



UNIVERSIDAD

875202
VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL ENFOQUE GANAR-GANAR COMO ALTERNATIVA EN LAS
RELACIONES LABORALES, PARA LOGRAR CONDICIONES DE
AMBIENTE ORGANIZACIONAL FAVORABLES PARA LA
CREACION DE UNA EMPRESA COMPETITIVA.

TESIS PROFESIONAL

que para obtener el titulo de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :

MARIA ANDREA SANDOVAL MANGE

Director de Tesis
ING. MBA

Federico E. Avila Vinay

Revisor de Tesis
L.A.E. MBA

Sandra Luz Holzeimer Vela

VERACRUZ, VER.,

1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

" I N D I C E "

INTRODUCCION	VI
--------------------	----

CAPITULO 1

SINDICALISMO

1.1.-ANTECEDENTES	2
1.2.-RELACIONES LABORALES	5

CAPITULO 2

SITUACION ECONOMICO-SOCIAL ACTUAL DEL PAIS

2.1.-ENTORNO	
2.1.1.-NUEVAS CONDICIONES DE MERCADO	9
2.1.2.-EL CAMBIO	11
2.1.2.1.-CALIDAD TOTAL	13

CAPITULO 3

PROCESO DE RELACIONES LABORALES

3.1.-CICLO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	18
3.2.-ENFOQUE GANAR/GANAR	22

CAPITULO 4

APLICACION DEL NUEVO ENFOQUE	28
CONCLUSIONES	38
APENDICE A	41
BIBLIOGRAFIA	49

" INTRODUCCION "

EN EL SIGLO XX MEXICO HA REALIZADO PROFUNDAS TRANSFORMACIONES. DESPUES DE LA REVOLUCION DE 1910 EMERGIO UN PAIS DINAMICO QUE TRANSITO DE UNA ECONOMIA PREDOMINANTEMENTE AGRICOLA A UNA DE CARACTER INDUSTRIAL. A PARTIR DE LOS AÑOS OCHENTA MEXICO SE CONVIRTIÓ EN UN EXPORTADOR DE PRODUCTOS NO PETROLEROS Y EN 1990 LAS EXPORTACIONES DE MEXICO ASCENDIERON A 41 122 MILLO NES DE DOLARES.

SIN EMBARGO, EN LA ACTUALIDAD EL PAIS ATRAVIESA POR UNOS MOMENTOS DE TRANSICION MUY FUERTES EN LO QUE SE REFIERE A SU DESARROLLO. HAN CAMBIADO LAS POLITICAS ECONOMICAS, SE PROMUEVE LA APERTURA AL LIBRE COMERCIO, SE MANEJAN NUEVOS TERMINOS COMO SOLIDARIDAD Y PRODUCTIVIDAD, Y ADEMAS DE ESTOS - CAMBIOS INTERNOS, A NIVEL INTERNACIONAL TAMBIEN EXISTE UNA METAMORFOSIS - QUE HA PUESTO A TODOS LOS PAISES A REFLEXIONAR, UN EJEMPLO DE ESTO ES LA DEMOLICION DEL MURO DE BERLIN, LOS PAISES QUE HAN DEJADO DE SER COMUNITAS, ETC. LA APERTURA AL LIBRE COMERCIO HA TRAIDO AL PAIS BENEFICIOS, COMO LO ES EL HECHO DE QUE SE GENEREN NUEVAS FUENTES DE TRABAJO, TENER UN NIVEL MAS ALTO DE TECNOLOGIA DEBIDO A LA GRAN VARIEDAD DE EQUIPOS QUE ESTAN INCURSIONANDO Y QUE PERMITEN A SU VEZ QUE LOS METODOS DE TRABAJO SEAN MAS EFECTIVOS Y QUE EL PERSONAL ESTE MAS CAPACITADO. PERO TAMBIEN ES EVIDENTE QUE LA APERTURA AL LIBRE COMERCIO HA REPRESENTADO PARA MEXICO UN NUEVO RETO: LA COMPETITIVIDAD. ESTO IMPLICA QUE LAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES TENGAN QUE SER MAS PRODUCTIVAS Y EFICIENTES, ES DECIR, QUE EXISTA CALIDAD EN LA PRODUCCION.

HACE UNA DOCENA DE AÑOS LOS MEXICANOS SE PREPARABAN PARA ADMINISTRAR LA RIQUEZA, HOY ESTAN HACIENDO SOLICITUD PARA INGRESAR AL GRUPO DE LOS SIETE (EL SELECTO CLUB DE LAS NACIONES RICAS). LO GENIAL ESTRIBA EN QUERER GRADUARSE SIN HABER HECHO AUN LA TAREA, Y A ESO CLUB SOLO TIENEN ACCESO LOS PAISES QUE SI LA HAN HECHO. SON PAISES EN DONDE SE AUMENTA CONSTANTEMENTE LA PRODUCTIVIDAD Y SE FORTALECE EL MERCADO INTERNO. SON PAISES QUE HAN ---

CREADO SU CAPITAL PROPIO, PRODUCTO DE SU ORGANIZACION SOCIAL PARA LA PRODUCCION, LA CUAL HAN LOGRADO OBTENER A TRAVES DE UN SISTEMA OPTIMO DE RELACIONES LABORALES. POR ELLO LA DECADA QUE INICIA IMPONE UN CAMBIO DE MENTALIDAD A TODOS LOS NIVELES. PERO PARA ENFRENTAR ESE CAMBIO ES INDISPENSABLE QUE APRENDAMOS A RECONOCER QUE LA UNION HACE LA FUERZA Y QUE ES A TRAVES DE UN "NOSOTROS" Y NO DEL "YO" COMO LOGRAREMOS ALCANZAR LA CALIDAD -- COMPETITIVA, DE AHI LA IMPORTANCIA DE EMPRENDER UNA NUEVA DINAMICA AL INTERIOR DE NUESTRAS EMPRESAS, SUSTENTADA EN EL TRABAJO GRUPAL. LA TOMA UNILATERAL DE DECISIONES INHIBE EL POTENCIAL DE RESPUESTA QUE PUEDE EXISTIR EN LA EMPRESA. ES FUNDAMENTAL ROMPER LAS BARRERAS QUE IMPIDEN LA COMUNICACION E INTEGRACION GENERAL, CREAR EMPRESAS SIN FRONTERAS, SIMPLIFICAR Y DELEGAR CADA VEZ MAS RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJADOR, ESCUCHAR Y Apreciar sus iniciativas, DARLE UN TRATO DIGNO.

TANTO EL TRABAJADOR COMO EL PATRON DEBEN COMPROMETERSE A REALIZAR CONJUNTAMENTE SU TRABAJO Y SEMBRAR CONFIANZA EN LA ORGANIZACION. DE ESTA FORMA - EL TRABAJO EN EQUIPO SE ERIGE COMO UNA ALTERNATIVA ESENCIAL PARA IMPULSAR EL CAMBIO QUE EXIGE LA EMPRESA NACIONAL, TODA VEZ QUE CONSTITUYE UN MECANISMO FUNDAMENTAL PARA ESTRECHAR LAS RELACIONES LABORALES Y ESPECIALMENTE PARA FOMENTAR UNA FORMA DE TRABAJO CONJUNTO FUNDADO EN LA CORRESPONSABILIDAD. Y UNA DE LAS FORMAS EN QUE ALCANZA SU MAXIMA EXPRESION LA ARMONIA EN EL TRABAJO CONJUNTO ES EL MANEJO OPTIMO DE LAS RELACIONES LABORALES, DONDE LA PARTICIPACION COMPROMETIDA Y VOLUNTARIA DE LOS TRABAJADORES Y EL PATRON SE MANIFIESTA EN UNA MEJORA CONTINUA DE SU HACER COTIDIANO. ES MUY IMPORTANTE QUE TANTO TRABAJADOR COMO PATRON SE SIENTAN PARTICIPES DE LOS LOGROS EN EL TRABAJO, YA QUE SE TRATA DE LUCHAR AMBAS PARTES JUNTAS - PARA QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SE DEN BAJO UN CLIMA DE CORDIALIDAD - CONFIANZA Y SEGURIDAD, ESTO ES, QUE AMBAS PARTES SE SIENTAN SATISFECHAS - EN LA REALIZACION DE SUS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES, ASI COMO EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

ASI QUE, HAY QUE IMPULSAR EL CAMBIO QUE REQUIERE MEXICO EN EL MANEJO DE - SUS RELACIONES LABORALES, A TRAVES DE LA COMUNICACION ABIERTA, LA PARTICIPACION, MOTIVACION, EMPEÑO, EL VALOR, LA CAPACITACION Y EL TRATO DIGNO A TODO SER HUMANO, PARA QUE SE INCREMENTE LA CAPACIDAD DE TRABAJAR CONJUNTAMENTE PATRON Y TRABAJADOR, EN UN AMBIENTE EN PRO DE LA EXCELENCIA PRODUCTIVA Y LA CALIDAD COMPETITIVA MEXICANA.

A) PROBLEMA

A PESAR DE QUE SE HABLA MUCHO DE LAS RELACIONES LABORALES, ES POCA LA IMPORTANCIA QUE SE LE DA EN CUANTO AL PAPEL QUE DESEMPEÑAN EN EL EXITO DE UNA EMPRESA. Y LA ECONOMIA DE UN PAIS DEPENDE DE SUS EMPRESAS, ES DECIR, DE SU PRODUCTIVIDAD Y ESTA A SU VEZ SE ALCANZA A TRAVES DE LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA. TODA EMPRESA ESTA FORMADA POR LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES, TECNOLOGICOS Y FINANCIEROS, EN DONDE EL HUMANO JUEGA EL PAPEL MAS IMPORTANTE.

A TRAVES DE LAS RELACIONES LABORALES SE ESTABLECEN UNA SERIE DE DISPOSICIONES Y CONDICIONES POR MEDIO DE LAS CUALES SE PRETENDE LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS, LOGRANDO QUE EL TRABAJADOR LABORE EN CONDICIONES APROPIADAS PARA OBTENER EL MAXIMO RENDIMIENTO DEL MISMO. LAS RELACIONES LABORALES NO SE LIMITAN NADA MAS A LA FIRMADA DE UN CONTRATO, SINO QUE ES UN PROCESO CONTINUO Y COTIDIANO ENTRE PATRONES Y TRABAJADORES Y DONDE SE PRETENDE QUE EL TRATO MUTUO SEA DIGNO.

EN MEXICO SE HAN DADO DIFERENTES PROBLEMAS EN LO QUE HA RELACIONES LABORALES SE REFIERE, LO QUE HA PROVOCADO HUELGAS, QUE CIERTOS SINDICATOS DESAPAREZCAN Y LO QUE ES MAS IMPORTANTE, QUE LA CALIDAD Y LA PRODUCCION SEAN BAJO, SITUACION QUE HA LLEVADO AL PAIS AL ESTADO DE SUBDESARROLLO EN QUE SE ENCUENTRA. LOS PAISES COMO ESTADOS UNIDOS Y JAPON SON ALTAMENTE PRODUCTIVOS Y DESARROLLADOS Y HAN INVADIDO MERCADOS INTERNACIONALES POR SER ALTAMENTE COMPETITIVOS, PERO ESTOS DAN UNA ESPECIAL IMPORTANCIA AL MANEJO DE SUS RELACIONES LABORALES, DE HECHO INVIERTEN FUERTES CAPITALES EN ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE ESTOS TEMAS.

EN SINTESIS SE TIENE QUE:

- 01.-LOS INTERCAMBIOS QUE SE DAN EN LAS RELACIONES LABORALES SE HAN CARACTERIZADO EN MEXICO POR ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS ANTAGONICOS Y HASTA AGRESIVOS.
- 02.-LOS CAMBIOS QUE VIVE EL PAIS REQUIEREN DE LA MODIFICACION DE ESAS ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS, UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO DENOMINADA ENFOQUE GANAR/GANAR. EN DONDE LOS INTERESES DE AMBAS PARTES SE LOGREN Y EN ESPECIAL LA EMPRESA MEXICANA ALCANCE EL NIVEL COMPETITIVO NECESARIO EN LAS ACTUALES CONDICIONES DE MERCADO.

B) OBJETIVO-HIPOTESIS

POR LO TANTO, EN EL PRESENTE TRABAJO DE FORMA ESPECIFICA SE PRETENDEN LOGRAR LOS SIGUIENTES OBJETIVOS:

- 01.-IDENTIFICAR LOS ASPECTOS CRITICOS DE LAS RELACIONES LABORALES EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMAN EL CICLO DE VIDA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
- 02.-DESCRIBIR LA ESTRATEGIA GANAR/GANAR EN TERMINOS DE PRINCIPIOS Y RECOMENDACIONES ENFOCADAS A LAS RELACIONES LABORALES.

LA SIGUIENTE HIPOTESIS NACE DE LA EXPERIENCIA PERSONAL Y DE LA CORRESPONDIENTE INVESTIGACION DOCUMENTAL, PREVIA.

EL ENFOQUE GANAR/GANAR ES UNA BUENA ALTERNATIVA EN LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES (LABORALES), QUE PERMITE CONDICIONES DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL FAVORABLES PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA COMPETITIVA.

C) METODO

A CONTINUACION SE PRESENTA UNA SINTESIS DE COMO POR MEDIO DEL METODO CIENTIFICO BASICO SE LOGRA EN EL PRESENTE TRABAJO ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y LA HIPOTESIS YA DESCRITOS.

	<u>SECCION O CAPITULO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
01.-INVESTIGACION PRELIMINAR Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA.	INTRODUCCION	APARTIR DE UNA INVESTIGACION PRELIMINAR QUE INCLUYE INVESTIGACION DOCUMENTAL Y DE CAMPO, SE DEFINE EL PROBLEMA DE LAS RELACIONES LABORALES MAGNIFICADO POR LA NECESIDAD DEL CAMBIO EN LAS CONDICIONES ACTUALES A QUE LA EMPRESA MEXICANA SE ENFRENTA.

	<u>SECCION O CAPITULO</u>	<u>DESCRIPCION</u>
02.-DEFINICION DE OBJETIVOS E HIPOTESIS.	INTRODUCCION	A PARTIR DE LO ANTERIOR SE DEFINEN LOS DOS OBJETIVOS Y LA HIPOTESIS A TRATAR Y QUE BAJO EL METODO INDUCTIVO DE INVESTIGACION SE PRETENDEN ALCANZAR. ES OPORTUNO RESALTAR QUE BASADO EN EL HECHO DE QUE EL FUNDAMENTO DE LA INDUCCION ES LA EXPERIENCIA LA INVESTIGACION SE SUSTENTARA EN LA RECOPIACION BIBLIOGRAFICA Y DE CAMPO (POR MEDIO DE ENTREVISTA) ACERCA DE EXPERIENCIAS QUE PUEDAN ADECUARSE A LAS RELACIONES LABORALES.
03.-DISEÑO DE LA INVESTIGACION.	CAPITULOS 1 Y 2	ANTECEDENTES (SINDICALISMO) Y SITUACION ECONOMICO-SOCIAL ACTUAL DEL PAIS.
	CAPITULO 3	MARCO TEORICO (CICLO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS).
	CAPITULO 4	APLICACION DEL ENFOQUE GANAR/GANAR.
04.-APLICACION DE LA ENTREVISTA.	APENDICE A CONCLUSIONES	DISEÑO DE LA ENTREVISTA CONCLUSIONES.

CAPITULO 1**SINDICALISMO**

1.1.-ANTECEDENTES

MUCHAS SON LAS RAZONES POR LAS CUALES LOS TRABAJADORES SE AFILIAN A SINDICATOS Y GENERALMENTE SE ACEPTA QUE HAY IMPLICADOS FACTORES SOCIOLOGICOS Y PSICOLOGICOS, ASI COMO TAMBIEN FACTORES ECONOMICOS. SE DICE QUE LA SINDICALIZACION COMO UN PROCESO SURGE DEL SENTIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE QUE PERTENECER A UN SINDICATO FACILITARA EL LOGRO DE METAS Y CONDICIONES A LAS QUE LA MAYORIA DE LAS PERSONAS ASPIRAN, ES DECIR:

- 1) LA SOCIEDAD Y RESPETO DE OTROS.
- 2) EL GRADO DE COMODIDAD Y SEGURIDAD ECONOMICA QUE POSEEN LOS MAS FAVORECIDOS DE LOS CARRERAS DE CADA QUIEN.
- 3) INDEPENDENCIA Y CONTROL DE LOS PROPIOS ASUNTOS.
- 4) COMPRENDER LAS FUERZAS Y FACTORES QUE TRABAJAN EN EL MUNDO PROPIO.
- 5) EL MANTENIMIENTO DE LA INTEGRIDAD PERSONAL, SER TRATADO CON JUSTICIA, - HACER QUE UNO MISMO Y LOS DEMAS SEAN TRATADOS DE IGUAL MANERA.

EL AFILIARSE O FORMAR UN SINDICATO PUEDE SER UN MOVIMIENTO DEFENSIVO POR PARTE DE LOS TRABAJADORES, PERO TAMBIEN PUEDE SER UN ESFUERZO POSITIVO PARA AUMENTAR LA SATISFACCION DE NECESIDADES, O AMBAS COSAS, ES COMO UNA REACCION DE DEFENSA CONTRA UN TRATO QUE SE CONSIDERA INJUSTO O CAPRICHOSO POR LO QUE UNA BUENA PARTE DEL SINDICALISMO ES UN INTENTO POR PARTE DE LOS TRABAJADORES DE INYECTAR MAS ORDEN Y JUSTICIA EN LA SITUACION DEL TRABAJO, ES DECIR, AUMENTAR LA SATISFACCION DE UNA VARIEDAD DE NECESIDADES HUMANAS QUE NO ESTAN SIENDO SATISFECHAS A TRAVES DEL TRABAJO, TALES COMO LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD, AFILIACION, ESTIMA, INTEGRACION Y AUTOREALIZACION. SIN EMBARGO, SE TIENE QUE RECONOCER QUE LAS RELACIONES LABORALES (OBRERO-PATRONALES) SE HAN DADO BAJO UNA SITUACION DE CONFLICTO, ESTO ES, BAJO SITUACIONES ADVERSAS. DESDE HACE MUCHOS AÑOS HA EXISTIDO UNA CONSTANTE LUCHA ENTRE LOS TRABAJADORES Y PATRONES, POR CONSEGUIR UNA JUSTA Y OPTIMA RELACION EN SU TRABAJO. EL TRABAJADOR TRATA DE TENER MEJORES CONDICIONES DE VIDA Y EL PATRON TRATA DE MANTENER VIVA LA FUENTE DE TRABAJO.

