad, que servirá de enlace entre los círculos y la dirección en jefe.

**Quinta Etapa:**

Elaboración de material didáctico acerca de lo que lo que son los Círculos de calidad, para que sirven, cuales son sus propósitos, a grandes rasgos adicional a esta pequeña explicación se anexara una carta invitación para platicas y cursos de capacitación donde se les dará más información sobre los Círculos de calidad y los beneficios que estos proporcionan.

**Sexta Etapa:**

Realización de pláticas y cursos de capacitación para los participantes, que por su propia voluntad se interesaron en practicar en dichas actividades

**Séptima Etapa:**

Reconocimiento e información al personal en general de la puesta en marcha del proyecto para implementar los Círculos de Calidad en el organismo. La dirección en jefe aprobara e informara la puesta en marcha del proyecto mediante juntas y comunicados.

**Octava Etapa:**

Formación del primer círculo de calidad este será formado por directores, subdirectores, y jefes de departamento, que son los más enterados de la problemática que existe en el organismo, además de que tienen conocimientos sobre técnicas de solución de problemas, como lo son las reuniones, nociones de estadística, principio de Pareto, lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa o de la espina entre otras. Otra ventaja es que se verán obligados a participar plenamente. Este primer círculo será considerado como de prueba, es decir un círculo piloto para que en base a su bueno o malo funcionamiento se instalen los demás.

**Novena Etapa:**

El círculo en acción. La detección de un problema pequeño para que el grupo lo ataque y proponga las posibles soluciones para pasarlas a la dirección en jefe por medio del coordinador, para que esta tome la decisión de aplicar la solución más viable. Cabe destacar que este primer logro dará la confianza y el animo a los integrantes del círculo para seguir adelante en el proyecto.
Por ejemplo el circulo propuso la aplicación de las "6-S" para mejorar el ambiente laboral en el departamento de Finanzas.

La aplicación de las "6-S"[7] que son el conjunto de prácticas vitales e indispensables para el desarrollo y mejora de cualquier ambiente de trabajo: Es importante también porque reduce

[7] Ricardo Hirata O. Enero de 1991.

considerablemente el tiempo desperdiciado, la confusión y provee de mayor nivel de seguridad en el trabajo.

**SEIRE (Arreglar)**

Llevar a cabo la separación de aquellas cosas que son necesarias y de aquellas que no lo son. Deshacerse de todo aquello que no se necesita. (Siempre siguiendo las reglas establecidas9.

**SEITON (Ordenar).**

Aquello que se necesita ordenarlo de tal manera que no se maltrate, sea seguro y pueda ser utilizado en el momento que se necesita.

**SEISOU (Limpiar).**

Limpiar correctamente. Nada de basura, nada de suciedad.

**SEIKETSU (Mantener).**

Mantener o preservar el estado (Situación) obtenida en la tres anteriores S (Seiri, Seiton, Seisou)

**SHUKAN (Habito)**

Es necesario que las anteriores 4-S se hagan un habito y costumbre en cada uno de los miembros de la Organización.

**SHITSUKE (Disciplina)**

Disciplinarse mutuamente para así, respetar y seguir las reglas y procedimientos establecidos.

**Décima Etapa.**

Posteriormente a la inyección de confianza y animo a los integrantes del círculo piloto estos pasaran a ser líderes de los nuevos círculos, siempre y cuando los integrantes de los nuevos

círculos los acepten, pues el buen funcionamiento de los círculos se basa en la confianza, participación y democracia.

**Onceava Etapa**

Fijación de políticas y reglas en cuanto al funcionamiento y actuación de los círculos, como lo son la duración de las reuniones, días en que se celebraran, lugares en que se llevarán a cabo etc. la fijación de estas políticas se establecerá en común acuerdo entre el coordinador y la dirección en jefe con el fin de no interrumpir las actividades y programas del Organismo

# CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

| No. | ACTIVIDAD | TIEMPO | INICIO | T I | T I | T I | T I | T I | T I | T I | T I | T I | T I | T I | OBSERVACIONES |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | PRESENTACION DE LA PROPUESTA A LA DIRECCIÓN EN JEFE | 7 | 1/06/99 | 8/06/99 | | | | | | | | | | | |
| 2 | INFORMACION E INVITACION A LOS MANDADOS MEDIOS | 7 | | 8/06/99 | 15/06/99 | | | | | | | | | | |
| 3 | CERCIORARSE DE QUE EXISTE UN AMBIENTE ADECUADO | 4 | | | 15/06/99 | 19/06/99 | | | | | | | | | |
| 4 | ELECCION DEL COORDINADOR | 4 | | | | 19/06/99 | 23/06/99 | | | | | | | | |
| 5 | ELABORACION MATERIAL DIDACTICO | 7 | | | | | 23/06/99 | 30/06/99 | | | | | | | |
| 6 | REALIZACION DE CURSOS Y PLATICAS | 14 | | | | | | 30/06/99 | 13/07/99 | | | | | | |
| 7 | RECONOCIMIENTO Y PUESTA EN MARCHA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD POR LA DIRECCION EN JEFE | 5 | | | | | | | 13/07/99 | 18/07/99 | | | | | |
| 8 | FORMACIÓN DE CIRCULO PILOTO | 7 | | | | | | | | 18/07/99 | 25/07/99 | | | | |
| 9 | DETECCION DE PROBLEMA Y SU SOLUCION | 16 | | | | | | | | | 25/07/99 | 10/08/99 | | | |
| 10 | FORMACION DE NUEVOS CIRCULOS Y SUS LIDERES | 7 | | | | | | | | | | 10/08/99 | 17/08/99 | | |
| 11 | FIJACION DE REGLAS Y POLITICAS PARA LAS REUNIONES DE LOS CIRCULOS | 6 | | | | | | | | | | | 17/08/99 | 23/08/99 | |
| | TOTAL DE DIAS | 84 | | | | | | | | | | | | | |

