

308902
25



UNIVERSIDAD

PANAMERICANA *25 J.*

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

"BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE
CALIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
FINANCIEROS EN MEXICO".

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
HECTOR ALBERTO JUAREZ MANDUJANO
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de la Tesis: Lic. Ricardo Dorantes Mir.

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

OCTUBRE 1995



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

A DIOS:

POR HABERME PERMITIDO LA VIDA Y
LAS FACULTADES NECESARIAS PARA
LLEGAR HASTA DONDE EL DIA DE HOY
ME ENCUENTRO.

A MI PADRE:

QUE SIEMPRE HA SIDO UN EJEMPLO DE AMOR, DETERMINACION, MADUREZ, CORAJE, CONOCIMIENTOS Y RECTITUD.

"...PADRE, SI ESTA ES LA ÚNICA VIDA EN LA QUE DIOS ME DIO LA OPORTUNIDAD DE VIVIR, LE DOY GRACIAS POR TU SER MI PADRE Y SI ME VOLVIERA A DAR LA OPORTUNIDAD DE VIVIR DE NUEVO, SIN DUDA ALGUNA VOLVERIA A ESCOGERTE A TÍ..."

¡ TE AGRADEZCO INFINITAMENTE TODO PAPA !

A MI MADRE:

MAMA, TE DEDICO EL PRESENTE TRABAJO POR SER UNA MUJER TAN, PERO TAN ESPECIAL PARA MI, UNA MUJER ÚNICA, LLENA DE TANTOS VALORES Y VIRTUDES, POR SER — PIEZA FUNDAMENTAL EN MI VIDA Y POR HABERME DADO LA FAMILIA TAN BONITA QUE TENGO.

A MI HERMANA MARGARITA POR SU
INCANSABLE BUSQUEDA DE LA EXCE-
LENCIA Y DE LA VERDAD, POR SER LA
MUJERCITA TAN LINDA QUE ERES Y
QUE ME LLEVA A QUERERTE MAS Y --
MAS Y POR SER MI HERMANA INCON-
DICIONALMENTE Y PARA SIEMPRE.

A MI PEQUEÑO HERMANO CARLOS, QUE
CON SU INMEJORABLE SENTIDO DEL HU-
MOR, BONDAD Y ESPONTANEIDAD SIEM-
PRE HA SIDO Y SERA FUENTE DE AMOR, -
ENTUSIASMO, SUPERACION E INSPIRA-
CION PARA MI.

A MONICA QUE CON SU ENORME E INCANSABLE CORAZON ME HA LLENADO DE AMOR, AMOR QUE ME IMPULSA A CRECER, A LUCHAR Y A SUPERARME DIA CON DIA.

CON RECONOCIMIENTO AL LIC. RICARDO DORANTES MIR, QUIEN TUVO A SU CARGO LA DIRECCION DEL PRESENTE TRABAJO, Y QUE HA DE SER UN EJEMPLO PARA MI FORMACION PROFESIONAL.

INDICE

	PAGINA.
INTRODUCCION.....	1
1. LA ADMINISTRACION.....	4
1.1. Antecedentes Históricos.	
1.2. Frederick W. Taylor.	
1.3. Henri Fayol.	
1.4. Proceso Administrativo.	
2. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	29
2.1. Antecedentes	
2.1.1 Teoría X.	
2.1.2 Teoría Y.	
2.1.3 Teoría Z.	
2.2. Definición.	
2.3. Proceso de Desarrollo Organizacional.	
2.4. Consideraciones sobre Desarrollo Organizacional	
3. CALIDAD.....	56
3.1. Antecedentes	
3.2. Filosofía de la Calidad Total.	
3.3. Exponentes de la Calidad Total	
3.3.1. Crosby.	
3.3.2. Ishikawa.	
3.3.3. Deming.	
4. ANALISIS DE UNA EMPRESA MEXICANA DE SERVICIOS FINANCIEROS.....	83
4.1. Antecedentes de las Uniones de Crédito en México.	
4.2. Historia de la Unión de Crédito X.	
4.3. Principales procedimientos de la Unión de Crédito X.	
4.4. Análisis - diagnóstico de la Unión de Crédito X.	
4.5. Soluciones.	
4.6. Desarrollo de las soluciones propuestas e implementación del programa de calidad	
CONCLUSIONES.....	147
BIBLIOGRAFIA.....	149

INTRODUCCION

La importancia de obtener un financiamiento adecuado, ágil y oportuno por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, vino a revolucionar el sistema financiero mexicano al demandar que algunas instituciones se especializaran en su atención, es por esto que las Uniones de Crédito se convirtieron en un elemento importante dentro de las opciones financieras que las empresas requerían. Así pues, las Uniones de Crédito proliferaron buscando atender un sector de la economía algo olvidado, ese crecimiento no implicó que fuera el más adecuado y preparado para ello. "Crecimiento cuantitativo y no cualitativo".

Derivado del conocimiento de las Uniones de Crédito que tuve oportunidad de obtener durante el periodo en que laboré en una de ellas, surgió mi inquietud por poder aportar alguna herramienta capaz de mejorar de manera notable el funcionamiento global de estas, de tal modo que el presente trabajo pretende dar a conocer a las Uniones de Crédito un proceso eficaz y útil para poder apoyar el desarrollo integral de dichas instituciones, ya que como es del dominio público, estos organismos auxiliares de crédito tuvieron su mayor auge durante los últimos cinco años, auge que se vió truncado por la gran cantidad de errores tanto en la parte de organización como en la de administración, así como por abusos frecuentes, prácticas irregulares, desconocimiento de la naturaleza del negocio etc., fallas que culminaron por provocar el cierre parcial o total de la mayor parte de las Uniones de Crédito en el país.

Por otro lado, considero importante mencionar el hecho que para poder realizar una aportación más valiosa con la elaboración de este trabajo, procuré enfocarlo a un proceso integral, es decir, a un proceso que logre mejorar no solamente la parte organizacional, administrativa, económica o técnica, sino que también tenga una fuerte orientación a lograr la mayor satisfacción y el mejor desarrollo de las personas que integran dichas organizaciones.

En cuanto a la estructura del presente trabajo, consideré necesario elaborar un capítulo dedicado a la administración, ya que la administración representa un conjunto de herramientas que nos permitirán comprender y aplicar de la mejor manera posible los conocimientos relativos a la planeación, organización, integración, dirección y control de la empresa, elementos que en tanto mejor se comprendan, mayores serán las oportunidades de éxito del negocio tanto económicamente como en la parte de su personal y su parte social

Así mismo, en el capítulo de la Administración se muestran algunos modelos de autoridad, liderazgo y motivación necesarios para comprender con mayor amplitud las causas que impulsan a las personas a actuar de manera determinada y entonces poder ayudarla o bien orientarla a que actúe de manera que sus acciones le conduzcan a lograr su desarrollo y crecimiento integral en la organización.

También se dedicó un capítulo al Desarrollo Organizacional, ya que éste es un proceso que se basa en disciplinas sociales que en conjunto ven al hombre en todos sus aspectos, en su realidad, en relación con su entorno, con sus semejantes y en su actuación dentro de las organizaciones. Se incluyó además este capítulo por que se trata de un elemento cuyo principal objetivo es lograr facilitar en las personas y organizaciones el proceso de cambio planeado, proceso de cambio integral que como habíamos indicado anteriormente es el objeto de nuestro estudio.

El tercer capítulo del estudio es dedicado a la calidad, ya que el proceso de cambio integral del que hemos venido hablando estará enfocado a la mejora continua, este capítulo nos ayudará a comprender como podemos lograr establecer una cultura y filosofía, que nos permita alcanzar el cumplimiento y superación de las expectativas del cliente o usuario y la satisfacción de sus necesidades a través de nuestros servicios, para lo cual debemos comprender que antes de ser productores de servicios, los empleados son seres humanos, y es necesario tener claro que donde exista Calidad, deberá haber también una mejor calidad de vida para los integrantes de la organización.

Por último, se elaboró un caso práctico el cual ejemplifica de manera clara la forma en la cual se puede integrar a la práctica en las Uniones de Crédito y en general en cualquier empresa de servicios financieros mexicana, lo que se expuso de manera teórica en los primeros tres capítulos y además se demuestra el impacto tan positivo que tendría la implantación de este proceso integral de Calidad, tanto en el crecimiento y prosperidad de la organización como en la satisfacción de las personas que en ella laboren, así como en los proveedores, clientes y en general la sociedad.