TODO ESTO HA ORIGINADO QUE DESDE TIEMPOS PASADOS LOS TRABAJADORES ESTEN TRATANDO DE UNIRSE EN DEFENSA DE SUS OBJETIVOS. EN 1853 VENIA FUNCIONANDO EN LA CIUDAD DE MEXICO "LA SOCIEDAD DEL SOCORRO MUTUO", QUE SE EXTIENDE A LA PROVINCIA EN 1864 Y QUE ES PROMOTORA DE UNA HUELGA HACIA 1865. EN ESE AÑO TRAS UNA MANIFESTACION DE PROTESTA, SE ORGANIZO UNA JUNTA PROTECTORA -

DE LAS CLASES MENESTEROSAS, CUYO OBJETIVO PRINCIPAL CONSISTIA EN FORMAR SO CIEDADES DE SOCORRO, INSPIRADAS EN LOS MODELO EUROPEOS DEL MOMENTO. LA IDEA TUVO EXITO ENTRE LOS ARTESANOS Y TRABAJADORES INDEPENDIENTES Y SE SUSCITO LA FORMACION DE UNA SOCIEDAD POLITICA FRATERNAL, QUE PREGONABA LA IGUALDAD ENTRE EL TRABAJO Y EL CAPITAL, LA ABOLICION DE LA PENA DE MUERTE, LA CREA-CION DE UNA BOLSA SOCIAL QUE AUXILIARA A LOS SOCIOS DESEMPLEADOS, EL ESTA BLECIMIENTO DE TALLERES PROPIOS Y LA CONSTRUCCION DE UN FOMENTO PARA FINAN CIAR ESTOS DE MODO INDIVIDUAL O COLECTIVO. SIN EMBARGO, CON EL TRIUNFO DE LA REVOLUCION MADERISTA SE MULTIPLICARON EN LA CIUDAD DE MEXICO LAS ORGANI ZACIONES OBRERAS. LA PRIMERA QUE SURGIO EN 1911 FUE "LA FEDERACION DE TIPO- GRAFOS DE MEXICO", QUE "PRETENDIA UNIFICAR A LOS GRUPOS DE TODO EL PAIS EN UNA SOLA CONFEDERACION Y ASEGURAR LA REPRESENTACION POLITICA DE LOS TRABA- JADORES ANTE EL GOBIERNO. EN 1912 SE FUNDO "LA CASA DEL OBRERO MUNDIAL", -- QUE FUNCIONABA COMO UN LUGAR DE REUNTON PARA DISCUTIR LAS DIFERENTES CON- CEPCIONES DE ORGANIZACION Y PREPARAR LA PROPAGANDA SINDICALISTA.

PERO LA CASA DEL OBRERO MUNDIAL, ADOPTO LA POLITICA DE LA "NO CONCILIACION" "LA NO ACTUACION POLITICA" Y "LA ACCION DIRECTA O VIOLENTA" CON ENFASIS EN LA HUELGA. COMO LA CASA DEL OBRERO MUNDIAL ESTADA FORMADA TANTO POR LIDERES MEXICANOS COMO EXTRANJEROS, LA ADMINISTRACION DEL GOBIERNO MADERISTA ARRES TO A LOS LIDERES MEXICANOS Y EXPULSO DEL PAIS A LOS EXTRANJEROS, MIENTRAS EL PERIODICO "NUEVA ERA" ACUSABA A LA CASA DE SER UN CENTRO DE PROPAGANDA SUBERSIVA Y EL CLERO A SU VEZ AMENAZO CON EXCOMULGAR A TODO TRABAJADOR QUE SE HALLARA EN ELLA.

LA CASA DEL OBRERO MUNDIAL SE INSTALO EN MEXICO EN 1915 Y RAPIDAMENTE SUR GIERON LOS SINDICATOS DE PANADEROS, BONETEROS, CORTADORES, SASTRES, ETC. LA REVOLUCION INDUSTRIAL PROVOCO UN GRAN INCREMENTO DE LA PRODUCCION Y LA ACUMULACION DE BIENES Y CAPITAL, POR LO TANTO, EN ESA EPOCA SE ACELERARON MUCHO LOS NEGOCIOS Y EL COMERCIO. CLARO QUE LA SITUACION ERA FAVORABLE PA- RA LOS PROPIETARIOS, PERO NO ASI PARA EL CIUDADANO PROMEDIO EN COMPARACION CON LOS TRABAJADORES ACTUALES EN TERMINOS DE PODER DE COMPRA Y CONDICIONES DE TRABAJO. ANTE ESTA SITUACION ERA INEVITABLE QUE SURGIERAN LAS ASOCIACIO- NES DE ASALARIADOS PARA PROTEGERSE ELLOS MISMOS CONTRA ALGUNOS DE LOS ABU- SOS QUE SE COMETIAN, ASI QUE LOS SINDICATOS DE OFICIOS Y MANO DE OBRA SE EXTENDIERON DE FABRICA EN FABRICA.

EN LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, PROMULGADA EL 5 DE FEBRERO DE 1917, SE INCLUYO EN LA FRACCION XVI DEL ARTICULO 123 LA --

SIGUIENTE DISPOSICION:

"TANTO LOS OBREROS COMO LOS EMPRESARIOS TENDRAN DERECHO PARA COALIGARSE EN DEFENSA DE SUS RESPECTIVOS INTERESES, FORMANDO SINDICATOS Y ASOCIACIONES PROFESIONALES"

CON ESTA DISPOSICION SURGIERON UN GRAN NUMERO DE FEDERACIONES, SINDICATOS, GREMIOS, ETC., EN DEFENSA DE LOS OBREROS Y YA DEBIDAMENTE LEGALIZADOS.

EL MOVIMIENTO OBRERO EN MEXICO HA SEGUIDO UN CAMINO INVERSO AL DE EUROPA - EN ESTE, LOS INTELLECTUALES CREARON UNA DOCTRINA Y LUEGO ORGANIZARON A LOS TRABAJADORES CON ARREGLO A ELLA. EN MEXICO EL MOVIMIENTO FUE ORGANIZADO POR LOS PROPIOS OBREROS, SIN PROGRAMA NI DOCTRINA PREVIOS, LOS QUE HAN VENIDO FORMANDOSE POSTERORMENTE MEDIANTE EL ENSAYO Y PRACTICA.

A PESAR DE QUE POR LA CONSTITUCION SE PERMITE LA FORMACION DE SINDICATOS - EN DEFENSA DE LOS TRABAJADORES, EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SE AFIRMA LA LIBERTAD DE SINDICACION, PERO PROHIBE TODA COACCION PARA OBLIGAR A LOS TRABAJADORES A INGRESAR EN EL SINDICATO.

ESTOS ACONTECIMIENTOS HAN PROVOCADO, COMO SE MENCIONO ANTES, QUE LAS RELACIONES LABORALES SE DEN BAJO UNA CONSTANTE SITUACION DE CONFLICTO, YA QUE CADA PARTE TRATA DE PROTEGER SUS PROPIOS INTERESES. DESAFORTUNADAMENTE POCAS SON LAS EMPRESAS EN DONDE SUS RELACIONES LABORALES SEAN FAVORABLES Y - VENTAJOSAS PARA AMBAS PARTES Y ESTO HA OCASIONADO SENTIMIENTOS DE INCONFORMIDAD TANTO EN EL TRABAJADOR COMO EN EL PATRON. LO QUE PROVOCA UNA REACCION NEGATIVA QUE AFECTA DIRECTAMENTE EN LA PRODUCCION DE LA EMPRESA.

PESE QUE EN MEXICO SE CUENTA CON UNA LARGA TRADICION LABORAL (PRIMERA HUELGA DEL CONTINENTE, INTRODUCCION DE LA PROTECCION A LOS TRABAJADORES EN LA CONSTITUCION DE 1919, HUELGAS DE CANANEA Y RIO BLANCO) CABE LA HIPOTESIS - DE QUE EN TERMINOS GENERALES, LOS OBREROS NO TIENEN UNA BIEN DEFINIDA CONCIENCIA SINDICAL, YA QUE NO CONSIDERAN AL SINDICATO COMO FORMADO POR ELLOS MISMOS, SINO COMO ALGO EXTERIOR, ADEMAS DE QUE MUCHOS LIDERES SINDICALES - NO HAN SIDO HONESTOS Y ESTA SITUACION NO LES TRANSMITE CONFIANZA A LOS TRABAJADORES Y POR LO TANTO, AL PATRON TAMPOCO. SIN EMBARGO, SE ESTAN HACIENDO ESFUERZOS POR MEJORAR ESTA SITUACION, POR EJEMPLO, LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA OFRECE CURSOS ESPECIFICOS PARA LIDERES SINDICALES, EN LOS CUALES SE INCLUYEN MATERIAS COMO SEGURIDAD SOCIAL, TECNICAS DE PERSONAL, ADEMAS DE LAS ESTRICTAMENTE LEGALES. ESTO AYUDARA A QUE SEAN GENTES MAS PREPARADAS -- LOS QUE REPRESENTEN UN SINDICATO Y POR LO TANTO, QUE SEA MAS FACIL Y ARDUO ESTABLECER LAS RELACIONES LABORALES CON LOS PATRONES.

1.2.-RELACIONES LABORALES

LAS RELACIONES LABORALES SE REFIEREN A LOS DIVERSOS INTERCAMBIOS QUE SE DAN DENTRO DE UNA RELACION DE TRABAJO. LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SU ARTICULO 20 DEFINE LA RELACION DE TRABAJO COMO LA PRESTACION DE UN SERVICIO SUBORDINADO A UNA PERSONA MEDIANTE EL PAGO DE UN SALARIO. EL OBJETIVO DE ESTAS SON QUE TANTO LAS RELACIONES ESTABLECIDAS ENTRE LA DIRECCION Y EL PERSONAL (PATRON Y TRABAJADOR), COMO LA SATISFACCION EN EL TRABAJO Y LAS OPORTUNIDADES DE PROGRESO DEL TRABAJADOR SEAN DESARROLLADAS Y MANTENIDAS CONCILIANDO LOS INTERESES DE AMBAS PARTES.

LAS RELACIONES LABORALES SON UN PROCESO CONTINUO Y COTIDIANO DONDE UNA PARTE PERSUADE A LA OTRA, PARA SEGUIR DETERMINADO CURSO DE ACCION QUE TAL VEZ NO CONSTITUYE SU MEJOR INTERES. ES EL TOMA Y DAME QUE SE DA ENTRE PATRON Y TRABAJADOR A MEDIDA QUE SE APROXIMAN A UN ACUERDO, DONDE CADA UNO EXPLORA LOS MEDIOS CON LOS CUALES PUEDE MAXIMIZAR SU PROPIO INTERES. EL OBJETIVO DE CADA PARTE NO ES EL DE ABRUMAR A LA OTRA CON UNA MUESTRA DE FUERZA SUPERIOR, SINO PERSUADIRLA DE QUE LE CONVIENE MAS PASAR DE SU ACTUAL POSICION A UNA QUE SE APROXIME MAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA OTRA.

COMO SE CONOCE, EN CUALQUIER EMPRESA EXISTEN CONFLICTOS ENTRE PATRON Y TRABAJADOR, Y UNA MANERA DE SABER OPTIMIZARLOS ES A TRAVES DE LAS RELACIONES LABORALES. LA OPORTUNIDAD DE INTERCAMBIAR PROMESAS Y CONTRAER COMPROMISOS FORMALES, TRATANDO DE RESOLVER LAS DIFERENCIAS QUE SE PRESENTAN A LA ORDEN DEL DIA (AUSENCIAS, ENFERMEDADES, RETARDOS, ASCENSOS, ABUSOS, ETC) EN UNA FORMA ECUANIME Y JUSTA.

EL TRABAJADOR Y EL PATRON NO TIENEN QUE AMARSE PARA LOGRAR RELACIONES LABORALES FAVORABLES, SIMPLEMENTE ESTAR CONSCIENTES DE LO QUE SE QUIERE ALCANZAR Y HASTA DONDE ES POSIBLE CEDER ANTE EL TRABAJADOR PARA LOGRAR QUE EL TAMBIEN SE SIENTA SATISFECHO. LAS RELACIONES LABORALES PERMITEN A TRAVES DEL TRATO COTIDIANO IR CONOCIENDO A LA OTRA PARTE Y RECONOCER MAS FACILMENTE SUS HABILIDADES Y LIMITACIONES Y POR LO TANTO, RECONOCER SUS INTERESES.

LO QUE LE INTERESA AL PATRON ES DIRIGIR LA EMPRESA CON EXITO, EN LA FORMA QUE LE PAREZCA MAS ADECUADA. AQUI ES DONDE VA A JUGAR UN PAPEL MUY IMPORTANTE LA CONFIANZA E INTEGRIDAD CON QUE SE MANEJEN LAS RELACIONES LABORA-

LES, YA QUE EN LA FORMA EN QUE SE VAYAN RESOLVIENDO O ENFRENTANDO CIERTAS SITUACIONES QUE SE PRESENTEN, HARA QUE EL TRABAJADOR SIENTA MAS CONFIANZA HACIA EL PATRON.

EL HOMBRE DEBE SER TRATADO POR LO QUE ES EN SU ESENCIA Y NO POR LO QUE MA NIFIESTA EN SU EXISTENCIA. ESTO SIGNIFICA QUE INDEPENDIEMENTE DE QUE EL HOMBRE POR RAZONES DE APRENDIZAJE DESDE SU NIÑEZ, DEBIDO A LA MANERA COMO FUE EDUCADO Y A LOS ESTIMULOS A LOS QUE ESTUVO EXPUESTO, MANIFIESTE CON DUCTAS INADECUADAS ANTE EL TRABAJO Y LA VIDA, ANTES QUE NADA ES HOMBRE Y SE LE DEBE TRATAR COMO TAL, A ESTO SE LE LLAMA TRATO DIGNO. Y ES PRECISA MENTE DE ESTA FORMA COMO DEBEN DE MANEJARSE LAS RELACIONES LABORALES, ES- TE DEBE DE CONSTITUIR EL PUNTO MAS IMPORTANTE.

POR OTRO LADO, LAS RELACIONES LABORALES TAMBIEN JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION, CONTRATACION, CAPACITA- CION E INDUCCION DE LOS TRABAJADORES, YA QUE SON LOS PUNTOS BASICOS EN -- LOS QUE EL PATRON TENDRA QUE PONER ESPECIAL CUIDADO PORQUE ES AHI DONDE SE MANIFIESTA SU IMAGEN, YA QUE SE PUEDEN PRESENTAR VARIANTES EN CUALQUIE RA DE DICHS PROCESOS Y EN ESTE MOMENTO ES CUANDO SE TIENE QUE PONER EN PRACTICA LA HABILIDAD PARA CONCILIAR INTERESES.

EN LA ACTUALIDAD LAS RELACIONES LABORALES ESTAN JUGANDO UN PAPEL DECISIVO EN LAS EMPRESAS, A CONTINUACION SE MENCIONAN LAS RAZONES:

01) LA GENTE ESTA MEJOR EDUCADA

ESTO SIGNIFICA QUE ES MAS PROBABLE QUE EN CUESTIONES PRACTICAS Y SUPO SIONES PREVALECIENTES DESEEN TENER MAS VOZ EN ASUNTOS QUE PERTENE- CEN A SUS VIDAS DE TRABAJO Y DESEEN UTILIZAR SUS CAPACIDADES.

02) LA COMPETENCIA INTERNACIONAL ENTRE ORGANIZACIONES SE ESTA INTENSIFI- CANDO

POR SUPUESTO, EXISTEN MUCHAS RAZONES PARA ELLO, INCLUYENDO LA COMPETENCIA POR LOS RECURSOS, UNA AMPLIA PARTICIPACION DE LA TECNOLOGIA, - COMUNICACIONES POR SATELITE, ETC., QUE ACELERA EL RITMO DE LOS PROCE- SOS.

03) LA INNOVACION TECNOLOGICA TAMBIEN SE ESTA INTENSIFICANDO

ESTO OCURRE DEBIDO A LA COMPETENCIA INTENSIFICADA, POR LO TANTO, EN MUCHAS ORGANIZACIONES DEBERAN OCURRIR CAMBIOS, YA QUE MUCHOS PROCEDI MIENTOS Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES SE PUEDEN VOLVER OBSOLETOS.

04) EXISTE UNA MAYOR CONCIENCIA DE LA FRAGILIDAD DEL SISTEMA ECOLOGICO Y DE LA INTERDEPENDENCIA DE LAS PERSONAS Y SU ENTORNO.

POR TANTO, DEBERAN HABER PRACTICAS MAS EFICIENTES Y CUIDADOSAS EN LAS ORGANIZACIONES, DANDO MAS ATENCION A LA SALUD Y A LA SEGURIDAD TANTO FISICA Y MENTAL DEL TRABAJADOR, REGLAS DE TRABAJO ACERCA DE LOS DESECHOS Y ASUNTOS TALES COMO LA FORMA EN QUE LAS HORAS DE TRABAJO INFLUYEN EN EL CONTROL DEL TRANSITO Y LA CONTAMINACION.

05) EXISTE UNA TENDENCIA CRECIENTE A LA ACCION COLECTIVA POR PARTE DE LOS GRUPOS ANTES NO SINDICALIZADOS.

SE ESTA VIENDO CASOS FRECUENTES DE SINDICALIZACION POR PARTE DE LOS GRUPOS COMO ENFERMERAS, EMPLEADOS GUBERNAMENTALES, MAESTROS, ETC. ESTO TIENDE A SIGNIFICAR ATENCION INCREMENTADA A LAS PRACTICAS DE RELACIONES LABORALES A LO LARGO DE TODOS LOS SEGMENTOS DE LA FUERZA DE TRABAJO.

