

UNIVERSIDAD

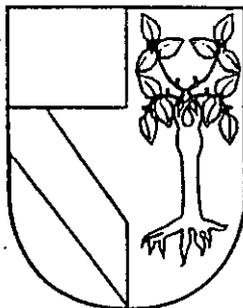
PANAMERICANA

308902

**ESCUELA DE ADMINISTRACION CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

15

24.



**“MODELO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD PARA LA
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS”.**

**TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO**

TESIS

JOSE LUIS MAYA GORDILLO

**PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.**

Director de Tesis: Lic. Gustavo Palafox de Anda.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MÉXICO, D.F.

268521

NOVIEMBRE 1998



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

A mi padre,

Lic. José Alberto Maya Du Pont.

Por ser un ejemplo a seguir, quien con su gran esfuerzo, cariño y apoyo, me ha guiado por el camino del bien, alentandome siempre al logro de mis objetivos. Espero que hoy vea en mi, la culminación del hijo, estudiante y profesionista, que agradece las oportunidades que me brindo.

A mi madre,

Sra. Elizabeth Gordillo de Maya.

Por su paciencia y apoyo, quien siempre se ha esmerado en hacer de mi un hijo responsable, estudioso y ejemplar, a quien agradezco por ser lo que soy.

A mis hermanos,

Carlos Alberto y Erik Maya.

Por su incondicional apoyo para terminar esta tesis, agradezco en especial a Erik por todas sus atenciones para conmigo.

A la Dra. Elsy Nohemi Acevedo.

Quien espero sea parte importante en mi vida, la cual me abrio los ojos y me apoyo desinteresadamente para la elaboración de esta tesis, te agradezco profundamente tus consejos.

Al Lic. David Mejia Pinzón.

Mi gran amigo quien me ayudo en la elaboración y recopilación de información para culminar mi tesis, muchas gracias.

Lic. Gustavo Palafox

Por compartir conmigo sus experiencias, y sobre todo por no ser solo el director de mi tesis, sino también un gran amigo.

INDICE

| | |
|--|-----|
| INTRODUCCION. | 1 |
| CAPITULO I ADMINISTRACION. | 4 |
| 1.1) Definición. | 4 |
| 1.2) Antecedentes Históricos. | 5 |
| 1.3) Escuelas de Administración. | 16 |
| - Frederick W. Taylor. | 16 |
| - Elton Mayo. | 21 |
| - Henri Fayol. | 22 |
| 1.4) Proceso Administrativo. | 27 |
| 1.5) Enfoques Actuales. | 34 |
| - Sistemas. | 34 |
| - Administración por Objetivos. | 38 |
| - Desarrollo Organizacional. | 43 |
| - Total Quality Management. | 73 |
| - Reingeniería. | 75 |
| CAPITULO II CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD. | 77 |
| 2.1) Calidad. | 77 |
| 2.2) Productividad. | 81 |
| 2.3) Importancia de la Calidad y Productividad. | 82 |
| 2.4) Autores. | 82 |
| - Deming. | 82 |
| - Juran. | 86 |
| - Ishikawa. | 87 |
| - Crosby. | 97 |
| CAPITULO III ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. | 104 |
| 3.1) Antecedentes. | 104 |
| 3.2) Definición. | 110 |
| 3.3) Importancia. | 114 |
| 3.4) Funciones Basicas. | 118 |
| 3.5) Factor Humano. | 119 |
| CAPITULO IV. MODELO PROPUESTO. | 124 |
| 4.1) Diagrama. | 124 |
| 4.2) Descripción. | 125 |
| 4.3) Análisis de la Organización. | 128 |
| a) Fuerza Laboral. | 128 |

| | |
|--|-----|
| b) Tecnología..... | 129 |
| c) Competencia..... | 130 |
| 4.4) Diagnóstico de la Organización..... | 130 |
| 4.5) Decisiones Críticas..... | 132 |
| 4.6) Estructura Planteada..... | 133 |
| a) Gestión de Personal..... | 134 |
| b) Administración de Personal..... | 136 |
| c) Formación de Personal..... | 137 |
| d) Relaciones Laborales..... | 138 |
| 4.7) Evaluación de los Recursos Humanos..... | 140 |
| a) Competencia..... | 140 |
| b) Compromiso..... | 140 |
| c) Congruencia..... | 141 |
| d) Costos Efectivos..... | 141 |

CONCLUSIONES..... 142

BIBLIOGRAFIA..... 145

INTRODUCCION

En el transcurso del tiempo, encontramos organizaciones que han desaparecido de la noche a la mañana y al revisar el motivo del porque desaparecieron, nos encontramos que tuvieron varios problemas, pero el más importante es que no consideraron al factor humano como un punto estratégico para el logro de los objetivos de la organización, no supieron administrar los recursos humanos.

Por ello, la finalidad de este trabajo, es proponer un modelo de Administración de Recursos Humanos que ayude a crear conciencia de la importancia del factor humano, y hacer de ellos una ventaja competitiva para la organización. La Administración de Recursos Humanos toma en cuenta a la gente, para que partiendo de ella, se tomen medidas en cualquier cambio que surja dentro de la organización, con el propósito de mejorar para ambas partes y que no exista descontrol que pueda llevar a la organización a tener problemáticas internas.

La facilidad de comprensión y sencillez, ha sido uno de mis propósitos fundamentales al elaborar el presente trabajo para que éste pueda ser útil a todo aquel que este interesado en que el Factor Humano es lo más importante para la organización; así como ser un medio de

consulta para todas aquellas personas interesadas en conocer lo que es la Administración de Recursos Humanos.

Para este fin, considero pertinente hablar en un primer capítulo sobre el marco de referencia de la Administración, en el cual menciono los antecedentes históricos, las escuelas administrativas y los representantes de la administración, hablaré de la importancia del proceso administrativo y de los enfoques que actualmente se manejan.

En el capítulo dos trato el tema de la Calidad, la cual lleva a una Productividad en el trabajo, menciono autores como Deming e Ishikawa entre otros, los cuales establecen una metodología para alcanzar la calidad.

En un tercer capítulo se hablara propiamente de la Administración de los Recursos Humanos, se hace una definición y se establece su importancia, también se mencionan cuales son las funciones básicas que la integran y el papel que juega el factor humano en la organización.

En el capítulo cuatro propongo un modelo de Calidad y Productividad para la Administración de Recursos Humanos, en el cual se establecen cinco puntos importantes para conocer como se encuentra la organización respecto al manejo de Recursos Humanos,

cuales son sus fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades, y con ellos tomar decisiones que son criticas para el buen funcionamiento de la organización; se establece una estructura para la Dirección de Recursos Humanos la cual puede ser flexible según la organización de la que se trate, y por último menciono la evaluación del personal que es de gran importancia para lograr los objetivos de la organización.

CAPITULO I.

ADMINISTRACION

1.1) DEFINICION.

A lo largo de nuestra existencia pertenecemos a varias organizaciones, que pueden ser una empresa, un equipo deportivo, un grupo musical, etc.; en cada organización existen estructuras formales o informales compuestas de personas que buscan como propósito el alcanzar conjuntamente una meta en común, como obtener utilidades, lograr un triunfo, etc.

La mayoría de las organizaciones tiene un programa, plan o método para alcanzar las metas, dicho plan hace que las organizaciones sean más efectivas y eficientes.

La administración consiste en darle forma a las organizaciones, por lo que es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar las metas establecidas.

Administración es hacer que se hagan las cosas en la organización de la mejor forma posible.

1.2) ANTECEDENTES HISTORICOS.

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr como individuos, (división y especialización del trabajo), la administración fue esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad fue confiando cada vez más en el esfuerzo de grupo y a medida que muchos grupos organizados se volvieron grandes, la tarea de los administradores, fue cobrando mayor importancia.

Las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remonta aproximadamente al año 1200 a.C. indican sin lugar a duda el amplio conocimiento y uso de la administración, sobre todo en lo referente a la dirección de asuntos políticos de extremada delicadeza y claro también a los no tan complicados. De igual manera, la historia de la antigua Grecia y también la del Gran Imperio Romano, nos proporcionan abundantes evidencias del conocimiento de la administración, sobre todo en lo relacionado directamente con tribunales, prácticas gubernamentales (algunas vigentes hasta la fecha), organización militar (de donde la administración clásica tomó varios conceptos y normas sobre todo referentes a la organización y a la autoridad) y esfuerzos de unidad de grupo principalmente. Además, en la historia perteneciente a la civilización occidental, también

podemos hallar vestigios de la utilización de la administración, en las que las pruebas más fehacientes de este conocimiento utilizado están demostrado por la iglesia, por medio de la formación de una estructura orgánica mundial y por el uso efectivo de la autoridad en la tarea administrativa.

En Europa Occidental, en donde hasta casi mediados del siglo XVIII, los pueblos habían venido usando tanto los mismos sistemas de producción como implementos conocidos hasta el momento para llevar a cabo su actividad normal durante veinte siglos; no es sino hasta después de unas cuantas décadas, cuando se registraron una serie de investigaciones y es entonces cuando la historia y sobre todo la parte relacionada con la administración y la producción experimenta un cambio significativo, lo anterior debido a este nuevo periodo, al que comúnmente se le conoce como Revolución Industrial, este cambio significativo produjo una mayor utilización de la maquinaria, la centralización de las actividades de producción, la determinación de nuevas relaciones empresarios – empleados y la separación de clientes – productores. Bajo estas nuevas condiciones, los medios acostumbrados para determinar y llegar a los objetivos no eran eternamente satisfactorios.

Es entonces cuando a medida de que fue aumentando el interés, la necesidad y la importancia de la administración, cobraron vida distintas corrientes de convicciones y puntos de vista que han determinado el desarrollo de la administración. Este surgimiento de corrientes y diversos puntos de vista es algo normal, pues cualquier área tan vital como la administración, con su interés en asuntos fundamentales que afectan a las personas, al

ambiente y a las necesidades humanas, tenía que atraer la atención de intelectuales y curiosos así como practicantes en áreas tales como negocios, economía, psicología, sociología, antropología, política y matemáticas. Como resultado, han aparecido varias escuelas de pensamiento administrativo, empleando cada una ciertas creencias, opiniones y disciplinas para conformar su existencia.

Cronología de la Administración.

| Cronología de la Administración. | | CONTRIBUCIONES IMPORTANTES A LA ADMINISTRACION. |
|----------------------------------|---------------------------|---|
| AÑO | INDIVIDUO O GRUPO ETNICO. | |
| 5000 AC | Sumérios | Escritura: conservación de registros. |
| 4000 | Egipcios | Se reconoce la necesidad de planear, organizar y regular. |
| 2700 | Egipcios | Se reconoce la necesidad de la honestidad o juego limpio en la administración. Terapia de la entrevista - no lo retenga, expúlselo. |
| 2600 | Egipcios | Organización descentralizada. |
| 2000 | Egipcios | Se reconoce la necesidad de la respuesta por escrito. Uso de un cuerpo de consejeros. |
| 1800 | Hammurabi | Control por el uso de testimonios y escritura: estableciendo el salario mínimo, reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse. |
| 1600 | Egipcios | Centralización en la organización. |
| 1491 | Hebreos | Concepto de organización, principio de jerarquización, principio de delegación. |
| 1100 | China | Se reconoce la necesidad de la organización, planeación, dirección y control. |
| 600 | Nabucodonosor | Control de producción y salario incentivo. |
| 500 | Meñcius | Reconocimiento de la necesidad de los sistemas y estándares. |
| | China | Reconocimiento del principio de especialización. |
| | Sun Tsu | Reconocimiento de la necesidad de planear, dirigir y organizar. |
| 400 | Sócrates | Enunciación de la universalidad de la administración. |

| | | |
|-------|----------------------|---|
| 400 | Jenofonte | Reconocimiento de que la administración es un arte separado. |
| | Ciro | Reconocimiento de la necesidad de relaciones humanas. Uso del estudio de materiales. |
| 350 | Griegos | Método científico aplicado. Uso de métodos de trabajo y tiempo. |
| | Platón | Enunciación del principio de especialización. |
| 325 | Alejandro el grande | Uso del estado mayor (Staff). |
| 321 | Kautilya (India) | Ciencia y arte del gobierno. |
| 175 | Caton | Uso de la descripción de tareas. |
| 50 | Varron | Uso de especificación de tareas. |
| 20 DC | Jesucristo | Unidad de mando. Regla de oro. Relaciones humanas. |
| 284 | Diocleciano | Delegación de autoridad |
| 900 | Alfarabi | Enlistado de las características de un líder. |
| 1100 | Ghazali | Enlistado de las características de un administrador. |
| 1340 | L. Pacioli (Genova) | Contabilidad por partida doble. |
| 1395 | Francisco Di Marco | Prácticas de contabilidad de costos. |
| 1410 | Los hermanos Soranzo | Uso del diario y libro mayor. |
| 1418 | Barbarigo | Formas de organización de los negocios; trabajos sobre procesos contables usados. |
| 1436 | Arsenal de Venecia | Contabilidad de costos, facturas y balances para control; numeración de partes inventariadas, intercambiabilidad de partes, estandarización de partes, control de inventarios, control de costos. |

| | | |
|------|--|---|
| 1500 | Sir Tomás Moro | Llamado a la especialización; denuncia de las faltas por administración y jefatura pobres. |
| 1525 | Nicolás Machiavelo | Principio de la confianza en el consentimiento de las masas, se reconoce la necesidad de la cohesión en la organización, enuncianción de las cualidades del jefe. |
| 1767 | Sir James Steuart | Teoría de la fuente de autoridad, impacto de la automación. |
| 1776 | Adam Smith | Aplicación del principio de especialización a los trabajadores manufactureros, conceptos sobre control computo de devoluciones. |
| 1785 | Thomas Jefferson | Llamo la atención sobre el concepto de partes intercambiables. |
| 1799 | Eli Whitney | Método científico, uso de contabilidad de costos y control de calidad, aplico el concepto de partes intercambiables, reconocimiento del campo de la administración. |
| 1800 | James Watt, Matthew Boulton, Soho, England | Procedimientos pauta de operación, especificaciones, métodos de trabajo, salarios incentivos, tiempos normales, datos normales, reuniones navideñas de empleados, gratificaciones notificadas en Navidad, sociedad mutualista de seguros para empleados, uso de auditorias. |
| 1810 | Robert Owen, New Lanark, Scotland | Necesidad de prácticas (relaciones) de personal reconocidas y aplicadas, se asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores, construcción de conjuntos de casas limpias para los trabajadores. |
| 1820 | James Mill | Análisis y síntesis de movimientos humanos. |
| 1832 | Charles Babbage | Énfasis en el enfoque científico, énfasis en la especialización, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, contabilidad de costos, efectos de los colores sobre la eficiencia del empleado. |
| 1835 | Marshall, Laughlin, et al | Reconocimiento y discusión de la importancia relativa de las funciones de la administración. |

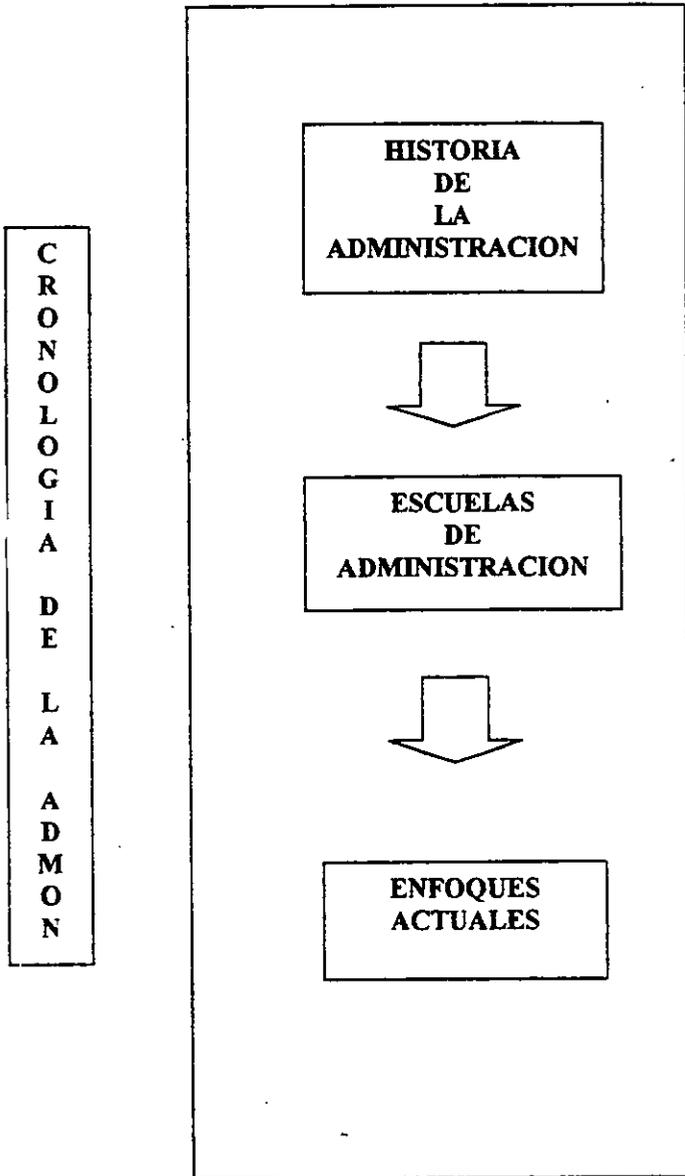
| | | |
|------|---------------------|--|
| 1850 | Mill, et al | Campo del control: unidad de mando; control de materiales y trabajo; especialización división del trabajo; salario incentivos. |
| 1855 | Henry Poor | Principios de organización, comunicación e información aplicada a los ferrocarriles. |
| 1856 | Daniel C. McCallum | Uso del organigrama para mostrar la estructura de la administración. Aplicación de administración sistemática a los ferrocarriles. |
| 1871 | William S. Jevons | Estudio de movimientos en el uso de la azada; estudio de los efectos sobre el trabajador de empleo de diferentes herramientas; estudios de fatiga. |
| 1881 | Joseph Wharton | Estableció en el ámbito universitario un curso de administración de negocios. |
| 1886 | Henry Metcalfe | Arte de la administración, ciencia de la administración. |
| | Henry R. Towne | Ciencia de la administración. |
| 1891 | Frederick Halsey | Plan de premios sobre los salarios pagados. |
| 1900 | Frederick W. Taylor | Administración científica; aplicación de sistemas; manejo de personal; cooperación entre trabajo y administración, salarios altos; carga igual entre trabajo y administración; organización funcional; principio de delegación aplicada al mercadeo; sistema de costos; estudio de métodos; estudio de tiempo; definición de administración científica; énfasis sobre tareas del gerente; énfasis en la investigación, modelos, planeación, control y cooperación. |
| | Frank B. Gilbreth | Ciencia del estudio de movimientos, "therbligs". |
| 1901 | Henry L. Gantt | Sistema de tarea y bonificación, enfoque humanístico al trabajo; gráficas de Gantt; responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores. |
| 1910 | Hugo Munsterberg | Aplicación de la psicología a los gerentes y a los trabajadores. |
| | Walter Dill Scott | Aplicación de la psicología a la propaganda y al personal. |

LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

| | | |
|------|-------------------------|--|
| | Harrington Emerson | Eficiencia de la ingeniería, principios de eficiencia. |
| | Hugo Diemer | Texto pionero en la administración de la fábrica. |
| 1911 | Harlow S. Person | Inició en Estados Unidos la primera conferencia en administración científica, dio reconocimiento académico a la administración científica. |
| | John C. Duncan | Texto comprensivo en el ámbito universitario en administración. |
| 1915 | Horace B. Drury | Crítica de la administración científica reafirmación de las ideas iniciales. |
| | Robert F. Hoxie | Crítica de la administración científica reafirmación de las ideas iniciales. |
| | F.W. Harris | Modelo económico para el tamaño del lote. |
| | Tomas A. Edison | Mecanismo de un juego bélico para evadir y destruir submarinos. |
| | Henri Fayol | Primera teoría completa de la administración; principios de la administración; reconocimiento de la necesidad para que la administración sea enseñada en las escuelas. |
| | Alexander H. Church | Concepto funcional de la administración; primer americano que explica la totalidad de los conceptos administrativos relacionando cada componente al todo. |
| | A. K. Erlang | Anticipó la teoría de las colas. |
| 1917 | William H. Lefflingwell | Administración científica aplicada a la oficina |
| | Meyer Bloomfield | Fundador del movimiento de la administración del personal. |
| 1918 | Carl C. Parsons | Se reconoce la necesidad de aplicar la administración científica a las oficinas. |
| | Ordway Tead | Aplicación de la psicología a la industria. |
| 1919 | Morris L. Cooke | Diversas aplicaciones de la administración científica. |

| | | |
|------|--|---|
| 1923 | Oliver Sheldon | Desarrollo una filosofía de la administración; principios de administración. |
| 1924 | H.G. Dodge H.G. Roming, W.A. Shewhart | Uso de la teoría de la inferencia y probabilidad estadísticas en la inspección por muestras y en el control de calidad por medios estadísticos. |
| 1925 | Ronald A. Fisher | Diversos métodos modernos estadísticos, incluyendo la prueba chi-cuadrada, estadísticas Bayesianas, teoría de la muestra y diseño de experimentos. |
| 1927 | Elton Mayo | Concepto sociológico de grupos de trabajo. |
| 1928 | T.C. Fry | Fundamento estadístico de la teoría de las colas. |
| 1930 | Mary P. Follet | Filosofía de la administración basada en la motivación individual. Enfoque del grupo operacional para resolver problemas de administración. |
| 1931 | James D. Mooney | Se reconoce como universales a los principios de organización. |
| 1938 | Chester I. Barnard | Teoría de la organización, aspectos sociológicos de la administración; necesidad de la comunicación. |
| | P.M.N. Blacket, et al | Investigación de operaciones. |
| 1943 | Lyndall Urwick | Colección, consolidación y correlación de los principios de administración. |
| 1947 | Max Weber, Rensis Likier, Cris Argyris | En la teoría de la organización se enfatizó en psicología, psicología social e investigación en relaciones humanas; incorporación de un sistema abierto en la teoría de la información. |
| 1949 | Norbert Wiener, Claude Shannon | Se enfatizo en la administración en el análisis de sistemas y en la teoría de la información, |
| 1951 | Frank Abrams, Benjamin M. Slekman | Reintroducción en el pensamiento administrativo de la política administrativa. |

| | | |
|------|---|---|
| 1955 | Herbert Simon, Harold J. Levitt, Robert Schlaifer | Se enfatizo en la conducta humana en la toma de decisiones, viéndola como una operación identificable, observable y mensurable; se acrecentó la atención en la psicología administrativa. |
|------|---|---|



1.3) ESCUELAS DE ADMINISTRACION.

| <i>ESCUELA</i> | <i>REPRESENTANTE</i> | <i>OBJETIVOS</i> |
|---|----------------------------|--|
| Administración Científica | Frederick W. Taylor | Pretendía determinar, en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea, así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores. |
| Conductista o Relaciones Humanas | Elton Mayo | Grupo de estudiosos de la administración, con estudios de sociología, psicología y campos relacionados, que usan sus conocimientos para proponer formas más eficaces para dirigir a las personas en las organizaciones. |
| Clásica | Henry Fayol | Pretendía identificar los principios y las capacidades básicas de la administración eficaz. |

1.3.1) Frederick W. Taylor. (Administración Científica)

Fue uno de los más grandes pioneros e investigadores de la administración, su fundamento principal se basó en el hecho de pensar que las mayores dificultades estaban dadas por la falta de comunicación y principalmente de lo que esperaban los niveles superiores

(gerentes), así como también el desconocimiento total de cuales eran entonces las expectativas y aspiraciones de los empleados. Taylor pensaba que al encontrar respuesta a una serie de preguntas tales como ¿Qué es lo que constituye un honrado día de trabajo?, ¿Cuáles son las esperanzas reales de los empleados respecto de su puesto y de su empresa?, etc., era como podría entonces comenzarse a formar una mejor base y también un mejor conjunto de preceptos que permitirían crear un clima más propicio para la administración y para la mejor relación, conocimiento y entendimiento entre las partes involucradas en el desempeño de cualquier actividad.

En consecuencia, Taylor llevó a lo largo de su vida diversos trabajos de investigación en los que pudo llevar un exhaustivo análisis de cada uno de las partes que componían la producción: observación, medición, contribución de cada componente, etc., el enfoque derivado de cada uno de sus estudios era principalmente un enfoque preciso y analítico, que solamente se limitaba a rechazar o aprobar terminantemente hipótesis que se obtenían como resultado de experimentos únicamente controlados.

Su principal método para realizar o llevar a cabo uno de sus experimentos controlados, fue el científico, el cual se basa en 7 puntos:

1. **Identificación de la proposición.** Este paso define el objetivo y orienta toda la investigación hacia una meta específica.

2. Obtención de observaciones preliminares respecto a la proposición. Esto es de carácter exploratorio supone la familiarización con los conocimientos existentes y proporciona útil material de antecedentes.

3. Manifestar la solución provisional a una proposición. La hipótesis, así manifestada, se confirmara o desaprobara mediante experimentos controlados. Se mantendrán constantes todos los factores que afecten a la proposición en toda la prueba excepto un factor que, al permitir que varíe, revelara su relación con la proposición. Se requiere mucha creatividad para formular la solución provisional pensando más allá de lo que en la actualidad se dispone. La historia también revela que muchos de los principales descubrimientos son el resultado de buscar la respuesta y relacionarla con una respuesta inesperada a otra proposición.

4. Investigar cuidadosamente la proposición, empleando tanto los conocimientos actuales como los experimentos controlados. Se busca el grado de relación a lo falta total de ella, entre los datos y la solución provisional. Se usa tanto el análisis como la síntesis. El análisis significa descomponer la entidad en sus componentes y examinar cada uno ellos en sí y con relación a los componentes restantes. La síntesis significa combinar, construir o reunir las varias entidades que se consideran. Además, los experimentos controlados se hacen para proporcionar datos sobre la proposición específica que se discute. Deben hacerse pruebas para establecer la consistencia de los resultados.

5. Clasificación de los datos obtenidos. La clasificación facilita el manejo de los datos. Las clases seleccionadas dependen de la proposición de la respuesta provisional.
6. Manifestar la respuesta provisional a la proposición, esto se logra mediante una cuidadosa interpretación de los datos clasificados. Para este propósito, se usan dos tipos de razonamiento. a)razonamiento inductivo, y b)razonamiento deductivo. El primero es el razonamiento derivado de los resultados de muchas pruebas que se refieren al mismo fenómeno. En contraste, el razonamiento deductivo, es el resultado derivado de la verdad de la totalidad de un conjunto, revelado por muchas pruebas, para una porción o segmento de esa entidad.
7. Ajustar y manifestar la respuesta a la proposición. Para ayudar a asegurar validez y unidad, la respuesta provisional se pone a prueba bajo las condiciones prescritas y se anotan los resultados, si es necesario, se ajusta la respuesta y se manifiesta con claridad, teniendo cuidado de relacionarla a la proposición expresada originalmente del primer paso.¹

La principal característica de los estudios de administración realizados por Taylor, fue el empleo del método científico para lograr descubrir nuevos conceptos respecto a la administración (de ahí su nombre de administración científica), este método de experimentación controlada, esta formado de una serie de pasos bien definidos que deben

¹ George R. Terry, Principios de Administración, noviembre 1980 pag. 70.

ejecutarse en el orden indicado para poder obtener el resultado deseado. El resultado al que llegó Taylor en sus investigaciones, se le llegó a conocer como Administración Científica, según explicaba, estaba basada en cuatro principios fundamentales:

1. El desarrollo del mejor método. Esto incluía el análisis de cada trabajo para determinar el mejor modo de desempeñarlo. El método apropiado se registraba y se seguía. El empleado era pagado sobre la base de un incentivo financiero, recibiendo una paga más elevada para un trabajo por arriba del estándar.
2. La Selección y el desarrollo de los trabajadores. Esto incluía las técnicas de selección prescritas para determinar al hombre adecuado para hacer un trabajo en particular y su entrenamiento en el mejor método prescrito.
3. Relacionar y unir el mejor método y al trabajador seleccionado y entrenado. Taylor creía que esto causaría cambios de importancia en el pensamiento administrativo, además de que los gerentes mostrarían menor resistencia debido principalmente a las mayores percepciones que recibirían.

4. La estrecha cooperación entre gerentes y trabajadores. Esencialmente, esto incluía la división del trabajo y daba a los gerentes la responsabilidad de la planeación y preparación del trabajo.²

1.3.2) ELTON MAYO (Conductista)

El estudio que realizó Mayo, estaba encaminado a demostrar la importancia que tienen las condiciones físicas en las que el operario realiza su trabajo y el hecho de sentir pertenencia hacia el grupo en el que se desenvuelve.

Para sus estudios, separó a un grupo de trabajadores y los puso a laborar bajo condiciones distintas, en un cuarto aparte, con ventilación y luminosidad distintas a la de los demás. Con ello se dio cuenta de que aumentaba la productividad, mejoró las condiciones de trabajo y la productividad volvió a aumentar, en un cambio más en lugar de volver a mejorar las condiciones de trabajo, los regresó a como estaban en un principio y la productividad volvió a mejorar, fue entonces cuando se percato de la importancia que tiene para el ser humano el sentir pertenencia a un grupo, ya que los trabajadores lo habían formado y se sentían parte del, por lo que se ayudaban a lograr sus objetivos.

En otro estudio, Mayo se dio cuenta de que otra variable importante es la permanencia en el empleo, y lo comprobó cuando por determinadas circunstancias, las personas renunciaban o salían de la organización, no se podían hacer grupos de trabajo por la rotación de personal,

² George R. Terry, Principios de Administración, noviembre 1989 pag 74

lo que pudo asemejar con su estudio anterior, ya que el grupo de trabajadores que empleó para realizarlo no se desintegro en su totalidad durante el estudio.

Las personas, sienten esa pertenencia dentro de la organización, cuando son tomados en cuenta, no solo dándoles las condiciones de trabajo necesarias para realizar sus actividades, sino también dándoles respuesta a cada una de sus inquietudes, opiniones y sugerencias para mejorar, ya que así se sienten parte de la organización, lo que realizan es para conseguir un fin común que favorezca a todos. Existe una cooperación espontánea.

El hecho de que el trabajador se sienta parte de la organización recae en todos los niveles de mando, por lo que hay que proporcionar condiciones de trabajo en las que se puedan desempeñar las tareas, así como transmitir el sentimiento de pertenencia a la organización.

1.3.3) Henri Fayol. (Administración Clásica)

También hizo valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo de la administración. Fue un pionero en la administración por que logro hacer una serie de generalizaciones de carácter universal respecto a la administración, basadas directamente en la aguda visión y experiencia administrativas y practicas que poseía como resultado del desempeño de su carrera industrial en un combinado de Acero y Carbón. Así mismo, proporciono también

una gran perspectiva de la administración y un amplio marco respecto al cual podía desarrollarse prósperamente el amplio pensamiento administrativo.

Fue una de los primeros hombres en considerar a la administración como compuesta de diversas funciones, aun cuando su libro, el cual había sido escrito en francés apareció primero en 1916, sus contribuciones estuvieron un tanto ocultas hasta el año de 1949, cuando finalmente una traducción al inglés recibió amplia difusión.

Fayol dirigió sus esfuerzos principalmente a lo que conocemos como administración clásica, ya que el principal foco estaba en toda la empresa y no solo en algún departamento de los que la formaban, asimismo, a diferencia de la administración científica, el pensamiento era mucha más deductivo y menos inductivo. Se destacaban el racionalismo y la consistencia lógica, pero las necesidades emocionales y el deseo del individuo para actuar en forma responsable eran ignorados en su mayor parte hasta ese momento. Fayol descubrió después de realizar innumerables estudios, cosas interesantes aun para la administración moderna en todo el mundo, cosas como el hecho de que las actividades en una empresa industrial, se podían dividir en seis grupos:

1. Técnicas (producción).
2. Comerciales (compra, venta e intercambio).
3. Financieras (búsqueda y uso óptimo del capital).

4. Seguridad (protección de la propiedad y de las personas).
5. Contables (incluyendo estadísticas).
6. Administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control).

Fayol hizo mención a un hecho relevante que aun en la actualidad es valido, a tal punto que si no se considera de este modo, la administración de cualquier negocio podrá estar en peligro, al hecho al que me refiero es que los principios de la administración son flexibles, no absolutos y que estos deben usarse independientemente de las condiciones cambiantes y especiales, Fayol enumera 14, con base en su experiencia los cuales son:

1. División del trabajo. Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajos, tanto administrativos como técnicos.
2. Autoridad y responsabilidad. Aquí Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es el corolario de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente, y factores personales, que forman un compuesto de inteligencia, experiencia, crecimiento moral, servicio, etc.

3. **Disciplina.** Al considerar la disciplina como respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto, Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles.

4. **Unidad de mando.** Esto significa que los empleados deberán recibir ordenes solo de un superior.

5. **Unidad de dirección.** Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, este se relaciona con la organización del cuerpo corporativo y no con el personal, (Fayol no quiso decir de ningún modo que todas las decisiones deberían tomarse en la cúspide).

6. **Subordinación del interés individual al general.** Esto se explica por si solo, cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.

7. **Remuneración.** La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la máxima satisfacción posible a los empleados y a la empresa.

8. **Centralización.** Sin usar el termino centralización de la autoridad, Fayol se refiere al grado en que la autoridad esta concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado en que se dará la mejor producción general.

9. Cadena esccalar. Fayol concibe esto como una cadena de superiores desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.

10. Orden. Al dividir al orden en material y social, Fayol sigue el sencillo adagio de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Esto es, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.

11. Equidad. La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados.

12. Estabilidad de los empleados. Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos.

13. Iniciativa. La iniciativa se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar. Fayol exhorta a los gerentes a sacrificar la vanidad personal con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa.

14. Espiritu de equipo. Este es el principio de que la unión hace la fuerza, así como una extensión del principio de la unidad de mando que subraya la necesidad del trabajo en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo.³

Al finalizar su explicación de los principios, Fayol observaba que no había hecho un intento por ser exhaustivo, sino que había tratado tan solo de describir aquellos que habían tenido más oportunidades de usar, ya que cierto tipo de codificación de principios parecía ser indispensable en cada empresa.

1.4) PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es una herramienta que nos ayuda a que se tenga un buen funcionamiento en la empresa, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos de la empresa. Tiene varios pasos fundamentales:

a) Planeación.

Es el proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas, es decir, es determinar por adelantado lo que se va a hacer y como se va a hacer. Todos los

³ Koontz/Weihruch, administración, septiembre pags 36, 37

planes son las guías para que la organización obtenga y comprometa los recursos para alcanzar los objetivos, por lo que los miembros del mismo desempeñan actividades que llevan a lograr los objetivos, y el avance que se tenga puede ser medido con la finalidad de corregir los errores que se tengan. La planeación tiene varios aspectos importantes:

- Los planes de la organización así como las acciones que se tengan, deben ayudar al cumplimiento de los objetivos de la empresa, y con la cooperación de cada uno de los integrantes de la empresa, se podrán cumplir las metas grupales.
- La planeación es esencial ya que en ella se indica como se deben establecer los objetivos que serán necesarios para poder orientar los esfuerzos que los integrantes del grupo deberán realizar; la planeación y el control son funciones inseparables debido a que los planes que se implementen en la empresa carecerán de sentido sin un plan que sirva de referencia.
- La elaboración de un plan deberá contar con cierto grado de libertad y discreción por parte de los gerentes y directores que los establezcan, por ello la importancia y la amplitud de un plan varia de acuerdo a la autoridad que cada uno tenga en la organización.

b) Organización

Es el proceso que ayuda a comprometer a las personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

El organizar presenta ventajas importantes para la empresa, dado que un gerente puede obtener más que la suma de los esfuerzos individuales. Con la organización se pretende lograr una sinergia, lo cual significa la realización de una o más acciones simultáneas de unidades individuales (la suma es mayor a sus partes), la organización se interesa más por la potencia de la mezcla que en la fuerza de sus ingredientes. La organización puede tener un efecto muy favorable sobre la actuación y el control gerencial. Se ha puesto cada vez más énfasis sobre las acciones de los individuos y grupos según influyen unos a los otros dentro del marco de trabajo organizacional. Se destacan las relaciones interpersonales y se busca también lograr la maximización de la satisfacción humana así como la productividad del trabajo. Llevar a cabo la organización es siempre importante, dado que el organizar siempre ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana porque la

colaboración humana y la protección de las amenazas han fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo.

c) Integración

Es poder ocupar y mantener los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la refuerza de trabajo, inventario de personas, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de vida y carrera, compensaciones y capacitación, todo lo anterior con el objeto de que cada una de las personas que forman la organización realice sus tareas con eficiencia y eficacia.

d) Dirección.

Es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. Es la influencia que tiene una persona en otra u otras, esta proviene de la relación que existe entre el dirigente y el miembro o miembros de un grupo, es decir existe interacción reciproca de cada una de las personas de un grupo. Las interacciones que se dan necesariamente entre un dirigente y los miembros de su grupo y entre los miembros del grupo mismo son, esenciales para una dirección efectiva. El dirigente esta relacionado en alguna forma con los diferentes miembros de su grupo y entre los miembros del grupo mismo es, esenciales para una dirección efectiva. El dirigente esta

relacionado en alguna forma con los diferentes miembros del grupo, y de igual manera, los integrantes del grupo está también relacionados con el dirigente, por esto las relaciones que se den entre las dos partes, están condicionadas por las fuerzas activas que se encuentran presentes en el ambiente en el cual operan el dirigente y el grupo. Cabe mencionar el hecho de que estas relaciones varían continuamente y con frecuencia son altamente cambiantes, estas variaciones son producidas, lo mismo por las reacciones de las personas que por las del dirigente. La capacidad de interacción que deba tener lugar para que exista una buena dirección depende de lo que se desee lograr, del comportamiento de las personas implicadas, del conocimiento y de las ideas con las que cada uno de los integrantes pueda contribuir tendientes a lograr la solución viable del problema y de los elementos positivos o negativos que se encuentre en el ambiente.

Cuando hablamos de dirección es importante mencionar que el liderazgo, es una cualidad de "influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales"⁴, en si el lider tiene que lograr que las personas formen dentro de sí una excelente disposición para cumplir con los objetivos tanto de la organización como propios a través de la realización plena y satisfactoria de su trabajo y que además lo realicen con celo y con confianza. Es conveniente hacer mención de los componentes del liderazgo:

⁴ Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, Febrero 1992, pags 74, 75

1. La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
2. La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
3. La habilidad de inspirar.
4. La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

El liderazgo en las organizaciones puede ser de forma formal o de forma informal, el primero se refiere al hecho de que está dado por el lugar y el nivel que ocupa una persona dentro de la estructura organizacional, este es un liderazgo más forzado, ya que el integrante de la organización tiene que seguir a ese líder y obedecerlo meramente por jerarquía, mientras que el segundo es aquel que se da en una persona independientemente del lugar o jerarquía que tenga en la organización, se trata generalmente de líderes natos o bien de gentes que con su ejemplo en el trabajo, atraen la atención y el respeto de los demás. En una organización se busca tener un líder que tenga ambos tipos de liderazgo.

e) Control.