CAPITULO I

LA ADMINISTRACION.

1.1. Antecedentes históricos de la administración.

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 fué esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad fué confiando cada vez más en el esfuerzo de grupo y a medida que muchos grupos organizados se volvieron grandes, la tarea de los administradores, fué cobrando mayor importancia.

Las antiguas civilizaciones al oeste de Mesopotamia y los escritos egipcios que se remontan 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 hayar vestigios de la utilización de la administración, en las que las pruebas más fehacientes de este conocimiento utilizado está 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 período, 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 fué aumentando el interés, la necesidad y la importancia de la administración, que 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.

1.2. Frederick W. Taylor.

Fué 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 cada uno de sus experimentos "controlados", fué el "científico" el cual se basa en los siguientes siete 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 o la 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 de ellos en sí y en 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 y 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 paso número uno.⁽¹⁾

La principal característica de los estudios de administración realizados por Taylor, fué 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, está formado de una serie de pasos bien definidos que deben 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) George R. Terry, Principios de Administración, noviembre 1980 pag. 70.

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 en base a un incentivo financiero, recibiendo una paga más elevada por 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 no 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⁾

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

1.3. Henri Fayol.

También hizo valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo de la administración. Fué un pionero en la administración por que logró hacer una serie de generalizaciones de carácter universal respecto a la administración, basadas directamente en la aguda visión y experiencia administrativas y prácticas que poseía como resultado del desempeño de su carrera industrial en un combinado de acero y carbón. Así mismo, proporcionó también una gran perspectiva de la administración y un amplio marco respecto al cual podía desarrollarse prosperamente el amplio pensamiento administrativo.

Fué uno de los primeros hombres en considerar a la administración como compuesta de diversas funciones, aún 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 mucho 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 ignoradas en su mayor parte hasta ese momento. Fayol descubrió después de realizar innumerables estudios, cosas interesantes aún 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 aún en la actualidad es válido, a tal punto que si no se considera de este modo, la administración de cualquier negocio podrá estar en peligro, al hecho al que nos referimos es a que los principios de la administración son flexibles, no absolutos y que estos deben usarse independientemente de las condiciones cambiantes y especiales, Fayol enumeró 14, con base en su experiencia y son los siguientes:

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 trabajo, tanto administrativo como técnico.
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 órdenes sólo de un superior.
5. **Unidad de dirección.** Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben 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 sí solo, cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos.
7. **Remuneración.** La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.
8. **Centralización.** Sin usar el término "centralización de la autoridad", Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado en que "se dará la mejor producción general".
9. **Cadena escalar.** 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 el orden en "material" y "social", Fayol sigue el sencillo adagio de " un lugar para todas las cosas(todas las personas) y todas las Cosas(todas las personas) en su lugar". Esto es, en esencia, 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. Espíritu 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.

(3)Knuntz/Wehrich, administración, septiembre pags. 36,37.

1.4 Proceso administrativo.

El proceso administrativo es una herramienta invaluable para la buena marcha y funcionamiento de la actividad administrativa, se compone de cinco pasos fundamentales, los cuales a continuación detallaremos con el fin de conocerlos mejor.

a) **Planeación.** La planeación consiste en la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados. Es determinar por adelantado lo que se va a hacer y como se va a hacer. Se puede considerar que la planeación esta formada por un cúmulo de decisiones.

Para el estudio de la planeación y de su naturaleza misma, es indispensable abordar sus cuatro aspectos principales que la componen:

-La contribución de la planeación a los propósitos y objetivos. Cada uno de los planes que existan y todas las acciones de apoyo complementarias de dichos planes,deberan ayudar al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, este principio se deduce entonces de la naturaleza de la empresa organizada, la cual existe para poder llevar a cabo las metas grupales a través de la cooperación de cada uno de sus integrantes.

-Primicia de la planeación. Se considera que la planeación es una actividad primaria en el

proceso administrativo, dado que se podría percibir uno que las funciones administrativas como lo son la organización, integración, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de una empresa, sin embargo, la planeación antecede a cada una de todas las funciones administrativas anteriormente mencionadas.

-La planeación es esencial puesto que la planeación misma indica como establecer los objetivos que serán necesarios para poder orientar los esfuerzos que los integrantes de los grupos habrán de realizar. La planeación y el control son funciones inseparables, dado que los controles que se implementen en la empresa si no responden a algún plan, carecerán de sentido, ya que no habrá forma de que las personas conozcan la dirección correcta que habrán de seguir, ya que un plan logrará salvar la brecha de donde estamos a donde queremos ir y si se desconoce este rumbo, el control será inclusive absurdo.

-Generalización de la planeación. La planeación es una función muy amplia (se aplica a muchos niveles y puestos de la empresa), aunque cabe resaltar que la amplitud e importancia de la planeación varía de acuerdo a la autoridad que tenga el que planea dentro de la empresa, así como de acuerdo a las políticas y planes establecidos por los niveles superiores. En otras palabras, si a los gerentes de una empresa no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos de nivel.

b) Organización. La organización es la parte del proceso administrativo que logra reunir todos los recursos básicos en una forma ordenada y que acomoda a los integrantes de las organizaciones en un esquema bien determinado para que puedan desempeñar las actividades requeridas. La organización, logra unir a las personas en tareas interrelacionadas. Está pensada

para ayudar a que la gente trabaje junta con eficacia para que de esta manera se pueda dar el logro de los objetivos específicos establecidos con anterioridad (en la planeación).

El organizar presenta siempre 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 separadas que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales (la suma es mayor que la suma de sus partes individuales), 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 gerenciales. 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. La integración se define como el poder ocupar y mantener así los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación o, de otro modo, desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de cada uno de los puestos de la organización que realicen sus tareas con eficacia y eficiencia. Por lo anterior debemos dejar bien en claro que la

integración del personal o de los candidatos a la empresa, debe estar muy vinculada con la organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de papeles y puestos. El hecho de convertir la integración de personal en una función separada permite darle mayor énfasis al elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo del gerente.

d) Dirección. podemos definir la dirección como "la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea. Es de observar que al referirnos al término dirigir, este tiene que ver con que una persona influya en otra o en otras, además, esta influencia tiene que provenir de la relación que existe entre el dirigente y el miembro o miembros de un grupo, esto es, existe interacción recíproca de cada una de las personas de un grupo. Estas dos palabras, influencia e interacción, son básicas en cualquier discusión de la dirección. 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 está relacionado en alguna forma con los diferentes miembros del grupo, y de igual manera, los integrantes del grupo están también relacionados con el dirigente, es por esto que 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 encuentren en el ambiente en general.

Por otro lado, al hablar de dirección, no podemos dejar de lado uno de sus elementos básicos para que esta pueda tener el éxito e impacto deseado en la organización, al elemento al que nos referimos es el liderazgo, el cual consiste en "la influencia, o el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales"⁽⁴⁾, en si el líder tiene que lograr que las personas formen dentro de si 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. A su vez el liderazgo cuenta con componentes específicos para que este pueda existir, a los componentes a los que nos referimos son:

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.

Una vez mencionados los componentes del liderazgo, es importante mencionar que además el liderazgo en las organizaciones puede ser forma el informal, el primero se refiere al hecho de que su liderazgo esta dado por el lugar y nivel que ocupa dentro de la estructura organizacional, obviamente se refiere a un liderazgo más forzado, dado que los integrantes de la organización tendrán que seguir a ese líder y obedecerlo debido a su jerarquía, el segundo de los tipos de liderazgo es aquel que se da en una persona independientemente del lugar o jerarquía que tenga

(4)Daldalberto Chiavenito, Administración de Recursos Humanos, Febrero, 1992 pags. 74,75

dentro de 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. Será ideal que los líderes que existan en nuestra organización, sean líderes que tengan ambos tipos de liderazgo, es decir, que además de su alta jerarquía en la organización, sus actos y pensamientos sean los suficientemente ejemplares e inspiradores como para que las personas lo sigan y tomen como ejemplo.