**(T) FECHA DE TERMINACION** **(I) FECHA DE INICIO**

## VALORIZACIÓN DE LA VOLUNTAD HUMANA MEDIANTE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

| | |
|---|---|
| 100 | **HAGO**<br>**Te felicitamos porque siempre serás aceptado en la familia, la sociedad, la empresa...¡Eres Universal y triunfador!** |
| 90 | **QUIERO**<br>**Demuéstrate a ti mismo lo que deseas** |
| 80 | **PUEDO**<br>**Actúa positivamente en bien de los demás** |
| 70 | **CREO QUE PUEDO**<br>**¡Inténtalo!, el mundo es de los audaces** |
| 60 | **PODRÍA**<br>**De tí depende el éxito o fracaso** |
| 50 | **TAL VEZ PUDIESE**<br>**El querer es poder, ¡Inténtalo!** |
| 40 | **SI PUDIERA**<br>**Depende de tí, no de los demás. Eres el protagonista** |
| 30 | **¿COMO HACER?**<br>**Estudia, prepárate, supérate** |
| 20 | NO SÉ<br>¿Falta de conocimiento?, ¿Falta de capacitación? |
| 10 | NO PUEDO<br>¿Influye tu medio ambiente? ¿Tu capacidad? |
| 0 | NO QUIERO<br>¿Eres apático, estás imposibilitado, o no tienes deseos de superación? |

EL PERSONAL DEBE UBICARSE EN EL ESCALÓN QUE LE CORRESPONDE Y TRATAR DE ALCANZAR LOS SIGUIENTES PREGUNTÁNDOSE ¿ TU ESCALÓN TE SATISFACE, O DESEAS CUMPLIR CON LA MISIÓN Y SUEÑOS QUE TE TRAZASTE EN LA VIDA?

# CONCLUSIONES

Esta claro que para que se de un cambio positivo, logrando un crecimiento y desarrollo del país, se debe empezar por la cabeza, es decir, de los que dirigen nuestro país, hasta las organizaciones por mas pequeñas que sean, por ende este cambio debe afectar a los integrantes de dichas organizaciones y a los individuos en general.

Nuestros dirigentes deben tener en cuenta que los organismos públicos constituyen un gran porcentaje de actividades económicas que permiten el buen funcionamiento de nuestro país, por ello se hace necesaria una reestructuración, en cuanto a su personal que como sabemos los recursos humanos constituyen el factor importante en cualquier organización.

Esta reestructuración se podría lograr mediante la actualización de los procesos y procedimientos para la selección y contratación de personal por medio de la aplicación de nuevas técnicas para contar con candidatos buscando la mayor calidad humana, intelectual o moral, con la finalidad de que el nuevo individuo ingrese al organismo, otra forma de reestructurar al personal es mediante la erradicación el favoritismo y el compadrazgo en el que los jefes recomendaban a los nuevos integrantes del organismo sin realizar el proceso de selección, con sueldos muy altos.

El cambio no se presentara por si solo es necesaria la capacitación, el adiestramiento, mejorar e intensificar los métodos y planes de estudio en todos los niveles para obtener una cultura de responsabilidad, respeto, cordialidad y confianza en si mismo, como lo hicieron otros países que lograron salir de la crisis.

Mediante la aplicación de los círculos de calidad se logro un gran porcentaje de integración entre el personal y la organización. Si bien es cierto que no se obtuvo una integración al 100 % se consiguió crear un ambiente propicio para la implementación de los círculos, así como

**una mayor eficiencia y rapidez en la realización de las actividades, proyectos y programas del organismo publico.**

**Cabe destacar que los círculos de calidad son principal objetivo en la concientización y convencimiento del personal para la solución de problemas concernientes a los recursos humanos, que por apatía, flojera, desinterés y diversos factores no se llevaron a su solución. Mediante los círculos de calidad se creara un ambiente de trabajo agradable y participativo.**

# BIBLIOGRAFIA


BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO "Administración de Empresas Públicas" Editorial Limusa 1989.

BARRA PHILIP RALPH "Círculos de Calidad en Operación" Mc. Graw Hill 1990

FERNANDO ARIAS GALICIA. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas 1990

FRANCISCO JAVIER PALOM IZQUIERDO "Círculos de calidad Teoría y Práctica" Editorial Marcombo BOIXAREN Barcelona España 1991

JAMES A. F. STONER Administración Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1997

PEDRO MUÑOZ AMATO "Introducción a la administración Pública" Edit. Fondo de Cultura Económica 1986

OMAR GUERRERO OROZCO Introducción a la Administración Publica, Editorial Harla Haper &Rom Latinoamericana México 1989

WILBURG JIMENEZ CASTRO Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa Limusa S.A. de C.V. 1997

WILLIAM G. DYER: "Formación de Equipos de trabajo" Fondo Educativo Interamericano S.A. 1990.

TESIS

Cesar Santillan Gochi "Desarrollo de Personal en un Organismo Público" Tesis 1990