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas, es decir, es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

Las técnicas y sistemas que se implementan para lograr el control en la organización son prácticamente las mismas independientemente de si se trata de procedimientos de oficina, de la calidad de los productos o cualquier otra cosa; el control cuenta con un proceso básico, el cual no importa donde se encuentre ni lo que controle y este comprende tres pasos fundamentales:

1. **Establecimiento de estándares.** En este se parte de un punto de referencia el cual esta constituido por los planes, por lo cual el primer paso en este proceso de control será irremediabilmente el establecimiento de dichos planes, debido a que estos varían de grado de complejidad, de amplitud y de detalle, que los gerentes normalmente no pueden ver todo, por lo cual se establecen estándares especiales. Estos estándares son por definición simplemente criterios para el desempeño, los cuales al establecerlos fijaran la guía para poder detectar y corregir desviaciones de acuerdo a su propósito inicial.
2. **Medición del desempeño.** Es la evaluación del desempeño frente a los estándares que debe realizarse sobre la base del futuro para que de esta forma puedan detectarse las desviaciones antes de que estas ocurran aplicando las acciones correctivas necesarias y logrando así un ahorro sustancial tanto en tiempo como en dinero.
3. **Corrección de desviaciones.** Esta se logra fijando estándares que reflejen el puesto de una estructura organización, si se mide el desempeño de acuerdo con eso, es fácil aplicar una o varias correcciones a la falla encontrada. La corrección es el punto en que

el control puede verse como parte de todo el sistema de administración y entonces es posible relacionarlo con las demás funciones administrativas, también es posible corregir las desviaciones mediante el ejercicio de su función organizacional a través de la reasignación o clarificación de responsabilidades.

1.5) ENFOQUES ACTUALES.

1.5.1) SISTEMAS.

Concepción de la organización como un sistema, unido y dirigido, de partes interrelacionadas.

El enfoque de sistemas para administrar, en lugar de abordar los diversos segmentos de una organización por separado, piensa que la organización es un sistema único que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. Esta posición permite a los gerentes contemplar a la organización como un todo y como parte del ambiente externo, más amplio. El enfoque de sistemas dice que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, la actividad de todos sus otros segmentos.

Los gerentes de producción de una planta fabril, por ejemplo, prefieren las corridas de producción, ininterrumpidas y largas, de productos estandarizados para lograr un máximo de eficiencia y costos bajos. Por otra parte, los gerentes de mercadotecnia que quieran

ofrecer a sus clientes la entrega rápida de una amplia gama de productos, preferirán un calendario de producción flexible, capaz de surtir pedidos especiales a corto plazo. Los gerentes de producción partidarios de los sistemas deciden la programación cuando han detectado las consecuencias de sus decisiones para otros departamentos y para la organización entera. La médula del enfoque de sistemas es que los gerentes no pueden funcionar plenamente dentro de los límites del organigrama tradicional, sino que deben entremezclar su departamento con toda la empresa. Para ello, no solo tienen que comunicarse con otros empleados y departamentos, sino también, con frecuencia, con representantes de otras organizaciones. Sobra decir que los gerentes partidarios de los sistemas entienden la importancia que los hilos de las relaciones de negocios tienen para sus actividades.

Subsistemas.

Las partes que constituyen un sistema entero se llaman subsistemas. Además, por cada sistema puede ser, a su vez, un subsistema de un todo mayor. Por ejemplo, un departamento es un subsistema de una planta, que puede ser un subsistema de una empresa, que puede ser un subsistema de un conglomerado o una industria, que es un subsistema de la economía nacional, que es un subsistema del sistema mundial.

Sinergia.

Significa que el todo es mayor a la suma de sus partes. En términos organizacionales, sinergia significa que conforme los departamentos independientes de una organización cooperan e interactúan, resultarán más productivos que si cada uno de ellos actuara en forma aislada. Por ejemplo, en una pequeña empresa, habrá más eficiencia si cada departamento se relaciona con un departamento de finanzas, que si cada departamento tiene su propio departamento de finanzas independiente.

SISTEMAS ABIERTOS Y CERRADOS.

Un sistema es un sistema abierto si interactúan con su ambiente; Se dice que es un sistema cerrado sino lo hace. Todas las organizaciones interactúan con su ambiente, pero lo hacen en diferente medida. Por ejemplo, una fábrica de automóviles es un sistema mucho más abierto que una cárcel.

LIMITE DEL SISTEMA.

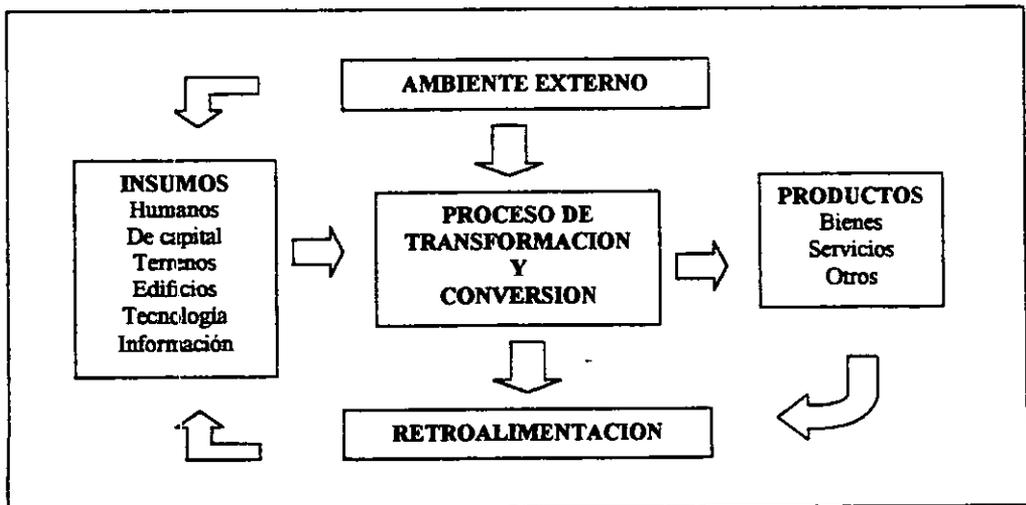
Cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente. En un sistema cerrado, el límite del sistema es rígido; en un sistema abierto el límite es más flexible. En años recientes, los límites de los sistemas de muchas organizaciones han ido adquiriendo flexibilidad, por ejemplo, los gerentes de compañías petroleras que quieren realizar perforaciones marítimas

deben tomar en cuenta el interés del público por el ambiente. Las comunidades estadounidenses están exigiendo de las empresas una responsabilidad ambiental cada vez mayor.

FLUJO.

Un sistema tiene flujos de información, materiales y energía (se considera también la energía humana). Estos flujos del ambiente entran en el sistema en forma de insumos (materias primas), pasan por procesos de transformación en el sistema (operaciones que las modifican) y salen del sistema en forma de productos (bienes y servicios).

RETROALIMENTACION.



La retroalimentación es la clave para el control del sistema. Conforme avanzan las operaciones del sistema, se le va entregando información a las personas indicadas, quizás a una computadora, con objeto de evaluar el trabajo y, en su caso, corregirlo. La teoría de los sistemas destaca la esencia dinámica y las interrelaciones de las organizaciones y el quehacer administrativo. Por tanto, ofrece un marco que nos permite planificar actos y adelantarnos a las consecuencias inmediatas y mediatas, al tiempo que nos permite entender las consecuencias inesperadas cuando se presentan. Con la perspectiva de los sistemas, los gerentes generales pueden conservar, con más facilidad, el equilibrio entre las necesidades de las distintas partes de la empresa y las necesidades y las metas de la compañía entera.

1.5.2) ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

Las políticas y procedimientos son instrumentos potentes que sirven para implantar la estrategia y para conseguir un mayor compromiso de los empleados. Por lo que la Administración por Objetivos parte de tener como su nombre lo dice, objetivos claros.

OBJETIVOS ANUALES.

Los objetivos anuales son el fundamento para aplicar cualquier estrategia. Identifican, con precisión lo que se debe hacer, cada año, para alcanzar las metas estratégicas de la

organización. En los procesos, también ofrecen a los gerentes metas específicas para los resultados del año entrante. Los objetivos anuales sientan con claridad los roles que desempeñan los gerentes en la implantación de la estrategia de una organización.

La Administración por Objetivos va más allá de establecer objetivos anuales para las unidades de la organización y fija metas para el resultado de los empleados en lo particular. Peter Drucker fue el primero en proponer esta posición, en 1954, en el libro *The Practice of Management*. Desde entonces, la APO ha sido fuente de muchas discusiones, evaluaciones, investigaciones, así como de inspiración para muchos programas similares.

La APO se refiere a una serie formal de procedimientos, que empieza por establecer metas y prosigue hasta la revisión de resultados. Los gerentes y las personas que estos supervisan, actúan en conjunto para establecer metas comunes. Los campos principales de responsabilidad de cada persona se definen con claridad, en términos de los resultados mensurables que se esperan o de los objetivos usados por los miembros del equipo en la planificación de su trabajo y por ambos, para observar el avance logrado. La evaluación de resultados se realiza en forma conjunta, y constante y se establecen disposiciones para realizar revisiones periódicas con regularidad.

La médula de la APO son los objetivos que detallan las acciones individuales requeridas para desarrollar la estrategia funcional y los objetivos anuales de la unidad. La APO es una forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y de enfocarlos

hacia las metas de los niveles altos de la administración y la estrategia global de la organización.

Otra clave de la APO es su insistencia en la participación activa de los gerentes y del personal de todos los niveles de la organización. Drucker insistía en que los gerentes y los miembros del equipo debían establecer sus propios objetivos, cuando menos, debían tomar parte activa en el proceso para establecer los objetivos. De lo contrario, el personal se podría negar a cooperar o solo hacia un esfuerzo a medias para poner en práctica los objetivos de otros. Drucker también sugería que los gerentes de todos los niveles debían ayudar a establecer los objetivos de las personas en niveles más altos que el suyo, con la idea de que esto les permitiría entender mejor la estrategia general de la compañía y la forma en que sus propios objetivos específicos se relacionaban con el cuadro general.

ELEMENTOS DE LA APO

Los sistemas de la APO varían mucho, algunos son diseñados para una subunidad, otros para la organización entera. Algunos subrayan los planes de la corporación, otros hacen hincapié en la motivación individual. Los programas más eficaces de APO comparten los seis elementos siguientes:

1. Compromiso con el programa.

En todos los niveles de la organización, se requiere el compromiso de los gerentes para alcanzar los objetivos personales y los organizacionales, así como el mismo proceso de la APO para que el programa sea efectivo.

2. Las metas establecidas por los niveles superiores.

Los programas eficaces de APO suelen empezar por la alta dirección, la cual determina la estrategia de la organización y establece las metas preliminares, que son como objetivos anuales en razón de su contenido y sus términos. Este procedimiento permite que los gerentes y el personal tengan una idea más clara de lo que espera lograr la alta dirección y les muestra la relación directa que existe entre su propio trabajo y la consecución de las metas de la organización.

3. Las metas individuales.

En un programa eficaz de APO, cada gerente y cada miembro del personal cuenta con responsabilidades y objetivos claramente definidos para su trabajo. El propósito de establecer objetivos en cada nivel, en términos específicos, es ayudar a los empleados a entender con claridad y exactitud que se espera que logren, así como ayudar a cada

individuo a hacer planes individuales y eficaces para alcanzar las metas hacia las cuales se dirige.

4. La participación.

Por regla general, cuanto mayor es la participación de gerentes y empleados para establecer metas, tanto mayor la probabilidad de que éstas se alcancen. Los programas de administración de calidad que tienen éxito indican que se requiere la participación conjunta para establecer metas.

5. La autonomía para aplicar los planes.

Cuando se han convenido los objetivos, el individuo goza de bastante discreción para elegir los medios de alcanzarlos, sin que los gerentes de niveles más altos cuestionen al respecto.

6. La revisión de resultados.

Los gerentes y los empleados se reúnen periódicamente para revisar el avance logrado para alcanzar los objetivos. En la revisión, deciden que problemas existen y que pueden hacer

cada cual para resolverlos. En caso necesario, se pueden modificar los objetivos para el siguiente periodo de revisión.

EVALUACIÓN DE LA APO.

Es muy importante preguntarse si los conceptos de la APO funcionan realmente, Stephen Carroll y Henry L.Tosi, investigaron sobre como establecer metas específicas, retroalimentación sobre el desempeño y la participación, para determinar si el optimismo en cuanto a la APO estaba justificado, llegaron a la conclusión de que las personas que logran alcanzar las metas que se han establecido tienden a perfilarse para obtener un mejor desempeño. Los empleados que reciben retroalimentación específica y oportuna sobre su desempeño obtienen mejores resultados, y quienes toman parte en el proceso para establecer metas llegan a mejores resultados. Concluyen que el proceso mismo de la participación conduce a una mejor comunicación y entendimiento entre los administradores y las personas que estos supervisan.

1.5.3) DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ANTECEDENTES

Douglas Mc'Gregor, fue quien diferencia realmente las suposiciones realizadas por la administración científica y las relaciones humanas, él mismo dividió según su juicio a las

suposiciones tradicionales y a las otras, esta división fue la de llamar teoría X a aquel conjunto de suposiciones tradicionales y teoría Y a aquellas suposiciones que se apoyaban en la ciencia de la conducta.

Teoría X

La gerencia es la responsable de organizar y coordinar todos y cada uno de los elementos productivos con los que cuenta una organización, con los elementos económicos.

El personal es un proceso que consiste en dirigir sus esfuerzos, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para que este se ajuste a las necesidades de la organización donde presta sus servicios.

Si la gerencia no interviene activamente, el personal será pasivo e incluso se resistirá a colaborar a cubrir las necesidades de la organización, por tanto, la misión de la Gerencia deberá ser la de lograr persuadir, premiar, controlar y castigar al personal para que este cumpla con sus objetivos.

Así mismo, la teoría X cuenta con una serie de aseveraciones que nos hacen pensar que el hombre tiene un concepto bajo de sí mismo, ya que esta teoría supone también lo siguiente:

1. El hombre es por naturaleza indolente, trabaja lo menos posible.

2. Le falta ambición, no le gusta tener responsabilidades y prefiere ser guiado la mayor parte de las veces.

3. Es esencialmente egoísta, indiferente a las necesidades de la organización.

4. Es por naturaleza resistente a todo tipo de cambio tanto personal como en el ámbito de la organización.

5. Es crédulo, no muy listo.

En contra posición a la teoría X, tiene la teoría Y, la cual esta basada en la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, de la cual decía que el hombre es un animal con necesidades y que una vez que se satisface la primera, otra necesidad aparece. Este proceso se acaba y se repite desde el nacimiento hasta la muerte del hombre, así mismo sostiene que las necesidades están organizadas en una serie de niveles u orden jerárquico según la importancia que representan para el hombre.

1. Necesidades Fisiológicas.

Es el nivel inferior de estas necesidades, de estas podemos decir que una satisfecha no es motivadora del comportamiento, estas necesidades son por ejemplo el comer, el vestir, el descansar.

2. Necesidades de Seguridad.

Cuando las necesidades fisiológicas están satisfechas en su mayor número, las del próximo nivel surgen y se presentan a tal grado que definen y dominan el comportamiento del hombre, por ejemplo el protegerse de amenazas, protegerse del peligro.

3. Necesidades de Sociales.

Estas necesidades aparecen una vez que el hombre ya no está temeroso de su bienestar sobre todo físico, es entonces cuando surgen las necesidades sociales las cuales se refieren a la aceptación del hombre por parte de los integrantes que forman su entorno cotidiano, las necesidades de pertenecer, de dar y recibir, de poder asociarse con sus congéneres.

4. Necesidades de Ego.

Son las de mayor significado para el hombre por ser aquellas que se relacionan con la propia estima como es la confianza en sí mismo, de dependencia, de realización, de

competencia y de conocimientos, así como con las relacionadas con el reconocimiento, el prestigio, de respeto y el aprecio de los integrantes de su comunidad.

5. Necesidades de Autocumplimiento.

Son las que permiten realizar las propias potencialidades para un continuo desarrollo y perfeccionamiento del individuo.

Todo lo anterior propicio el surgimiento de la Teoría Y, la cual es capaz de motivar a las personas, ya que alienta al hombre a superarse.

Teoría Y

La Gerencia es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa como el dinero, equipo, materiales, personas, etc., de acuerdo a los objetivos económicos.

El hombre no es por naturaleza pasivo, ni resistente a las necesidades de la organización, Se ha vuelto así como consecuencia de la experiencia en las organizaciones. El desarrollo físico y mental en el trabajo es algo tan natural como el juego o descanso. Al ser humano común no le disgusta trabajar.

La motivación, la capacidad para aceptar responsabilidad, el potencial de desarrollo y la disposición de dirigir su comportamiento hacia los objetivos de la organización, si se encuentran presentes en las personas. Es responsabilidad de la alta gerencia hacer posible que las personas por si mismas reconozcan y desarrollen estas características humanas. El control externo y las amenazas de castigo, no son los únicos remedios para encausar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.

La misión fundamental de la Gerencia es la de propiciar y mejorar las condiciones de la organización y los métodos de operación, de tal manera que el hombre pueda entonces alcanzar en mejor forma sus objetivos, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Este es un proceso que de manera preponderante consiste en crear oportunidades, eliminar los obstáculos, animar el crecimiento y ofrecer entonces una buena dirección, capaz de hacer crecer al hombre.

En las condiciones actuales de la vida de la empresa, las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas solo en una parte de ellas.

Analizando cada una de las teorías anteriores, se puede llegar a la siguiente conclusión:

- a) La teoría X presenta para los administradores una lista de razones fáciles de entender para poder explicar la marcha ineficaz de la organización, mismo que ese debe a la índole de los recursos humanos con que hay que cooperar.

- b) La teoría Y muestra como la solución de los problemas que aquejan a la organización está en manos de la alta Gerencia, la cual seguramente al existir problemas, muestra que no conoce los recursos humanos con los que cuenta.
- c) La teoría X rebaja al hombre a un nivel de autoestima mínimo, por lo que los supuestos de la teoría Y ayudan al hombre a alentarse a sí mismo partiendo de un concepto amplio y revaluado del hombre.

Teoría Z

La teoría Z, de William Ouchi, esta enfocada en describir el tipo de organización, mientras que la teoría X y Y se ocupan de las características y rasgos del individuo como trabajador.

La manera de laborar en Japón incluye condiciones de homogeneidad, estabilidad y colectivismo, en tanto que en el mundo norteamericano, se atiende a la heterogeneidad, movilidad e individualismo. Estas últimas provocadas por el estilo de vida del norteamericano, ya que busca crecimiento rápido en la organización, y al no encontrar el crecimiento de la forma que desea se ve en la necesidad de cambiar de empleo hasta encontrar en donde pueda lograr sus objetivos de forma rápida. Lo anterior provoca que las empresas norteamericanas tengan un alto índice de rotación, altos costos en capacitación y

tener tareas especializadas, para que el trabajo se pueda aprender con facilidad y se convierta en algo rutinario, llevando a aburrir a la persona lo cual lo lleva a renunciar para buscar algo mejor.

La teoría Z parte de un marco cultural, en donde las empresas desarrollan una filosofía y valores en donde fundamentan la autoridad, que sea respetada y aceptada por los integrantes de la organización.

Aquí es cuando se crean los valores de la corporación en prácticas como el ofrecer empleo de por vida a las personas, una evaluación y promoción lentas, trayectorias de carreras no especializadas, mecanismos de control implícitos, decisión colectiva, responsabilidad colectiva e interés holístico (aceptación de la persona de modo integral). Lo anterior dará como resultado el que pueda existir una participación y cooperación constante de las personas hacia la organización y la consecución de sus objetivos, también permitirá que la persona sienta confianza respecto a la organización y trabajo, por lo que tenderá a formar grupos de trabajo en los que pueda desarrollarse de la mejor manera posible y que le permita obtener el nivel de satisfacción deseado así como autonomía que provocara un aumento en la productividad en beneficio de ambas partes.

La teoría Z cuenta con una serie de pasos para su mejor aplicación y obtención de resultados deseados y son los siguientes:

1. Comprende la organización Z y el papel que desempeñamos en ella.

Se basa en la confianza por lo cual para obtenerla, podemos propiciarla actuando con autenticidad y sinceridad, con realismo y objetividad. Es importante desenvolvemos de manera íntegra, de modo consistente en trato y toma de decisiones, ya que una persona con estas características no cambia su comportamiento aun cuando se modifiquen las condiciones de la empresa, y es considerada como elemento importante dentro del proceso de cambio, ya que beneficia a las demás que se encuentran en el entorno.