Un considerable volumen de teorías e investigaciones referentes al liderazgo han surgido como resultado de la importancia que esta actividad tiene en todo tipo de acciones de grupo. Es difícil resumir un acervo de investigación tan grande en una forma simple para la administración hoy en día, sin embargo, a continuación tratare de proporcionar una visión un poco más amplia del liderazgo a través de tres teorías sobre la conducta y estilo de liderazgos:

*Estilos basados en el uso de la autoridad.

Algunas de las primeras explicaciones de los estilos de liderazgo los clasificaron con base en la forma en que los líderes utilizan su autoridad. Se consideraba que aplicaban tres estilos básicos. El líder autocrático se definió como aquel que ordena y espera el cumplimiento, que es dogmático y firme y que dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas y castigo. El líder democrático o participativo concensa con cada uno de sus subordinados en relación a las acciones, decisiones así como propuestas y alienta a su participación. Esta clase de líder, es el que se considera desde aquella persona que no actúa sin escuchar antes la opinión o comentario de sus subordinados o bien hasta quien decide pero siempre y cuando consulte con los subordinados antes de llevar a cabo el plan.

Otra clase de líder es aquel que utiliza con muy poca frecuencia su poder, si es que en algún momento lo usa, y este concede a sus subordinados un alto nivel de independencia, a este estilo se le conoce también como rienda suelta en sus actividades. Esta clase de líderes dependen casi en su totalidad de los subordinados para fijar sus propias metas, así como los medios para lograrlos, también este líder piensa que su papel se limita casi exclusivamente a apoyar las operaciones de los subordinados y proporcionarles información y actuando como un mero contacto con los diferentes niveles de la organización.

*Los cuatro sistemas de administración de Likert.

El profesor Rensis Likert y sus colaboradores de la Universidad de Michigan, formularon los esquemas así como los estilos de líderes y gerentes durante treinta años. A través de sus investigaciones, el profesor Likert, formuló una serie de ideas y enfoques que son de gran importancia para poder entender mejor la conducta y rasgos del liderazgo. Likert, considera que un superior o gerente eficaz, está fuertemente orientado hacia sus subordinados y que el líder se basa principalmente en la comunicación para mantener a todas las partes en funcionamiento como una unidad. Todos y cada uno de los integrantes del grupo, además del líder, adoptan una actitud de apoyo en la que comparten entre todos las diversas necesidades, aspiraciones, valores así como metas o bien expectativas. Dado a que en estas actividades hay que referirse a la motivación humana, Likert considero que con el siguiente enfoque se explicaría más fácilmente y con mayor eficacia la manera de dirigir a un grupo.

Como normas de la investigación y la clarificación de sus conceptos, Likert sugirió cuatro sistemas de administración:

La administración del Sistema I se describe como explotador-autoritaria, y este sostiene que esta compuesto por gerentes muy autocráticos, tienen poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo con recompensas ocasionales, realizan una comunicación de arriba hacia abajo y limitan la toma de decisiones a la cumbre.

La administración del Sistema II, se denomina benevolente-autoritaria, esos jefes tienen una confianza relativa en los subordinados, motivan con recompensas y algo de temor y castigo, permiten cierta comunicación hacia arriba, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados y permiten la delegación de la toma de decisiones pero con un estricto control.

La administración del Sistema III, se le conoce como de consulta, estos gerentes tienen una confianza sustancial, pero no total, en los subordinados, generalmente tratan de utilizar las ideas y opiniones de ellos, se sirven de recompensas para motivar con castigos ocasionales y algo de participación, realizan un flujo de comunicación de arriba a abajo y viceversa, toman decisiones de políticas y generales en la cumbre al tiempo que permiten que las decisiones específicas se tomen a niveles más bajos y actúan consultando en otras formas.

La administración del sistema IV, es la más participativa de todas las anteriores y le llamó participativa de grupo, los gerentes de este sistema tienen confianza absoluta en los subordinados en todos los sentidos, siempre aceptan ideas y opiniones de los subordinados y utilizan constructivamente, ofrecen recompensas económicas con base en la participación en el grupo y el apoyo en áreas como fijación de metas y evaluación del avance hacia las metas, practican mucho la comunicación hacia arriba y hacia abajo y con los colegas, alientan la toma de decisiones en toda la organización y, por lo demás, operan entre sí y con sus subordinados como grupo.

En general, Likert determinó que aquellos gerentes que aplicaban el enfoque del Sistema IV a sus operaciones, tenían mayor éxito como líderes.

*La rejilla gerencial.

Uno de los enfoques que son generalmente conocidos para poder definir los diferentes estilos de liderazgo es la rejilla gerencial, esta se desarrolló hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton, a partir de sus investigaciones, mostraba la importancia de que el gerente o supervisor se preocupe demasiado por la producción como por el personal. Blake y Mouton lograron entonces diseñar una útil herramienta para representar dicha preocupación. La rejilla (ver anexo I) ha sido utilizada en todo el mundo como un medio para lograr la capacitación del alto mando así como para identificar varias combinaciones de liderazgo y el resultado de estas.

Las dimensiones de la rejilla.

La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por el personal y preocupación por la producción. Como han señalado Blake y Mouton, su uso de la frase "preocupación por" se refiere a la forma en que los gerentes les interesa la producción o la forma en que les interesa el personal, y no cuestiones como cuanta producción les interesa obtener a partir de un grupo.

La preocupación por la producción incluye actitudes de un supervisor hacia gran variedad de cosas, como la calidad de las decisiones de política, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del staff, la eficacia en el trabajo y el volumen de producción. La preocupación por el personal, casi siempre se interpreta en un sentido amplio, incluyen elementos como el grado de compromiso personal con el logro de metas, el

mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, crear buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de relaciones interpersonales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos.

En la rejilla se distinguen cuatro extremos de estilo, el primero es el llamado administración empobrecida (1.1), los gerentes se preocupan muy poco por las personas y la producción así que tienen una participación mínima en sus puestos; en todos sentidos, han abandonado sus posiciones y solamente pasan el tiempo o actúan como mensajeros que transmiten información de los superiores a los subordinados. En el otro extremo, están los gerentes 9.9, que inician y proyectan en sus acciones la mayor dedicación posible tanto hacia el personal como a la producción. Son los verdaderos "gerentes de equipo", capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las de las personas.

Otro estilo es la administración 1.9, conocida como administración club campestre por algunos en la que los gerentes tienen muy poca o ninguna preocupación por la producción, pero les interesa el personal. Promueven un medio en que todos se sientan relajados, amistosos y felices y a nadie le interesa realizar un esfuerzo coordinado para alcanzar los objetivos de la empresa, en el otro extremo están los gerentes 9.1 llamados gerentes autocráticos y a quienes les interesa solamente el desarrollo de una operación eficaz, que tienen poca o ninguna preocupación por el personal y que son bastante autocráticos en su estilo de liderazgo.

Utilizando estos cuatro extremos como puntos de referencia, cualquier técnica, enfoque o estilo

gerencial puede ubicarse en alguna parte de la rejilla. Es claro que los gerentes 5.5 tienen una preocupación media por la producción y por el personal. Obtienen una moral y producción adecuada, pero no sobresaliente. No fijan metas demasiado elevadas y es probable que tengan una actitud un tanto benevolentemente autocrática hacia el personal.

La rejilla gerencial es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos de administración. Sin embargo, no dice por qué un gerente cae en una u otra parte de la rejilla. Para conocer esto, hay que analizar las causas subyacentes, como la personalidad del líder o las de los seguidores, la habilidad y capacitación de los gerentes, el medio de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la forma en que actúan los líderes y sus subordinados.

*El liderazgo como un continuo.

La adaptación de estilos de liderazgo a diferentes contingencias fué caracterizada de manera adecuada por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, quienes desarrollaron el concepto de un continuo del liderazgo. (ver anexo 2), consideran que el liderazgo implica una variedad de estilos, que van desde el que está altamente centrado en el jefe al que está muy centrado en el subordinado. Estos estilos varían con el grado de libertad que un líder o gerente concede a los subordinados. Por lo tanto, en lugar de sugerir una opción entre dos estilos de liderazgo (autoritario o democrático), este enfoque ofrece una gama de estilos, sin afirmar que uno es siempre el correcto y el otro está siempre equivocado.

La teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación. Tannenbaum y Schmidt consideraron que los elementos más importantes que pueden influir el estilo de un gerente a lo largo de un continuo son:



CONTINUO DE CONDUCTA DEL GERENTE-NO GERENTE.

1) Las fuerzas que operan en la personalidad del gerente, incluyendo su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

2) Las fuerzas de los subordinados (como su disposición a asumir responsabilidad, su conocimiento y experiencia, su tolerancia de la ambigüedad y otras), que afectarán a la conducta del gerente.

3) Las fuerzas de la situación, como son los valores y tradiciones de la organización, que tan eficazmente trabajan los subordinados como una unidad, la naturaleza de un problema y si la autoridad para manejarlo puede ser delegada con seguridad, así como la presión del tiempo.

Con el empleo de las teorías anteriores, queda ahora más claro el por que el liderazgo es un elemento importante y fundamental para que la dirección pueda orientar a sus subordinados al logro de las metas tanto personales como organizacionales.

e)Control. La fase del control se refiere a "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 practicamente 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 de

control, el cual como ya mencionamos no importa donde se encuentre ni lo que controle y este comprende tres pasos fundamentales:

1. Establecimiento de estándares. para que los gerentes puedan establecer los controles, tienen que partir de un punto de referencia el cual esta constituido por los planes, por lo cual el primer paso en este proceso de control será irremediamente el establecimiento de planes, es 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. La medición o evaluación del desempeño frente a los estándares debera realizarse en base siempre al 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. La corrección de las desviaciones se logra através de fijar estándares que reflejen los puestos de una estructura organizacional, si se mide el desempeño de acuerdo con eso, es más fácil entonces aplicar una o varias correcciones a la falla encontrada. La corrección de las desviaciones 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.

CAPITULO II.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2.1 Antecedentes.

Douglas Mc'Gregor, fué quien diferenciò 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 fué 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.

2.1.1 La teoría X sostiene que:

- a) La gerencia es la responsable de organizar y coordinar todos y cada uno de los elementos productivos con los que cuenta una organización, (dinero, equipo, personal, materiales etc), con aquellos elementos económicos.
- b) 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 prestan sus servicios.

c) Si la gerencia no interviene activamente, el personal será pasivo e incluso se resistirá a colaborar a cubrir las necesidades de la organización, por lo 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, observamos que 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 a nivel de la organización.
5. Es crédulo, no muy listo. La víctima propicia del charlatán y del demagogo.

En contra posición a la teoría X, tenemos la teoría Y, la cual está 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 aparece entonces en su lugar. 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 siere de niveles o de orden jerárquico según la importancia que le representan al hombre.

a) Necesidades fisiológicas. en el nivel inferior están las necesidades fisiológicas, de estas necesidades podemos decir que una satisfecha no es motivadora del comportamiento, estas necesidades son por ejemplo el comer, el vestir, el descansar etc.

b) Necesidades de seguridad. una vez que las necesidades fisiológicas están satisfechas en su mayor número, las del próximo nivel surgen y se presentan a tal grado de dominar y definir el comportamiento del hombre, estas son por ejemplo el protegerse de las amenazas del entorno en el que se desarrolla, la protección del peligro y las privaciones entre otras.

c) Necesidades Sociales. Estas necesidades aparecen una vez que el hombre ya no está por decirlo de algun modo 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, la necesidad de pertenecer, de dar y recibir en otras palabras de poder asociarse con sus congeneres.

d) Necesidades de ego. Estas son las necesidades de mayor significado para el hombre mismo, y las encontramos en dos variedades:

- Aquellas que se relacionan con la propia estima; confianza en sí mismo, de independencia, de realización, de competencia y de conocimientos.

- Las del tipo que están relacionadas con la buena fama de una persona, necesidades de prestigio, de reconocimiento, de apreciación y de respeto merecido ante los integrantes de su comunidad.

e) Necesidades de autocumplimiento. estas necesidades se encuentran en la cúspide de la pirámide ya que son las que permiten realizar las propias potencialidades por un continuo desarrollo y perfeccionamiento, por ser creativo.

Es con esta clasificación de las necesidades del hombre y con apoyo en las ciencias de la conducta, que surge la teoría Y, la cual es capaz de motivar a las personas, ya que esta surge en contra posición a la teoría X, la cual rebaja al hombre a un nivel de autoestima mínimo, por lo que los supuestos de la teoría Y, ayudan al hombre a alentarse a si mismo partiendo de un concepto amplio y revaluado del hombre.

2.1.2 Teoría Y sostiene que:

1. La Gerencia es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa (dinero, equipo, materiales y personal), de acuerdo con los objetivos económicos.
2. 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 el descanso. Al ser humano común no le disgusta el trabajar.
3. 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 entonces de la alta gerencia el hacer posible que

las personas por sí 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.

4. 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.

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

Después de analizar cada una de las teorías anteriores, llegamos a la conclusión de que 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 se debe a la fudole de los reecursos humanos con que hay que cooperar. Por otro lado la toería Y muestra como la solución de los problemas que aquejan a la organización están en manos de la Alta Gerencia, la etual seguramente al existir problemas, muestra que no conoce los recursos humanos con los que cuenta.

2..1.3 Teoría Z de W. Ouchi.

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

Es de mencionar el hecho de que no obstante que la teoría Z se desarrolló en occidente, tiene muchos rasgos similares a los de las orientales.

De alguna forma, 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 mismo norteamericano, que busca un crecimiento veloz dentro de la organización en la que labora, pero al no encontrar este crecimiento de la forma que él desea, se ve orillado a cambiar constantemente de empleo, hasta el punto en el que encuentre uno en el que pueda lograr sus objetivos velozmente. Este hecho provoca que las empresas norteamericanas, tengan un alto índice de rotación, capacitación continua (nada barata) y tener tareas no especializadas, para que de esta forma el trabajo se pueda aprender con facilidad y vuelve entonces a convertir el trabajo en algo rutinario en el cual la persona se aburre y como es de esperarse, renuncia para buscar algo mejor, ocasionando un verdadero problema a las organizaciones y a la economía del país.

La teoría Z parte de un marco cultural o imperativo cultural, de donde las empresas desarrollan su filosofía y valores para fundamentar la autoridad, que sea respetada y aceptada por los integrantes de la organización.

En este punto 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 permitan a su vez obtener el nivel de satisfacción deseado así como autonomía que provocará 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

En principio, la teoría Z 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 aún cuando se modifiquen las condiciones de la empresa; y es considerada como elemento importante dentro del proceso de cambio, ya que beneficiará a las demás que se encuentren 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 sólo los fines que persigue la organización, sino también todas las herramientas y medio con los que cuenta para poder lograr dichos objetivos, metas y fines.

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 lograr 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 alcanzarán 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 inclusive el trato que se le da a un cliente por que de alguna manera el que se tiene con los miembros de dentro 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 juntos, 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 qué punto han sido positivos 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 válidas.

7. Comprender el sindicato.

El sindicato según el punto de vista de los directivos, es algo similar a tener problemas en la puerta de la casa de uno, que trasladados a la organización serían ausentismo, baja productividad, mala calidad, huelgas etc. El éxito de una organización tipo Z está 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 empleo se vuelva mas 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 (con posibilidad de desarrollo), sentimiento de igualdad, y se propicia entonces que existan renuncias voluntarias.

Existe como justificación expuesta por algunas empresas en la decisión de despidos en masa, el que las ventas disminuyan cuando la economía débil sufra una baja. Sin embargo, estos despidos en mas justificados, si el problema es temporal, pueden evitarse con el hecho de compartirlo entre empresa y trabajadores e incluso los 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 comunmente 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 dé la oportunidad, siempre que lo demuestren, pero lentamente en relación a sus compañeros, esto es, ascenderlos por grupo.

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 último es propiciado, dado que muchas veces el personal se encarga de subestimar a sus compañeros de otras áreas y sienten que cada departamento requiere de elementos especializados. Al respecto se debe crear una conciencia de equipo y ayuda, si bien, una persona de producción tiende a ingresar al departamento de ventas por no saber vender, puede hacérsele ver que su conocimiento acerca del producto es una herramienta muy valiosa para salir a la venta.

La ampliación del horizonte profesional en la organización se logrará a base de 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 práctica 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 el 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 fácilmente las personas del por que del cambio y dejar de percibirlo solo como una orden del 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 haber un conocimiento del porqué existen otras áreas y en qué influyen a la nuestra para así poder sacar el mejor provecho de cada uno de ellas para así lograr con mayor eficiencia el logro de los objetivos.