06) EXISTE MAS INTERES ACERCA DE LA CALIDAD DE LA VIDA DE TRABAJO EN GENERAL.

ESTO ORIGINARA MAYOR ATENCION A LAS NECESIDADES Y AL DESARROLLO HUMANOS Y A LAS CLASES DE CLIMAS DE TRABAJO QUE LOS HUMANOS CREAN LOS UNOS PARA LOS OTROS.

TODOS ESTOS FACTORES HACEN QUE SE PONGA UN MAYOR ESFUERZO EN EL HECHO DE LOGRAR UNA RELACION LABORAL FAVORABLE Y SATISFACTORIA. YA QUE SI UN TRABAJADOR SE SIENTE SATISFECHO Y CONTENTO EN SU TRABAJO Y A LA VEZ, SIENTE CONFIANZA Y SEGURIDAD EN LAS RELACIONES QUE ESTABLECE CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS, RENDIRA MAS, SERA MAS PRODUCTIVO E INNOVADOR Y ASI, CONTRIBUIRA DE MANERA MAS EFICIENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

CAPITULO 2

SITUACION ECONOMICO-SOCIAL ACTUAL.
DEL PAIS

2.1.-ENTORNO

2.1.1.-NUEVAS CONDICIONES DE MERCADO

MEXICO ATRAVIESA MOMENTOS DE TRANSICION MUY IMPORTANTES, QUE HACE QUE SUS CONDICIONES DE MERCADO VARIEN. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO QUE ESTA TRATANDO DE FIRMARSE ABRE NUEVOS HORIZONTES Y ESPECTATIVAS EN CUANTO A LA SITUACION ECONOMICO-SOCIAL DEL PAIS. ES DE ESPERARSE QUE LAS POSICIONES DE NEGOCIACION DE MEXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADA SE TORNEN MAS FLEXIBLES Y PUEDA CAPITALIZARSE EL ESFUERZO HECHO HASTA EL MOMENTO POR ENCONTRAR FORMULAS QUE SE TRADUZCAN EN BENEFICIOS CONJUNTOS PARA LA INDUSTRIA DE ESTOS PAISES. PARA LA INDUSTRIA MEXICANA UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO BIEN NEGOCIADO PUEDE SER UNA PALANCA QUE ESTIMULE MEJORES CONDICIONES PARA REACTIVAR SU ACTIVIDAD. EN ESTE SENTIDO MIENTRAS MAS PRONTO SE ACLARE LA SITUACION DE LA NEGOCIACION NUESTRA INDUSTRIA ESTARA MEJOR POSICIONADA PARA ADECUARSE A LOS NUEVOS TERMINOS DEL MERCADO. UNO DE LOS REQUISITOS MAS IMPORTANTES EN CUANTO A CONDICIONES DE MERCADO ACTUALES ES LA CALIDAD TOTAL, NO SOLO COMO HERRAMIENTA DE LOS PROCESOS FABRILES PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD, SINO INCLUSO UNA FORMA DE VIDA.

MEXICO SEGUIRA SIENDO UN FOCO DE ATENCION DEL CAPITAL INTERNACIONAL. UN EFECTO ESPERADO ES EL FLUJO DE INVERSIONES CUANTIOSAS DE CAPITALES EUROPEOS Y ASIATICOS, ADEMAS DE LOS DE ESTE CONTINENTE. SI LO CONTROLAMOS BIEN, ESTE FLUJO DE INVERSIONES NOS PUEDE TRAER GRANDES VENTAJAS EN TERMINOS DE EMPLEO, DESARROLLO DE LA INFRAESTRUCTURA, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA, Y MEJORA DEL NIVEL GENERAL DE BIENESTAR.

SE CONSIDERA QUE LOS GRANDES CONSORCIOS NACIONALES E INTERNACIONALES VAN A VERSE BENEFICIADOS. UNO DE LOS RETOS MAS IMPORTANTES EN EL MERCADO QUE ENFRENTARA EL PAIS ES EL PODER SER COMPETITIVO. EN SEGMENTOS TALES COMO: CEMENTO, CERVEZA, VIDRIO, AUTOPARTES Y ALGO DE PETROQUIMICA SE TIENE MAS FUERZA PARA ENFRENTAR DICHA SITUACION, PERO EN LO QUE SE REFIERE A SECTORES DE LA INDUSTRIA, EL COMERCIO Y LOS SERVICIOS HABRA QUE APLICAR EL TERMINO DE "CALIDAD TOTAL". SI LOS GRANDES CONSORCIOS INTERNACIONALES SE DEJAN VENIR EN AVALANCHA, EL MERCADO SERA DIFICIL PARA LAS EMPRESAS DE CONSTRUCCION, SERVICIOS FINANCIEROS, TURISMO Y AUN CADENAS COMERCIALES.

EN DONDE SE ANTICIPA QUE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO PUEDE PROVOCAR EFECTOS QUE RESULTARIAN GRAVES Y DE SERIAS CONSECUENCIAS ES EN LA GRAN BASE DE

LA ECONOMIA MEXICANA: "LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA". SI BIEN SE HACEN MAS ESFUERZOS POR IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE APOVO, MODERNIZACION Y DESARROLLO DENTRO DEL PLAN 91-94 PARA ESTE SECTOR, SU ATRASO RELATIVO CON SUS CONTRA PARTES EN ESTADOS UNIDOS Y CANADA APUNTA A LA VULNERABILIDAD DEL PAIS. ES TUDIOS RECIENTES CONCLUYEN QUE EXISTE EL RIESGO DE QUE APROXIMADAMENTE 35 000 EMPRESAS DEL SECTOR MANUFACTURERO TUVIERAN QUE CERRAR. ENTRE LOS SEGMENTOS QUE SE VERAN MAS AFECTADOS ESTAN LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DE - ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO, RAMAS DE PRODUCTOS METALICOS Y EQUIPO, RAMA DE TEXTILES, CONFECCIONES Y PRODUCTOS DE CUERO.

POR LO QUE PARA SER REALMENTE COMPETITIVOS LOS EMPRESARIOS E INDUSTRIALES MEXICANAS DEBEN APTAR SU MENTALIDAD HACIA UN CAMBIO. EN LA ACTUALIDAD SO LO DEBEN DE SER VALIDOS LOS CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, FORTALECIMIENTO DEL MERCADO INTERNO, MARGENES DE UTILIDAD RAZONABLES Y SOBRE TODO LLEVAR UN EXCELENTE MANEJO EN LAS RELACIONES OBRERO-PATRONALES (LABORA LES). YA QUE AL FINAL LO QUE SE DEBE PROCURAR ES UNA MEJOR DISTRIBUCION DE LOS RESULTADOS DEL MEJOR ESFUERZO QUE DEBEN REALIZAR TODOS, TANTO TRABAJA DORES Y PATRONES.

SE DEBE APRENDER A TRABAJAR EN EQUIPO, DE COMPLEMENTARSE ENTRE ELLOS MIS- MOS, QUE HAYA COMUNICACION Y UNA PARTICIPACION MUTUA EN EL LOGRO DE LOS - OBJETIVOS.

SOLO DE ESTA MANERA MEXICO SE PODRA INSERTAR A LA ECONOMIA GLOBAL CON EXI TO, SI SE QUIERE COMPETIR CON LOS DE AFUERA TIENEN QUE ESTAR FORTALECIDOS LOS DE ADENTRO.

LA POSTIBLE NEGOCIACION DE UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO, ASI COMO LA APER- TURA AL COMERCIO CON OTROS PAISES, CONSTITUYE UNA DE LAS ESTRATEGIAS DEL GOBIERNO MEXICANO PARA MODERNIZAR EL APARATO PRODUCTIVO, ELEVAR SU COMPE- TIVIDAD Y ALCANZAR NIVELES SUPERIORES DE DESARROLLO. ANTE ESTAS SITUACIO- NES LAS CARACTERISTICAS QUE PRESENTARA EL MERCADO EN LA ACTUALIDAD SON LAS SIGUIENTES:

- 01) AUMENTAR LAS EXPORTACIONES.
- 02) CREACION DE NUEVAS EMPRESAS Y FUENTES DE TRABAJO, ASI COMO IMPUL SO DE LAS YA EXISTENTES.
- 03) RECIBIR NUEVOS PRODUCTOS Y TECNOLOGIAS DEL EXTERIOR A PRECIOS AC CESTIBLES.
- 04) ELEVAR LOS SALARIOS

- 05) MAYOR CALIDAD EN LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- 06) MAYOR GRADO DE COMPETIVIDAD, POR LO QUE SE INCREMENTARA EL SENTIDO DE INNOVACION.
- 07) ALCANZAR CON TODO ELLO MEJORES NIVELES DE BIENESTAR SOCIAL.

2.1.2.-EL CAMBIO

CON TODOS ESTOS FACTORES ES DEFINITIVO LA NECESIDAD DE UN CAMBIO EN LAS ACTITUDES Y MENTALIDADES DE LOS TRABAJADORES Y PATRONES, PERO PARA ESTO ES NECESARIO CONOCERLO, ENTENDERLO Y ACEPTARLO.

CAMBIO SE DEFINE COMO LA DIFERENCIA A TRAVES DEL TIEMPO, Y LA VIDA EN SI - ES UN CONSTANTE CAMBIO.HAN CAMBIADO LOS MODOS DE PRODUCCION, LOS SISTEMAS DE GOBIERNO, LAS POLITICAS, LOS VALORES, LAS NORMAS QUE GOBIERNAN A UNA SOCIEDAD, EL CARACTER Y CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES, ASI COMO LA FORMA DE REALIZAR EL TRABAJO.ANTE UN MUNDO ASI, LOS PATRONES DEBEN DE SABER COMO MANTENER LA ESTABILIDAD EN SUS EMPRESAS Y AL MISMO TIEMPO ADAPTARSE EN FORMA CREATIVA A LAS FUERZAS EXTERNAS, ESTIMULAR LA INNOVACION Y CAMBIAR LOS SUPUESTOS, LA TECNOLOGIA, METODOS DE TRABAJO, ETC.

EN TODAS LAS ORGANIZACIONES EN EL MUNDO ACTUAL, LA CALIDAD CONSTITUYE UN FACTOR MUY IMPORTANTE PARA ALCANZAR LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD. POR LO TANTO EL CAMBIO DEBERA IR DIRIGIDO HACIA LA CALIDAD.

LA PALABRA "CULTURA" ES UNA SERIE DE ARTEFACTOS, CREENCIAS, VALORES, NORMAS Y REGLAS FUNDAMENTALES QUE DEFINEN EL MODO EN QUE OPERA LA ORGANIZACION Y QUE INFLUYEN EN EL.UNO DE LOS PROBLEMAS MAS COMUNES QUE SE PRESENTAN EN EL CAMBIO DE LAS RELACIONES LABORALES ES EL MANEJO DE LAS DOS CULTURAS: LA DEL PATRON Y LA DEL TRABAJADOR.EL TRATAR DE ENCAMINAR ESTA SERIE DE CONCEPTOS HACIA UNA MISMA DIRECCION Y QUE AMBAS CULTURAS LOGREN UNA SATISFACCION EN SUS NECESIDADES.

UNA FUENTE DE PRESION PARA ESTE CAMBIO SE DERIVA DE LOS MOVIMIENTOS EN LA CONFORMACION SOCIO-ECONOMICA DE LA POBLACION.ANTE LA SITUACION EN QUE ESTA MEXICO FRENTE A LA APERTURA AL LIBRE COMERCIO, SE PRESENTA UNA MAYOR DEMANDA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE MAS ALTO VALOR, ES DECIR, DE UNA MEJOR CALIDAD Y ESTO SOLO ES POSIBLE LOGRARLO SI SE ES EFICIENTE Y SE ENCAMINA A LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA.LA CALIDAD NO ES UNA NORMA, SINO UNA ACTITUD.POR ELLO LA DECADA QUE EMPIEZA IMPONE LA NECESIDAD DE UN CAMBIO EN LA MENTALI

DAD EN TODOS LOS NIVELES, YA QUE ES UNA EPOCA DE CAMBIOS ACELERADOS EN DONDE CADA DIA HAY UN NUEVO PRODUCTO, UNA NUEVA TECNOLOGIA O UN SISTEMA QUE LO SUSTITUYE, DE AHI LA IMPORTANCIA DE EMPRENDER UNA NUEVA DINAMICA AL INTERIOR DE LAS EMPRESAS, SUSTENTADA EN EL TRABAJO GRUPAL. ES FUNDAMENTAL ROMPER LAS BARRERAS QUE IMPIDEN LA COMUNICACION E INTEGRACION GRUPAL. CREAR EMPRESAS SIN FRONTERAS, SIMPLIFICAR Y DELEGAR CADA VEZ MAS RESPONSABILIDAD AL TRABAJADOR, ESCUCHAR Y APRECIAR SUS INICIATIVAS Y HACERLO PARTICIPE DE LAS DIFERENTES ACTIVIDADES EN LA EMPRESA, SON FACTORES DECISIVOS PARA EL LOGRO DE LA COMPETIVIDAD.

TANTO EL TRABAJADOR COMO EL PATRON DEBEN COMPROMETERSE A SEMBRAR CONFIANZA EN LA ORGANIZACION. A CONTINUACION SE MENCIONAN CIERTAS CONDICIONES QUE PROPICIAN LA ADMINISTRACION EFECTIVA PARA EL CAMBIO:

- A) VISION DE LO QUE LA INSTITUCION DEBE DE SER Y LA DIRECCION HACIA ESA VISION.
- B) UN SENTIDO CLARO DE LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACION (RAZON DE SER).
- C) UN SENTIDO CLARO DE LA INTERDEPENDENCIA DE LA ORGANIZACION Y EL AMBIENTE EXTERNO, COMO LO SON LA TECNOLOGIA Y LOS COMPETIDORES.
- D) UN USO EFECTIVO DE LA TECNOLOGIA AVANZADA:
- E) SISTEMAS DE RECOMPENSA QUE REFLEJEN, DE MODO IMPARCIAL, LAS PRIORIDADES, VALORES Y NORMAS DE LA ORGANIZACION Y LAS NECESIDADES INDIVIDUALES DE DIGNIDAD Y CRECIMIENTO.

DE ESTA FORMA EL TRABAJO EN EQUIPO SE ERIGE COMO UNA ALTERNATIVA ESCENCIAL PARA IMPULSAR EL CAMBIO QUE EXIGE LA EMPRESA NACIONAL, TODA VEZ QUE CONSTITUYE UN MECANISMO FUNDAMENTAL PARA ESTRECHAR LAS RELACIONES LABORALES. TODO CAMBIO ES POSIBLE CUANDO SE REALIZA DE ARRIBA HACIA ABAJO Y DE ADENTRO HACIA AFUERA, MANEJANDO UNA RELACION LABORAL OPTIMA, DONDE NO HAYAN JUEGOS DE PODER SINO DE RESULTADOS.

EN RESUMEN, PARA PODER ENFRENTAR EL CAMBIO Y SABER ADAPTARSE A EL, TANTO PATRONES Y TRABAJADORES DEBEN, CON SU PROPIO COMPORTAMIENTO, DEMOSTRAR QUE SE HAN COMPROMETIDO CON LA EFECTIVIDAD, EXCELENCIA Y MEJORIA. Y DEBERA DE HABER POR PARTE DE LOS PATRONES UNA HABILIDAD PARA TRATAR A LOS TRABAJADORES, TALENTO PARA MANEJAR CONFLICTOS, PREOCUPACION PROFUNDA POR LAS PERSONAS Y SU POTENCIAL Y DESEO DE RENOVARSE, Y ASI, PODER HACER FRENTE A LA SITUACION ACTUAL DEL PAIS. SIENDO CADA VEZ MAS COMPETITIVOS. HACIENDO DE LA CALIDAD TOTAL UNA FORMA DE VIDA.

2.1.2.1.-CALIDAD TOTAL

COMO SE HA VENIDO MENCIONANDO ANTES, LA SITUACION ACTUAL DEL PAIS Y DEL MUNDO ENTERO NOS INVITA A QUE SEAMOS MAS COMPETITIVOS. PARA ELLO ES IMPORTANTE DETERMINAR LA IMPORTANCIA QUE HOY POR HOY REVISTE EL HACER DE LA CALIDAD TOTAL NO SOLO UNA HERRAMIENTA EN LOS PROCESOS FABRILES, SINO INCLUSO UNA FORMA DE VIDA. EN EFECTO, LA CALIDAD NO ES UNA NORMA, SINO UNA ACTITUD. POR ELLO, LA DECADA QUE INICIA IMPONE UN CAMBIO DE MENTALIDAD A TODOS LOS NIVELES. PERO PARA PODER IMPLANTAR ESA ACTITUD DE CALIDAD, SE DEBE DE CONOCER A QUE SE REFIERE.

LOS REQUISITOS SON LAS ESPECIFICACIONES DE UN PRODUCTO O SERVICIO, LAS CUALES PROMETE EL FABRICANTE O PRESTADOR DE SERVICIO Y QUE EL CLIENTE O USUARIO ESPERA OBTENER. POR LO TANTO, LOS REQUISITOS DE UN PRODUCTO O SERVICIO SE HAN DEFINIDO SIEMPRE PENSANDO EN EL USUARIO DE ESTE, DESDE EL MOMENTO EN QUE SE DISEÑA, LO QUE SE CONOCE COMO CALIDAD DEL DISEÑO. AHORA BIEN, UN PRODUCTO POR MUY BIEN DISEÑADO QUE ESTE, PUEDE NO OFRECER LA CALIDAD AL USUARIO YA QUE NO CUMPLIO CON ALGUNO DE LOS REQUISITOS QUE SE OFRECEN, ESTO ES QUE A PESAR DE EXISTIR CALIDAD DEL DISEÑO, NO SE DIO LA CALIDAD DE CONFORMANCIA. LO QUE SIGNIFICA QUE ALGO O ALGUIEN FALLO DURANTE EL PROCESO DE MANUFACTURA. Y PUEDE OCURRIR ALGO MAS, NO OBSTANTE OFRECER EL PRODUCTO CALIDAD DEL DISEÑO Y CALIDAD DE CONFORMANCIA, PUEDE SER QUE FALLE EL SERVICIO DE POST-VENTA Y ENTONCES ESTARA FALLANDO LA CALIDAD DEL SERVICIO.