2. Analizar la filosofía de la empresa.

La filosofía de la compañía o corporación es la enunciación de los objetivos de la empresa y además de lo anterior deberá contener también los procedimientos de operación y las limitaciones con las cuales trabaja. Esto es, no solo los fines que persigue la organización, sino también todas las herramientas y medio con los que cuenta para poder lograr dichos objetivos.

Si se desea implantar una filosofía se deberá analizar forzosamente y comprender la cultura existente en la empresa, analizando decisiones importantes tomadas en el pasado y los principios que se aplicaron al tomarlas. Al establecer la filosofía de la empresa, debemos tener cuidado en que después no se contraponga nada con esta.

3. Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la empresa.

La alta dirección o gerencia de la empresa debe brindar el respaldo adecuado, directo y personal al proceso de cambio que se desea llevar a cabo, para que este tenga éxito. A un mayor número de resoluciones compartidas, serán mayores los frutos obtenidos de la cooperación del equipo de administración de la organización.

4. Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.

Se deberá crear conciencia en todos y cada uno de los subordinados del hecho de que cada persona se encuentra dentro de la organización para que cada una desarrolle una tarea en específico y que ayudado por sus compañeros, juntos alcancen el fin que beneficie tanto a ellos como a la empresa.

5. Desarrollo de habilidades para las relaciones humanas.

Dentro de una organización es muy importante el trato que se le da a un cliente por que de alguna manera es el mismo que se tiene con los miembros de la organización. Hay que procurar que dicho trato sea de igual forma entre las personas de la organización, la forma de lograrlo es propiciar un ambiente de cooperación, para que las personas a la hora de trabajar juntas, intercambien información, recursos y planes. Otra forma de lograrlo es practicar en ocasiones que el superior se ponga de subordinado y viceversa. Lo anterior, para que se de un ambiente de confianza en el que se puedan expresar inquietudes del personal y donde se les pueda dar también respuesta.

6. Evaluar su propio desempeño y los resultados del sistema.

Es importante e igualmente conveniente el hecho de que antes de que se ponga a funcionar la teoría Z en los niveles inferiores de la organización, la alta dirección evalúe su actuación personal y hasta que punto ha sido positivo los resultados de la filosofía. Un camino que puede ser viable y eficaz para ver realmente los alcances que se tuvieron, es el contratar un auditor externo, sin informarle el alcance del proceso, y una vez que exponga sus resultados, compararlos con los esperados. Debemos también atender a lo que cada directivo compruebe personalmente, ya que sus observaciones son también fidedignas y validas.

7. Comprender al sindicato.

Comprender al sindicato según el punto de vista de los directivos, es algo similar a tener problemas en la puerta de las casas; el éxito de una organización tipo Z esta influenciado por la distribución igualitaria del poder, principio que es apoyado por los sindicatos. Al mismo tiempo busca una mayor flexibilidad en los reglamentos laborales, con el fin de que exista una mayor productividad y seguridad en el empleo que proporciona cada organización.

8. Como hacer que el empleado se vuelva más estable.

Cuando se desarrolla dentro de la organización un ambiente de trabajo en el cual las personas tienen participación activa en las decisiones que están directamente trazadas para

el desarrollo de las tareas que cumple, existen retos, sentimientos e igualdad y se propicia entonces que exista renuncia voluntaria.

Existe como justificación expuesta por algunas empresas en la decisión de despidos en masa, el que las ventas disminuyan cuando la economía débil sufre una baja. Sin embargo, estos despidos en masa no se justifican, si el problema es temporal, ya que pueden evitarse con el hecho de compartir entre empresa, trabajadores e incluso las accionistas al obtener un porcentaje menor de utilidades, con ello su fuerza de trabajo posteriormente lo recompensará con aumento en la productividad e incremento en las utilidades. La empresa seguirá contando con personal calificado para el desarrollo de las actividades.

9. Tomar las decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.

Se encuentra comúnmente en las organizaciones que los empleados recién contratados de universidades, tienen como principal objetivo el escalar puestos a un ritmo acelerado. Esto va a provocar dificultades para las empresas tipo Z, ya que en ellas la promoción debe ser lenta. La forma de solucionarlo es que si quieren ascender rápido, se les de la oportunidad, siempre que lo demuestren, pero lentamente con relación a sus compañeros, o sea por grupos.

Debe quedar claro y bien comunicado que para los jóvenes de recién ingreso a la organización, el poco ingreso que tengan en la actualidad, será recompensado con uno

mayor gracias a los conocimientos adicionales que vayan adquiriendo en su trabajo y a la experiencia.

10. Ampliar los horizontes profesionales.

El marco con el que trabajan algunas organizaciones en ocasiones se vuelve hostil en cuanto a que las personas no ven posibilidad de ascenso o movimientos verticales que puedan servir para ampliar sus conocimientos. Esto es propiciado, porque muchas veces el personal se encarga de subestimar a sus compañeros y sienten que cada departamento requiere de elementos especializados. Por lo que se debe crear una conciencia de equipo y ayuda, si bien una persona de producción que quiere ingresar al departamento de ventas, puede hacer ver que su conocimiento acerca del producto es una herramienta muy valiosa para salir a vender.

La ampliación del horizonte profesional en la organización se lograra basándose en labor de conjunto, cooperación ya que existe una interrelación entre los integrantes de la organización.

11. Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel.

La aceptación de la teoría en ocasiones tiende a ser difícil por la resistencia al cambio que normalmente presentan las personas, cuando no se ha preparado al personal para ello, lo cual puede disminuirse si formamos un ambiente de confianza y cooperación. Hay que

preparar a los niveles inferiores, dándoles señales, de que va a existir un cambio y proporcionando también el mismo en términos de beneficios. Otra herramienta valiosa en esta etapa es dar pronta respuesta y convincente a cada una de las preguntas o sugerencias del personal para que este hecho les genere la suficiente confianza para con la organización y la alta dirección o gerencia.

12. Buscar el lugar preciso para poner en practica la participación.

Se refiere a poder tener la visión necesaria para poder detectar las situaciones en la vida organizacional cotidiana en donde tenga cabida el ejemplificar prácticamente él por que del cambio y el mostrar la mejoría en los resultados al aplicar el nuevo método o la nueva filosofía, de esta manera se podrán convencer fehacientemente las personas del por que del cambio y dejar de percibirlo solo como una orden de nivel directivo.

13. Permitir el desarrollo de las relaciones holistas.

Por holista debemos entender que el todo no es solo la suma de sus partes, sino que el sistema en sí mismo únicamente puede ser explicado como un todo. Las relaciones dentro de la empresa, deben ser entonces de forma tal que los empleados la vean como un todo integrado e interrelacionado, no cada uno de los departamentos por separado por que no habría la fuerza necesaria, debe hacer un conocimiento del porque existen otras áreas y en que influyen a la nuestra para así poder sacar el mejor provecho de cada una de ellas para así lograr con mayor eficiencia la obtención de los objetivos.

Desarrollo Organizacional.

Es una teoría que se basa en las disciplinas tales como lo son la Sociología, Psicología, Antropología y Economía política entre otras, estas disciplinas que en conjunto ven al hombre en todos sus aspectos, realidad y su relación tanto política como económica y social con los demás integrantes de su sociedad.

El Desarrollo Organizacional es una teoría como ya habíamos dicho que tiene como objetivo principal el poder facilitar a las personas el proceso de cambio planeado, de acuerdo a ciertos objetivos o planes previamente establecidos. Este cambio es ocasionado mayormente por la situación dinámica que se vive en nuestros tiempos tanto en la vida diaria como en la organización y surge entonces con la finalidad de que exista eficiencia en las empresas. Se trata de que se pueda percibir y seguir el Desarrollo Organizacional como un proceso natural en la vida laboral de las personas.

El Desarrollo Organizacional se enfoca a la efectividad desde el punto de vista de tres elementos principales que encontramos en forma genérica en cualquier tipo de organización y son:

1. Elemento técnico.

Es aquel en el cual se encuentran los flujos de trabajo, la tecnología con la que se cuenta y la forma en que se realizan las distintas tareas.

2. Elemento administrativo.

Es el que incluye la estructura de la organización, normas, políticas, toma decisiones y todos aquellos aspectos que nos llevan a facilitar un trámite administrativo o bien el planeamiento de los fines de la organización.

3. Elemento humano.

El elemento humano es el más importante de los tres aunque cabe mencionar que se requiere de la conjunción de los tres para poder lograr resultados, por lo cual sea el más importante no quiere decir que es el único, este elemento es el aspecto intelectual de toda la organización. Busca satisfacer necesidades personales y que sus conductas van a ser reguladas mediante principios y normas.

Los valores, que ejercen influencia en los procesos y la tecnología son.

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos dentro de un proceso.

2. Proporcionar también oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrolle toda su potencialidad.
3. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Poder crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización en el medio ambiente.
6. Procurar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

El procurar estos valores y su adecuado manejo en la organización, dan como resultado el que exista conflictos entre el individualismo y la actuación en grupos, por lo que van íntimamente ligados a la posibilidad de que se de un cambio en la organización, la forma en que se de su desarrollo y que se tienda al trabajo en equipo para lograr la sinergia.

El proceso del Desarrollo Organizacional consiste en tres etapas:

1. Recolección de datos.

Consiste en la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y de los métodos utilizados para su recolección dentro de la organización. La recolección y análisis

de datos es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2. Diagnostico Organizacional.

Están enfocados principalmente, al proceso de la solución de problemas. Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnostico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos. En el diagnóstico se verifican también las estrategias alternativas y los planes para su implementación.

En este punto del Desarrollo Organizacional, nos será de gran utilidad el empleo de las 7'S de Mackenzy, con el fin de poder llevar a cabo un análisis diagnostico más apropiado de la organización a la que nos vayamos a enfocar, este sistema de las 7's consta de.

a) Estrategia (Strategy) .

Consiste en el plan de acción de una empresa, en virtud del cual se asignan los limitados recursos con los que se dispone, a lo largo de un periodo determinado, para de este modo pasar de donde se encuentra hacia donde quiere llegar, es él poder planear la brecha de

donde estamos y a donde queremos llegar. Plan o acción para asignar los recursos de la empresa, a través del tiempo, vista a alcanzar unos objetivos definidos.

b) Estructura (Structure)

Hace referencia a como se organiza la empresa si esta descentralizada o centralizada, si da más relieve a la línea ejecutiva o a la plana mayor o como se distribuyen cajones del organigrama.

c) Sistemas (Systems)

Nos indican como circula la información dentro del esquema organizativo. Algunos sistemas tienen un soporte físico, como listados de ordenar y formularios que sirven para registrar lo que ocurre. Otros son más informales, como las reuniones. Circulación de informes y procesos regidos por pautas tales como los protocolos de reunión.

d) Personal (Staff)

No se aplica aquí en el sentido usual que ha adquirido staff con el uso, es decir, de personal de plana mayor en contraposición con la línea ejecutiva. Aquí quiero referirme a las características demográficas de los elementos que viven en una organización. Descripción

demográfica de las categorías de personal importantes en la empresa. No se usa staff en el contexto acostumbrado de la contraposición con línea ejecutiva.

e) Aptitudes (Skills)

Se entienden las cosas que sabe hacer mejor la organización a través de personal clave de la misma. Las aptitudes deben ser significativas tanto al nivel organizativo como al interpersonal, es decir, son las aptitudes distintivas del personal clave de la empresa considerada en su conjunto.

f) Estilo (Style)

Se refiere a las pautas de comportamiento del presidente, director, etc. así como del equipo de alta dirección que le rodea. Ejemplo tenaz, centrado, etc.

g) Valores Compartidos (Share Values)

Incluyen los valores espirituales o ideas significativas compartidas por las personas que se integran en la empresa, y hacen referencia a la misión, entendida en su sentido más amplio, a que se consagran la firma y su personal. Pocas veces se trata de objetivos seculares de a pie de maquina, como crecer un determinado porcentaje anual o conseguir un beneficio

determinado sobre la inversión. Los valores compartidos aluden más bien a los valores o metas que hacen vibrar el corazón humano y que son los que realmente producen la simbiosis entre los fines individuales e institucionales.

3. Acción de intervención.

Es la fase de implementación del proceso de Desarrollo Organizacional. La acción de intervención puede hacerse por medio de entrenamiento de la sensibilidad métodos de laboratorio, desarrollo de equipos o de polémicas intergrupales. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de Desarrollo Organizacional, que sigue a la fase de diagnóstico. El acto de obtener datos y diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema, ya que puede provocar profundo impacto en la cultura organizacional. En esta fase de la acción, se selecciona cual es la intervención mas adecuada para solucionar un problema particular organizacional. La acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Para poder llevar a cabo esta fase de intervención en el Desarrollo Organizacional, existen una serie de técnicas que facilitaran este paso y son:

1. Método de Feedback de datos.

Es una técnica de Desarrollo Organizacional que parte del inventario de datos, mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a alguna parte de la organización, para varios aspectos del proceso organizacional, como el moral, el sistema de recompensas, el estilo administrativo, etc. los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para analizar los resultados y planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

El feedback es un medio de suministro de informaciones adicionales. Es una técnica de cambio de comportamiento que aparte del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba a la respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente. El Feedback de datos requiere ciertas relaciones informacionales bien planeadas, además de un cierto patrón de comunicación informal. Con el fin de garantizar un flujo adecuado de informaciones, la organización puede ayudarse de:

- Distribución interna de informaciones de acuerdo con ciertas claves y esquemas de posiciones ocupadas.
- Documentación y distribución de resultados de investigaciones.
- Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización
- Realización de conferencias sobre campos de actuación internos, programas y planes de trabajo, etc.

Bennis resalta que la utilización creativa de nuevas informaciones para reuniones o conferencias pueden ser una de las mejores y más dinámicas directrices para el desarrollo administrativo y para el crecimiento organizacional.

La presunción de que el simple suministro sistemático de informaciones garantiza la acción creativa e innovadora parece bastante discutible. La creación y mantenimiento de un centro de documentación y de distribución de información en una organización es, sin duda alguna, muy interesante para la actualización de los participantes en cuanto a los cambios tecnológicos, sociales y otros ocurridos en el ambiente, sin embargo, esto no garantiza el cambio organizacional.

El feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros de los procesos grupales o de la dinámica organizacional datos estos que no siempre son percibidos o tomados en consideración. El Feedback se refiere a las actividades y procesos que reflejan una figura objetiva del mundo real.

2. Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos.

Se refiere a otra técnica de Desarrollo Organizacional, muchas veces coordina con actividades de desarrollo gerencial y se distingue por el hecho de que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto en la organización. Si la

organización planea una forma de administración de proyecto, se hace necesario propiciar el entrenamiento de equipo a los miembros y al líder del equipo, para que sea eficaz en el trabajo conjunto.

La formación y el desarrollo de equipos son una técnica de alteración del comportamiento muy utilizada por las organizaciones. Grupos de empleado de varios niveles de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas. El equipo autoevalúa su comportamiento por intermedio de determinadas variables, como grado de confianza recíproca entre los participantes, comunicación existente entre ellos, grado apoyo recíproco, comprensión de los objetivos del equipo, tratamiento de conflictos dentro del grupo, habilidades de los participantes, métodos de control, etc. en el trabajo en equipo, las barreras jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento son eliminados, proporcionando una predisposición a la colaboración irrestricta y renovadora.

Schein, propone una técnica de desarrollo de equipos, donde el punto de vista principal es enfocar la tarea. El equipo es coordinado por un consultor, cuyo papel varía intensamente, pues su coordinación permite ciertas intervenciones en el equipo, para volverlo sensible a sus procesos internos de metas, participación, sentimientos, liderazgo, decisiones, confianza, creatividad, etc.

Para Schein, el desarrollo de un equipo pasa por las siguientes etapas:

1. Formulación del problema a partir de la necesidad percibida.
2. Presentación de propuestas para su solución.
3. Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.
4. Planteamiento para la acción
5. Toma de medidas para la acción.
6. Evaluación de los resultados obtenidos.

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de Desarrollo Organizacional, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajen en conjunto. Esta técnica tiene por objetivo promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización. Estos seminarios buscan desarrollar conocimientos y habilidades para el trabajo en grupo, para resolver los estilos individuales de gerencia y liderazgo, etc. De modo general, los participantes del equipo son grupos de personas de los diversos subsistemas de la organización que trabajan con los problemas reales y los enfrentan.

Finalmente para Motta, las alteraciones comportamentales, en general, son dirigidas principalmente al desarrollo de equipos administrativos coherentes y homogéneos, al

mejoramiento de la comunicación y de la creatividad, a evitar la resistencia al cambio, a la valorización de los aspectos humanos de trabajo.

3. Enriquecimiento y ampliación del cargo.

El enriquecimiento y ampliación del cargo son tratados aquí como técnicas de Desarrollo Organizacional. Un gran número de practicantes del Desarrollo Organizacional enfoca sus esfuerzos principalmente a programas de entrenamiento que faciliten el reprojecto y el rediseño del cargo, para hacer el trabajo más interesante y atractivo para las personas en la organización. El trabajo tradicionalmente dividido y simplificado por la ingeniería industrial paso a recibir contribuciones importantes en las ciencias comportamentales: el diseño del cargo pasa a derivarse del sistema de la organización como un todo.

Al volver el cargo más significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. El planteamiento ejecución y evaluación no son separados: con el enriquecimiento del cargo, el propio trabajador planea, establece y controla los resultados de su propio trabajo. Generalmente, el enriquecimiento del cargo comienza en una sección o fábrica de una gran organización y se disemina por las demás. Algunas organizaciones establecen una comisión de empleados para coordinar los asuntos de enriquecimiento de los cargos. Los participantes de esa comisión procuran generalmente identificar dos tipos de problemas:

1. Volver la organización un lugar de trabajo más grande.
2. Hacer la organización más eficaz

La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar al empleado, a todos los niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad en cuanto al producto terminado. Esto significa que la administración debe delegar responsabilidad y aceptar el hecho de que los trabajadores pueden tomar decisiones inteligentes cuando reciben datos e informaciones apropiadas. Esto no significa que el gerente abdique, sino que simplemente delega decisiones que serán tomadas por aquellos que están mas involucrados y calificados para tomarlas.

4. Entrenamiento de la sensibilidad.

El uso de grupos T (grupos de entrenamiento), grupos de encuentro o aun laboratorios de sensibilidad, precedió al Desarrollo Organizacional desde hace más de diez o quince años.

Estos grupos desempeñan un papel clave en los programas de desarrollo gerencial individual aunque el método sea utilizado en las grandes empresas en combinación con el entrenamiento de equipos, para mayor impacto sobre la organización como un todo. Tales grupos son utilizados, muchas veces, como parte de un esfuerzo global y son combinados con otras técnicas ya mencionadas anteriormente. El método es aconsejable para descongelar actitudes inadecuadas de ejecutivos y hacerlos mas predispuestos a otros tipos de intervención.

El entrenamiento de la sensibilidad ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupar. Campbell y Dunnette, opinan que los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son los siguientes:

1. Aumentar la autoaprehension del propio comportamiento en un contexto social y observar como los otros ven e interpretan el propio comportamiento para alcanzar una visión de cómo las personas actúan en diferentes situaciones interpersonales.
2. Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros. Este objetivo es reciproco con el objetivo anterior. Se refiere al propio individuo, a su mayor concientización de los estímulos emitidos por las otras personas y al desarrollo de la capacidad de inferir meticulosamente las bases emocionales de las comunicaciones interpersonales.
3. Aumentar la concientización de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo.
4. Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en las situaciones sociales, interpersonales e intergrupales.
5. Enseñar a la persona a aprender, enseñar como analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con el fin de encontrarse e inmiscuirse en interacciones interpersonales más eficaces con los otros.

Korman dice que si se alcanzan los objetivos citados, el individuo se haría menos defensivo acerca de sí mismo, menos temeroso de las intenciones de los otros, más responsable delante de los otros y sus necesidades dejarían de ser interpretadas por los otros de manera negativa. El resultado será una mayor creatividad, menor hostilidad en cuanto a los otros y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.