2.2 Definición del Desarrollo Organizacional .

El desarrollo organizacional (D.O), 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 D.O. 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 D.O. como un proceso natural en la vida laboral de las personas.

El D.O. 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 de decisiones y todos aquellos aspectos que nos llevan a facilitar un trámite administrativo o bien el planteamiento 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 que 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:

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

b. Proporcionar también oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrolle toda su potencialidad.

c. Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.

d. Poder crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

e. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos, que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.

f. 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 existan conflictos entre el individualismo y la actuación en grupos, por lo que van íntimamente ligados a la posibilidad de que se dé un cambio en la organización, la forma en que se dé su desarrollo y que se tienda al trabajo en equipo para lograr la sinergia.

2.3 El proceso de D.O.

El proceso de D.O. consiste básicamente 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 D.O. 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. Diagnóstico organizacional: están enfocados, principalmente, al proceso de la solución de problemas. Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. 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 D.O., nos será de gran utilidad el empleo de las 7's de Mckenzy, con el fin de poder llevar a cabo un análisis - diagnóstico 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 a de donde se encuentra hacia donde quiere llegar, es el poder planear la brecha de donde estamos y a donde queremos llegar. Plan o acción para asignar los limitados recursos de la empresa, a través del tiempo, con vistas a alcanzar unos objetivos definidos.

B. Estructura (structure). Hace referencia a cómo se organiza la empresa- si está descentralizada o centralizada, si da más relieve a la línea ejecutiva o a la plana mayor-o en pocas palabras, a cómo se distribuyen los "cajetines" del organigrama. Caracterización del organigrama (es decir, funcional, centralizado, descentralizado etc).

C. Sistemas (systems). Nos indican como circula la información dentro del esquema organizativo. Algunos sistemas tienen un soporte físico, como listados de ordenador 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.

Estos tres elementos: estrategia, estructura y sistemas, son conocidos como esos mayores. Los otros cuatro factores son los que se les conoce como esos menores y son:

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 queremos referirnos a las características demográficas de los elementos que viven en una organización: ¿predomina el tipo ingeniero, el tipo vendedor de coches de segunda mano, el tipo master en administración de empresa o el chillado de los ordenadores?. Descripción demográfica de las categorías de personal importantes en la empresa (por ejemplo técnicos, hombres con formación empresarial, economistas etc.). No se usa staff en el contexto acostumbrado de la contraposición con línea ejecutiva.

E. Aptitudes (skills). Se entenderán las cosas que sabe hacer mejor la organización a través del personal clave de la misma. Por ejemplo, en la organización de Procter & Gamble lo que más destaca es su aptitud para el marketing. Sus directivos sobresalen en preservar la vitalidad de la casa manteniendo una atmósfera que continuamente da lugar a la creación de nuevos productos de consumo, los cuales consiguen ser viables y reemplazar oportunamente a los antiguos. Debe observarse que las aptitudes son significativas tanto al nivel organizativo como al interpersonal. Se refiere en otras palabras a 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 general o como quiera que se titule la máxima autoridad, así como del equipo de alta dirección que le rodea. Por ejemplo Lee Iacocca y los suyos tenían un estilo tenaz y centrado en los datos. Pero también se puede hablar de estilo con referencia a la institución en su conjunto.

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 máquina, como crecer un x por ciento anual o conseguir un beneficio del y por ciento 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 D.O. La acción de intervención puede hacerse por medio de entrenamiento de la sensibilidad y métodos de laboratorio, desarrollo de equipos o de polémicas intergrupales, etc. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de D.O., que sigue a la fase de diagnóstico. Ya 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 cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. La acción de intervención no es la fase final del D.O., 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 D.O., existen una serie de técnicas que facilitaran este paso y estas son:

1. Método de feedback de datos.

Es una técnica de D.O. 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:

- a. Analizar los resultados.
- b. Planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

el feedback de datos es un medio de suministro de informaciones adicionales. Es una técnica de cambio de comportamiento que parte del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al 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:

1. Distribución interna de informaciones de acuerdo con ciertas claves y esquemas de posiciones ocupadas.
2. Documentación y distribución de resultados de investigaciones.
3. Realización de discusiones periódicas entre elementos de diferentes áreas de la organización.
4. 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 puede 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, económicos 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 D.O., muchas veces coordinada con actividades de desarrollo gerencial (a nivel individual), 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 es una técnica de alteración comportamental muy utilizada por las organizaciones. Grupos de empleados 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 auto-evalúa su comportamiento por intermedio de determinadas variables, como: grado de confianza recíproca entre los participantes, comunicación existente entre ellos, grado de apoyo recíproco, comprensión de los objetivos del equipo, tratamiento de conflictos dentro del equipo, utilización de habilidades de los participantes, métodos de control etc.. en el trabajo en equipo, las barrera 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 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 D.O., 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 problemas complejos, diagnosticar unidades u organizaciones, reconocer y hacer más eficaces 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 D.O. Un gran número de practicantes del D.O. enfoca sus esfuerzos primariamente a programas de entrenamiento que faciliten el reprojeto 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 pasó a recibir contribuciones importantes de las ciencias comportamentales: el diseño del cargo pasó 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 agradable.
2. Hacer la organización más eficaz.

La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar a los empleados, 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 más involucrados y calificados para tomarlas.

4. Entrenamiento de la sensibilidad.

El uso de grupos T (grupos de entrenamiento), grupos de encuentro o aún laboratorios de sensibilidad, precedió al D.O. desde hace 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 más 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 intergrupal. Campbell y Dunnette, opinan que los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son los siguientes:

1. Aumentar la auto-aprehensión del propio comportamiento en un contexto social y observar cómo 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 recíproco con el objetivo no. 1. 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 metódicamente las bases emocionales de las comunicaciones interpersonales.
3. Aumentar la concientización de los tipos de procesos que facilitan o inhiben el funcionamiento del grupo. Por ejemplo, ¿por qué algunos miembros participan activamente y otros no? ¿Por qué forman y mantienen guerras los unos contra los otros? ¿Por qué grupos diferentes, que pueden colaborar juntos hacia los mismos objetivos, muchas veces crean situaciones conflictivas insolubles?

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 cómo analizar continuamente su propio comportamiento interpersonal, con el fin de encontrarse e involucrarse en interacciones interpersonales más eficaces con los otros.

Korman, agrega que, si se alcanzaran 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, 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 (por la disminución del temor de los otros y consecuente actitud defensiva), menor hostilidad en cuanto a los otros (en razón de la mejor comprensión de los otros) y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo.

5. 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 cómo 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 tomas de decisión, normas y crecimiento grupales, liderazgo y autoridad, coordinación, cooperación y competencia intergrupal, así como en el aprendizaje de diagnosticar y desarrollar habilidades necesarias para tratar eficazmente esos procesos.

Existen muchas otras técnicas que hacen parte del enorme bagaje de los consultores en D.O. pero están casi siempre relacionadas con alguna de las cinco técnicas anteriores.

2.4 Consideraciones sobre el D.O.

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

French 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 ("bajar los problemas por debajo del tapete")
3. Crear un ambiente en el que la autoridad delegada por el papel sea aumentada por la autoridad 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.

CAPÍTULO III

CALIDAD TOTAL

3.1 Antecedentes.

Es muy probable que el concepto de calidad como tal se comenzó a reconocer en la década de los años treinta, pero también es sabido que realmente tomó la figura y significado de hoy en día a partir de la década de los años cincuenta y fué precisamente en Japón, país devastado por la segunda guerra mundial el cual para esos años se encontraba ya en reconstrucción total. 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, debe 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 (repetición de funciones o actividades equivocadas, inútiles o duplicadas), 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 conocida por los gerentes como control total de calidad o bien como C.T.C. sin embargo, la palabra "Control" tiene una 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 término de Calidad Total, dado que este es más amplio para nosotros y nos ayuda a utilizar, comprender, entender, y por que no a explicar la calidad de una mejor manera; Dicho lo anterior partiremos por dar la definición más sencilla de calidad total:

La Calidad Total entonces se entiende como 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.