POR LO TANTO:

+ CALIDAD DEL DISEÑO
 + CALIDAD DEL CONFORMANCIA
 + CALIDAD DEL SERVICIO

SATISFACCION DE NECESIDADES DEL CLIENTE

SE OBSERVA QUE DURANTE EL PROCESO DE FABRICACION DE UN PRODUCTO O SERVICIO, EXISTEN MUCHOS CLIENTES Y MUCHOS PROVEEDORES PORQUE PRECISAMENTE ASI ESTA FORMADA LA EMPRESA, POR UNA SERIE DE DEPARTAMENTOS Y ACTIVIDADES QUE EN UN MOMENTO JUEGAN EL PAPEL DE PROVEEDORES INTERNOS Y EN OTRAS DE CLIENTES INTERNOS, Y EN CADA UNO DE ESTOS PROCESOS EL PROVEEDOR (EN ESTE CASO INTERNO) DEBE OFRECER CALIDAD (CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS) A SU

CLIENTE TAMBIEN INTERNO Y ESTE A SU VEZ AL QUE SIGUE Y ASI SUCESIVAMENTE HASTA LLEGAR AL CLIENTE EXTERNO, EL CUAL VA A RECIBIR CALIDAD COMO UNA CONSECUENCIA LOGICA.

POR LO QUE SE DEFINE QUE LA CALIDAD DE UN PRODUCTO FINAL VA A DEPENDER DEL TRABAJO BIEN HECHO DE TODOS LOS QUE HACEN POSIBLE LA ELABORACION DE ESE PRODUCTO O SERVICIO, ESTO ES, QUE ABSOLUTAMENTE TODOS CUMPLAN CON LOS REQUISITOS DE LA ACTIVIDAD QUE DESARROLLAN, PERO PARA ESTO DEBE DE HABER UNA BUENA COMUNICACION ENTRE TODOS LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA, ASI COMO TAMBIEN CON LOS PATRONES, YA QUE DEBERAN QUEDAR PERFECTAMENTE DEFINIDOS LOS REQUISITOS ENTRE CLIENTES Y PROVEEDORES INTERNOS PORQUE ELIMINA LAS FRICCIONES QUE SE PRODUCEN CUANDO NO SE TIENE CLARO LO QUE ESTA BIEN Y PUEDE ACEPTARSE Y LO QUE NO. POR OTRO LADO HAY QUE ESTAR CONSCIENTES DE QUE SI UN PROCESO INICIA CON UN INSUMO FALTO DE CALIDAD, TODO LO QUE SE HAGA POSTERIORMENTE PUDIERA NO SERVIR.

LOS REQUISITOS NO DEBEN SER CAPRITCHO DEL CLIENTE, YA QUE EN OCASIONES EL PROVEEDOR INTERNO NO ESTA EN POSIBILIDADES DE CUMPLIR CON UNA ESPECIFICACION AJUSTADA PORQUE SUS MAQUINAS NO LO DAN O PORQUE SE EXCEDE DEL COSTO O BIEN, POR ALGUNA OTRA RAZON. LA NEGOCIACION DE REQUISITOS ENTRE CLIENTE Y PROVEEDOR INTERNO LO QUE VA A LOGRAR ES QUE LLEGUEN AMBOS A UN ACUERDO SOBRE LO QUE EL CLIENTE REQUIERE Y SOBRE LO QUE EL PROVEEDOR PUEDE DAR, Y QUE MEJOR MANERA DE LLEVAR ESTA SITUACION QUE CON LA COMUNICACION. PARA LOGRAR ESTO, ES NECESARIO QUE EL PATRON DEFINA A SUS EMPLEADOS QUE LOS PUESTOS NO SE DISEÑAN PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES SINO PARA LOGRAR RESULTADOS TANGIBLES Y MEDIBLES. ASI LOS CONFLICTOS INTERPERSONALES, DESPERDICIOS, DEMORAS, ETC. QUE SE PUEDEN ELIMINAR AL CONOCER TODOS PERFECTAMENTE LO QUE SE ESPERA DE ELLOS AL DETALLE. EL ESTABLECIMIENTO Y NEGOCIACION DE REQUISITOS NOS VA A PERMITIR QUE TODO PESO GASTADO O ESFUERZO DESARROLLADO SE CANALICE INTEGRAMENTE A ALCANZAR LA META QUE SE BUSCA: LA CALIDAD TOTAL.

EN RESUMEN. LA CALIDAD SE VA ALCANZAR CUANDO TODOS, AYUDADOS POR HERRAMIENTAS QUE MANTENGAN LOS ESFUERZOS ENFOCADOS HACIA LA META, CUMPLAN CON LOS REQUISITOS DE SU FUNCION. SIN EMBARGO, A VECES SE ENCUENTRAN ACTITUDES QUE NO AYUDAN Y ES AQUI DONDE ESTRIBA EL PRINCIPAL PROBLEMA A VENCER. PARA PRETENDER MODIFICAR LAS ACTITUDES HUMANAS, LO PRIMERO QUE SE REQUIERE ES ENTENDERLAS Y COMPRENDERLAS, AUNQUE NO PRECISAMENTE SE JUSTIFIQUEN. ASI -

COMO UN CUMULO DE APRENDIZAJES HACE REACCIONAR A UNA PERSONA POR LO QUE - REQUIERE CADA UNA UN TRATAMIENTO INDIVIDUAL, ASI TAMBIEN LAS NACIONES Y LOS PUEBLOS EN BASE A LO QUE HAN APRENDIDO POR LA MANERA COMO HAN SUBSTITUIDO, HAN GENERADO COMPORTAMIENTOS DISTINTOSA ESTO SE LE LLAMA - CULTURA.

EL HOMBRE A LO LARGO DE SU EXISTENCIA SE COMPORTA DE CIERTA MANERA APRENDIDA POR LAS CIRCUNSTANCIAS QUE LO HAN RODEADO, SIN EMBARGO, PRECISAMENTE POR SU CONDICION DE HOMBRE DEBE SER TRATADO CON DIGNIDAD.POR ESO LA IMPORTANCIA DE LAS BUENAS RELACIONES LABORALES ENTRE PATRONES Y TRABAJADORES,-- ADEMAS ESTA CIRCUNSTANCIA HACE APRENDER AL HOMBRE A PENSAR Y SENTIR EN ARMONIA CON LOS DEMAS.

EXISTEN CATORCE PUNTOS PARA MEJORAR LA CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y POSICION COMPETITIVA:

- 01) CREAR CONSISTENCIA DE PROPOSITO HACIA EL MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y DEL SERVICIO CON UN PLAN PARA COMENZAR A SER COMPETITIVO Y PERMANECER EN EL NEGOCIO.
- 02) ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA: ESTAMOS EN UNA NUEVA ERA ECONOMICA.NO SE PUEDE VIVIR MAS CON LOS COMUNMENTE ACEPTADOS NIVELES DE RETRASOS,ERRORES, DEFECTOS Y PERSONAS INEPTAS EN EL TRABAJO.
- 03) CESAR LA DEPENDENCIA SOBRE LA INSPECCION MASIVA, REQUERIR EN LUGAR DE ESTO, EVIDENCIA ESTADISTICA, YA QUE LA CALIDAD SE CONSTRUYE.
- 04) PONER FIN A LA PRACTICA DE HACER NEGOCIOS SOBRE LA BASE DE PRECIOS DE MARCA, EN SU LUGAR DEPENDER DE MEDIDAS SIGNIFICATIVAS DE CALIDAD JUNTO AL PRECIO.ELIMINAR PROVEEDORES QUE NO CALIFIQUEN CON EVIDENCIA ESTADISTICA LA CALIDAD.LOS GERENTES DE COMPRAS TIENEN UN NUEVO TRABAJO Y DEBEN APRENDERLO.
- 05) DESCUBRIR PROBLEMAS EN EL SISTEMA Y MEJORARLO, ESTE ES EL TRABAJO QUE LA ADMINISTRACION DEBE HACER CONTINUAMENTE (DISEÑO, PROVEEDORES, MANTENIMIENTO, SUPERVISION, ENTRENAMIENTO, ETC)
- 06) INSTITUIR METODOS MODERNOS MEDIANTE UN ENTRENAMIENTO MAS COMPLETO EN EL TRABAJO .
- 07) INSTITUIR METODOS MODERNOS DE SUPERVISION A LOS TRABAJADORES: LA RESPONSABILIDAD DEL SUPERVISOR DEBE SER CAMBIADA DE CANTIDAD A CALIDAD. ESTIMULAR EL USO DE METODOS ESTADISTICOS.LA ADMINISTRACION DEBE PREPARARSE PARA TOMAR ACCIONES INMEDIATAS SOBRE REPORTES DEL SUPERVISOR -

CONCERNIENTES A BARRERAS TALES COMO DEFECTOS, MAQUINAS SIN MANTENIMIENTO, HERRAMIENTAS POBRES, PROCEDIMIENTOS IMPRECISOS, ETC.

- 08) REDUCIR TEMORES HACIA MANIFESTAR AQUELLO QUE NO ESTA BIEN EN LA EMPRESA PARA QUE TODOS PUEDAN TRABAJAR EFICIENTEMENTE, FOMENTAR LA AUTOEX-PRESION. LA PERDIDA ECONOMICA RESULTANTE DEL TEMOR A HACER PREGUNTAS O REPORTAR DIFICULTADES ES MUY GRAVOSA PARA LA EMPRESA.
- 09) ROMPER BARRERAS ENTRE LOS DEPARTAMENTOS, LA GENTE DE LAS DIVERSAS AREAS DEBE TRABAJAR COMO UN EQUIPO PARA PRONOSTICAR Y ENTENDER LOS PROBLEMAS DE PRODUCCION.
- 10) ELIMINAR METAS NUMERICAS, POSTERS Y SLOGANS PARA LA FUERZA DE TRABAJO SI NO ESTAN ACOMPAÑADOS DE COMO HACER EL TRABAJO. LOS EXHORTOS NO SON SUFICIENTES.
- 11) ELIMINAR ESTANDARES DE TRABAJO QUE PRESCRIBAN SOLAMENTE CANTIDAD Y NO CALIDAD. (MENCIONAR QUE ES LO QUE LOS ADMINISTRADORES ESTAN HACIENDO PARA MEJORAR LOS SISTEMAS Y METODOS DE TRABAJO). A VECES LOS SISTEMAS DE TRABAJO ACTUAN COMO IMPEDIMENTO PARA MEJORAR.
- 12) ELIMINAR LAS BARRERAS ENTRE EL TRABAJADOR Y SU DERECHO DE SENTIR ORGULLO POR LA EJECUCION DE SU TRABAJO.
- 13) INSTITUIR UN VIGOROSO PROGRAMA DE EDUCACION Y ENTRENAMIENTO EN NUEVAS HABILIDADES PARA MANTENERSE AL DIA CUANDO SE SUCEDEN CAMBIOS DE CUALQUIER INDOLE.
- 14) CREAR UNA ESTRUCTURA EN LA ALTA DIRECCION QUE IMPULSE DIA A DIA LOS 13 PUNTOS ANTERIORES Y SI ES NECESARIO, BUSCAN APOYO PROFESIONAL EN ESTE ASPECTO.

ESTOS PUNTOS PROPORCIONAN UNA GUIA PARA PODER ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA. A TODAS LAS PERSONAS LES INTERESA CUMPLIR FAVORABLEMENTE CON SU TRABAJO Y ADEMÁS TRABAJAR DENTRO DE UN AMBIENTE DE HONESTIDAD Y ASÍ MISMO, BUSCAR EL DESARROLLO INDIVIDUAL Y SI LOS VALORES FUERAN ADEMÁS COLABORACION, DINAMISMO, EMPÑO Y ENTUSIASMO SE PUEDEN CONTEMPLAR: LA COLABORACION PARA QUE CON ENTUSIASMO Y DINAMISMO SE PUEDA ALCANZAR LOS MAS ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD.

CAPITULO 3

PROCESO DE RELACIONES LABORALES

3.1.--CICLO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

EL CICLO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS SE REFIERE A UNA SERIE DE PROCESOS , LOS CUALES SON UNA SERIE DE SUCESOS CON CIERTOS FINES Y OBJETIVOS UNICOS QUE LOS DIFERENCIAN DE OTROS. ESTE CICLO DE PROCESOS SE REFIERE AL DIAGNOSTICO Y PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL DE LA RED DE PROCESOS Y SISTEMAS DE APOYO A TODO LO LARGO DE LA ORGANIZACION TALES COMO LIDERAZGO, DETERMINACION DE JUSTICIA, ESPECIALIZACION EN TAREAS, COLOCACION, EVALUACION DEL DESEMPEÑO, CAPACITACION Y DESARROLLO, COMPENSACION Y RECOMPENSA, NEGOCIACION COLECTIVA Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

A CONTINUACION SE DA UNA BREVE DESCRIPCION DE CADA UNO DE ESTOS PROCESOS.

01) PROCESO DE LIDERAZGO

ES UN FLUJO DE PROCESOS INTERACTIVOS QUE COMPRENDE EL "DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE PUESTOS Y DE LA DIRECCION DE OBJETIVOS NECESARIOS PARA EL DESEMPEÑO EFECTIVO DEL GRUPO". ES UN ASUNTO COMPLEJO QUE IMPLICA LOS RASGOS Y CARACTERISTICAS DEL LIDER Y DE LOS SUBORDINADOS, LAS CAPACIDADES Y LA CONDUCTA DE GRUPO, LOS RASGOS, LA ORGANIZACION Y LA RED TOTAL DE SUBPROCESOS DE PERSONAL. SE DICE QUE EL LIDERAZGO EFECTIVO (EL LIDERAZGO ASOCIADO CON ALTO DESEMPEÑO DE EMPLEADOS Y CON ALTA MORAL DE LOS MISMOS Y CON EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS MÁS QUE SU DISIPACION) RESULTA DE UNA COMPLEJA COMBINACION DE RASGOS, CONDUCTAS Y CONDICIONES, QUE SON FAVORABLES PARA LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES DEL TRABAJO.

02) PROCESO DE DETERMINACION DE JUSTICIA

ES UN FLUJO DE PROCESOS ORGANIZACIONALES QUE ASIGNA RECOMPENSAS Y CASTIGOS A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION EN PROPORCION A SU CONTRIBUCION RELATIVA Y QUE CORRIGE ERRORES EN TALES ASIGNACIONES. LA ADMINISTRACION DE EQUIDAD Y JUSTICIA ES UN ASUNTO QUE CONSUME GRAN CANTIDAD DE TIEMPO Y ENERGIA. A LOS EMPLEADOS LES INTERESA SER TRATADOS COMO INDIVIDUOS Y COMO MIEMBROS DE UN GRUPO, ASI LA CALIDAD DEL TRATO Y LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE EMPLEAN EN ESE TRATO SON IMPORTANTES Y CUALQUIER ANALISTA DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL DEBE INCLUIR ALGUN ENFASIS EN ASUNTOS SUSTANTIVOS Y DE PROCEDIMIENTO CONCERNIENTES A DISCIPLINAS, LIQUIDACIONES, TRANSFERENCIAS, PROMOCIONES, PRIVILEGIOS, PROGRAMAS DE TRABAJO Y SALARIOS.

03) PROCESO DE ESPECIALIZACION DE TAREAS

ES UN FLUJO DE SUCESOS POR MEDIO DEL CUAL SE DIVIDE LA TAREA TOTAL QUE SE HA DE HACER Y MEDIANTE EL CUAL SE DETERMINA LA NATURALEZA DE LOS PUESTOS INDIVIDUALES. ESTE PROCESO ES SINONIMO DEL CONCEPTO ADMINISTRATIVO DE "ORGANIZAR". ES UN FLUJO DE SUCESOS QUE CULMINA EN LA DIVISION DEL TRABAJO TOTAL DE LA EMPRESA EN SEGMENTOS ADMINISTRABLES Y EN EL ESTABLECIMIENTO DE REQUERIMIENTOS PARA EL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS QUE INCLUYE DOS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS AMPLIAS: LA DETERMINACION DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y LA PLANEACION ORGANIZACIONAL, INCLUYENDO EL DISEÑO DE PUESTOS.

04) PROCESO DE COLOCACION

ES UNA COMPLEJA RED DE SUCESOS QUE TIENE COMO RESULTADO LA CONTINUA ASIGNACION DE RECURSOS HUMANOS A LOS DIVERSOS PUESTOS DENTRO DE TODA LA ORGANIZACION. POR LO GENERAL, ESTE PROCESO INCLUYE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES: PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS, AUTORIZACION PARA COLOCACION, DESARROLLO DE FUENTES DE SOLICITANTES, EVALUACION DE SOLICITANTES, DECISIONES Y OFERTAS DE EMPLEO, INDUCCION, ORIENTACION, TRANSFERENCIAS, PROMOCIONES, ETC. SIN LAS PERSONAS CORRECTAS EN LOS PUESTOS CORRECTOS EN EL TIEMPO CORRECTO, CUALQUIERA DE LOS VITALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS PUEDE VOLVERSE INEFICIENTE COMO PARA AMENAZAR LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACION. EL RECLUTAMIENTO SE DEBE VISUALIZAR COMO UN ASPECTO DEL AMPLIO PROCESO DE COLOCACION, CUIDADOSAMENTE VINCULADO CON EL DINAMICO PROCESO DE UTILIZACION Y DESARROLLO INTERNO EFECTIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

05) PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ES LA EVALUACION CONTINUA DE LA CONTRIBUCION DE PERSONAS Y GRUPOS DENTRO DE LA ORGANIZACION. TALES EVALUACIONES SE HACEN CON DIFERENTES PROPOSITOS, INCLUYENDO SELECCION, ADIESTRAMIENTO, PROMOCIONES, DISCIPLINA Y TRANSFERENCIAS. LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, OCURRE POR UNA SERIE DE SITUACIONES, INCLUYENDO EL DESARROLLO DE LOS DATOS PARA TOMAR DECISIONES ACERCA DE SELECCION, CORRECCION, CAPACITACION Y DESARROLLO, ASI COMO PARA LOS IMPLEMENTOS DE PAGO Y PROMOCIONES. ADEMÁS, SI LA EVALUACION SE BASA EN MEDIDAS DE LA CONTRIBUCION DEL EMPLEADO A LAS METAS ORGANIZACIONALES SE PUEDEN OTORGAR RECOMPENSAS PARA ALENTAR LA CONGRUENCIA ENTRE CONDUCTAS Y METAS, Y SE PUEDE EMPRENDER ACCION CORRECTIVA PARA INTENTAR QUE SE ALINIE LA CONDUCTA MAS CERCANAMENTE CON LOS OBJETIVOS.

06) PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

ES UNA ESPECIE DE AMALGAMA DE MUCHOS SUBPROCESOS DIRIGIDOS A INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE PERSONAS Y GRUPOS PARA CONTRIBUIR AL LOGRO DEL OBJETIVO ORGANIZACIONAL. INCLUIDOS EN ESTE GRUPO DE PROCESOS ESTAN LA DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO, EL ADIESTRAMIENTO DE HABILIDADES, EL DESARROLLO PROFESIONAL Y LA CONSEJERIA A EMPLEADOS. TAMBIEN ESTAN INCLUIDAS LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO AUTODIRIGIDAS DURANTE LAS HORAS LIBRES, COMO LA ASISTENCIA A ESCUELAS PREPARATORIAS, ESCUELAS SUPERIORES, LECTURAS Y PARTICIPACION EN ACTIVIDADES DE LA COMUNIDAD. IMPLICITAS TAMBIEN ESTAN LAS DEMANDAS, DESAFIOS Y EXPERIENCIAS DEL PUESTO MISMO, LAS CUALES, SI CONDUCE A UN CRECIMIENTO PERSONAL SE PUEDEN CONSIDERAR PARTE DEL PROCESO ORGANIZACIONAL DE CAPACITACION Y DESARROLLO.

07) PROCESO DE COMPENSACION Y RECOMPENSA

ES UN FLUJO DE SUCESOS QUE DETERMINAN EL NIVEL, LAS FORMAS Y DIFERENCIAS DE RECOMPENSAS FINANCIERAS QUE RECIBE CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACION. POR LO GENERAL, EN ESTE PROCESO SE ENCUENTRAN MECANISMOS PARA DETERMINAR SALARIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO DE TRABAJO EXTERNO, PARA LA EVALUACION DE PUESTOS, PARA EL ESTABLECIMIENTO DE TASAS DE SALARIOS Y/O INTERVALOS DE SALARIOS PARA DIVERSAS CATEGORIAS DE PUESTOS Y PARA LOS PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES Y PODER ESTABLECER SUELDOS Y SALARIOS DE ACUERDO CON EL DESEMPEÑO DIFERENCIAL. TAMBIEN PUEDEN EXISTIR ALGUNOS ESFUERZOS DIRIGIDOS A LA ESTIMULACION DEL DESEMPEÑO DEL GRUPO O DE INDIVIDUOS, O AMBOS, POR MEDIO DE SISTEMAS DE INCENTIVOS, PARTICIPACION DE UTILIDADES Y PRESTACIONES, ASI COMO LA PROVISION DE VACACIONES Y DIAS DE ASUETO. ESTOS PROCESOS TAMBIEN JUEGAN UN PAPEL MUY IMPORTANTE EN LA MOTIVACION EN EL TRABAJO Y POR LO TANTO, EN LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES.

08) PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA

SE PUEDE CONSIDERAR COMO UNA COMPLEJA RED DE SUCESOS EN LA ORGANIZACION SINDICALIZADA, UN PROCESO QUE SIRVE PARA DETERMINAR SALARIOS Y PRESTACIONES, HORARIOS, CONDICIONES DE TRABAJO Y QUE INTRODUCE UNA CLASE UNICA EN RELACION TRANSACCIONAL ENTRE DOS INSTITUCIONES: EL SINDICATO Y EL EMPLEADOR. ESTE FLUJO DE SUCESOS NO SOLO TIENE EL PROPÓSITO DE CONCILIAR LAS DEMANDAS Y LOS REQUERIMIENTOS CONFLICTIVOS DE AM

BAS PARTES, SINO QUE SE SUPONE QUE DEBE TENER PROPOSITOS SOCIALES MAS AMPLIOS, INCLUYENDO LA MINIMIZACION DE LA CONTIENDA LABORAL Y FACILITAR EL FLUJO DEL COMERCIO. EN ESTE PROCESO SE HACE HINCAPIE EN LAS ES TRATEGIAS Y TACTICAS DE PRENEGOCIACION, Y LAS NEGOCIACIONES ENTRE EL SINDICATO Y LA ADMINISTRACION ACERCA DE SALARIOS, HORARIOS, CONDICIONES DE TRABAJO Y EL PROCESO DE ADMINISTRAR EL ACUERDO.

09) PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ES UN NUEVO CONCEPTO QUE ESTA EMPEZANDO A TENER UN IMPACTO IMPORTANTE Y CONSISTENTE EN UNA RED COMPLEJA DE SUCEOS QUE AUMENTAN LA CAPACIDAD DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION PARA ADMINISTRAR LA CULTURA DE SU ORGANIZACION, PARA SER EFECTIVOS EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS Y PARA AYUDAR A SU ORGANIZACION A ADAPTARSE AL MEDIO AMBIENTE EXTERNO, -- TIENE RELACION CON UNA ESTRATEGIA UNICA DE MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION QUE SURGE DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA Y QUE TIENE IMPLICACIONES IMPORTANTES PARA LA ADMINISTRACION DE LOS DIVERSOS SUBSISTEMAS DE PERSONAL, PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS OBRERO-PATRONALES.

DEFINITIVAMENTE NO HAY ORGANIZACION SIN PERSONAS, SIN EMBARGO, LAS ORGANIZACIONES NO EXISTEN SIMPLEMENTE PARA TENER PERSONAS. LAS PERSONAS SON MEDIOS O RECURSOS PARA QUE LA ORGANIZACION ALCANCE SUS OBJETIVOS, PERO NO SON LOS UNICOS RECURSOS, PERO SI LOS UNICOS RECURSOS VIVOS CAPACES DE PROCESAR LOS OTROS INERTES. ADEMÁS, CONSTITUYEN LOS RECURSOS MAS COMPLEJOS DE QUE DISPONE LA ORGANIZACION. POR LO TANTO, ADMINISTRAR PERSONAS ES UNA TAREA EXISTENTE EN TODAS LAS AREAS Y EN TODOS LOS NIVELES.

SIN EMBARGO, TODOS LOS PROCESOS MENCIONADOS ANTERIORMENTE DEPENDEN DE LA SITUACION ORGANIZACIONAL: DEL AMBIENTE, DE LA TECNOLOGIA EMPLEADA, DE LAS POLITICAS Y DIRECTRICES VIGENTES, DE LA CONCEPCION EXISTENTE EN LA ORGANIZACION SOBRE EL HOMBRE Y SU NATURALEZA, Y SOBRE TODO, DE LA CALIDAD Y CANTIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES, YA QUE A MEDIDA QUE CAMBIAN ESTOS ELEMENTOS, CAMBIA TAMBIEN LA FORMA DE ADMINISTRAR LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION. DE AHI EL CARACTER SITUACIONAL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, QUE NO SE COMPONE DE TECNICAS RIGIDAS E INMUTABLES, SINO ALTAMENTE FLEXIBLES Y ADAPTABLES, SUJETAS A UN DESARROLLO DINAMICO, YA QUE LAS ORGANIZACIONES ESTAN SUJETAS A CONSTANTES CAMBIOS.

3.2.-ENFOQUE GANAR/GANAR

EL ENFOQUE GANAR/GANAR MUESTRA LA FORMA EN QUE SE PUEDE CONVERTIR EL CONFLICTO EN UNA FUERZA POSITIVA QUE FACILITE EL CAMINO HACIA LA COMUNICACION, EL TRABAJO EN EQUIPO Y LOS CAMBIOS SALUDABLES, YA SEA QUE SE TRABAJE EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL O EN UNA COMPAÑIA DE TAMAÑO MEDIO O EN UNA SIMPLE OFICINA DE TRES PERSONAS. ENSEÑA A MANEJAR TECNICAS ESPECIFICAS CALMANTES QUE NO SOLO APLACAN A AMBAS PARTES, SINO QUE LAS DEJAN SATISFECHAS.

UNA DEFINICION DEL ENFOQUE GANAR/GANAR ES LA FORMA DE LLEGAR A UN ACUERDO OPTIMO PARA LAS DOS PARTES, ES DECIR, QUE CADA UNA CUMPLA CON EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS E INTERESES, DE TAL FORMA QUE LAS RELACIONES LABORALES SE DEN BAJO UN CLIMA DE CONFIANZA, SEGURIDAD Y CORDIALIDAD, DONDE LA SOLUCION DE PROBLEMAS SE REALICE EN FORMA ARMONICA.

LA PALABRA AISLADA "ENFOQUE" SE REFIERE A UN PUNTO DE VISTA DESDE DONDE SE VEN LAS COSAS O SITUACIONES Y EL TERMINO GANAR/GANAR ES CUANDO AMBAS PARTES SE SIENTEN SATISFECHAS EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS. EN LAS RELACIONES LABORALES (OBRERO-PATRONALES) COTIDIANAMENTE SE PRESENTAN CONFLICTOS QUE ENTORPECEN LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES, POR LO QUE HAY QUE SABER DE QUE MANERA ENFRENTARLOS, YA QUE SON INEVITABLES, PERO NO NECESARIAMENTE MALOS, PORQUE A TRAVES DE ELLOS SE APRENDE Y ES EL MOMENTO CUANDO SE PRESENTAN EN QUE SE DEBEN DE TRATAR DE CONCILIAR LOS INTERESES DE AMBAS PARTES.

UNA DE LAS ALTERNATIVAS PARA LOGRAR EL ENFOQUE GANAR/GANAR ES TENIENDO UN ESPIRITU PACIFISTA, ES DECIR, DE TRANQUILIDAD EN TODO MOMENTO EN QUE SE PRESENTE UN CONFLICTO. EXISTEN TRES FORMAS PARA LOGRAR ESTO Y SON LAS SIGUIENTES:

A) SIMBOLIZACION

EN ESTE CASO, SE DA ALGO QUE CUESTA POCO, O QUE TAL VEZ NO CUESTA NADA, PERO RESULTA ATRACTIVO PARA QUIEN LO RECIBE, CON EL OBJETO DE EVITAR DAR ALGO QUE RESULTE COSTOSO Y QUIZA NO MAS ATRACTIVO PARA EL RECEPTOR.

B) LANZAMIENTO DE HUESOS

ES MUY SIMILAR A LA SIMBOLIZACION, IMPLICA DAR A UN ADVERSARIO ALGO DE POCO VALOR RELATIVO PARA COMPENSAR UNA PERDIDA IMPORTANTE. EN LA MISMA FORMA EN QUE UN AMO LE LANZA UN HUESO A UN PERRO, EL GANADOR LE HACE AL PERDEDOR UNA OFERTA DE ALGUNA CLASE PARA QUE ESTE QUEDE CONTENTO.

C) SUSTITUCION DE TEMAS

EN ESTE CASO SE DICE QUE SE ABORDA UN TEMA QUE SEA IMPORTANTE PARA EL - ADVERSARIO Y SE INTERCAMBIA UNA CONCESION CON RESPETO A ESTE POR UNA - CONCESION SOBRE ALGUN OTRO TEMA QUE SEA IMPORTANTE PARA ESTA PARTE.

SI SE PRETENDE UN CAMBIO EN LAS RELACIONES LABORALES, SE DEBERA SABER ENFRENTAR EL CONFLICTO. UN CONFLICTO ADMINISTRADO EN FORMA DEFICIENTE PUEDE - DESTRUIR RELACIONES, COMPAÑIAS, FAMILIAS Y NACIONES. SIN EMBARGO, SI SE ADMINISTRAN EN FORMA HABIL Y CREATIVA, EL RESULTADO PUEDE SER MAYOR NUMERO - DE BENEFICIOS PARA TODOS LOS IMPLICADOS Y SON LOS QUE AYUDAN A ADQUIRIR EX PERIENCIA Y HABILIDAD PARA MANEJAR CIERTAS SITUACIONES. SIEMPRE LLEGA UN MO MENTO, EN QUE DE ALGUNA MANERA, LAS PERSONAS SE VEN IMPLICADAS EN CUAL- QUIER PROBLEMA QUE SE RELACIONA, AUNQUE SEA EN FORMA TANGENCIAL CON SUS - AREAS DE RESPONSABILIDAD. DURANTE MUCHO TIEMPO SE PENSÓ QUE EL CONFLICTO:

01) ERA INTRINSECAMENTE MALO.

SU PRESENCIA DABA PRUEBAS DE QUE ALGO ESTABA MAL EN LA ORGANIZACION Y QUE POR BIEN DE ESTA SE DEBIAN ELIMINAR.

02) LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION, YA SEA EL OBRERO O EL PATRON, QUE OCA- SIONAN EL CONFLICTO TIENEN PROBLEMAS EMOCIONALES, DE OTRA MANERA NO LO OCASIONARIAN.

03) PARA DESAPARECER EL CONFLICTO ES NECESARIO ELIMINAR O DESPEDIR, O BIEN, BUSCAR AYUDA PSIQUIATRICA PARA LAS PERSONAS QUE LO OCASIONAN.

SIN EMBARGO, EN LA ACTUALIDAD ESTOS CONCEPTOS HAN CAMBIADO:

01*) EL CONFLICTO ES INEVITABLE Y NO NECESARIAMENTE DAÑINO

02*) ALGUNAS CLASES DE CONFLICTO PUEDEN CONTRIBUIR INCOMMESURABLEMENTE A - LA SALUD Y BIENESTAR DE LA ORGANIZACION.

03*) SIN IMPORTAR CUAL SEA EL CONFLICTO, SE LE PUEDE ADMINISTRAR DE MANERA QUE SE MINIMICEN LAS PERDIDAS Y SE MAXIMICE LA GANANCIA.

UN CONFLICTO SURGE CUANDO DOS O MAS PERSONAS O GRUPOS, BUSCAN POSEER EL -- ME -- JO OBJETIVO, OCUPAR EL MISMO ESPACIO CON LA MISMA POSICION EXCLUSIVA, - JUGAR PAPELES INCOMPATIBLES O EMPRENDER MEDIOS MUTUAMENTE INCOMPATIBLES DE LOGRAR SUS PROPOSITOS, COMO SUCEDE DENTRO DE LAS RELACIONES LABORALES.

ESTE ENFOQUE SE DEBE IR LOGRANDO CON EL TRATO CONTINUO Y COTIDIANO, LA - CREACION DE CONDICIONES QUE PROPICIEN LA COLABORACION, LA PRODUCTIVIDAD Y LA DEMOCRACIA SON RESPONSABILIDAD TANTO DEL PATRON COMO DEL TRABAJADOR. PA RA ESTO ES NECESARIO ORIENTAR LAS ACCIONES DE AMBOS A LA CREACION DE ESAS.

CONDICIONES QUE AYUDARAN A TRABAJAR EN UN AMBIENTE ARMONICO.

EL ENFOQUE GANAR/GANAR INTENTA CAMBIAR ESA IDEA DE LUCHA Y FUGNA ENTRE LOS TRABAJADORES Y LOS PATRONES, POR UNA COOPERACION, YA QUE EL MEJORAR CONTINUAMENTE LAS CONDICIONES DE TRABAJO Y ELEVAR EL NIVEL SOCIO-ECONOMICO HARA QUE SE PROPICIEN ACTITUDES DE SUPERACION EN AMBAS PARTES. EL NUMERO, FRECUENCIA Y GRAVEDAD DE LOS CONFLICTOS EN LAS RELACIONES LABORALES SERAN COMO EL TERMOMETRO PARA IDENTIFICAR EL ESTADO DE DICHAS RELACIONES. UN PUNTO IMPORTANTE EN EL ENFOQUE GANAR/GANAR EN EL MANEJO ADECUADO DE LOS CONFLICTOS ES LA COMUNICACION, PERO NO EL HECHO DE HACER QUE LAS PARTES SE COMUNIQUEN, SINO QUE DICHA COMUNICACION SEA EN FORMA EFECTIVA CON RESPECTO A LOS PUNTOS SOBRE LOS QUE EXISTAN OPORTUNIDADES DE ACUERDO Y SI ESTA COMUNICACION SE DESVIRTUA, SE PUEDEN OCASIONAR INTERPRETACIONES DISTINTAS DE LOS MISMOS HECHOS Y CONDUCTAS.

DENTRO DEL ENFOQUE GANAR/GANAR SE MANEJA LA ESTRATEGIA "MINIMAX", LA CUAL SE BASA EN LA PREMISA SIMPLE DE QUE LA MAYORIA DE LAS PERSONAS ESTAN DISPUESTAS A RENUNCIAR A ALGO CON EL OBJETO DE OBTENER, O CONSERVAR ALGUNA -- OTRA COSA. SIEMPRE QUE SE MANEJA ESTA ESTRATEGIA ES BASICO HACER CINCO PREGUNTAS: 1) ¿QUE ES LO MINIMO QUE YO PUEDO ACEPTAR?

2) ¿QUE ES LO MAXIMO QUE PUEDO PEDIR SIN QUE SE RIAN DE MI Y ME PIDAN ABANDONAR EL RECINTO?

3) ¿QUE ES LO MAXIMO QUE PUEDO DAR?

4) ¿QUE ES LO MINIMO QUE PUEDO OFRECER SIN QUE SE RIAN DE MI Y ME PIDAN ABANDONAR EL RECINTO?

5) ¿QUE ES LO MINIMO QUE PUEDO ACEPTAR?