6. Consultoría de procedimiento

Se trata de una técnica paralela a las técnicas anteriores. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero auxilia a la organización en el mejoramiento de sus procesos humanos, de información y en su adecuada utilización para el alcance de los objetivos. Si los objetivos o procesos decisivos son oscuros, el consultor puede ayudar a los gerentes de línea indicándoles como pueden trabajar juntos. La especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a la organización a sobresalir. El énfasis se hace en procesos como comunicaciones, liderazgo, papel de los participantes en los grupos, resolución de problemas y toma de decisión, normas y crecimiento grupales, liderazgo y autoridad, coordinación, cooperación y competencia intergrupala, así como en el aprendizaje de diagnosticar y desarrollar habilidades necesarias para tratar eficazmente esos procesos.

Existen muchas otras técnicas que hacen gala del enorme bagaje de los consultores en Desarrollo Organizacional, pero están casi siempre relacionadas con alguna de las cinco técnicas anteriores.

Consideraciones sobre el Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional comienza con el diagnóstico y continúa con la selección de la estrategia más adecuada para alcanzar el propósito del cambio. Debe haber, de esta manera, una administración de cambio organizacional.

Frencha anota algunos objetivos típicos que reflejan problemas bastante comunes en las organizaciones.

1. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros organizacionales.
2. Aumentar el debate de los problemas organizacionales grupales e intergrupales y no barrer los problemas por debajo del tapete.
3. Crear un ambiente en el que la autoridad esté basada en el conocimiento y habilidad.
4. Incrementar la apertura de comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y de satisfacción personal en la organización.
6. Tratar de dar soluciones sinérgicas a los problemas de mayor frecuencia.
7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y de responsabilidad grupal en el planeamiento e implementación.

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

En la actualidad podemos encontrar que diversas empresas en la mayoría de los países, conceptualizan y aplican la calidad total como un poderoso sistema administrativo encaminado a satisfacer con los mejores productos y servicios las necesidades de sus usuarios o consumidores.

En todo el mundo un alto número de dirigentes gubernamentales así como de líderes empresariales, están convencidos de que la búsqueda de la calidad en sus productos, operaciones internas en el servicio a los clientes, deben ser la prioridad principal si es que se espera competir con éxito en los mercados de ahora que cada vez más tienden a la globalidad.

Dentro de la ya extendida cultura y administración de la calidad total, encontramos un principio que se maneja en todos los países y niveles que la han adoptado, y este es el hecho de que la calidad, a medida que mejora, la productividad aumenta por la eliminación de reprocesos y un mejor empleo de los recursos, así mismo, cuando aumenta la productividad, los costos disminuyen, por lo tanto se pueden reducir los precios y al disminuir estos y aumentar la calidad, los clientes quedan satisfechos, con lo que se aumenta la participación en el mercado y el incremento en las utilidades y por lo tanto la calidad total logra su objetivo.

Debemos saber que la calidad total ha sido la causa fundamental de que Japón haya logrado un gran éxito económico desde el fin de la Segunda Guerra Mundial. Este éxito de la filosofía de la calidad total, es conocido por los gerentes como control total de calidad o bien como T.Q.M., sin embargo la palabra control tiene la connotación muy pobre en nuestra lengua castellana y por lo tanto se entiende como algo más restrictivo, razón por la cual se ha empleado el termino de Calidad Total, dado que este es más amplio para nosotros y nos ayuda a utilizar, comprender, entender y explicar la calidad de una mejor manera.

Calidad Total es un continuo y firme esfuerzo de todos los integrantes de la organización para poder entender, cumplir y superar las expectativas de los clientes de nuestra empresa.

La definición anterior asienta el hecho de que se trata de un proceso que involucra a toda la organización y no hay que perder de vista que la organización no solo se compone de recursos materiales, procesos y procedimientos, sino que también de un factor aún más importante que es el humano, al cual hay que capacitar y convencer para que se involucre en el cambio de la organización para lograr mejores resultados tanto propios como de equipo.

REINGENIERIA

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería empieza sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado, las organizaciones que emprenden la reingeniería deben cuidarse de los supuestos que la mayoría de los procesos ya han arraigado en ellas, en muchos casos, el costo de investigar como se puede hacer más eficiente un proceso resulta más caro que el mismo proceso, por ello la reingeniería determina primero que debe hacer una organización y luego como de hacerlo. Se concentra en lo que debe ser y no en lo que es.

Se debe llegar a la raíz de las cosas , por ello la reingeniería es radical, es decir no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya esta instalado, es abandonar lo viejo. Para ello se deben descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Hay que acordarse de que rediseñar es reinventar la organización.

La reingeniería trata de dar saltos gigantescos en rendimiento, para ello se debe cambiar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo. Las organizaciones que utilizan la reingeniería son tres:

la primera son organizaciones que se encuentran en graves dificultades, son aquellas que han chocado con una muralla y estan heridas; las segundas son organizaciones que todavia no se encuentran en dificultades, pero detectan que se avecinan problemas; las terceras son aquellas que no tienen problemas pero ven a la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre los competidores.

Lo más importante de la reingeniería es que se refiere a los procesos, los procesos son un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente; las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes producidos.

CAPITULO II

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

1.1) CALIDAD

Para llegar a establecer una filosofía de Calidad Total, debemos partir y entender lo que es una cultura de Calidad Total, definiéndola como el cumplimiento o superación de las expectativas del cliente o usuario y la satisfacción de sus necesidades.

La calidad de vida está íntimamente ligada con el trabajo, por lo que es necesario recordar que los trabajadores, antes que productores, y los usuarios, antes de consumidores, son seres humanos. Donde existe Calidad Total, también debe haber una mejor calidad de vida, ya que la calidad no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar otros fines de mayor trascendencia, entre otros: desarrollo, mejor distribución de la riqueza, calidad de vida.

Por eso, la calidad no es simplemente una metodología o un conjunto de tecnologías que implantar dentro de una organización, sino un valor o un conjunto de valores que generan actitudes y comportamientos en el trabajo y fuera de éste. Es alcanzar los máximos estándares en todo lo que realizamos. Es una filosofía y un estilo de vida.

La Calidad Total se alcanza como consecuencia de una cadena que empieza por conocer las necesidades de los clientes y termina por fijar requisitos a los proveedores. Así, los usuarios son parte del sistema informativo y de retroalimentación, sea para el diseño de nuevos productos o servicios, o para el perfeccionamiento de los actuales. La Calidad Total, más que técnicas o tecnologías, requiere del involucramiento responsable y creativo de las personas y de la entrega a lo bien hecho como un reflejo de sus valores y actitudes internas. La Calidad Total no solo no cuenta más, sino que, a la larga, permite ofrecer mejores bienes y servicios a un mejor precio.

La Calidad Total no se percibe como algo estático, como era el cumplimiento de normas, sino como un proceso de mejoramiento continuo y de cambio cultural. Finalmente, en la visión de la Calidad Total, el estándar no es simplemente algo escrito en un papel, sino que la norma se encuentra en el usuario o cliente interno o externo y en sus necesidades cambiantes. Diversos usuarios, tienen diferentes necesidades.

En la Calidad Total, los responsables de la Calidad son todos los miembros de una organización y todos deben verificar la calidad de su propio trabajo. Si hay supervisión, la realizan las cadenas internas de proveedores y clientes; y existe más bien como medio de aprendizaje.

La innovación es parte importante del proceso de Calidad Total, así como la educación y capacitación continua de todo el personal, que no solo se refiere a aspectos técnicos, sino

también a filosóficos, e incluye el desarrollo de las habilidades personales de comunicación y de trabajo en equipo.

En el mundo de la Calidad Total, los usuarios no solo exigen servicios o productos de alta calidad a precios competitivos, sino que además debe respaldarlos un servicio de la misma calidad. La Calidad Total incluye e implica confiabilidad completa, en específico, para los servicios, la oportunidad se vuelve de suma importancia.

La Calidad Total incrementa la satisfacción y la seguridad en el trabajo de los empleados, amplía los mercados de las empresas y aumenta las utilidades de los accionistas. Es la mejor palanca para el desarrollo de las personas, de las organizaciones y de los países.

Entender el lenguaje de Calidad, es importante, ya que de este entendimiento depende su aplicación efectiva. Se usan terminas como:

a) Política de Calidad.

Es proveer a nuestros clientes externos e internos productos y servicios novedosos, que satisfagan plenamente sus requerimientos. Debe existir una comunicación eficiente entre aquellos que trabajan juntos hacia metas comunes.

b) Misión

Es establecer en forma clara y precisa la razón de ser o de existir de una empresa, y a su vez de cada Dirección que la integra, sección, grupo, departamento, etc. El contenido debe incluir aspectos como saber quienes somos, que hacemos y para que se hace.

c) Proceso.

Es una secuencia de pasos para la búsqueda de una meta.

d) Cliente.

Es la persona o grupo que recibe el trabajo que realiza cada persona dentro de la organización.

e) Requerimientos del Cliente.

Es lo que el cliente necesita, quiere o espera de nuestros productos o servicios.

f) Costo de Calidad.

Se puede describir como el ahorro al hacer lo correcto desde la primera vez. En cualquier empresa existe un requerimiento de administrar y utilizar eficazmente los recursos y evitar su desperdicio, hacer un uso adecuado y minimizar los gastos inútiles.

g) Parámetros competitivos.

Permite identificar cual es la manera más efectiva de hacer un trabajo sin dejar de satisfacer los requerimientos del cliente. Al identificar como la competencia, y aun la no-competencia

realizan sus actividades, los parámetros competitivos que identificamos nos permiten detectar áreas a reforzar y donde necesitemos mejorar.

h) Involucramiento.

El hacer participar a los empleados de la compañía en la toma de decisiones en aspectos que afecten directamente a su trabajo.

2.2) PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación entre insumos y productos, es una medida de la eficiencia de un administrador o empleado, en cuanto al aprovechamiento de los recursos escasos de la organización para producir bienes y servicios. Cuanto mayor sea el valor numérico de este porcentaje, tanto mayor será la eficiencia.

$$\frac{\text{Producción de Bienes o Servicios}}{\text{Insumos Humanos usados en el proceso}} = \text{PRODUCTIVIDAD}$$

Ejemplo:

En un despacho hay 8 abogados y atienden 100 citas diarias, su productividad es

$$100/8 = 12.5$$

2.3) IMPORTANCIA

Muchas personas piensan que prestar atención a la calidad es uno de los aspectos más importantes para la competencia del presente y del mañana. De hecho, la calidad quizá sea una de las formas más importantes que permiten al administrador agregar valor a los productos y servicios, distinguiéndolos de la competencia.

En cierta época, los gerentes pensaban que el canje entre productividad y calidad era inevitable, creían que estas eran diametralmente opuestas, que aumentar una significaba disminuir la otra. No obstante, hoy los gerentes eficientes consideran que la productividad y la calidad son dos caras de la misma moneda, la cual puede elevar las utilidades y ganarse la lealtad de los clientes.

2.4) AUTORES

EDWARDS DEMING

El Dr. Edwards Deming es el estadista mejor conocido por poner a los negocios japoneses sobre el curso que los ha hecho ser el número uno en calidad, alrededor del mundo. En 1950, fue a Japón a ayudar al Secretario de Guerra de los Estados Unidos a conducir un censo de población y fue invitado a medir los controles de calidad de las mejores empresas

del Japón. Deming les dijo a los japoneses que podrían adueñarse del mundo si seguían sus consejos. En Japón, el premio más alto de Calidad que se otorga, es el Deming. Ha sido llamado fundador de la Tercera Ola de la Revolución Industrial.

Ha estimado que le tomara 30 años a Estados Unidos el lograr lo que los japoneses han hecho por el mejoramiento de la Calidad, dado que es un proceso que recorre gran distancia y requiere de tiempo. Él advierte que la gente que espera resultados rápidos están condenados a decepcionarse.

De acuerdo con Deming, la buena calidad no necesariamente significa Alta Calidad, reconoce que la calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas, y puede tener una alta puntuación en una escala y muy baja en otra. La calidad es todo aquello que el consumidor necesita y desea. Y como los requerimientos y gustos del consumidor son siempre cambiantes, la solución para definir la calidad en los términos del consumidor es realizar constantes investigaciones de mercado.

La filosofía básica de Deming acerca de la calidad, es que la productividad se mejora en la medida que la variabilidad se reduzca. Es por eso que el método estadístico del control de calidad es necesario conocerlo.

Existen dos tipos de variación: probabilidad y asignación. Es un desperdicio de tiempo y dinero el buscar la causa de la variación probable, pero es lo que muchas compañías hacen cuando tratan de resolver problemas de calidad sin usar métodos estadísticos. El se aboca al uso de medidas estadísticas para medir el desempeño en todas las áreas, no solo conformando las especificaciones del producto, dice que es suficiente cumplir con las especificaciones y seguir trabajando para reducir la variación.

Deming es un partidario a la participación de los trabajadores, la toma de decisiones, por lo que critica a la Dirección Estadounidense. Dice que la Dirección es responsable del 94 % de los problemas de la Calidad, y señala que es tarea de la Dirección ayudar a las personas a trabajar inteligentemente y no arduamente.

También ve problemas motivacionales, en los que se incluyen cero defectos, y decía que la solución no era que cada cual diera lo mejor de sí, sino que supiera lo que hace.

La inspección es demasiado tardía, ineficaz y costosa, ya sea de bienes que entran o salen; esta permite un determinado número de defectos.

La aportación de Edwards Deming al concepto de Calidad, está englobada en sus 14 principios que son:

1. Crear propósito de constancia hacia el mejoramiento de los productos y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía, no podemos vivir más con los comúnmente aceptables niveles de demoras, errores, materiales defectuosos y mano de obra defectuosa.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la Calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente, en vez de ello, minimizar el costo total trabajando con solo un solo proveedor.
5. Mejorar constantemente y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir métodos modernos de supervisión de la producción de los trabajadores, adoptando e implantando el liderazgo.
8. Eliminar el miedo para que todos trabajen efectivamente para la compañía.
9. Romper las barreras entre departamentos.
10. Eliminar los eslóganes exhortaciones y metas para la mano de obra.
11. Eliminar las metas numéricas para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12. Promover las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo, eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y automejora para todo el mundo.

14. Conseguir que todas las personas que conforman a la organización, se pongan a trabajar para conseguir la transformación.

JOSEPH JURAN

Juran de nacionalidad estadounidense, tuvo parte en el desarrollo de los conceptos del control estadístico de los procesos, algunos líderes de la industria japonesa usaban su libro, *The Quality Control Handbook*, y lo invitaron a Japón en 1954, aunque las ideas de Juran se parecen a las de Deming, los dos no están de acuerdo en cuanto a la cantidad de cambios que requiere el enfoque de la administración para crear un sistema de calidad total. Deming piensa que el enfoque de la calidad requiere toda una revolución y ofrece una filosofía para dirigir este gran cambio. Juran piensa que el cambio a la calidad se puede dar de manera muy parecida a otros cambios en la empresa, es decir, usando el marco existente para las decisiones y acciones organizacionales. Por ejemplo describe una trilogía de la calidad, la planificación de calidad, el control de la calidad y el mejoramiento de la calidad, y demuestra que son como la planificación financiera, el control financiero el aumento de las utilidades, procesos que los gerentes conocen muy bien. Juran reconoce que no es fácil administrar para la calidad y que se requieren cambios importantes, pero piensa que no se requiere un esfuerzo gerencial tan grande como el que Deming consideraba necesario.

KAORU ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa efectuó una serie de aportaciones muy importantes para Japón, es conocido por haber contribuido al surgimiento de los Circulos de Calidad, en los que se reúnen los trabajadores para discutir sugerencias para lograr mejoras. Muchas organizaciones estadounidenses emprendieron círculos de calidad con la esperanza de emular el éxito fabril de Japón, pero no entendieron que gran parte del éxito de los círculos de calidad japoneses se debía a que los gerentes aprendían, con el tiempo, a tomar en serio las sugerencias de los trabajadores y permitían que estas se aplicaran. Muchas organizaciones en Estados Unidos tampoco reconocieron que los círculos de calidad no emergieron sino hasta que los trabajadores y los gerentes habían recibido capacitación para usar los instrumentos y la filosofía de la administración de calidad.

Otra aportación de Ishikawa fue la importancia dirigida a las actividades de la calidad total concentradas en los clientes. Incluso llega a sugerir que la producción de un departamento se entregara a otro departamento, como si se tratara de clientes. Este enfoque fomentaría una comunicación más intensa y una actitud de servicio, de un departamento a otro, en lugar de la actitud burocrática para que el departamento propio luzca bien, pero a expensas de otros. El programa de calidad de Motorola reflejaba el espíritu del enfoque de Ishikawa en cuanto a la cooperación para conseguir calidad.

Historia

El Dr. Ishikawa al obtener su grado en química aplicada en la universidad de Tokio en marzo de 1939, se vinculó a una empresa dedicada a la licuefacción del carbón, que era una de las prioridades del Japón por aquella época y adquirió experiencia en los campos de diseño, construcción, operaciones e investigación. Entre mayo de 1939 y mayo de 1941 estuvo comisionado como oficial técnico naval con responsabilidades en el área de la pólvora. La armada fue un gran campo de entrenamiento para un joven oficial. De los 24 meses de servicio, paso 10 en capacitación y entrenamiento. Terminando esto, lo pusieron a cargo de 600 trabajadores con ordenes de empezar a construir una fabrica en un lote de 100 hectáreas. Esto fue apenas a los dos años de haberse graduado. Los ocho años que paso en la industria y en la Armada le prepararon para dedicarse más tarde a las actividades de Control de Calidad (C.C.).

En 1947 regreso a la Universidad de Tokio, pero cada vez que hacia experimentos en su laboratorio tenia problemas de la dispersión de los datos, hacia imposible alcanzar conclusiones correctas. Por esta razón empezó a estudiar métodos estadísticos en 1948.

En 1949 se entero de que la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses tenia material sobre métodos estadísticos y fue a verlos, allí un señor de nombre Kinichi Koyanagi, director administrativo de la Unión, insistió en que no podría permitirle el acceso a sus materiales si no se unía al grupo de investigación en CC y se convertía en uno de sus instructores. Su respuesta fue sencilla: ¿Cómo puede ser instructor un principiante?, Pero el Sr. Koyanagi fue muy persuasivo. De esta manera se vio obligado a vincularse a las

actividades de CC, pero una vez que empezó a estudiar los métodos estadísticos y el CC, se sintió muy atraído. No había duda de que contribuiría a la recuperación económica del Japón. Con esta idea en mente se convirtió en estudioso del CC.

Los pasos que el Dr. Ishikawa siguió y las razones que lo guiaron fueron las siguientes.

1. Los ingenieros que juzgan con base en sus experimentos tienen que conocer los métodos estadísticos de memoria. El Dr. Ishikawa creó un curso titulado Como utilizar datos experimentales y lo hizo obligatorio para el primer semestre del último año en la facultad de ingeniería de la universidad de Tokio.
2. El Japón no tiene abundancia de recursos naturales sino que debe importarlos, junto con los alimentos, del exterior, por lo tanto, es necesario ampliar las exportaciones. La época de los productos baratos y de mala calidad para la exportación se ha acabado. El Japón tiene que esforzarse por manufacturar productos de alta calidad y bajo costo. Por esta razón, el control de calidad y el control de calidad estadístico requieren un máximo de cuidado.
3. Los ocho años que paso en el mundo no académico, después de graduarse, le enseñaron que la industria y la sociedad japonesas se comportaban de manera muy irracional. Empezó a creer que estudiando el control de calidad y aplicándolo correctamente, se podría corregir este comportamiento irracional de la industria y de la sociedad. En otras palabras, le pareció que la aplicación del CC podría lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual en la gerencia.