Se deberá tener cuidado con la definición anterior, ya que aunque pareciera muy sencilla de comprender, aún los más experimentados practicantes de la Calidad Total, asientan el hecho de que es mucho más compleja de lo que parece y muy difícil de implantar, dado 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 de un factor aún más importante que es el factor humano el cual habrá que capacitar y convencer (por medio del establecimiento mutuo de un compromiso, entendiéndose por este el acuerdo libre y convencido de las partes de realizar, llevar a cabo o cumplir con algo), para que se involucren en el cambio de la organización para lograr mejores resultados tanto propios como de equipo.

Se ha demostrado en numerosos estudios realizados por diferentes firmas que el problema de la Calidad Total, parece originarse en las actitudes de las organizaciones que con frecuencia ponen las necesidades personales y operacionales por encima de los clientes, cuya satisfacción es la base para la existencia de un negocio y para su éxito tanto a largo plazo como para toda su vida.

No obstante de que el mayor número de los principios son fundamentales en la Calidad Total y de que la mayoría de las técnicas no son nuevas, su aplicación integral es difícil ya que se encuentra en constante evolución y por consiguiente es vital que se dé entonces primero un proceso de aprendizaje , entrenamiento y capacitación así como de implantación continuo y en gran escala para así lograr implantar este sistema administrativo en la empresa y que además sea capaz de funcionar correctamente y de poder proporcionar los beneficios deseados.

3.2 Filosofía de la Calidad Total.

Tenemos que comprender necesariamente lo que es una cultura de Calidad Total para entonces poder establecer una filosofía de calidad total en la organización, partiendo de lo anterior, entonces comenzaremos por definir cultura de calidad total, por cultura de calidad total debemos entender el cumplimiento o superación de las expectativas del cliente o usuario y la satisfacción de sus necesidades a través de nuestros productos o servicios.

Es importante mencionar que existe una premisa clave dentro de la cultura y filosofía de la calidad total y esta es que la calidad de vida esta íntimamente ligada con el trabajo por lo que es necesario recordar que los trabajadores, antes de ser productores de bienes o servicios, así como los usuarios, 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, elevar la calidad de vida y mejorar también la vía para la consecución de los objetivos tanto de la organización como del hombre con calidad.

No debemos perder de vista en el estudio de la calidad, el hecho de que al hablar de calidad, no nos estamos refiriendo a una simplemente de varias tecnologías o de una metodología X 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 un estilo de vida y es una filosofía que se puede emplear tanto para la vida laboral como para la propia.

Podremos lograr alcanzar la Calidad Total si logramos hilvanar una cadena, la cual comienza por el poder desear y lograr conocer las necesidades tanto específicas como genéricas de los consumidores o usuarios de nuestra organización y termina al poder 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 reflejo de sus valores y actitudes internas. La Calidad Total no sólo no cuenta más, sino que, a lo largo, permite ofrecer mejores servicios y/o bienes a un precio mejor para nuestro mercado y con la notable consecuencia del aumento en el nivel de las utilidades.

Al manejar el implantamiento de la calidad, notaremos inevitablemente que esta no es algo que sea o permanezca estática, sino que es un proceso de mejoramiento continuo y que lleva implícito un elemento básico llamado el 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 que habrá que considerar y elaborar las herramientas necesarias para atenderlas.

Dentro de la organización, en la implementación o adopción del programa de Calidad Total, serán responsables de ella todos y cada uno de sus integrantes, así mismo, todos deberán 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.

En el proceso de calidad, un papel primordial lo juega la innovación, así como la educación y capacitación continua de todo el personal, que no sólo 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 amplio ámbito que abarca la Calidad Total (organizaciones, vida diaria etc), los usuarios no sólo 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 el número de clientes satisfechos, la satisfacción y la seguridad en el trabajo de los empleados, amplía los mercados de las empresas, remunera moral y económicamente a las personas de la organización y aumenta las utilidades de los accionistas. Es la mejor palanca para el desarrollo de las personas, de las organizaciones y de los países.

Es de suma importancia poder entender el lenguaje de la Calidad Total, ya que de este entendimiento depende su aplicación efectiva. Se usan términos como los que a continuación se mencionan y explican brevemente con el objeto de poder introducirnos un poco más al mundo de la Calidad Total.

1. Misión. Se trata de poder establecer de manera clara, precisa y concreta la razón de ser de una organización determinada, y a su vez de cada área o gerencia que la integra, así como grupos, departamentos etc. El contenido debe incluir aspectos tales como ¿qué, quiénes, cómo y para qué?

2. Filosofía. Se refiere a aquel modo, valores, guías, acciones, etc. que conforman la manera de considerar, entender y actuar de y para las personas que integran la organización.

3. Cliente. Es aquella persona o grupo de estas que recibe el trabajo que realiza cada persona dentro de la organización y que además satisface sus necesidades.

4. Política de Calidad. Esta trata de proveer a nuestros clientes externos e internos, productos y/o servicios de calidad o bien de novedad, que satisfagan plenamente sus requerimientos. Debe entonces existir una comunicación amplia y eficiente entre los integrantes de la organización, de modo que les permita trabajar juntos hacia la obtención de los objetivos comunes, en beneficio de todos.

5. Costo de Calidad. Para hablar del costo de calidad y que queda más claro, podemos describirlo como el ahorro al hacer lo correcto desde la primera vez (cero errores). En cualquier organización existe un estándar mínimo que cumplir de administrar y utilizar eficazmente los recursos y evitar su desperdicio, hacer un uso adecuado y minimizar los gastos inútiles.

6. Proceso. Se trata objetivamente de una secuencia de pasos para la búsqueda de las metas u objetivos previamente establecidos.

7. Involucrar a los empleados y lograr el trabajo en equipo. Esto es poder lograr que participen los empleados de la organización en la toma de decisiones en aspectos que afecten directamente a su trabajo. Tom Peters, en su libro " En busca de la Excelencia", menciona que "el triunfo es cuestión de pulgadas". Los equipos van detrás de esas pulgadas. Un principio básico en calidad es que siempre se puede mejorar y que buscando y encontrando estas oportunidades de mejora, nuestra habilidad para satisfacer los requerimientos del cliente estará en constante crecimiento así como el proceso de Calidad Total, para que se puedan complementar y funcionar adecuadamente.

8. Parámetros competitivos. Permite identificar cual es la manera más efectiva de hacer un trabajo sin dejar de satisfacer los requerimientos del cliente. Al identificar cómo la competencia; y aún la no competencia realizan sus actividades, los parámetros competitivos que identificamos nos permiten detectar áreas de reforzar y donde necesitemos hacer mejoras a esta.

9. Requerimientos del cliente. Es lo que el cliente necesita, quiere o desea de nuestros servicios o productos.

3.3 Exponentes de la Calidad Total

3.3.1 Philip B Crosby.

En la década de los años sesentas, surge un concepto muy innovador llamado cero defectos, creado por Philip B. Crosby, dicho concepto surge cuando Crosby estaba a cargo de la calidad en el proyecto de los misiles Pershing en la corporación Martin. En 1979, formó la Philip Crosby Associates, 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 conforme 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 sería **prevención**, la cual engloba también el significado de la perfección.

Existe también una forma en la que la organización podrá superar la no conformidad, es aplicando la determinación, educación e implementación y señala también 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 es para el esquema que diseñó Crosby la directamente responsable de la calidad, de su derrame hacia todas las demás áreas 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 60's, 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.

Establece catorce pasos para lograr el mejoramiento de la Calidad en la organización y en la vida:

1. Hacer que la Dirección está encargada de la calidad.
2. Crear equipos de mejoramiento de calidad con representantes de cada Departamento.
3. Determinar dónde 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 mismos 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.

Tenemos que recordar, hasta este punto, que como todo proceso, el de calidad, también tiene pasos que deben repetirse, por ello el que exista el paso número catorce.

Así mismo, Crosby establece en su libro "La calidad no cuesta", cuatro objetivos para el programa de calidad de la empresa ITT (la cual estudió por largo tiempo). Estos han dado buenos resultados a lo largo de los años, y los recomienda a otras 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 ITT se convierta en el estándar mundial de calidad."⁽¹⁾

(1) Philip B. Crosby, La calidad no cuesta, junio 1989 pags 13,14.