YA QUE NUNCA HAY QUE PENSAR QUE LA OTRA PERSONA HARIA LOS MISMO BAJO LAS MISMAS CIRCUNSTANCIAS. LO IMPORTANTE EN ESTA ESTRATEGIA ES DETERMINAR EL MINIMO QUE SE PUEDE ACEPTAR Y EL MAXIMO QUE SE PUEDE DAR. PORQUE UN MINIMO Y UN MAXIMO NO TIENE EL MISMO SENTIDO PARA LAS DOS PARTES, EXCEPTO PARA LA PERSONA QUE LO ASUME. MIENTRAS MAYOR INFORMACION SE POSEA, MEJOR PREPARADO SE ESTARA PARA DETERMINAR CUALES SON LAS POSICIONES MINIMAX DEL ADVERSARIO. UNA DE LAS MEJORES FUENTES DE INFORMACION ACERCA DE LO QUE SATISFARA A SU ADVERSARIO ES EL MISMO. SE TIENEN QUE TRATAR DE CONOCER LOS INTERESES DE LA OTRA PARTE Y HASTA QUE NO SE HAYAN EVALUADO DICHOS INTERESES SE DEBE ESPERAR UNA RESOLUCION QUE SATISFAGA A AMBOS.

EN LAS EMPRESAS DIFICILMENTE EL TRABAJADOR ENCUENTRA UN AMBIENTE QUE LE PERMITA DESARROLLARSE INTEGRALMENTE COMO HOMBRE Y ESTO SE DEBE PRINCIPAL-

MENTE A QUE LOS ESTILOS DE MANDO AQUI EN MEXICO SON PREDOMINANTEMENTE AUTORITARIOS, QUE NO SE PRESTAN AL DIALOGO Y A LA LIBERTAD DE EXPRESION. SE DICE QUE EL TRABAJADOR ES APATICO, QUE NO SE INVOLUCRA NI LE IMPORTA NADA PERO NO SE LE COMUNICAN LAS POLITICAS DE LA EMPRESA, A VECES NO SABE NI PARA QUE SIRVE LO QUE FABRICA O QUIENES SON LOS CLIENTES, ¿COMO SE PUEDE CRITICAR AL TRABAJADOR SU APATIA SI NI SIQUIERA SE LE TOMA EN CUENTA PARA LA JUGADA?, ¿SI LOS PATRONES NUNCA HABLAN CON EL Y NI SIQUIERA LE DAN OPORTUNIDAD DE EXTERNAR SUS OPINIONES?.

PARA LOGRAR ESA ACTITUD HACIA LA EXCELENCIA, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ES - INDISPENSABLE QUE SE HAGA UNA PROFUNDA REFLEXION Y ESTEN CONSCIENTES DE - QUE SE REQUIEREN CAMBIOS RADICALES EN LA MANERA DE CONSIDERAR Y POR LO - TANTO, DE TRATAR A LA FUERZA LABORAL.

ESTO TAMBIEN CONSTITUYE UNA PARTE IMPORTANTE EN EL ENFOQUE GANAR/GANAR, - YA QUE PRETENDE QUE AMBAS PARTES (PATRON Y TRABAJADOR) LABOREN EN UN AM- BIENTE DE CONFIANZA Y CORDIALIDAD Y SOBRE TODO DONDE SE LES DE UN TRATO - DIGNO.

ENTRE LAS CARACTERISTICAS QUE CONSTITUYEN EL ENFOQUE GANAR/GANAR SON LAS SIGUIENTES:

- 01) PROMUEVE LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES AL ERRADICAR LA RUTINA E IM PROVISACION EN EL TRABAJO.
- 02) PERMITE COMPRENDER Y ENFRENTAR DE MANERA OPTIMA EL CONFLICTO.
- 03) TOMA EN CUENTA TANTO LOS VALORES DEL TRABAJADOR COMO DEL PATRON, TRA- TANDO DE QUE AMBOS RECIBAN UN TRATO DIGNO.
- 04) ESTABLECE CONDICIONES DE TRABAJO JUSTAS Y SATISFACTORIAS, CON EL PRO- POSITO DE ESTIMULAR AL EMPLEADO Y OBTENER PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO.
- 05) FOMENTA EL MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES HUMANAS COMO CONSECUENCIA DEL TRABAJO CONTINUO Y EL TRATO EN EL MISMO.
- 06) ROVEE LAS NORMAS QUE PERMITAN A AMBAS PARTES DECIDIR SOBRE LAS MAS - VARIADAS SITUACIONES, DENTRO DE LA FLEXIBILIDAD POSIBLE.
- 07) COORDINA LAS POLITICAS CON EL REGIMEN LEGAL REGULADOR DE LAS RELACIO- NES DE TRABAJO.
- 08) PROMUEVE LA COMUNICACION EN TODOS LOS NIVELES.
- 09) PERMITE QUE EL AMBIENTE LABORAL SEA DE CONFIANZA, SEGURIDAD Y ARMONIO SO.

EN RESUMEN, EL ENFOQUE GANAR/GANAR ES AQUEL QUE SATISFACE LOS INTERESES LEGITIMOS DE CADA UNA DE LAS PARTES EN LA MEDIDA QUE LE ES POSIBLE, RESUELVE EN FORMA JUSTA LOS INTERESES DEL CONFLICTO, PERMITE LA COMUNICACION ABIERTA, ES DURABLE Y TOMA LOS VALORES DE AMBAS PARTES PARA CONSIDERARLOS DE MANERA IMPORTANTE, QUEDANDO AMBAS PARTES SATISFECHAS Y LOGRANDO QUE LA RELACION ENTRE PATRON Y TRABAJADOR SEA ARMONIOSA Y ESTO PERMITE QUE EL TRABAJO QUE SE REALIZA SEA EN FORMA COOPERATIVA, DE MAYOR CALIDAD Y EXCELENCIA.

CAPITULO 4**APLICACION DEL NUEVO ENFOQUE**

APLICACION DEL NUEVO ENFOQUE

SE HA VENIDO ENFATIZANDO EN QUE EL RECURSO HUMANO ES EL MAS IMPORTANTE DENTRO DE LA EMPRESA Y EL HECHO DE QUE ESTE BIEN Y SATISFECHO DENTRO DE LA -- MISMA, HARA QUE SU DESEMPENO EN LA REALIZACION DE SUS RESPECTIVAS ACTIVIDADES SEA OPTIMO Y ESTO CONSTITUYE UNA CARTA DE GARANTIA HACIA LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD. EL SER HUMANO ES POR NATURALEZA UN SER SOCIAL Y POR LO -- TANTO NECESITAN ESTABLECER RELACIONES, PERO ESPERANDO SIEMPRE QUE ÉSTAS -- SEAN AGRADABLES, POSITIVAS Y DE ALGUN MODO FAVORABLES PARA EL.

EL ENFOQUE GANAR/GANAR ES UNA ALTERNATIVA PARA LA APERTURA A ESE CAMBIO -- QUE NECESITAN LAS EMPRESAS PARA SER COMPETITIVAS, EL CUAL CONSISTE EN UNA FUERZA POSITIVA QUE FACILITE EL CAMINO HACIA LA COMUNICACION, EL TRABAJO -- EN EQUIPO Y LOS CAMBIOS SALUDABLES, DE TAL FORMA QUE SE ALCANCE UNA CONCILIACION DE INTERESES ENTRE PATRON Y TRABAJADOR, EN DONDE LOS DOS PUEDAN -- SENTIRSE SATISFECHOS EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS. ES POR ESTO QUE LA APLICACION DE ESTE ENFOQUE ES MUY IMPORTANTE A LO LARGO DE TODO EL CICLO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. A CONTINUACION SE ANALIZARA MAS ESPECIFICAMENTE EN BASE A CADA UNO DE LOS PROCESOS DE DICHO CICLO.

01) PROCESO DE LIDERAZGO

LA APLICACION DE ESTE ENFOQUE DENTRO DE DICHO PROCESO IMPLICA:

- A) UN ALTO GRADO DE PARTICIPACION GRUPAL EN LA TOMA DE DECISIONES Y DE APOYO HACIA EL LIDER.
- B) SE LE DA MAS IMPORTANCIA A LAS DECISIONES QUE TOMAN LOS SUBORDINADOS
- C) SE DA MAS IMPORTANCIA A LA COMUNICACION HACIA ABAJO Y EN INTERACCION DE UNO A UNO ENTRE SUPERIOR Y SUS SUBORDINADOS.
- D) QUIEN SUELE SER EL LIDER ES MAS AMIGABLE Y ACCESIBLE Y ASI OBTIENE -- UNA RAPIDA APROBACION DE SUS SUBORDINADOS PARA ASUNTOS PRINCIPALES -- TOMA TIEMPO PARA ESCUCHAR A SUS SUBORDINADOS Y DE ESTA MANERA SUGIERE INTERES EN SUS NECESIDADES.
- E) PROMUEVE PARA QUE SUS SUBORDINADOS SEAN INNOVADORES, CREATIVOS Y QUE TENGAN INICIATIVA PROPIA Y ESTO DA COMO RESULTADO ACTITUDES MAS POSITIVAS HACIA EL LIDER, UN MAYOR GRADO DE ACEPTACION AL CAMBIO, MENORES TASAS DE AUSENTISMO Y MAYOR PRODUCCION.
- F) TAMBIEN PROVOCA CONDUCTAS MAS COOPERATIVAS POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.

- G) PERMITE SUGERENCIAS E INTERCAMBIOS MAS MUTUAMENTE ACEPTADOS DE CRITICAS CONSTRUCTIVAS, LO QUE AYUDA A QUE LA PRODUCCION SEA DE MEJOR CALIDAD.

02) PROCESO DE DETERMINACION DE JUSTICIA

- A) SE ESTABLECEN CONDICIONES DE TRABAJO JUSTAS Y SATISFATORIAS CON EL PROPOSITO DE ESTIMULAR AL EMPLEADO, Y ASI OBTENER PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA EN EL TRABAJO.
- B) DADO QUE LA JUSTICIA QUE SE RECIBE DA COMO RESULTADO CONDUCTA DEFENSIVA, LA CUAL A SU VEZ INTERFIERE EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION, EL ENFOQUE GANAR/GANAR PERMITE UNA COMPRENSION DE LOS FACTORES EN LA JUSTICIA DISTRIBUITIVA Y CORRECTIVA QUE CONSIDERA DENTRO DE SUS ACCIONES.
- C) EN DICHO ENFOQUE TAMBIEN SE ESTA CONSCIENTE DE QUE TODOS LOS QUE FORMAN PARTE DENTRO DE UNA EMPRESA U ORGANIZACION ESPERAN RECIBIR UN TRATO DIGNO Y JUSTO, POR LO QUE SE TOMARAN EN CUENTA LAS ACTIVIDADES POSITIVAS Y VENTAJOSAS, QUE A SU VEZ COMPENSARAN OTRAS QUE PUEBEN DAN RESULTAR NEGATIVAS.

03) PROCESO DE ESPECIALIZACION DE TAREAS

LOS ANALISIS Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS TIENEN DIVERSOS PROFOSITOS, SE UTILIZAN PARA EL DESARROLLO DE ESPECIFICACIONES DE PUESTOS, PARA RECLUTAMIENTO Y CAPACITACION, PARA LA ADMINISTRACION DE SALARIOS Y COMO DOCUMENTOS BASICOS PARA ESTANDARES DE DESEMPEÑO, PERO COMO DICHOS PUESTOS SON CAMBIANTES,

- A) EL ENFOQUE PERMITE QUE LAS ESPECIFICACIONES DE PUESTOS Y LAS REGLAS DE TRABAJO SEAN REAJUSTADAS CONSTANTEMENTE CON RESPECTO A SI SON IMPORTANTES O ASI SON LO SUFICIENTEMENTE RIGUROSAS O DEMASIADO SEVERAS A LA VISTA DE LOS REQUERIMIENTOS CAMBIANTES.
- B) EMPLEA METODOS PARTICIPATIVOS DE GRUPO EN EL DESEMPEÑO DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS, ESTANDARES DE DESEMPEÑO GENERAL Y REGLAS DE TRABAJO, LO QUE MUESTRA PROMESAS CONSIDERABLES PARA AUMENTAR EL DESEMPEÑO GENERAL DEL GRUPO Y PARA AUMENTAR LA SATISFACCION EN EL PUESTO.
- C) PROPICIA LA CREACION DE CONDICIONES DENTRO DE LA ESPECIALIZACION DE TAREAS, LAS CUALES INDUCEN A LA COLABORACION, LA PRODUCTIVIDAD Y LA DEMOCRACIA.

04) PROCESO DE COLOCACION

- A) EL ENFOQUE GANAR/GANAR PRETENDE TENER EL NUMERO DE PERSONAS CORRECTAS EN LOS LUGARES CORRECTOS Y EN EL TIEMPO CORRECTO, HACIENDO COASAS PARA LAS CUALES SON ECONOMICAMENTE MAS UTILES.
- B) PERMITE QUE LAS PERSONAS PRESENTEN UN DESARROLLO INTEGRAL DE ABIERTA COMUNICACION PARA PODER DE ESTA MANERA EVALUAR SUS CAPACIDADES Y HABILIDADES Y ASI DETERMINAR EN QUE PUESTO PUEDE SER COLOCADA.
- C) PROMUEVE ACTITUDES ADMINISTRATIVAS HACIA RESPONSABILIDADES PARA EL MANTENIMIENTO DE UNA FUERZA DE TRABAJO ESTABILIZADA Y ASI TRATAR - DE SUAVIZAR LAS ALTAS Y BAJAS EN LOS NIVELES DE EMPLEO DE LA COMPANIA.
- D) LA IDENTIFICACION DEL TALENTO ADMINISTRATIVO ES TAMBIEN UN ASPECTO CRITICO DEL PROCESO DE COLOCACION, POR LO QUE EL ENFOQUE PRETENDE IDENTIFICAR LOS RASGOS, HABILIDADES Y CONDUCTAS QUE PUEDEN SER MAS APROVECHADOS EN EL DESARROLLO DE CIERTAS ACTIVIDADES.
- E) EL ENFOQUE GANAR/GANAR SE PREOCUPA PORQUE LOS METODOS DE ORIENTACION E INDUCCION DE GRUPOS AYUDEN AL EMPLEADO A ENTENDER SU NUEVA TAREA, MANEJAR ANSIEDADES Y ENTENDER LA CULTURA DE LA ORGANIZACION, LO QUE MUESTRA PROMESAS DE REDUCIR LA ROTACION Y DE MEJORAR EL DESEMPEÑO.

05) PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- A) EL ENFOQUE PERMITE A LOS ADMINISTRADORES TOMAR DECISIONES ACERCA - DEL TRATAMIENTO DIFERENCIAL QUE SE HA DE CONCEDER A EMPLEADOS INDIVIDUALES EN CAPACITACION, ORIENTACION, PAGO, PROMOCIONES, TRANSFERENCIAS, DISCIPLINA Y OTROS ASUNTOS.
- B) ESTE TRATAMIENTO DIFERENCIAL ESTA DISEÑADO PARA AUMENTAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.
- C) EN EL ENFOQUE GANAR/GANAR LAS EVALUACIONES SE BASAN EN MEDIDAS DE LA CONTRIBUCION DEL EMPLEADO A LAS METAS ORGANIZACIONALES Y EN BASE A ESTO SE PUEDEN OTORGAR RECOMPENSAS PARA ALENTAR LA CONGRUENCIA ENTRE CONDUCTAS Y METAS Y ASI PODER EMPRENDER ALGUNA ACCION CORRECTIVA PARA INTENTAR QUE SE ALINTE LA CONDUCTA MAS CERCANAMENTE CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- D) POR OTRO LADO, PERMITE QUE LAS EVALUACIONES SE UTILICEN COMO MEDIOS DE DESARROLLO MAS QUE DE RESTRICCIÓN, YA QUE SE SATISFACERA LA

NECESIDAD DE AUTOREALIZACION, PORQUE ES IMPORTANTE QUE SE LES INFORME A LOS EMPLEADOS LOS CRITERIOS CONTRA LOS CUALES SE EVALUARA SU DESEMPEÑO, DE LO CONTRARIO NO SE SATISFACERAN SUS NECESIDADES DE CONOCIMIENTO, COMPRESION Y TRATO JUSTO.

E) PRETENDE HACER CONCIENCIA DE QUE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO SON EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS QUE PUEDE SER DE MAS IMPACTO Y QUE ESTE TAN CARGADO DE ANSIEDAD POR PARTE DE LOS TRABAJADORES Y TIENE TANTO POTENCIAL PARA CONSECUENCIAS POSITIVAS O NEGATIVAS EN TERMINOS DE MORAL, MOTIVACION Y DESARROLLO.

06) PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

- A) EN ENFOQUE GANAR/GANAR PROMUEVE LA EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES AL ERRADICAR LA RUTINA Y LA IMPROVISACION EN EL TRABAJO.
- B) DA ATENCION Y DESARROLLO A LA EVALUACION DEL VALOR DE LOS DIFERENTES METODOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO Y A CREAR UN MEDIO QUE CONDUZCA A UN CRECIMIENTO EMOCIONAL E INTELECTUAL, Y ASI APLICAR LO QUE SE HA APRENDIDO.
- C) ESTABLECE QUE PARA QUE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO SEAN UTILES DE MANERA OPTIMA, OCURRAN EN UN MEDIO QUE ALIENTE Y APOYE LA APLICACION DE LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS Y OBSERVACIONES. ES DECIR, QUE LOS ESFUERZOS EFECTIVOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO REQUIEREN ATENCION AL AMBIENTE ORGANIZACIONAL EN QUE OCURREN, Y ASI LOS TRABAJADORES PONGAN SU MEJOR ESFUERZO A LA HORA DE APRENDER.
- D) ESTO PERMITE QUE EL TRABAJADOR SE SIENTA SATISFECHO PORQUE ES CONSIDERADO Y TOMADO EN CUENTA PARA LA PARTICIPACION, ADEMAS DE PERMITIRLE UN MEJOR DESARROLLO DE SUS HABILIDADES, DESTREZAS, ACTITUDES, ACTITUDES Y VALORES.