Así fue como se inició en el control de Calidad, ha estado dedicado a este campo por más de 30 años, con resultados más que satisfactorios.⁵

a) CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gerencia. Representa un nuevo concepto de gerencia, las normas industriales japonesas definen el control de calidad como “un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores, el control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico”.⁶

“Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.⁷

Para poder alcanzar la meta, es necesario que dentro de la empresa, todos sus integrantes promuevan y participen en el control de la calidad, incluyendo en esto también a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa, así como a todos y a cada uno de

⁵ Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el control de calidad?, 1986, pags 2,3

⁶ Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el control total de calidad?, 1986, pags 40,41

⁷ Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el control total de calidad?, 1986, pags 41,42

los empleados. A partir de la definición, se pueden ampliar algunos puntos relacionados directamente con el control de la calidad en la organización:

1. Se realiza control de calidad con el objetivo de poder producir bienes y servicios que sean capaces de satisfacer los requisitos de los consumidores, no se trata de ningún modo de solo cumplir una serie de normas o especificaciones nacionales. Lo anterior, sencillamente no basta. Las normas industriales japonesas no son perfectas, como precisamente tampoco lo son las normas que fija la organización internacional para la organización o bien la comisión electrotécnica internacional, también se tienen que tener muy claro que las exigencias de los consumidores varían de un año a otro. Aun cuando se modifiquen las normas industriales, estas generalmente no se mantienen al día con los requisitos de los consumidores.
2. Se deberán hacer un especial énfasis en la orientación hacia el consumidor. Hasta ahora los fabricantes han pensado que les hacen un favor a los consumidores vendiéndoles sus productos. Llamémoslo un tipo de operación de salida de productos. Lo que el Dr. Ishikawa propone es un sistema de entrada de mercados donde los requisitos del consumidor sean de primordial importancia, en términos prácticos, propone que los fabricantes estudien las opiniones y requisitos de los consumidores y que los tengan en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos. Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.
3. No se puede dejar de lado que será importante la interpretación que se le dé a la palabra calidad, hay que tomarla en su interpretación más amplia, en donde la calidad significa

calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, proceso, división, en las personas incluyendo también a los trabajadores, puestos medios, intermedios y superiores en el sistema, en la empresa, de los objetivos, etc., se trata de la calidad en todas y cada un de sus diferentes manifestaciones o modalidades.

4. Aunque la calidad sea muy buena, debemos saber que el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es muy elevado, es decir, no se puede definir la calidad sin tener en consideración el precio. Este hecho es de relevancia al planear y diseñar la calidad. No puede existir control de calidad que no haga caso del precio, de las utilidades además del control de costos, así como del volumen de producción.

Por otro lado debemos tener claro tres puntos primordiales al tratar de llevar a cabo el control de calidad, estos tres puntos se refieren a lo que el control de calidad significa.

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

Por último recalamos la importancia de que al implementar el control de calidad, se tiene que sensibilizar a la organización para que comprendan que deben entender y aplicar este control en su sentido más amplio, de lo contrario, no se podrá lograr un buen control ni

siquiera en su sentido más estrecho, por esto se le conoce al CC como "Control de Calidad Integrado", que incluye total participación tanto gerencial como operacional.

b) CARACTERISTICAS DEL CONTROL DE CALIDAD

Al estudiar las actividades de Control de Calidad, se puede percibir una serie de diferencia entre el Japón y los países occidentales. A continuación expondré un pequeño análisis a fin de identificar las diferencias principales de estas actividades resaltando las características del Control de Calidad japonés.

Al terminar la guerra, llegaron a Japón una serie de métodos de control, pero ni uno solo de ellos comparable con el control de calidad en cuanto a su capacidad para arraigarse firmemente en el país, o bien para que pudieran ser adoptados y aplicarse en su totalidad y poder entonces alcanzar el éxito y luego enviarse de vuelta a occidente. Aprovechando al máximo las características del control de calidad japonés, los productos de este país alcanzaron la mayor calidad del mundo se exportaron a todo el mundo, en diciembre del año de 1967, en el séptimo simposio sobre Control de Calidad, se determino que existían seis características básicas que determinaban las diferencias entre el Control de Calidad Japonés y el del resto del mundo, estas son las siguientes:

1. Control de Calidad en toda la empresa, participación de todos los miembros de la organización.

2. Educación y capacitación en control de calidad.
3. Actividades de Círculos de Control de Calidad.
4. Auditoría de Control de Calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

Como todo método y sistema, este sistema tiene ventajas y desventajas, pero los profesionales del Japón señalan que hay que resaltar las ventajas y eliminar las desventajas. Así mismo se consideran a la educación y capacitación del control de calidad y las actividades de promoción del control de calidad a escala nacional como las dos básicas para cualquier programa de control de calidad, por lo que a continuación las describiré a mayor detalle.

Educación y capacitación en control de calidad.

Se ha venido diciendo que el control de calidad empieza con educación y termina con educación, para promover el CC con participación de todos, hay que dar educación en CC a todos los empleados desde el presidente hasta los obreros de línea. El CC es una revolución conceptual en la gerencia, por lo tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo, es preciso la educación una y otra vez. Ningún país ha promovido la educación en CC con tanta diligencia como el Japón. Cierta especialista

sueco que fue a Japón para estudiar el CC en 1967, no pudo ocultar su asombro y afirmar que estaba profundamente impresionado viendo el entusiasmo que reina en la industria por la educación de los empleados. En el Japón tienen el sistema del empleo vitalicio. Cuanto más capaciten a sus empleados, más se beneficiaran ellos y la empresa.

Debemos estudiar y analizar los diferentes tipos de educación que se consideran e imparten en el Japón.

Educación en Control de Calidad para cada nivel.

En el Japón existen programas de educación muy al detalle para cada uno de los niveles que existen en la empresa, sin dejar de lado los niveles de presidente, directores, administradores, jefes, ingenieros, supervisores y obreros, además de cursos especiales para las divisiones de mercadeo y compras.

Educación a largo plazo.

Dentro del mundo occidental, la educación en CC normalmente dura de cinco a diez días. Esto es obviamente insuficiente. El curso básico de CC diseñado por la unión de científicos ingenieros japoneses y el cual sirve de modelo para los cursos japoneses, dura seis meses, con reuniones cinco días al mes. Los participantes estudian una semana y luego regresan al

sitio de trabajo donde aplican lo aprendido durante tres semanas. Los datos que deben utilizar en su estudio están en el mismo lugar de trabajo. Luego regresan a la siguiente sesión del curso de instrucción, armados con los resultados de sus tres semanas de practica. En otras palabras, el curso es una repetición continua de estudio y practica pero enfocada a que continúen luego con otros cursos de complemento que le servirán para aplicar e incrementar sus conocimientos y para que la educación se completen con varios cursos que cumplieran un periodo amplio, educación a largo plazo.

Educación y capacitación dentro de la empresa.

Las actividades antes descritas son realizadas por organizaciones especializadas y no siempre responden a las necesidades de cada industria o empresa. Una empresa puede escoger, su propio programa. Hay algunas que desarrollan sus propios textos y programas de educación y capacitación para todos sus empleados.

Educación debe continuarse indefinidamente.

La educación en CC se ha impartido en el Japón desde 1949 sin interrupción, año tras año se agregan cursos al esfuerzo educativo total. Cada persona envejece un año y cada año ingresan nuevos empleados en la organización, es preciso continuar el esfuerzo educativo para que responda a las necesidades de la organización y de sus empleados.

Educación Formal

La educación no termina al reunir a los empleados para darles instrucción formal, en el mejor de los casos, tal instrucción representa solo una pequeña porción de su educación total, es responsabilidad del jefe enseñar a los subalternos en el trabajo mismo. Además, tiene que aprender a delegar autoridad, lo que le corresponde es dar las pautas generales y luego permitir que los subalternos trabajen voluntariamente, esta es la manera como la gente se supera.

PHILIP CROSBY

En la década de los años sesenta, surge un concepto innovador llamado cero defectos, creado por Philip B. Crosby, dicho concepto surge cuando esta a cargo de la calidad en el proyecto de los misiles Pershing en la corporación Martin. En 1979, formo la Philip Crosby Associate, dedicándose a la consultoría y a escribir acerca de la calidad, destacando su libro *La calidad es gratis*, haciendo mención al alto impacto en la reducción de costos sin mayor inversión.

Según Crosby, son los requerimientos conforme a lo que se establece la calidad y por lo que se podrá medir por el costo de la no-conformidad, esto es, no se trata de hablar de la

alta o baja calidad, sino de si se esta conforme o no con la situación actual de la organización.

Crosby emplearía una sola palabra para poder dar una definición global pero a la vez concreta y certera de la administración de la calidad, dicha palabra es prevención, la cual engloba también el significado de la perfección.

Existe una forma en la que la organización podrá superar la no-conformidad, esta es aplicando la determinación, educación e implementación, se señala que la calidad es un proceso y no un programa ya que nada permanente o duradero ha venido de un programa que se haya implantado en organización cualquiera.

La gerencia separa el esquema de Crosby la directamente responsable de la calidad, de su derrame hacia todas las demás areas que componen la organización, existe un malentendido que le preocupa a Crosby y es que Cero Defectos fuera tomado como un programa motivacional y los trabajadores sientan que tratan de encaminarlos a desempeñarse mejor. Opina que en la década de los sesentas, los japoneses adoptaron Cero Defectos, siendo los únicos que lo aplicaron correctamente: como un estándar de desempeño en lugar de un programa motivacional para los empleados.

Crosby propone los siguientes 14 pasos para la calidad.

1. Hacer que la dirección este encargada de la calidad.
2. Crear equipos de mejoramiento de calidad con representantes de cada departamento.
3. Determinar donde residen los actuales y posibles problemas de calidad.
4. Evaluar el costo de la calidad y explicar su uso como herramienta de la dirección.
5. Elevar la atención y preocupación personal por la calidad en todos los empleados.
6. Tomar acciones para corregir problemas identificados mediante los pasos previos.
7. Establecer un comité para el programa de cero defectos
8. Entrenar supervisores para que activamente tomen su parte en el programa de mejoramiento de calidad.
9. Tomar un día de cero defectos para dejar que el personal comprenda que ha habido un cambio.
10. Apoyar a los individuos para que se establezcan metas de mejoramiento para ellos mismo y para sus grupos.
11. Apoyar a los empleados para que comuniquen a la gerencia los obstáculos que enfrentan al emprender sus metas de mejoramiento.
12. Reconocer y apreciar a aquellos que participan.
13. Establecer consejos de calidad para comunicarse en una base regular.
14. Hacer todo otra vez para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina.

Crosby establece en su libro la calidad no cuesta, cuatro objetivos para el programa de calidad, los recomienda a empresas que tengan que fijar objetivos para lograr la calidad en su empresa y son los siguientes:

1. Implantar un programa competente de administración de la calidad en cada sector, tanto de manufactura como de servicio.
2. Eliminar problemas imprevistos causados por no cumplir con los requisitos.
3. Reducir el costo de la calidad.
4. Hacer que la empresa se convierta en el estándar mundial de calidad.⁸

Para Crosby un programa corporativo de calidad ha sido siempre una especie de mesa que contiene todos y cada uno de los sistemas que es necesario integrar. Control de calidad, confiabilidad, calidad en proveedores, ingeniería de la calidad, inspección, aprobación del producto, entrenamiento, pruebas, asuntos del consumidor, mejoramiento de la calidad, metodología y todos los demás sistemas y conceptos de calidad se encuentran en esta mesa. La dirección será la encargada entonces de seleccionar lo que se necesita de cada área y entonces aplica estas herramientas a los problemas globales. No es necesario ni inteligente, dice Crosby, el que todas y cada una de las operaciones tengan exactamente el mismo programa de calidad.

⁸ P.Crosby, La Calidad no cuesta, junio 1989, pags 13,14

Implantar un programa de calidad, control y mejoramiento continuo de esta requiere de muchos conocimientos y de elevada participación que solo enumerar las herramientas disponibles a nuestro alcance. Requiere entonces que la mesa que habíamos mencionado anteriormente, con los sistemas que habremos de integrar, este apoyada por cuatro pilares, y que estos estén contruidos para complementarse mutuamente. Aunque fueron contruidos como parte de la misma operación, a continuación los describo con el objeto de entenderlos mejor:

1. Actitud y participación de la dirección.

Debemos hacer mención que el nombre correcto para este pilar debe ser participación , no apoyo. La dirección tiene que comprometerse y tomar acciones concretas cuando se trata de la calidad. Se necesita lograr primeramente, que todos los niveles directivos tengan la actitud correcta hacia la calidad, y la entiendan como debe ser, que no solamente es vital, sino que lo es todo. En este punto habrá varias batallas que librar, sin embargo, una de las primeras y más importante es la de superar los criterios convencionales sobre la calidad, este dice que la calidad significa algo bueno, que no es medible, que el error es inevitable y que a la gente no le interesa en lo más mínimo hacer las cosas bien desde el principio, pero en la realidad, la calidad es algo muy diferente, dado que la calidad si puede medirse con precisión, el error no es requisito obligatorio de las leyes de la naturaleza, y la gente trabaja tan duro ahora como siempre lo ha hecho.

Lo que debe ser patente de inmediato es que la gente actúa conforme a las normas establecidas por sus líderes. Si la dirección piensa que los empleados no se interesan por el trabajo, entonces, de hecho no se interesarán, al respecto sobre los líderes, Crosby considera:

Para ser Líder se debe ...

- Tener claro a donde ir, tener definido hacia donde queremos llegar.
- Tener filosofía personal bien definida y no modos en lugar de la anterior.
- Tener y construir relaciones con todos los involucrados con la filosofía del líder.
- No limitarse, tener capacidad de adecuación, no tener miedo a crecer pero saber todo no limitarse a la cultura en la que naciste.

2. Administración profesional de la calidad.

Anteriormente, no podía ser posible el encontrar a muchas personas encargadas de la calidad en las unidades de las empresas, o bien por que estaban escondidas dentro de las operaciones técnicas o de producción, si es que acaso existían estas. Cuando se les encontraba, a la mayoría de esas personas, no se les permitía viajar. Para la empresa ITT, Crosby formó un consejo de calidad por áreas. Profesionales de la calidad, tanto de Europa como de Estados Unidos de América, se reunieron para ayudarse mutuamente y para determinar los tipos de programas requeridos por el personal corporativo. En la actualidad, existen veintisiete consejos organizados por línea de productos o servicios y algunos que se

agruparon por países, aun funcionan. Con este ejemplo se pretende explicar como se puede lograr la administración de la calidad por medio de la formación de grupos a cargo de profesionales en el ramo y poder prosperar durante años y no solo en una empresa del grupo o en la matriz de esta sino en todas y cada un a de sus filiales si es que tiene y no solo en un mismo país, sino que en varios países.

3. Programas originales.

Este punto se refiere a que los programas tradicionales de control de calidad son negativos y de corto alcance, orientados en su mayor parte hacia el producto final, con frecuencia desalienta a los gerentes que debían motivar. Para superar esto, se deberán elaborar numerosos programas, los cuales incluyan actividades susceptibles de ser implantadas a nivel unidad. El fundamento de todos los programas de calidad debe ser un proceso de mejoramiento de la calidad a través de la prevención de defectos, el cual consiste en catorce pasos, los cuales fueron descritos anteriormente de manera muy amplia.

4. Reconocimiento

Este es necesariamente un vital componente de cualquier programa de calidad aunque con frecuencia es ignorado o conducido en forma inapropiada. Hecho y aplicado correctamente, se convierte en la estrella reluciente de todo el sistema de integridad, por ejemplo el programa llamado Anillo de Calidad, cuya idea principal era dar un reconocimiento especial a aquellas personas que ofrecieron un apoyo destacado al programa de calidad por un periodo de cinco años o que alcanzaron un logro sensacional, específico y único.

CAPITULO III

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

3.1) ANTECEDENTES

La administración de los recursos humanos ha representado en todas las épocas un reto muy grande para todo tipo de organización, dado que cada generación de empleados esta mejor educada y más preparada que la anterior, por lo tanto, los administradores deben de afrontar estos crecientes desafíos y para ello requieren un conocimiento global del comportamiento humano, permitiéndoles manejar de manera adecuada los problemas que se presentan.

La administración de recursos humanos no apareció de improviso, evoluciono durante la historia hasta adquirir su forma actual, dado que la existencia de este campo es condición necesario para la existencia de la civilización. Ninguna asociación puede prescindir de las técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores, así que tiende a desarrollarse día tras día para brindar conocimientos que permitan a las personas no solo a manejar cuestiones laborales, sino también aspectos motivacionales, de liderazgo, de entrenamiento, de desarrollo organizacional y personal, poder interpretar eficientemente contratos o convenios colectivos de trabajo.

Anteriormente las metas se lograban mediante el esfuerzo de grupos organizados que realizaban ciertas funciones de recursos humanos básicas, que por lo general este tipo de funciones semejaban de un modo informal positivo y no es sino hasta principios del siglo XX que las funciones de la Administración de Recursos Humanos empezaron a desarrollarse como áreas que requieren un manejo formal y especializado.

El surgimiento de la Administración de Recursos Humanos se encuentra en la Edad Media, donde se da el nacimiento del adiestramiento de aprendices de los sindicatos y uniones obreras. Todo comienza cuando los dueños de talleres dedicados a una tarea particular, pensaron en organizar gremios con el fin de poder proteger sus intereses y a la vez servían para regular el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio. Realmente estos gremios trajeron como consecuencia las Asociaciones Patronales que existen actualmente.

Una vez que los aprendices estaban completamente adiestrados, quieren establecer talleres propios, pero la falta de capital se los impedía, por tanto, tenían que trabajar como empleados de otros trabajadores; más tarde estos empleados conocidos en esos tiempos como los jornaleros, formaron gremios propios llamados "Gremios de Pequeños Propietarios", con el objeto de poder representar sus intereses y brindarse ayuda mutua, esto da como origen los sindicatos contemporáneos.

Otro aspecto del origen de la Administración de Recursos Humanos, es el sistema fabril de producción, que se dio gracias al crecimiento del comercio y el aumento en el ingreso personal durante la Edad Media, lo cual provocó una demanda por bienes y servicios que excedía la capacidad de producción artesanal, que no pudieron cubrir, por tanto, el desarrollo de la fuerza mecánica hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. Esto también trajo como consecuencia mejores técnicas de producción y reducción de costos de los bienes requeridos.

En esta época, la concentración que se dio de obreros en fábricas, y las condiciones insalubres o peligrosas en que realizaban su trabajo, provocó que se viera la necesidad de promulgar algunas leyes para reglamentar ciertos aspectos de trabajo, primeramente el horario para mujeres y niños, esto se dio a fines de la década de 1880. Otras también promulgaron leyes para establecer sueldos mínimos para trabajadores masculinos para reglamentar condiciones laborales que perjudicaran la salud y seguridad de los trabajadores. Otras leyes hablaban respecto a la compensación para los trabajadores con el objetivo de que se les dieran pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

Todas estas leyes que se fueron dando en esta época trajeron beneficios que originaron mejores condiciones de trabajo.

Otro sistema que se dio fue la producción masiva, la cual comenzó cuando fue posible establecer líneas de producción, con lo cual hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y

equipos para ahorrar trabajo, dado que se podían planear las acciones a seguir para la producción de bienes, pero esto produjo aumento en los costos generales y en los sueldos y salarios, lo que provocó la búsqueda de nuevas maneras de usar eficientemente los equipos de producción y a la mano de obra mediante el uso de la Administración científica.

Como dice Frederick Taylor: "La Administración Científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia, basado en la recolección y análisis de datos".⁹

Este método permitió que se establecieran normas para medir el desarrollo de los trabajadores y poder proveer incentivos económicos, logrando que los procesos se simplificaran y las operaciones se hicieran más repetitivas. El enfoque científico que da Taylor en sus palabras constituía: "La sustitución de la investigación científica exacta y el conocimiento, por el antiguo juicio u opinión individual del trabajador o de jefe, en todos los asuntos relacionados con el trabajo realizado en el establecimiento".¹⁰

En base a lo que Taylor define como la Administración Científica, se obtiene que el trabajo no debe ser medido subjetivamente, sino a través de estudios de tiempo y movimientos para que se puedan establecer las normas de trabajo y los métodos adecuados para realizar un trabajo; y de esta manera evaluar de forma objetiva el trabajo.