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 al problema global. No es necesario ni inteligente, dice Crosby, el que todas y cada una de las operaciones tengan exactamente el mismo programa de calidad, ilustraremos esto último con un ejemplo. La personalidad y las necesidades de una unidad "X" puede tener muy poco que ver con las de otra unidad; sin embargo, todas necesitan programas que sean apropiadas para ellas y efectivos para la totalidad de la corporación.

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

A) 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 lo 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, habra varias batallas que librar, sin embargo, una de las primeras y más importantes 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:

Líder es:

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

B) 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 estas personas, no se les permitía viajar. Así que Crosby en la ITT, formó 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 país, aún 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 una de sus filiales si es que tiene y no solo en un mismo país, sino que en varios países.

C) 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 desalientan a los gerentes que debían motivar. Para superar esto, se deberán elaborar numerosos programas, los cuales incluyan actividades prácticas 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.

D) 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.

3.3.2 Kaoru Ishikawa.

"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 fué un gran campo de entrenamiento para un joven oficial. De los 24 meses de servicio, pasó 10 en capacitación y entrenamiento. Terminado esto, lo pusieron a cargo de 600 trabajadores con órdenes de empezar a construir una fábrica en un lote de 100 hectáreas. Esto fué apenas a los dos años de haberse graduado. Los ocho años que pasó en la industria y en la Armada le prepararon para dedicarse más tarde a las actividades de Control de Calidad (C.C.).

En 1947 regresó a la Universidad de Tokio. Pero cada vez que hacía experimentos en su laboratorio tenía el problema de la dispersión de los datos, que hacía imposible alcanzar conclusiones correctas. Por esta razón empezó a estudiar métodos estadísticos en 1948.

En 1949 se enteró de que la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses tenía material sobre métodos estadísticos y fué a verlos. Allí un Señor de nombre Kenichi 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: "No se preocupe, apenas estamos comenzando". 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 un estudiante serio 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 experimentales 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 pasó 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. "(2)

(2)Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el control de Calidad?, 1986 pags.2,3

I. Control de Calidad.

"El control de calidad japonés es una revolución en el pensamiento de la gerencia. Representa un nuevo concepto de la 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".(3)

El Dr. Ishikawa tiene su propia definición y es que " 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". (4)

Para poder alcanzar esta 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 cada uno de 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/o servicios que sean capaces de satisfacer los requisitos de los consumidores es estos y 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 Normalización o bien la Comisión Electrotécnica Internacional, también se tiene que tener muy claro que las exigencias de los consumidores varían de un año a otro. Aún cuando se modifiquen las normas industriales, éstas generalmente no se mantienen al día con los requisitos de los consumidores.

(3)Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el control total de calidad?, 1986 pags 40-41.

(4)Kaoru Ishikawa, ¿Qué es el control total de calidad?, 1986 pags 41-42.

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, propongo 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 podemos dejar de lado que será importante la interpretación que demos 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, intermedio y superiores, en el sistema, en la empresa, de los objetivos etc, se trata de la calidad en todas y cada una 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 de el control de costos, así como del volumen de producción. Con esto nos referimos por citar un ejemplo a que si una fábrica no puede dar cifras para la cantidad producida, la cantidad de deshechos o el número de defectos o de correcciones necesarias, no podrá determinar su porcentaje defectuosos ni la tasa de correcciones, por lo tanto sin estos datos será imposible poder hacer un Control de Calidad.

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 recalcamos la importancia de que al implementar el control de calidad, se tiene que sensibilizar a la organización para que comprendan que deberán 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, es por esto que se le conoce al CC como "Control de Calidad Integrado", que incluye total participación tanto gerencial como operacional.

2. Características del control de calidad.

Al estudiar las actividades del Control de Calidad, se puede percibir una serie de diferencias 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 y se exportaron a todo el mundo. en diciembre del año de 1967, en el séptimo Simposio sobre Control de Calidad, se determinó que existían seis características básicas que determinaban las diferencias entre el Control de Calidad Japonés y el del resto del mundo y estas eran las siguientes.

- a. Control de Calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
- b. Educación y capacitación en control de calidad.
- c. Actividades de círculos de Control de Calidad.
- d. Auditoría de Control de Calidad.
- e. Utilización de métodos estadísticos.
- f. actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

Como todo método y sistema, este sistema tiene ventajas y también desventajas, pero los profesionales del Japón señalan que hay que resaltar las ventajas y eliminar las desventajas. Así mismo se consideran 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 describiremos a mayor detalle.

- a. 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 repetir la educación una y otra vez. Ningun país ha promovido la educación en CC con tanta diligencia como el Japón. Cierta especialista Sueco que fué 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 capacitan a sus empleados más se benefician 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 práctica. En otras palabras, el curso es una repetición continua de estudio y práctica pero enfocada a que continúe luego con otros cursos de complemento que le sirvan para aplicar e incrementar sus conocimientos y para que la educación se complemente con varios cursos que cumplan un periodo amplio en otras palabras una educación permanente es decir 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, pues, su propio programa. Las hay 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 ingresa nuevos empleados en la organización. Es preciso continuar el esfuerzo educativo para que responda a las necesidades de la organización y 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.

3.3.3. W. Edwards Deming.

Como experto en estadística, durante toda su vida la misión del Dr. Deming ha sido buscar las fuentes del mejoramiento. En vista de que los métodos estadísticos no perduraban, reflexionó acerca de las causas de dichos fracasos y sobre cómo evitarlo en el futuro. Gradualmente llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración

(ordenamiento primario que encause la manera de coordinar de la mejor manera los recursos existentes en la organización de acuerdo a los principios de las personas y la organización previamente establecidos), de ideas, reglas y principios, que fuera compatible con los métodos estadísticos. Estaba dispuesto a enseñar nuevos principios cuando los japoneses lo llamaron en 1950 y continuó perfeccionándolos y ampliándolos durante los siguientes tres decenios.

Los ha bautizado "Los catorce Puntos", Claro que no siempre fueron catorce, ya que el Dr. Deming, comenta que cuando los escribía en su primera vez solo eran diez o menos y que en su trabajo con las compañías japonesas no enfrentó los problemas que después había de enfrentar con las empresas de su país. No era necesario aconsejarles a los japoneses que "desterraran el temor", ya que todos estaban ansiosos por trabajar juntos en pos de la recuperación de la nación y al patrón no lo veían con desconfianza, sino al contrario como un benefactor, el empleado y el patrón a menudo eran una sola familia y como este, varios problemas no los encontró en las empresas japonesas como en E.U., por lo que de diez o menos principios, terminó en catorce.

En E.U. el Dr. Deming llegó a tomar conciencia de la tiranía del temor, de las barreras, de las cuotas y del arraigo de los slogans. La existencia de estos elementos estaba reflejada en sus 14 puntos, unos años más tarde apareció una extensión, un despertar posterior, como él llama a las siete enfermedades mortales, estas enfermedades mortales han sido recientemente reorganizadas y constituyen una receta comprensiva para el cambio. Cada compañía debe elaborar su propia adaptación, que sea adecuada para su cultura corporativa. Nunca es fácil pero, dice el Dr. Deming, lo que la gerencia puede lograr aplicando los Catorce Puntos es algo impresionante en comparación con lo que obtendrían de cualquier otro modo.

a. Los Catorce Puntos.

El Dr. Deming sostiene que son catorce puntos vitales para poder llevar a cabo la calidad en las empresas y estos consisten en :

1.º Ser consistente en el propósito de mejorar los productos y los servicios. el Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación el constante mejoramiento y el mantenimiento.

2. Adoptar la nueva filosofía. Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco. Necesitamos una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

3. No depender más de la inspección masiva. Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan o bien se reprocessan. Tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso. En efecto, una compañía les está pagando a los trabajadores por hacer un trabajo defectuosos y luego por corregirlo. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con la instrucción, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo y con frecuencia esto conduce a suministros de baja calidad. Deberían, en cambio, buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras, la gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

6. Instituir la capacitación en el trabajo. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fué entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

7. Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es decirles a la gente que hacer o castigarla, sino orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiere ayuda individual.

8. Desterrar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no entiendan en qué consiste el trabajo o qué está bien o mal. La gente suele, o bien seguir haciendo las cosas de manera incorrecta, o bien dejar de hacerlas. La pérdida económica producida por el temor es aterradora. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura.