07) PROCESO DE COMPRESION Y RECOMPENSA

- A) EN EL ENFOQUE GANAR/GANAR SE HACE CONCIENCIA DE QUE LAS PRESTACIONES AYUDAN A LOS EMPLEADOS A SATISFACER ALGUNAS CONTINGENCIAS DE LA VIDA, CONTRIBUYEN A SATISFACER LAS OBLIGACIONES SOCIALES Y LOS PROGRAMAS MINIMOS DE BIENESTAR, POR LO QUE PONE UN ESPECIAL INTERES EN LOS SISTEMAS DE RECOMPENSA.
- B) POR OTRO LADO SE ESTA TAMBIEN CONSCIENTE DE QUE CONSTITUYE UNA FORMA DE ESTIMULACION PARA EL TRABAJADOR Y ENCAMINARLO A TRAVES DE ESTO HACIA LA CALIDAD EN LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA, YA QUE EL

PROCESO DE COMPENSACION INFLUYE EN LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION DE TODOS LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES, DADO QUE LOS NIVELES DE -- SUELDOS Y EL METODO DE ASIGNACION AFECTARAN A LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE SE PUEDAN ATRAER A LA ORGANIZACION, ASI COMO -- TAMBIEN A LAS ACTITUDES DE LAS PERSONAS QUE AUXILIAN A LA ADMINISTRACION DE LOS DIVERSOS PROCESOS ORGANIZACIONALES.

- C) LA TECNOLOGIA Y LA CIENCIA AFECTAN A LA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS, YA SEA EN LOS CAMBIOS EN EL CONTENIDO DE TRABAJO COMO EN LA HABILIDAD INCREMENTADA PARA PAGAR DEBIDO A MAYOR PRODUCTIVIDAD. TALES CAMBIOS INFLUYEN EN EL VALOR RELATIVO DE LOS PUESTOS Y REQUIERE QUE SE AJUSTEN NUEVOS PUESTOS A LA ESTRUCTURA. POR LO TANTO SI SE QUIERE QUE LOS TRABAJADORES SEAN PRODUCTIVOS, ES NECESARIO PONER UN MAYOR ESFUERZO ANALITICO EN LOS SISTEMAS DE COMPENSACION Y RECOMPENSA.
- D) POR ULTIMO, EL PROCESO DE DETERMINACION DE SUELDOS ES UNO DE LOS ASPECTOS MAS SIGNIFICATIVOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL, YA QUE DENTRO DE ESTE ENFOQUE SE ESTA CONSCIENTE DEL EFECTO PROFUNDO QUE TIENE EN RECLUTAMIENTO, RETENCION, SATISFACCION Y MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS Y EN LA SUPERVIVENCIA DE LA ORGANIZACION.

08) PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA

- A) PRETENDE QUE LAS RELACIONES ENTRE EMPRESA Y SINDICATO SE DEN BAJO UN CLIMA DE CORDIALIDAD Y CONFIANZA, LO QUE PERMITE QUE LA NEGOCIACION DEL CONTRATO COLECTIVO SEA MAS EFICIENTE Y MENOS CONFLICTIVA.
- B) LO QUE ANTES REPRESENTABA UNA LUCHA DE PODERES, UTILIZANDO DICHO ENFOQUE SE CONVIERTE EN UN INTERCAMBIO DE INTERESES DONDE SE LOGRA UN EQUILIBRIO Y EN DONDE AMBAS PARTES DEBEN ESTAR LO SUFICIENTEMENTE PREPARADAS Y CAPACITADAS.
- C) LA COOPERACION SE VUELVE PARTE IMPORTANTE DE ESTE PROCESO, YA QUE SE CARACTERIZA POR UN INTERES MUTUO ACERCA DE ASUNTOS POR ENCIMA Y MAS ALLA DE SALARIOS, Y HORARIOS Y CONDICIONES DE TRABAJO, INCLUYENDO ASUNTOS DE EFICIENCIA, DESPERDICIO, MOTIVACION, APRENDIZAJE, RELACIONES PERSONALES, ASI COMO LOS CAMBIOS QUE SE VAYAN DANDO EN EL MEDIO EXTERNO (ENTORNO)
- D) EL PROCESO DE NEGOCIAR EL ACUERDO PROPORCIONA UNA SALIDA PARA LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS. EL EQUIPO DE NEGOCIACION, TANTO DE LA

EMPRESA COMO DEL SINDICATO, ENCUENTRAN MUCHAS OPORTUNIDADES DE AUTOREALIZACION Y EXPRESION DE SUS NECESIDADES DE INFORMACION, ATENCION Y RECONOCIMIENTO DE OTROS, DOMINIO Y LOGROS. LA PARTICIPACION EN LAS JUNTAS DE NEGOCIACION Y EL ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS PARA LAS NEGOCIACIONES, PROPORCIONA A LOS MIEMBROS UNA OPORTUNIDAD SIMILAR PARA SATISFACER SUS NECESIDADES Y ASI, A TRAVES DE LA ACCION COLECTIVA LOS TRABAJADORES PUEDEN TENER UN IMPACTO IMPORTANTE SOBRE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA Y PUEDEN ASEGURAR QUE SUS INTERESES SON TOMADOS EN CONSIDERACION.

09) PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- A) EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EXITOSO REQUIERE UNA INTERVENCION HABIL POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS EN CUANTO A LA CONDUCTA, UNA VISION DE SISTEMAS, Y APOYO POR PARTE DE LA ALTA ADMINISTRACION.
- B) LOS CAMBIOS QUE SURGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEBEN ESTAR LIGADOS CON CAMBIOS EN EL SISTEMA TOTAL DE PERSONAL. LA VIABILIDAD DE LOS ESFUERZOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL RADICA EN EL GRADO EN QUE REFLEJEN EXACTAMENTE LAS ASPIRACIONES Y PREOCUPACIONES DE LOS MIEMBROS QUE PARTICIPAN.
- C) LA INTEGRACION DE EQUIPOS, QUE IMPLICA A SUPERIOR Y SUBORDINADO, QUE SE CONCENTRAN EN PROBLEMAS ORGANIZACIONALES QUE ESTAN SIENDO EXPERIMENTADOS POR MIEMBROS DEL EQUIPO USUALMENTE SE CONSIDERAN PUNTOS CENTRALES PARA ESFUERZOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- D) EL ENFOQUE PERMITE QUE HAYA UNA COMUNICACION, VERTICAL, LATERAL Y DIAGONAL, QUE FACILITA LA RESOLUCION DE LOS PROBLEMAS.
- E) EL TRABAJO Y LA VIDA SE PUEDEN VOLVER MAS RICOS Y MAS SIGNIFICATIVOS, Y EL ESFUERZO ORGANIZADO MAS EFECTIVO Y AGRADABLE SI SE CONSIDERA A LOS SENTIMIENTOS Y PERCEPCIONES COMO PARTES MAS LEGITIMAS DE LA CULTURA.

DE ESTA MANERA SE DEJA VER UNA VEZ MAS LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL ENFOQUE GANAR/GANAR EN LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA, SOBRE TODO ANTE LA SITUACION QUE SE ESTA VIVIENDO EN MEXICO Y EN MUCHOS OTROS PAISES, DONDE LA CALIDAD Y LA COMPETIVIDAD CONSTITUYEN LA CONDICION MAS IMPORTANTE PARA PERMANECER EN EL MERCADO Y DESARROLLARSE.

PERO COMO REALIZAR LA APLICACION DE DICHO ENFOQUE, QUE HACER PARA PODER LOGRARLO, QUE PASOS SEGUIR. LOS SIGUIENTES PASOS SON UNA GUIA DE RECOMENDA

CIONES A SEGUIR, QUE PERMITEN LOGRAR LA APLICACION DE DICHO ENFOQUE:

- 01) LA ORGANIZACION DEBE DE TENER UN PROPOSITO Y ESTAR OTIENTADA A LAS METAS. TANTO PATRONES COMO TRABAJADORES DEBEN DE TENER, ADEMAS DE LAS METAS DIARIAS, ALGUNOS OBJETIVOS RELATIVAMENTE EXPLICITOS A LARGO PLAZO
- 02) EL MODO EN QUE SE ORGANIZA EL TRABAJO, SE ASIGNAN LOS RECURSOS Y SE TOMAN LAS DECISIONES, SE DEBEN DETERMINAR DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO Y NO CON LOS REQUERIMIENTOS DEL PODER O DE LA AUTORIDAD, PERMITIENDO LA PARTICIPACION GRUPAL Y LA OPINION DE LOS SUBORDINADOS. ESTO ES POSIBLE LOGRARLO CON LA CREACION DE COMITES, LOS CUALES SE ENCARGUEN DE RECOGER LAS DIVERSAS OPINIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE ESTA MANERA PROTEGER, PRESERVAR Y REALZAR LAS CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE DONDE SE LLEVAN A CABO LAS DIVERSAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.
- 03) LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS SE RELACIONARAN CON LA TAREA MAS QUE CON EL PUESTO DE LA PERSONA QUE LO DESEMPEÑA. ALCANZAR Y MANTENER UN INGRESO NETO SUFICIENTE PARA PERPETUAR LA ORGANIZACION Y PODER SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA Y QUE SE SIENTAN MOTIVADOS Y SATISFECHOS.
- 04) TRABAJAR A PUERTA ABIERTA, ESTO ES, PERMITIR LA COMUNICACION ABIERTA, UNA CREENCIA EN LA IMPORTANCIA DE LA INFORMALIDAD PARA PODER AUMENTAR LA LIBERTAD DE COMUNICACION. LAS NORMAS O REGLAS GENERALES BAJO ESTE ENFOQUE RECOMPENSAN LA EXPRESION DE DIFERENCIAS DE OPINION SOBRE IDEAS, SOLUCIONES A PROBLEMAS, METAS, ETC., SIN TENER EN CUENTA LA RELACION DE AUTORIDAD DE LAS PARTES QUE ESTAN EN DESACUERDO.
- 05) SE PROPICIA UN CLIMA DE COLABORACION, EN DONDE ESTA SE RECOMPENSE CUANDO SEA EN BENEFICIO DE LOS MEJORES INTERESES DE LA ORGANIZACION Y DE ESTA MANERA INVOLUCRAR A LOS TRABAJADORES EN LA PRODUCTIVIDAD Y LOGRAR FLEXIBILIDAD OTORGANDO PODER A LA GENTE, PERO OBTENIENDO UN BALANCE CORRECTO ENTRE LA LIBERTAD DE ACCION Y EL CONTROL.
- 06) EL CONFLICTO SE CONTROLA, NO SE REPRIME NI SE EVITA. EL MANEJO DE CONFLICTOS SOBRE IDEAS, TRABAJO Y OTROS PROBLEMAS SE VERA COMO PARTE ESENCIAL DEL TRABAJO DE TODOS.
- 07) HACER UN ESFUERZO CONSCIENTE POR APOYAR LA IDENTIDAD, INTEGRIDAD Y LIBERTAD DE CADA INDIVIDUO. EL TRABAJO Y LAS RECOMPENSAS SE ORGANIZAN DE MODO QUE SE PUEDAN CONSERVAR ESTOS VALORES.

- 08) LA ORGANIZACION DEBERA OPERAR CON UNA MODALIDAD DE APRENDIZAJE, EVALUANDO EL ESTADO ACTUAL DE LAS COSAS Y PLANEANDO DE MANERA CONSCIENTE LAS MEJORAS Y EL DESARROLLO.CONSTRUCCION DE SISTEMAS QUE MIDAN LO QUE ES IMPORTANTE, DECENTRALIZANDO INFORMACION, AUTORIDAD Y PLANEACION.
- 09) CREAR Y FOMENTAR UN CLIMA DE INNOVACION, Y DE MANERA QUE SE DE MAS IMPORTANCIA EN LOS DETALLES DE LA EJECUCION DE LAS ACTIVIDADES.
- 10) CREAR Y MANTENER UNA CULTURA Y ORGANIZACION INTERNAS EN LAS QUE LOS LOGROS PERSONALES Y DE GRUPO, CRECIMIENTO Y AUTOREALIZACION SE DESARROLLEN.
- 11) APRENDER A ENFRENTAR EL CAMBIO MEDIANTE UNA NUEVA VISION DEL LIDERAZGO A TODOS LOS NIVELES.
- 12) TENER UNA DISPOSICION DE "DESAPRENDER" Y CUESTIONAR LAS CREENCIAS EXISTENTES, YA QUE MUCHAS DE ELLAS SON OBSOLETAS.
- 13) HACER DE LA CALIDAD TOTAL UN HABITO DE VIDA EN TODOS LOS PROCESOS DE LA PRODUCCION Y DEL SERVICIO.ESTO SE PUEDE LOGRAR ESTABLECIENDO LOS CIRCULOS DE CALIDAD TOTAL.
- 14) COMUNICAR ABIERTA, HONESTA Y VOLUNTARIAMENTE INFORMACION RELEVANTE SOBRE LOS ERRORES EN QUE SE HAYA PODIDO INCURRIR, DE TAL MANERA, QUE LA EMPRESA PERMITA A LOS TRABAJADORES TENER MECANISMOS DE AUTOCORRECCION, QUE CUANDO LAS COSAS NO MARCHEN BIEN, ESTUDIEN Y ANALICEN LO QUE ESTAMAL Y EMPRENDAN ACCION CORRECTIVA, COMUNICANDOLO A LOS DIRECTIVOS O JEFES INMEDIATOS.
- 15) ESTABLECER CURSOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL, PARA QUE PUEDAN MEJORAR SUS METODOS DE TRABAJO Y ESTEN MEJOR PREPARADOS PARA LOS CAMBIOS E INNOVACIONES.
- 16) CREAR MENTALIDAD DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA, DONDE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION (PATRONES Y TRABAJADORES) SE SIENTAN PARTICIPES DE LOS LOGROS Y FRACAZOS EN LA ORGANIZACION.

LA SOLUCION PACIFICA DE LAS CONTROVERSIAS EN EL CAMPO DE LAS RELACIONES CON EL EMPLEADO ES PARTICULARMENTE IMPORTANTE EN ESTA EPOCA EN QUE LA SOCIEDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL SUFRE TRANSFORMACIONES PROFUNDAS Y EXTENSAS, LA PAZ Y ESTABILIDAD, LA FLEXIBILIDAD PARA ADAPTARSE RESPONSABLEMENTE AL CAMBIO, LA COLABORACION Y LA NO CONFRONTACION NEGATIVA, SON METAS IMPORTANTES Y NINGUNA DE LAS CUALES SE ALCANZA CON FACILIDAD.LA PAZ Y ESTABILIDAD NO ES LA AUSENCIA DEL CONFLICTO, SINO QUE SE DA CUANDO TODAS LAS --

PARTES INTERESADAS SON CAPACES DE ENCARAR CONSTRUCTIVAMENTE EL CAMBIO Y -
LOGRAR UNA RELACION SATISFACTORIA. ESTO IMPLICA CREAR SOLUCIONES ACEPTA-
BLES PARA TODOS, RESPETAR LOS COMPROMISOS CONTRAIDOS, DE MANERA QUE LAS -
RELACIONES SE CONSERVEN Y SE PROTEJAN LOS INTERESES DE TODAS LAS PARTES -
A FIN DE ASEGURAR UN AMBIENTE DE TRABAJO DE CONFIANZA Y CORDIALIDAD.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

ANTE ESTA EPOCA DE CAMBIOS Y TRANSFORMACIONES QUE EL MUNDO ENTERO ESTA VI-VIENDO, A MEXICO SE LE PRESENTA LA OPORTUNIDAD DE SALIR DEL ESTADO EN VIAS DE DESARROLLO EN QUE SE ENCUENTRA. LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA DEBEN SER FORMAS DE VIDA EN LOS PROCESOS DE PRODUCCION Y DE SERVICIO, Y EN BASE A ESTOS DOS CONCEPTOS LOGRAR SER COMPETITIVOS. PERO PARA LOGRAR ESTO, ES NECESARIO UN CAMBIO DE MENTALIDAD EN TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA, POR LO QUE MANTENER LAS RELACIONES LABORALES DE UNA MANERA ARMONIOSA Y DE CONFIANZA, --- CONSTITUYE UNA EXCELENTE ALTERNATIVA PARA LOGRAR ESTOS OBJETIVOS.

TANTO EL PATRON COMO EL TRABAJADOR FORMAN EL RECURSO MAS IMPORTANTE DENTRO DE CUALQUIER EMPRESA: EL RECURSO HUMANO. Y UNA MANERA DE RETARLOS PARA QUE DEN LO MEJOR DE ELLOS MISMOS, ES EL ENFOQUE GANAR/GANAR. EL CUAL BUSCA CONS-TANTEMENTE EL BENEFICIO MUTUO EN TODAS LAS INTERACCIONES HUMANAS, LO QUE -SIGNIFICA QUE TODOS GANAN DEBIDO A QUE LOS ACUERDOS Y SOLUCIONES SON MUTUA-MENTE BENEFICAS Y SATISFACTORIAS. CON UNA SOLUCION DEL ENFOQUE GANAR/GANAR TODAS LAS PARTES SE SIENTEN BIEN ACERCA DE LA DECISION Y POR LO TANTO, SE SIENTEN COMPROMETIDAS AL PLAN DE ACCION.

QUIENES MANEJAN EL ENFOQUE GANAR/GANAR SE CARACTERIZAN POR TENER INTEGRI-DAD, MADUREZ Y MENTALIDAD DE ABUNDANCIA. SE GANA Y SE MANTIENE LA INTEGRI-DAD VIVIENDO DE ACUERDO CON LOS DICTADOS DE LA CONCIENCIA Y MANTENIENDO --LOS HABITOS EN ARMONIA CON EL SISTEMA DE VALORES DE CADA SER HUMANO. LAS -PERSONAS MADURAS TIENEN EL CORAJE PARA EXPRESAR SUS SENTIMIENTOS Y CONVIC-CIONES, PERO BALANCEAN SU CORAJE CON LA CONSIDERACION POR LOS SENTIMIENTOS Y CONVICCIONES DE OTROS. EN LA ADMINISTRACION, LA MENTE ABUNDANTE PIENSA EN TERMINOS DE LIBERAR POTENCIAL HUMANO EN LUGAR DE CONTROLARLO. SE PONE LA --CONFIANZA EN EL POTENCIAL DE OTRA PERSONA MAS QUE EN LA TECNICA DE UNO PARA HACER QUE OTRO HAGA LO QUE UNO QUIERE. AYUDA A LAS PERSONAS A DARSE CUENTA DE SUS POTENCIALIDADES, ES DECIR, QUE SON PERSONAS CAPACES, CREATIVAS, RES-PONSABLES Y CON RECURSOS, QUE PUEDEN HACER LO QUE ES NECESARIO DENTRO DE -LAS GUIAS PARA DESEMPEÑAR RESULTADOS VALIOSOS. EL ENFOQUE PERMITE ACTUAR --CON UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y TOMAR LA INICIATIVA PARA COMPROMETER A OTROS EN EL PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES, ESTO ES DAR LA OPORTUNIDAD A

OTROS Y CUANTO MAS OPORTUNIDADES SE DAN, SE RECIBEN MAYORES OPCIONES DE -
 LOS DEMAS, ASI ES COMO SE CRECE, COMO SE VUELVEN MAS EFICIENTES, CUANDO -
 SE TRATA A LOS DEMAS ASERTIVAMENTE Y DISPONEMOS LOS ELEMENTOS BASICOS PA
 RA DESARROLLAR SUS CAPACIDADES Y POTENCIAL HACIA EL CAMBIO.