⁹ Hernandez, Sverdlik, Chruđen, Sherman, Administración de Personal, pag 4

En la década de 1900 la Psicología se empieza a aplicar a la Administración de Recursos Humanos, donde uno de los pioneros más conocidos de la Psicología Industrial fue Hugo Munsterberg, con su libro "La Psicología y la eficiencia Industrial", ocasionando que se diera gran interés por las posibles aportaciones que podría dar la Psicología a la Administración, específicamente en las áreas de Selección, Capacitación y Motivación de los empleados, principalmente en aquella época, pero actualmente la Psicología nos permite conocer otros rubros como lo son el comportamiento de las personas, la evaluación del desempeño humano, reclutamiento, análisis de cargos, la compleja naturaleza del hombre, la disonancia cognoscitiva.

El ambiente psicológico es lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo, y sobre todo de lo que se relaciona con sus necesidades actuales.

En 1920, cuando la Dirección mostró mayor interés hacia las relaciones humanas y surgieron las primeras investigaciones de la conducta humana, así como también el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas, se logro una mejor dirección hacia los recursos humanos. Es importante mencionar que hay una diferencia entre relaciones humanas, que como su nombre lo indica se refiere a un Factor Humano, que se enfoca más hacia la relación de las personas con la organización, donde se establecen políticas y objetivos a seguir.

¹⁰ Hernandez, Sverdlik, Chrudden, Sherman, Administración de Personal, pag 4

A partir de este momento, la administración de recursos humanos empezó a tomar parte importante y ha sido reconocida como un campo de practica y especialización funcional. La Administración de Recursos Humanos ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes y poder establecer mejoras en el desempeño de las actividades.

El departamento de Recursos Humanos o Personal, existió con anterioridad en forma de actividad de contratación o bienestar, pero fue hasta 1912 en donde se le da la categoría de Departamento.

La evolución del Departamento de Recursos Humanos o Personal nos ha permitido observar que no es únicamente una rama de la Administración, sino que abarca otras ramas como: Psicología, Comunicación, Educación y areas académicas como Matemáticas, Contabilidad, Economía, Sociología.

Todos estos cambios que se han venido dando dentro de la Administración de Recursos Humanos o Personal, junto con el desarrollo que han tenido dentro de las empresas, es porque es un tema que no solo interesa a las personas que trabajan en el Departamento de Recursos Humanos, sino también a todas aquellas personas que dirigen y supervisan el trabajo de otros, con lo cual se ha ido especializando la Administración de Recursos Humanos ya que afecta al medio ambiente interno y externo de la organización.

3.2) DEFINICION

La Administración de Recursos Humanos encierra actividades tales como Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Evaluación, Nominas, Prestaciones, etc. en donde se involucra al personal tanto de gerencia como la de Dirección que tiene una función de staff para apoyar a todos los gerentes de manera importante.

Desde mi punto de vista, la fuerza laboral constituye la parte más importante de una organización, dado que los recursos humanos tienen necesidades vitales que satisfacer y que sin este elemento no sería posible la formación de organizaciones, por tanto hay que considerar que la organización debe procurar que los trabajadores laboren con agrado y conozcan los objetivos de la empresa, tomar en cuenta sus necesidades primarias y psicológicas, y que la relación de trabajo se establezca de acuerdo a la legislación del país en que se viva. La Administración de Recursos Humanos no es función única de un grupo central de personal, sino que más bien es un trabajo en donde deben participar todos.

En términos generales la Administración de Recursos Humanos o Personal son los conceptos y técnicas que se requieren para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal en materias como: Evaluación de Puestos, Planeación de las necesidades de mano de obra, Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Programas de Vida y Carrera, Seguridad e Higiene, Evaluación de Desempeño, Contratación, Sindicatos, etc., además trata de lograr un desarrollo de las personas en las organizaciones, dado que es

difícil separar a las personas de las organizaciones y viceversa. Mencionare algunos conceptos de Administración de Recursos Humanos.

“La Administración de Recursos Humanos es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa”.¹¹

Tomando en cuenta esta definición, podemos observar que se incluyen funciones directivas de planeación, organización, dirección y control, y funciones operativas como obtención tanto de recursos materiales como humanos, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento.

Dentro de la Planeación se determinan los programas de personal para que puedan contribuir a la consecución de las metas establecidas por la organización. En este proceso se requiere de una gran participación e inteligencia por parte del Director de Recursos Humanos respecto de la Administración de los mismos.

La organización es un medio donde se establece una estructura de relaciones entre funciones, factores de personal y factores físicos.

¹¹ Edwin B. Flippo, Principios de Administración de Personal, pags 4, 5

La función de Dirección es la que se encarga de involucrar a la gente dentro de las organizaciones para lograr que realice su trabajo eficientemente y con gusto.

Todo esto debe de enmarcarse dentro de un contexto de control, para poder observar y comparar la acción que se toma con los planes y ver si se están llevando a cabo correctamente, y de lo contrario poder hacer correcciones o realineamientos de los mismos de forma inmediata.

Estas cuatro funciones básicas y comunes en cualquier organización están relacionadas con las diferentes áreas operativas.

La consecución se refiere básicamente a la determinación de los requerimientos que debe de tener el personal para hacer posible la realización de los fines de la organización.

Una vez que se ha seleccionado el personal adecuado, se debe de establecer un grado de desarrollo, esto es, que se debe de ir incrementando las capacidades a base de entrenamiento relacionado con la actividad propia que vaya a realizar, esta función seguirá creciendo a causa de los cambios tecnológicos, políticos y sociales que se vayan presentando.

El personal requiere de una retribución adecuada y equitativa por su contribución a los objetivos de la organización.

La integración básicamente se refiere a la conciliación de los intereses de la persona, los de la sociedad y los de la organización.

Por último, para poder lograr la continuación de las funciones mencionadas anteriormente, es lógico que se necesita de una última función operativa, que es la del mantenimiento, donde se trata de mejorar las condiciones que se han establecido.

Estas dos funciones tanto directiva como operativa tienen un mismo propósito, que es el de asistir a la realización de los objetivos básicos de la organización.

El término de Administración de Recursos Humanos se puede definir en forma específica y general, que es, el que se refiere a la administración de las personas en el trabajo, aspecto que debe tomar en cuenta el administrador para adquirir una responsabilidad que debe cumplir.

“La Administración de Recursos Humanos es contingencial, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleado por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la

concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza, y sobre todo, de la calidad y capacidad de los Recursos Humanos disponibles".¹²

Con esto podemos decir que la Administración de Recursos Humanos no se conduce con técnicas rígidas y permanentes, sino a través de un carácter situacional, esto es, que es altamente flexible y adaptable, capaz de sujetarse a un desarrollo dinámico.

2.3) IMPORTANCIA

El papel de la Administración de Recursos Humanos se había venido considerando como algo mecánico, donde solo se tenía la función de mantenimiento de registros, pero esto ha ido adquiriendo otros rubros a través del tiempo, porque se está reconociendo que los recursos humanos son el activo más importante dentro de una organización.

El Director de una gran organización expuso: "Nosotros somos un negocio de personas; la manera en la cual opera nuestro Departamento de Recursos Humanos puede significar el éxito o la ruina".¹³

¹² Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pag 123

¹³ Hernandez, Sverdlik, Chruden, Sherman, Administración de Personal, pag 51

Lo anterior nos conduce a ver que un director o gerente no podrían salir adelante con la organización sin contar con personal, es por ello que cada día que avanza el Departamento de Recursos Humanos esta tomando un rol básico dentro de la organización y sobre todo en la toma de decisiones de la alta dirección o gerencia.

Todo este cambio, en lo que se refiere al papel de la Administración de Recursos Humanos, trae como consecuencia un mayor interés en las funciones mismas del departamento, dado que se busca por parte de la alta dirección o gerencia establecer mejores programas de Capacitación, de Sueldo y salarios, de Seguridad e Higiene, contratación, etc.

Hay que tomar en cuenta que si las funciones del departamento de Recursos Humanos no se aplican correctamente o son deficientes, pueden ocasionar problemas y desequilibrios en la organización.

El departamento de Recursos Humanos tiene que estar siempre manteniéndose actualizado en relación a la materia y poder comunicar sus conocimientos en forma oportuna y lograr convencer a los directores y gerentes de que su papel principal es la de proporcionar un apoyo continuo y así reducir los problemas que surjan en las distintas áreas y mejorar la eficiencia.

La Administración de Recursos Humanos con actividades de Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación, Evaluación, Administración de Sueldo, Incentivos, prestaciones, sindicatos y Relaciones Laborales, relaciones obrero patronales, son parte de cualquier organización en donde deben intervenir y por tanto son responsables, directores y gerentes de todas las áreas que van a ser apoyados de manera importante por el Director de Recursos Humanos.

El papel de la Administración de Recursos Humanos esta encaminado a evitar el cometer errores como lo serían. El contratar a la persona equivocada para el puesto equivocado, que exista alta rotación de personal, que las personas no realicen su mejor esfuerzo, perder el tiempo con entrevistas que no dejen beneficio, que no existan precauciones para no incurrir en practicas inseguras, que el trabajador piense que su retribución a sus aportaciones es injusta en relación a otros dentro de la misma organización, que por falta de capacitación disminuya la productividad y la eficacia.

Para no incurrir en estos errores, el gerente debe de elaborar planes, estructurar organigramas en donde se marquen claramente las áreas comprendidas así como niveles, contratar a la gente para los puestos indicados con el objeto de motivarla, evaluarla, desarrollarla. Elaborar tablas de compensación de acuerdo al desempeño y apegarse a las normas de seguridad e higiene.

La Administración de Recursos Humanos busca conquistar y mantener a las personas en la organización, desarrollando su trabajo con eficacia, dando lo mejor de si, con una actitud positiva, y para ello debe de establecer sus objetivos.

La Administración efectiva de Recursos Humanos, para poder llevar a cabo su papel, necesita tener personas muy bien capacitadas en el Departamento, para que a su vez puedan desarrollar los programas que establezcan y comunicarlos adecuadamente. Cabe recalcar que es muy importante que el Director y el gerente tengan la habilidad de comunicar a sus niveles inferiores las acciones a seguir dentro de un programa establecido por el Departamento.

El departamento de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria, que maneja conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho de trabajo, de ingeniería de seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, etc. y se refiere a muchos y muy variados campos del conocimiento como aprendizaje individual y de cambio organizacional de servicio social, carreras, diseño de cargos y de la organización, satisfacción en el trabajo, programas de administración de salarios, disciplina y actitudes, interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, responsabilidad a nivel de supervisión y de auditoria, en fin, un sin numero de temas altamente diversificados.

Actualmente en las organizaciones se requiere de una mayor habilidad para lograr utilidades y poder tener una supervivencia continuada, puesto que existe mucha competencia y para llegar a permanecer y sobresalir se requiere del elemento principal: el Recurso Humano, de aquí la importancia de tener una Administración efectiva de Recursos Humanos.

3.4) FUNCIONES BASICAS

Generalmente al hablar de Administración de Recursos Humanos se mencionan las siguientes áreas o funciones:

1. Fundamentos y Desafíos (planeación).

La administración de Recursos Humanos enfrenta muchos desafíos en su relación diaria con el personal. El desafío básico es ayudar a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de una manera ética y socialmente responsable. Para enfrentar este desafío se requiere que el departamento de Recursos Humanos se organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos y pueda servir a la organización.

2. Preparación y selección.

En la base de la misma actividad que denomina Administración de Recursos humanos se encuentra la necesidad de disponer de información sólida sobre las personas que integran

la organización. Si no se cuenta con ella, los departamentos de Recursos Humanos no pueden actuar de manera eficaz. Aquí es donde se recolecta información de cada puesto, la cual sirve para reclutar a los candidatos a dicho puesto.

3. Capacitación y Desarrollo.

Para que un empleado sea contratado o reubicado, necesita orientación. Los empleados recién contratados tienen la necesidad de ser entrenados para cumplir con su trabajo, además de adquirir destreza para futuras responsabilidades.

4. Sueldos y Prestaciones.

Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Las prestaciones constituyen un elemento muy importante de los paquetes de compensaciones y deben corresponder a la productividad de los empleados.

3.5) FACTOR HUMANO

El hombre es un ser activo, ha creado y destruido civilizaciones, ha desarrollado enormes complejos tecnológicos, con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha causado alteraciones profundas en el medio ambiente, ha viajado a la luna, etc. Un aspecto importante a considerar es la habilidad humana para desarrollar las organizaciones sociales

capaces de cumplir con determinados propósitos. El Desarrollo de metas organizaciones y su dirección efectiva es verdaderamente el mayor logro del hombre moderno.

Es importante recordar que la Administración es una palabra, una idea, un concepto abstracto, sin embargo, los adiestrados existen y no son abstracciones, son hombres, seres vivos, son individuos con una función especial que es la de guiar, promover y hacer brotar las habilidades latentes de otros seres humanos.

La actividad administrativa es la mas amplia, la que más exige desde cualquier ángulo que se considere, la más completa y sutil de todas las actividades humanas, es por eso que debemos de considerar al Factor Humano como elemento importante dentro de cualquier tipo de organización.

En este punto analizare distintos factores que son importantes para disertar, el concepto de lo que les gusta a las personas influye sobre la conducta administrativa. Es evidente que aunque los objetivos de las empresas pueden participar en ellas tienen también necesidades y objetivos que les resultan de especial importancia. Los administradores, a través de la función de dirección, ayudan a las personas a percatarse de que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al tiempo que contribuyen a lograr las metas de la empresa. Por ello, los administradores necesitan comprender los papeles, la individualidad y la personalidad de cada uno de sus integrantes.

Las personas son mucho más que un simple factor productivo en los planes de un administrador, son miembros de sistemas sociales en muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios y por ello influyen en forma vital sobre la demanda, son miembros de familias, escuelas e iglesias, y son ciudadanos. En estos papeles, se establecen leyes que gobiernan a los administradores, lineamientos éticos que guían la conducta y una tradición de dignidad humana que es característica importante de la sociedad. En conclusión, los administradores y las personas a las que dirigen son miembros intelectuales de un sistema social amplio, es decir, que la función de los administradores es crucial en una organización, porque tienen que estar involucrados directamente con las personas y no únicamente con funciones administrativas.

“La función administrativa de dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que realicen en forma entusiasta el logro de las metas de la organización. Al analizar esta función se mostrara que es aquí donde las ciencia de la conducta hacen su principal contribución a la administración”.¹⁴ Las personas actúan en papeles diferentes pero también son distintas en si mismas. No existe la persona promedio, pero las organizaciones deben de establecer con frecuencia un estereotipo de las personas que deben de trabajar en ciertas areas. Las compañías elaboran reglas, procedimientos, programas de trabajo, estandares de seguridad, descripciones de puestos, etc, todo esto con el supuesto implícito de que las personas son en esencia similares. Esta suposición es necesaria en gran medida en los esfuerzos organizados, pero es de igual importancia aceptar que las personas son únicas, tienen diferentes necesidades, actitudes, ambiciones, niveles de

¹⁴ Koontz, O'Donnell, Wehrich, Administración, pag 508

conocimiento y capacidad, y diferentes potenciales. Es por ello que los administradores deben de tomar en cuenta y comprender esta complejidad e individualidad de las personas, dado que en una empresa no es posible satisfacer todas las necesidades de las personas, pero los administradores tienen una libertad considerable para llevar a cabo acuerdos individuales.

La administración implica lograr objetivos en la empresa, lograr resultados es importante, pero los medios no deben nunca lesionar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que debe tratarse a las personas con respeto, sin importar cual sea su puesto en la organización. El director, el gerente, el supervisor, el obrero, etc. contribuyen todos de igual manera a lograr los objetivos y metas de la empresa. Cada una de estas personas es única y tiene habilidades y aspiraciones diferentes, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales. Se debe considerar la totalidad de la persona, no se puede hablar acerca de la naturaleza de las personas si no se reconoce que hay características separadas y distintas, tales como conocimientos, actitudes, capacidades o rasgos de personalidad. Estas características se relacionan entre si y su predominancia en situaciones específicas varia en forma rápida e impredecible.

Un ser humano es una persona total que se ve influenciada por factores externos como familia, vecinos, escuelas, iglesia, asociaciones comerciales, asociaciones políticas y civiles, por tanto no pueden evitar el impacto de estos factores cuando llevan a cabo su trabajo, de aquí la importancia de que el administrador lleva a cabo las funciones

administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control para poder prepararse y manejar las distintas situaciones que se pueden presentar, además de los cambios estructurales que suelen tener las empresas con el crecimiento.

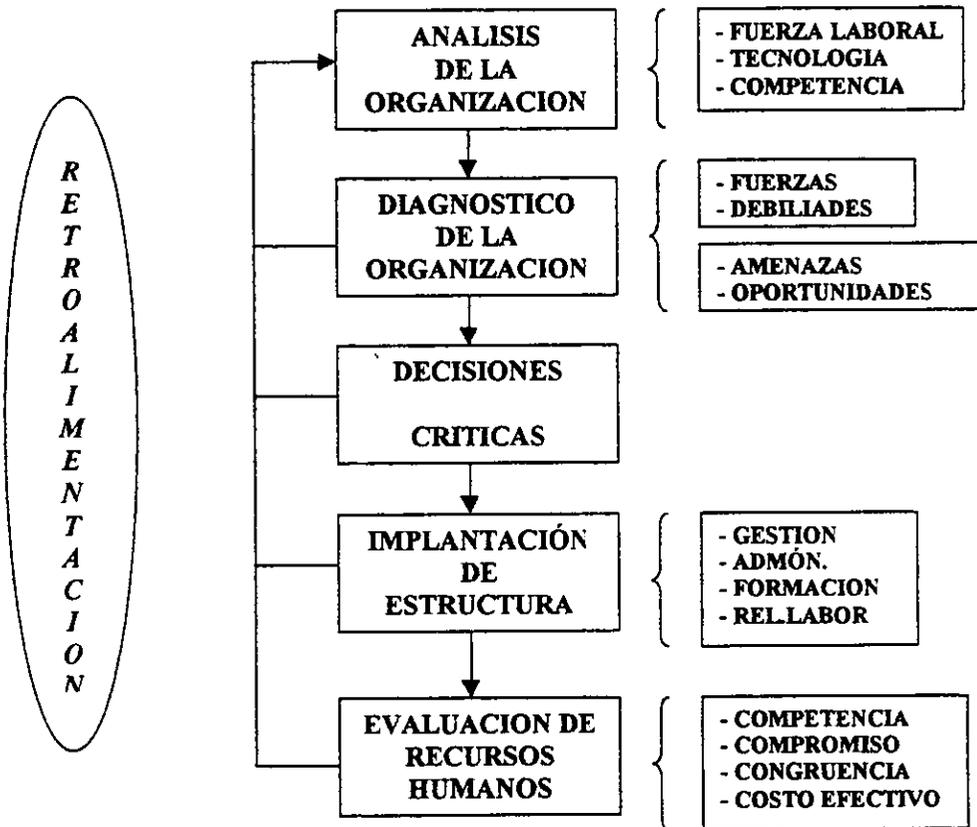
El aspecto del factor humano es muy extenso, pero el punto principal es que los administradores deben de reconocer que las personas son diferentes y que no se ajustan en forma precisa a un modelo conceptual. Se les debe tratar con respeto y dignidad, se les debe de considerar como personas individuales no como una parte más de la organización, se les debe contemplar en el contexto del medio ambiente en que viven. Es importante darse cuenta de que situaciones diferentes requieren distintas aproximaciones a la administración, para utilizar en forma más efectiva y eficiente el recursos más valioso de la empresa, es decir, las personas.

Para entender el factor humano es necesario tomar en cuenta aspectos que influyen en las personas para el desarrollo de sus actividades, tales como son la motivación que nos ayuda a rendir nuestro mejor esfuerzo, el liderazgo con el cual podemos hacer que las personas intenten con buena disposición lograr metas de grupo, y la comunicación que es la base para lograr que se lleven a cabo estos factores seleccionando los canales adecuados para lograr la transmisión y entendimiento claro del mensaje y obtener la respuesta esperada.

CAPITULO IV

MODELO PROPUESTO

4.1) DIAGRAMA DEL MODELO.



4.2) DESCRIPCIÓN.

El modelo que propongo tiene como objetivo el establecer un sistema eficiente para administrar con Calidad y Productividad los Recursos Humanos de una organización haciéndolos altamente productivos y eficientes.

Este modelo ayudara a:

1. Brindar la oportunidad para que los empleados cubran sus necesidades laborales.
2. Brindar la oportunidad de que cada miembro de la organización se desarrolle.
3. Aumentar la eficiencia de la organización.
4. Crear un ambiente en el que exista un trabajo estimulante y retador.
5. Propiciar que el trabajo se haga con calidad y productividad.
6. Contribuir a los objetivos organizacionales.

Muchas organizaciones tienen grandes problemas por no darle la debida importancia a los Recursos Humanos con los que cuentan, por lo que hay que establecer una estrategia adecuada para hacer de ellos una ventaja competitiva.

Lo primero por hacer es un análisis y diagnóstico de la organización en materia de Recursos Humanos, para después tomar decisiones en cuanto a la estrategia y la estructura para la Administración de los mismos, la cual se deberá implementar en la organización, para que por último se haga una evaluación de la misma.

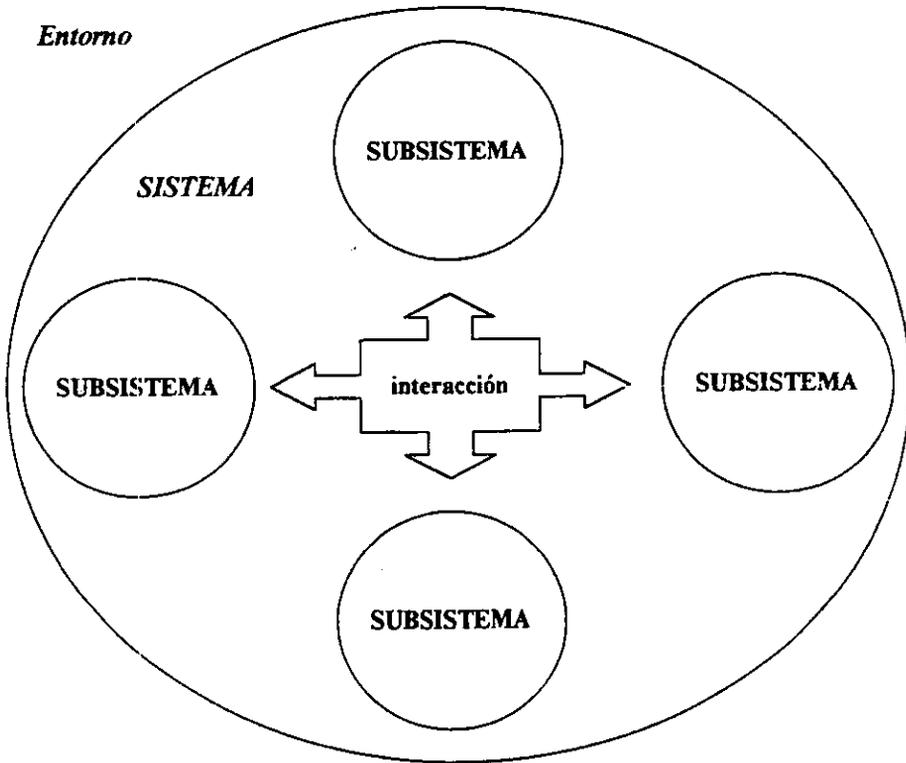
Parte importante de este proceso es la comunicación, es aquí donde la retroalimentación juega un papel sumamente importante, por generar un proceso de revisión continua.

Este modelo maneja a la organización como un sistema, el cual está formado de subsistemas.

La concepción de la actividad de administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la de las fronteras del sistema, que señalan el punto en que da principio el ambiente externo.

El entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas, son sistemas abiertos.

Un sistema abierto es aquel que puede ser afectado por el entorno, por lo que las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que existen y por tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, el departamento de Recursos Humanos constituye un sistema abierto, influido y dependiente en gran medida de su entorno.



4.3) ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN.

Es conocer como se encuentra la organización, cual es su misión, la visión, los principios, los valores y los objetivos que la guían; de esta forma se podrá partir de una base solida para hacer un buen análisis de la misma.

Para conocer como se encuentra la organización, es importante recabar toda la información posible, la cual deberá responder de manera amplia y suficiente a las siguientes preguntas.

¿Dónde esta la organización?

¿Hacia donde quiere dirigirse en el corto, mediano y largo plazo?

¿Qué papel juegan los Recursos Humanos en la Organización?

Se deben considerar aspectos relevantes como son la Fuerza Laboral, la Tecnologia y la Competencia.

a) Fuerza Laboral.

En la actualidad, el mercado laboral se caracteriza por la incorporación de una nueva generación, los graves efectos del desempleo y una mayor calidad de la oferta y la demanda

laboral. Para ello es necesario conocer que tan importante son los Recursos Humanos en la organización, y de que forma contribuyen al logro de los objetivos de la misma.

No en todas las organizaciones se le da la importancia que merecen los Recursos Humanos, ya que solo se les ve como un elemento más en el proceso para producir resultados a la organización, pero lo que realmente debe importar es que sin buenos Recursos Humanos no se podrán obtener los resultados esperados.

Para ello es necesario preparar al personal, tenerlo contento y ocupado, y sobre todo darle su lugar ya que una persona que se sienta mal en su trabajo no será productiva y retrasará a los demás en el logro de sus objetivos.

b) Tecnología.

La tecnología y el desarrollo de los sistemas de información han ejercido una notable influencia en las condiciones de trabajo, facilitando el trabajo en equipo, la capacidad de gestión y la multifuncionalidad. Además, han permitido, formas organizativas que no eran posibles hace unos años, las tecnologías de la información también han modificado sustancialmente las relaciones sociales, el mundo de los servicios y la empresa como organización y las relaciones entre la misma.

c) Competencia.

Hay que conocer a la competencia para saber como se esta colocado respecto a las otras organizaciones respecto del giro al que se pertenezca, este es de gran importancia, ya que fija las pautas a seguir en el mercado laboral.

4.4) DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN (F.O.D.A.)

Mediante este diagnóstico, se pueden conocer las fuerzas y debilidades internas de la organización, así como definir las amenazas y las oportunidades que se tienen para con el exterior de la organización, de esta forma se podrán canalizar positivamente, y así lograr los objetivos organizacionales.

Fuerzas y Debilidades

Son aquellos aspectos positivos y negativos que hacen que la empresa sea fuerte o débil y tenga una ventaja o desventaja en comparación con los competidores. Pueden identificarse varios factores como:

- Trabajo en equipo.
- Deseos de superación.
- Rotación de Personal
- Ausentismo
- Insatisfacción en el trabajo
- Capacitación.

Amenazas y Oportunidades

Las amenazas son aquellas situaciones que se presentan tanto en la organización como en el entorno que la rodea, estas muestran aspectos que pueden afectar fuertemente la marcha de la organización, por lo que deben tomarse decisiones importantes para convertirlas en oportunidades.

Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan tanto en la organización como en el entorno que la rodea, estas presentan algún beneficio para la organización por lo tanto deben ser consideradas muy en cuenta ya que pueden representar ponerse al frente o en la vanguardia en cuento a un servicio, producto, mercado, etc.

Pueden identificarse varios factores:

- Crecimiento de la Organización.
- Cambios de la Competencia
- Cambios Tecnológicos.
- Cambios Económicos.
- Cambios Culturales.
- Manejo de Sindicatos.

4.5) DECISIONES CRITICAS.

Todas las organizaciones tienen una estrategia para el buen funcionamiento del negocio, dicha estrategia es la que marca la pauta a seguir. Debe existir un alineamiento entre la Estrategia del Negocio y la Estrategia de Recursos Humanos, es decir, la estrategia de Recursos Humanos debe tener coherencia con la primera ya que contribuye en gran medida al logro de los objetivos de la organización.

Este punto se refiere a las decisiones que deben tomarse para que exista un buen funcionamiento en la organización, al analizar y diagnosticar como se encuentra la organización, se pueden redefinir los lineamientos que se tienen en materia de Recursos Humanos, siempre y cuando estén de acuerdo con la Estrategia Organizacional que se tenga.

Las decisiones criticas se refieren al replanteamiento de estrategias, lineamientos, objetivos, etc., y se generan al conocer las amenazas que se tengan o bien cuando se quiere aprovechar alguna oportunidad que se presente.

En este momento la Alta Dirección de Recursos Humanos se decide a actuar, a hacer cambios radicales en materia de Recursos Humanos que beneficien a la organización.

4.6) ESTRUCTURA PLANTEADA.

Del análisis y diagnostico que se haga de la organización se harán modificaciones y correcciones a los lineamientos que funcionen inadecuadamente, y se reforzaran y dará un mantenimiento a los lineamientos que funcionan correctamente. De este planteamiento se puede derivar el hacer una redefinición de la estructura para el manejo de los Recursos Humanos.

La siguiente estructura es la que considero puede ayudar al mejor manejo de la Administración de los Recursos Humanos de una Organización. No por ello pretendo sea una verdad absoluta para todas las organizaciones, ya que hay que recordar que cada organización es un ente distinto y que sus necesidades son totalmente diferentes.

**DIRECCION DE
RECURSOS HUMANOS**

**GESTION DE
PERSONAL**

**ADMINISTRACION
DE PERSONAL**

**FORMACION DE
PERSONAL**

**RELACIONES
LABORALES**

**Área
encargada de
la planeación
de los
Recursos
Humanos**

**Área encargada
del control
administrativo
de los Recursos
Humanos**

**Área encargada
de la formación
y capacitación
de los Recursos
Humanos**

**Área
encargada de
las Relaciones
Laborales de
la
Organización**

a) GESTION DE PERSONAL.

La Gestión de Personal o también conocida como Planeación de Personal, garantiza que en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes y expansiones y reducciones departamentales, y factores del entorno, como el mercado de trabajo.

Esta formado por varias areas o subsistemas: Reclutamiento, Selección, Contratación, Integración y Relaciones con el personal.

- Reclutamiento.

Se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los Recursos Humanos, por lo general, los candidatos se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendaciones, visitas a universidades, etc.

- Selección

Implica usar solicitudes, currícula, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con objeto de evaluar y selección a los candidatos que se presentaran a los gerentes, los cuales, en ultima instancia, seleccionaran al candidato.

- Contratación

Este marca el final de los procesos de selección, aquí se establece un contrato de tiempo determinado o indeterminado, según sea el caso, y se tramita toda la información correspondiente al empleado.

- Integración

Sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los recién llegados son presentados a sus compañeros, enterados de sus

responsabilidades e informados de la cultura de la organización, sus políticas y sus expectativas en cuanto a la conducta de los empleados.

b) ADMINISTRACION DE PERSONAL

En esta se contemplan las funciones propiamente de mantenimiento y control de personal, son básicas para el buen funcionamiento de la empresa

Esta formado por varias areas o subsistemas: Prestaciones, Compensaciones, y Nominas.

- Prestaciones

Esta área es la encargada de registrar y llevar el control respecto a los préstamos, prestaciones sociales, prestaciones en especie (vales de comedor, etc.)

- Compensaciones.

En esta se maneja los sueldos y salarios, las evaluaciones del desempeño, los ascensos, los traslados. Se compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona.

El desempeño deficiente puede llevar a tomar medidas correctivas, como mayor capacitación, la degradación o el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa como un aumento, un bono, un ascenso o una transferencia. Aunque el

supervisor inmediato del empleado realiza la evaluación, este departamento es el encargado de trabajar con los directivos para establecer las políticas que guían la evaluación del desempeño.

- Nominas

Es el área que lleva el control de todas las incidencias que ocurren en el día con día respecto a la situación del empleado, como pago de nominas, depósitos, control de vacaciones, control de gastos, manejo de pensiones, planes de jubilaciones, seguro social, afores, manejo de impuestos, etc.

c) FORMACION DE PERSONAL

- Capacitación.

La capacitación y el desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. Esta sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual, los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados a futuros ascensos.

Esta área es la encargada del manejo de los planes de vida y carrera de los empleados de la organización.

- Comunicación.

Es el área encargada de mantener un constante contacto con los empleados informándole de aspectos varios como actividades culturales, cursos de capacitación, para ello se auxilian de correos electrónicos personalizados, pizarrones de información general, folletería, etc.

d) RELACIONES LABORALES

Esta área es la encargada de las relaciones laborales con los empleados y los sindicatos, así como del manejo de la seguridad e higiene.

- Manejo de Sindicato.

Es el área encargada de las relaciones con los sindicatos, esta es de suma importancia para la organización ya que es la encargada de negociar contratos colectivos, prestaciones, etc. y sobre todo de contar con un ambiente laboral sano.

- Actividades Sociales.

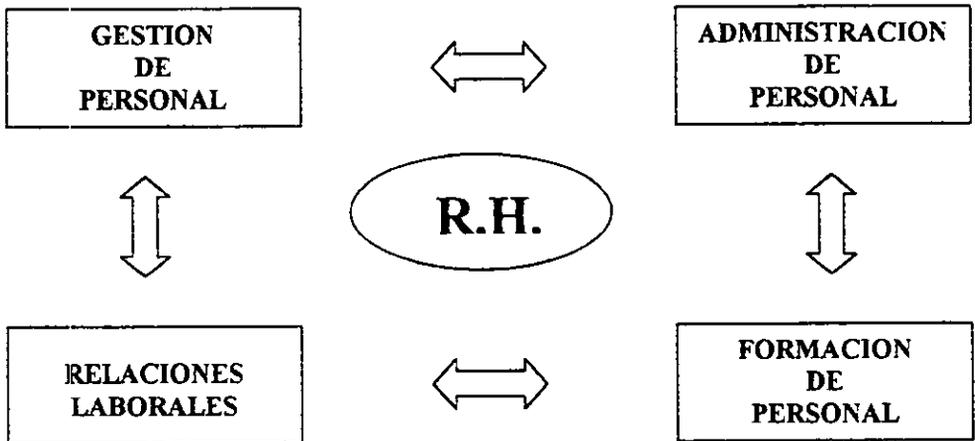
Encargada de realizar eventos sociales, cumpliendo con las prestaciones sociales que la organización ofrece a los empleados, como descuentos en teatros, casas comerciales, organizar comidas de fin de año, etc.

- Liquidaciones y Renuncias.

Es un área de suma importancia ya que en ella se maneja y controla las renuncias y liquidaciones que se tengan en la organización, es el área encargada de proporcionar información para recomendar o no a un empleado.

Todas las areas antes mencionadas deben estar en constante interacción, esto debido a que cada una de ellas proporcionara un servicio determinado para cada empleado, por lo que no pueden funcionar por separado.

INTERACCIÓN



4.7) EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Para evaluar la eficacia del modelo, propongo seguir el siguiente esquema a fin de evaluar de la mejor forma posible a los Recursos Humanos de la organización.

a) COMPETENCIA.

Ayuda a saber que tan competentes son los empleados en su trabajo, así como saber si necesitan mayor capacitación. Las evaluaciones del desempeño efectuadas por los gerentes pueden ayudar a la empresa a determinar los talentos que tiene a su disposición. Una mayor competencia ayuda a que los empleados cuenten con diversas habilidades y que puedan adoptar roles y trabajos nuevos conforme se necesiten.

b) COMPROMISO.

Ayuda a saber que tan comprometidos están los empleados con su trabajo y su organización, se pueden realizar encuestas por medio de entrevistas y cuestionarios, para averiguar las respuestas a esta pregunta, además, se puede obtener información de los archivos personales. Proporciona una mejor comunicación entre empleados y gerentes.

c) CONGRUENCIA.

Ayuda a saber si existe congruencia o acuerdo entre la filosofía y las metas básicas de la organización y sus empleados, ayuda a conocer si existe confianza y propósito común entre los gerentes y los empleados. Se pueden detectar incongruencias mediante la frecuencia de huelgas, conflictos y querellas entre gerentes y subordinados. Cuando existe poca congruencia también hay poca confianza. Por lo que hay que revisar la estrategia que se tiene. Todos los grupos de interés comparten un propósito común y colaboran para resolver los problemas producidos por los cambios de las demandas del ambiente.

d) COSTOS EFECTIVOS.

La evaluación de resultados de la Administración de Recursos Humanos resulta más difícil, pero para ello debe revisarse el impacto de las prácticas y las políticas de Administración de Recursos Humanos. Al dar forma a las políticas, la organización aumenta la capacidad de adaptación a los cambios de su ambiente. Los costos de los Recursos Humanos como los salarios, prestaciones y huelgas, se conservan en un nivel igual o inferiores a la competencia.

CONCLUSIONES

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización. La cual nos ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales que se hayan establecido.

Han existido varias corrientes del pensamiento administrativo (desarrollo organizacional, sistemas, administración por objetivos, teoría X, Y, Z, etc.) cuya finalidad principal es el logro de la mejor forma posible de los objetivos que la organización se ha fijado.

La calidad es una de las formas más importantes que permiten al administrador agregar valor a los productos y servicios, por lo que un trabajo de calidad hará que el personal sea más productivo y ofrezca un mejor servicio.

Un aspecto importante para la consecución de los objetivos, es el factor humano, el cual es el responsable directo de que se logren los resultados esperados. Por ello hay que llevar un adecuado manejo de los Recursos Humanos de la organización.

La Administración de Recursos Humanos es el planteamiento, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las

personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa.

La Administración de Recursos Humanos busca conquistar y mantener a las personas en la organización, desarrollando su trabajo con eficacia, dando lo mejor de sí, con una actitud positiva.

La Administración de Recursos Humanos ayuda a contribuir a los resultados y objetivos de la organización de una manera siempre ética y socialmente responsable.

El modelo que planteo no pretende ser una verdad absoluta, ya que cada organización es diferente y tiene distintas situaciones que deben atender. Pero sí establece las bases para conocer la situación en la que se encuentra una organización respecto a los recursos humanos con los que cuenta.

Es importante llevar una estrategia para el buen funcionamiento del Área de Administración de Recursos Humanos, por lo que debe estar alineada con la estrategia organizacional o del negocio.

Se deben conocer cuáles son las fuerzas y debilidades de la organización, así como las amenazas y oportunidades que la organización tenga en el exterior, para que de esta forma,

en el caso de necesitarlo, pueda replantearse los lineamientos existentes para Recursos Humanos.

Cualquier modelo que se plante una organización, no servirá de nada si no considera al factor humano como uno de los más importantes, para el logro de los objetivos de la misma.

Solo aquellas empresas que estén conscientes, convencidas y comprometidas con la Administración de Recursos Humanos, serán las que resulten vencedoras en los tiempos actuales.

BIBLIOGRAFIA

Cascio, Wayne F.
Managing Human Resources.
Third Edition.
Publicate by Mc Graw Hill
1986.
United States of América.

Chiavenato Idalberto.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Mc. Graw Hill Interamericana
Febrero 1992.

Crosby B. Philip.
Organización permanentemente exitosa.
Editorial Mc. Graw Hill Interamericana de México.
1988.

Crosby B. Philip.
Calidad sin lágrimas.
Editorial Cecsá.
Mayo 1988.

Hammer Michael & Champy James.
Reingeniería.
Editorial Norma.
Mayo 1994.
Colombia

Hampton, David R.
Administración.
Editorial Mc Graw Hill,
México.

Ishikawa Kaoru.
¿Qué es control total de Calidad?, La modalidad Japonesa.
Editorial Norma.
1986.

Koontz Harold / Weihrich Heinz.
Administración novena edición.
Editorial Mc. Graw Hill Interamericana
1990.

Koontz Harold y O'Donnell Cyril.
Administración.
Editorial Mc Graw Hill.
México.

Peters J. Thomas / Waterman H. Robert.
En busca de la Excelencia.
Editorial Lasser Press Mexicana.
1984

Rosenberg J.M.
Diccionario de Administración y Finanzas.
Editorial Oceano / Centrum.
1992.

Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R.
Administración.
Editorial Prentice Hall Hispanoamericana
México.

Terry R. George.
Principios de Administración.
Editorial Cecs.
Noviembre 1980.

Walton Mary.
¿Cómo administrar con el método Deming?
Editorial Norma.
1988.

Werther, Jr. William B., Davis Keith
Administración de Personal y Recursos Humanos
Cuarta edición.
Editorial Mc Graw Hill
1997.
México.