UNA DE LAS CARACTERISTICAS MAS IMPORTANTES DEL ENFOQUE GANAR/GANAR ES LA
 LIBRE COMUNICACION, Y EL MAS GRANDE OBSTACULO A ESTA, ES LA TENDENCIA --
 CONSTANTE DE EVALUAR E INTERPRETAR LA CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO DE LOS --
 OTROS CREANDO EN ELLOS MIEDO A EXPRESARSE O ACTUAR, YA QUE NO DESEAN UNA
 RESPUESTA CONTRARIA A SUS DESEOS, SIN EMBARGO, EN DICHO ENFOQUE PARA PO-
 DER COMPRENDER SE APRENDE A ESCUCHAR ATENTA Y COMPRENSIVAMENTE, ACEPTANDO
 EL PUNTO DE VISTA DE LA OTRA PERSONA Y ESTO CREA UNA ATMOSFERA DE AFECTO
 Y APROBACION, DONDE SE SUSTITUYEN CIERTAS ACTITUDES DE JUICIO, PRESION Y
 MANIPULACION, POR LAS DE COMPRESION, ACEPTACION, INICIATIVA Y TRABAJO PAR
 TICIPATIVO CON OTROS.

EL SER HUMANO ES:

ANIMAL: QUE TIENE VIDA Y SE MUEVE, POR LO QUE REQUIERE SATISFACER CIERTAS
 NECESIDADES QUE LE PERMITEN PRESERVAR LA VIDA.

RACIONAL: POSEEDOR DE INTELIGENCIA QUE LE PERMITE TOMAR DECISIONES EN BA-
 SE AL RAZONAMIENTO LOGICO.

SOCIAL: EL IMPULSO QUE TIENE HACIA RELACIONARSE CON OTROS EVITANDO EL AIS
 LAMIENTO.

LIBRE: ESTO LE PERMITE DEFINIR SUS MOVIMIENTOS Y ACCIONES DE ACUERDO A LO
 QUE LE CONVIENE.

VOCACION: ESTA DOTADO DE HABILIDADES ESPECIALES.

VOLUNTAD: DESEA PONERSE A PRUEBA CONTINUAMENTE.

SI SE DESEA ENCAMINAR A LA EMPRESA HACIA ESA EXCELENCIA Y CALIDAD, A TRA-
 VES DE LAS RELACIONES LABORALES, SE TIENE QUE TRATAR DE SATISFACER CADA -
 UNA DE ESTAS ETAPAS.EL ENFOQUE GANAR/GANAR:

ANIMA' SATISFACE INTEGRAMENTE SUS NECESIDADES BASICAS EN EL TRABAJO.

RACIONAL: SU TRABAJO LE PERMITE PENSAR Y TOMAR DECISIONES PROPIAS.

SOCIAL: EXISTEN MECANISMOS QUE LE PERMITEN SOCIABILIZAR CON OTROS FORMAL
 E INFORMALMENTE.

LIBRE: PERMITE QUE TENGA LIBERTAD DE ACCION EN SU TRABAJO.

VOCACION: PERMITE QUE DESARROLLE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON SU VOCACION.

VOLUNTAD: TIENE LA OPORTUNIDAD DE PONERSE A PRUEBA Y DE SER RECONOCIDO.

EL ENFOQUE GANAR/GANAR BUSCA CONSTANTEMENTE LA EXCELENCIA, Y EL LOGRO DE ESA EXCELENCIA EXIGE INTEGRACION DE UN EQUIPO DE ALTO RENDIMIENTO, DONDE DICHO GRUPO PRODUCE SOLUCIONES DE CALIDAD, FOMENTA LA COORDINACION ENTRE SUS MIEMBROS Y ES EL VEHICULO DE LA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA. POR OTRO LADO PERMITE QUE LAS DECISIONES SE LLEVEN A LA PRACTICA. LAS CONDICIONES SON TALES, QUE TODOS LOS MIEMBROS ESTAN DISPUESTOS A TRABAJAR JUNTOS PARA LLEVAR A LA PRACTICA LO DECIDIDO. LAS TAREAS SE REALIZAN BIEN Y CON OPORTUNIDAD, YA QUE LOS SUBORDINADOS INTERACTUAN RECIPROCAMENTE CONSULTANDO, VERIFICANDO Y CONFRONTANDO. POR OTRO LADO LA CALIDAD ES MAS ALTA Y LA EJECUCION MAS PROBABLE DEBIDO A QUE LOS TRABAJADORES Y PATRONES SI SE PUEDEN CONFRONTAR UNOS CON OTROS CUANDO SE ESTAN OCULTANDO LOS PROBLEMAS, REPENIENDO LA INFORMACION O EXAGERANDO LAS CATEGORIAS. LOS MIEMBROS ESTAN EN LA MEJOR SITUACION PARA SABER LO QUE REALMENTE ESTA SUCEDIENDO.

EL EQUIPO COMPARTE LA RESPONSABILIDAD Y POR LO TANTO, LOGRA UNA MEJOR COORDINACION Y APROVECHA LA GAMA DE RECURSOS DE SUS MIEMBROS. ES UN EQUIPO BIEN DESARROLLADO, DONDE SE RECONOCE Y APOYA LA CAPACIDAD INDIVIDUAL, LOS MIEMBROS ACEPTAN ABIERTAMENTE LA AYUDA DE LOS DEMAS, SIN EL TEMOR DE PARECER DEBILES O DEPENDIENTES, SINO CON LA MEJOR INTENCION DE COLABORAR AL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO. LAS HABILIDADES PARTICULARES DE CADA PERSONA ESTAN A DISPOSICION DEL GRUPO, NO SOLO PARA ENCONTRAR SOLUCIONES O PARA EL TRABAJO DIRECTO, SINO TAMBIEN PARA AYUDAR A LOS DEMAS A APRENDER.

EL DESARROLLO DE UN EQUIPO QUE COMPARTA LA RESPONSABILIDAD SIENTA LAS BASES PARA UN MAYOR DESARROLLO INDIVIDUAL, EL CUAL SE PRODUCE CUANDO EL EQUIPO DESEMPEÑA COLECTIVAMENTE MUCHAS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS. LA PARTICIPACION EN LAS TAREAS DE DIRIGIR JUNTAS, INTEGRAR LOS ESFUERZOS DEL GRUPO, ENTENDER A LOS DEMAS LO BASTANTE PARA ORGANIZAR SUS FUNCIONES Y DIRIGIR EL PROCESO DE SOLUCION DE LOS PROBLEMAS PERMITE PRACTICAR CONSTANTEMENTE LAS HABILIDADES DE TODOS. ASI, PODEMOS RESUMIR QUE EL ENFOQUE GANAR/GANAR ES UNA BUENA ALTERNATIVA EN LAS RELACIONES LABORALES, QUE PERMITE QUE LAS CONDICIONES DE AMBIENTE EN LA ORGANIZACION SEAN FAVORABLES PARA CREAR UNA EMPRESA QUE SEA COMPETITIVA Y EFICIENTE.

APENDICE A

EL OBJETIVO DE LA ENTREVISTA ES
EL DE DETERMINAR DE QUE MANERA
LAS CARACTERISTICAS DEL ENFOQUE
GANAR/GANAR FOMENTAN UN AMBIEN-
TE ORGANIZACIONAL, EL CUAL PER-
MITE QUE LAS EMPRESAS SEAN MAS
PRODUCTIVAS Y POR LO TANTO, COM-
PETITIVAS.

ENTREVISTA

- 01.-USTED EN SU PAPEL DE LIDER, ¿PROMUEVE QUE LOS TRABAJADORES SEAN INNOVADORES, CREATIVOS Y QUE TENGAN INICIATIVA PROPIA? ¿PORQUE?
- 02.-EL QUE EXISTA UN ALTO GRADO DE PARTICIPACION GRUPAL EN LA TOMA DE DECISIONES PERMITE QUE HAYA UN MAYOR GRADO DE PRODUCTIVIDAD, ¿PODRIA USTED EXPLICARNOS DE ALGUNA EXPERIENCIA QUE HAYA USTED VIVIDO EN SU EMPRESA CON RESPECTO A ESTO?
- 03.-CUANDO SE ENCUENTRA USTED ANTE UN CONFLICTO EN SU EMPRESA, A LA HORA DE RESOLVERLO, ¿TOMA USTED EN CUENTA LOS VALORES DE LAS PERSONAS? ¿LES DA UN TRATO DIGNO? ¿PORQUE? ¿QUE LOGRA CUANDO HACE ESTO? ¿EN QUE LE FAVORECE?
- 04.-LA ADMINISTRACION DE EQUIDAD Y JUSTICIA ES UN ASUNTO QUE CONSUME GRAN CANTIDAD DE TIEMPO Y ENERGIA, ¿QUE TACTICAS UTILIZA PARA DICHO PROCESO?
- 05.-CUANDO USTED HA PERMITIDO LA PARTICIPACION DE GRUPO EN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS, ESTANDARES DE DESEMPEÑO EN GENERAL Y REGLAS DE TRABAJO, ¿QUE ES LO QUE HA OBTENIDO COMO RESULTADO? ¿USTED CREE QUE AUMENTE LA SATISFACCION EN EL PUESTO?
- 06.-QUE ESTRATEGIAS SUELE USTED SEGUIR PARA DETERMINAR LA NATURALEZA DE -- LOS PUESTOS INDIVIDUALES, ES DECIR, PARA LA ORGANIZACION DE LA ESTRUCTURA?
- 07.-CUANDO TIENE USTED A UNA PERSONA IDONEA, EN EL PUESTO IDONEO, EN EL -- TIEMPO IDONEO, ¿QUE SITUACION SE PRESENTA EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA? ¿EN QUE BENEFICIA ESTO A SU EMPRESA?
- 08.-CUANDO USTED MANEJA LA COMUNICACION ABIERTA Y PERMITE QUE ESTA SE DE -- EN LA ASIGNACION DE LOS RECURSOS HUMANOS A LOS DIVERSOS PUESTOS DENTRO DE TODA LA EMPRESA, ¿QUE SITUACION SE PRESENTAN? ¿QUE VENTAJAS PIENSA USTED QUE PUEDE TENER Y TAMBIEN QUE DESVENTAJAS?

- 09.-CUANDO USTED REALIZA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DE SUS TRABAJADORES -
¿EN QUE BASA LAS MEDIDAS? ¿EN QUE FORMA SON TOMADOS EN CUENTA LOS RE-
SULTADOS?
- 10.-¿COMO CONSIDERA USTED QUE ES MEJOR UTILIZAR LOS RESULTADOS DE LAS EVA-
LUACIONES DEL DESEMPEÑO, COMO MEDIO DE DESARROLLO O COMO MEDIO DE RES-
TRICCION? ¿PORQUE?
- 11.-¿SUELE USTED DECIRLE A SUS EMPLEADOS SOBRE QUE CRITERIOS SE ESTA EVA-
LUANDO SU DESEMPEÑO? ¿PORQUE LO HACE?
- 12.-EN LA ACTUALIDAD LAS EMPRESAS TIENEN QUE SER MAS COMPETITIVAS Y POR LO
TANTO PRODUCIR CON "CALIDAD", ¿QUE PAPEL CREE USTED QUE DESEMPEÑA LA -
CAPACITACION Y EL DESARROLLO EN ESTE CONCEPTO? ¿QUE ESTA USTED HACIEN-
DO PARA ENFRENTAR ESTA SITUACION?
- 13.-LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO SON MUY IMPORTANTES PARA QUE EL TRABA-
JADOR APRENDA Y REALICE MEJOR SUS ACTIVIDADES, SIN EMBARGO EL AMBIENTE
ORGANIZACIONAL DONDE SE REALICE ES MUY IMPORTANTE.¿COMO ES EN SU EMPRE
SA CUANDO SE REALIZA DICHO PROCESO DE CAPACITACION Y DESARROLLO?¿ALIEN
TA Y APOYA USTED A LA APLICACION DE ESOS NUEVOS CONOCIMIENTOS Y OBSER-
VACIONES?
- 14.-USTED SADE QUE LOS EMPLEADOS NECESITAN SATISFACER CIERTAS NECESIDADES
PARA SU BIENESTAR.A TRAVES DEL PROCESO DE COMPENSACION Y RECOMPENSA SE
TRATA DE CONTRIBUIR A DICHS INTERESES ¿QUE ESTA USTED HACIENDO AL RES
PECTO? ¿DE QUE MANERA CONTRIBUYE USTED A DICHS INTERESES DE LOS TRABA
JADORES? ¿SON EQUITATIVOS SUS SISTEMAS DE RECOMPENSA?
- 15.-¿PORQUE SE PONE ESPECIAL INTERES EN ESTOS SISTEMAS DE COMPENSACION Y -
RECOMPENSA? ¿QUE IMPORTANCIA TIENEN EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDA-
DES DE LOS EMPLEADOS?
- 16.-¿COMO SE ENCUENTRAN ACTUALMENTE SUS RELACIONES CON EL SINDICATO? ¿COMO
MANEJA USTED EL CONFLICTO?

- 17.-¿QUE ESTRATEGIAS UTILIZA PARA LOGRAR UNA CONCILIACION DE INTERESES? ,
¿QUE AMBIENTE SE RESPIRA EN LA MESA DE NEGOCIACION?
- 18.-¿EN QUE FORMA PIENSA USTED QUE AFECTA EL LLEVAR UNA BUENA RELACION --
CON EL SINDICATO DENTRO DE LA EMPRESA?
- 19.-¿QUE SIGNIFICA PARA USTED EL CONCEPTO DE "DESARROLLO ORGANIACIONAL"?
- 20.-CUANDO SE PRESENTA LA RESOLUCION DE UN PROBLEMA, ¿PERMITE USTED LA IN
TEGRACION DE EQUIPOS PARA RESOLVERLO? ¿PORQUE? ¿CUALES HAN SIDO LOS -
RESULTADOS CUANDO USTED LO HA EXPERIMENTADO?
- 21.-ANTE LA APERTURA COMERCIAL Y LA POSIBLE FIRMADA DEL TRATADO DE LIBRE
COMERCIO, LAS EMPRESAS TIENEN QUE SER MAS COMPETITIVAS Y EFICIENTES ,
¿DE QUE MANERA PIENSA USTED QUE PUEDE CONTRIBUIR EL DESARROLLO ORGANI
ZACIONAL EN ESTE ASPECTO?

NUMERO DE PREGUNTA DE ENTREVISTA

PROCESO DEL CICLO DE RECURSOS HUMANOS AL QUE PERTENECE

+++++

- | | |
|----|---|
| 01 | PROCESO DE LIDERAZGO |
| 02 | PROCESO DE LIDERAZGO |
| 03 | PROCESO DE DETERMINACION DE JUSTI
CIA |
| 04 | PROCESO DE DETERMINACION DE JUSTI
CIA |
| 05 | PROCESO DE ESPECIALIZACION DE TA-
REAS |
| 06 | PROCESO DE ESPECIALIZACION DE TA-
REAS |
| 07 | PROCESO DE COLOCACION |
| 08 | PROCESO DE COLOCACION |
| 09 | PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPE
ÑO |
| 10 | PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPE
ÑO |
| 11 | PROCESO DE EVALUACION DEL DESEMPE
ÑO |
| 12 | PROCESO DE CAPACITACION Y DESARRO
LLO |
| 13 | PROCESO DE CAPACITACION Y DESARRO
LLO |
| 14 | PROCESO DE COMPENSACION Y RECOM-
PENSA |
| 15 | PROCESO DE COMPENSACION Y RECOM-
PENSA |
| 16 | PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA |
| 17 | PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA |
| 18 | PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA |
| 19 | PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIO
NAL |
| 20 | PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIO
NAL |

NUMERO DE PREGUNTA DE ENTREVISTA

PROCESO DEL CICLO DE RECURSOS HU-
MANOS AL QUE PERTENECE

+++++

21

PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIO
NAL

" BIBLIOGRAFIA "

" BIBLIOGRAFIA "

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia

Editado en México

Editorial Trillas

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Milton L. Blum y James C. Naylor

Editado en México

Editorial Trillas

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Idalberto Chiavenato

Editado en Mexico

Editorial Trillas

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO

Keith Davis

Editado en México

Editorial Mc Graw Hill

GANAR GANAR NEGOCIANDO

Fred Edmund Jand

Editado en Mexico

Editorial CECSA

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Wendel L. French

Editado en México

Editorial Limusa

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

QUE ES EL CONTROL DE CALIDAD TOTAL

Kaoru Ishikawa

Editado en México

Editorial Norma

GRUPOS DE TRABAJO EN ORGANIZACIONES

Roy Payne y Cary L. Cooper

Editado en México

Editorial Limusa

MODELO SINERGIA DE CALIDAD TOTAL

Díaz Mérito y Asociados S.A.

REVISTAS "PRODUCTIVIDAD" DE CANACINTRA

Proporcionadas por el director: Sr. Carlos Corona

Editorial HH Producciones S.A. de C.V.

MEXICO A TRAVES DE LOS SIGLOS

Enciclopedia

Editado en México

Editorial Limusa