9. Derrubar las barreras que haya entre áreas de staff. Con frecuencia, las áreas de staff están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí. No trabajan en equipo para poder resolver los problemas o para prevenirlos y lo que es peor, las metas de un departamento pueden causarle dificultades a otro.

10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboara). Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. Deje que la gente establezca sus propios slogans.

11. Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos. Para conservar su empleo, una persona trata de llenar una cuota a cualquier costo, sin considerar el daño que pueda ocasionar a la compañía.

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo, sucede con mucha frecuencia que la actitud equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo, estas barreras deben eliminarse.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta, y tampoco los gerentes. Un número crítico de las personas que trabajan en la compañía debe entender los cuatro puntos, las siete enfermedades mortales y los obstáculos.⁽⁵⁾

b. Las siete enfermedades.

1. "Falta de constancia de propósito. Una compañía que crece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.

(5) Mary Walton, ¿Cómo administrar con el método Deming? 1988, pags. 17-44.

2. Énfasis en las utilidades a corto plazo. Velar por aumentar los dividendos trimestrales socava la calidad y la productividad.

3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño. Los efectos de estas prácticas son devastadores, se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja a la gente un estado de amargura, desesperación y desaliento. También estimula la movilidad de la gerencia.

4. La movilidad de la gerencia. Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están allí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.

5. Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles. Las cifras más importantes son desconocidas e imposibles de conocer por ejemplo, el efecto multiplicador de un cliente feliz.

Nota. Las enfermedades 6 y 7 son únicamente atinentes a los Estados Unidos de Norte América.

6. Costos médicos excesivos.

7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.”(6)

(6) Mary Walton ¿Cómo administrar con el método Deming?, 1988 pags. 37-44

Además de estas enfermedades, el Dr. Deming identifica una categoría menos importante de obstáculos que frustran la productividad. Entre ellos están desatender la planificación a largo plazo, confiar en la tecnología para solucionar los problemas, buscar ejemplos para seguir en vez de desarrollar soluciones y disculpas tales como "nuestros problemas son diferentes", y otros.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

4.1 Antecedentes de las Uniones de Crédito en México.

Las Uniones de Crédito en México son una figura jurídica que se originó con la Ley General de Instituciones de Crédito de junio de 1932. Otorgándoseles el carácter de Instituciones auxiliares, a las que se les puede denominar "Uniones, Sociedades o Asociaciones de Crédito". La primera figura que surgió en México fué la unión de crédito ganadera, agrícola e industrial, S.A. de C.V. con fecha de concesión del 31 de marzo de 1942.

En 1978, después de la evaluación del desempeño de esta figura en la economía nacional, se publicó la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, donde se dió a las uniones una configuración más dinámica en la función de apoyo a los pequeños productores debido a la fuerza que venían adquiriendo en la economía nacional.

En 1985 se publicó la ley General de Organizaciones Auxiliares de Crédito, en la que se considera un tratamiento específico a todas las organizaciones auxiliares de la banca, con la finalidad de lograr el mejor control y funcionamiento de las mismas en beneficio de la micro, pequeña y mediana empresa principalmente.

Cabe mencionar que hasta el año de 1990, las uniones de crédito éran instituciones auxiliares de crédito gremiales, es decir, solo podían apoyar al sector específico al que pertenecía, por ejemplo la Unión de Crédito de la Industria Eléctrica, solo podía dar apoyo a las personas físicas con actividades empresariales o a las personas morales que pertenecieran a este sector o bien íntimamente relacionadas a él, pero a partir del año de 1991, por decreto del gobierno federal y a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como de la Comisión Nacional Bancaria, se facultó a todas las Uniones de Crédito a ser organizaciones auxiliares de crédito mixtas, esto es, con posibilidad de poder atender y dirigir sus servicios a cualquier sector industrial y de servicio.

Las Uniones de Crédito se integran con un mínimo de 50 socios fundadores. Cada uno de ellos podrá ser propietario de un máximo del 10% del capital pagado de la unión.

La aportación de capital pagado mínimo exigido para su constitución es de N\$ 3'000,000.00.

Para la integración de una Unión de Crédito existen 4 pasos, los cuales a continuación se mencionan de manera muy general:

- Sensibilización de los empresarios o socios.
- Integración de los empresarios o socios.
- Tramitación de la solicitud de autorización ante la Comisión Nacional Bancaria.
- Dicho proceso puede analizarse a través de las fases de planeación, promoción, formalización y ejecución.

Las Uniones de Crédito están facultadas en México por la Comisión Nacional Bancaria y ésta a su vez por el Gobierno Federal para poder realizar las siguientes actividades:

1. Facilitar el uso del crédito a sus socios.
2. Prestar su garantía y/o aval a sus socios.
3. Recibir préstamos exclusivamente de sus socios, de instituciones de crédito, de seguros y de fianzas del país o de entidades financieras del exterior así como de sus proveedores.
4. Emitir títulos de crédito.
5. Practicar con sus socios operaciones de descuento, préstamo y crédito de toda clase.
6. Descontar, dar en garantía o negociar los títulos de crédito y afectar los derechos provenientes de los contratos de financiamiento que realicen con sus socios o de las operaciones autorizadas a las uniones de crédito con las personas de las que reciban financiamiento.

7. Recibir de sus socios depósitos de dinero para el exclusivo objeto de prestar servicios de caja.
8. Recibir de sus socios depósitos de ahorro.
9. Adquirir acciones, obligaciones y otros títulos semejantes y aún mantenerlos en cartera.
10. Tomar a su cargo o contratar la construcción o administración de obras de propiedad de sus socios para uso de los mismos, cuando esas obras sean necesarias para el objeto directo de sus empresas, negociaciones o industrias.
11. Promover la organización y administración de empresas industriales o comerciales para lo cual podrán asociarse con terceras personas.
12. Encargarse de la compra y venta de los frutos o productos obtenidos o elaborados por sus socios o de terceros.
13. Adquirir por cuenta propia los bienes a que se refiere el párrafo anterior para enajenarlos o rentarlos a sus socios o a terceros.
14. Encargarse por cuenta propia de la transformación industrial o del beneficio de los productos obtenidos o elaborados por sus socios.
15. La transformación que se señala en la fracción anterior podrá realizarse en las plantas industriales que adquieren al efecto con cargo a su capital pagado y reservas de capital o con recursos provenientes de financiamientos de instituciones de crédito.
16. Realizar por cuenta de sus socios operaciones con empresas de factoraje financiero, así como de recibir bienes en arrendamiento financiero destinadas al cumplimiento de su objeto social.

Como se desprende de los incisos anteriores, las Uniones de Crédito, están facultadas así mismo, para ofrecer una amplia gama de apoyos entre los cuales destacan principalmente los siguientes:

A. Financiamiento.

Se financian y apoyan operaciones viables destinadas al incremento del capital de trabajo, adquisición de maquinaria, líneas de crédito revolventes, instalaciones físicas, estudios y asesorías, reestructuración de pasivos, cuasicapital, infraestructura industrial, reubicación; estos financiamientos son otorgados con recursos de la Banca de Desarrollo por lo que se obtienen tasas de interés más accesibles y en algunos casos mejores plazos de los que pudieran obtener en la Banca Comercial, esto permite que los financiamientos otorgados por las Uniones de Crédito sean un traje a la medida para sus socios, puesto que busca impulsar el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas así como a las personas físicas con actividades empresariales que los soliciten y no con el fin de financiar el dinero por obtener una ganancia reflejada en la percepción de acciones e intereses.

B. Asistencia técnica.

Las Uniones de Crédito, brindan una asesoría compleja, concreta y objetiva a cada uno de sus socios y clientes con la finalidad de poder realizar las mejores operaciones y obtener los mejores resultados para que estos le permitan a su vez consolidar la posición de su empresa o negocio en el mercado.

C. Compras en común.

Se refiere a un servicio que proporciona las Uniones de Crédito cuya finalidad es el lograr abastecer ya sea de materia prima al productor o de producto terminado al comercializador y que de este modo no detenga sus operaciones en ningún momento, este servicio se otorga así mismo para brindar mejores precios y plazos a los socios.

D. Tarjeta empresarial.

Es un medio de financiamiento de fácil acceso y directo a los recursos que le permiten satisfacer al empresario sus necesidades de liquidez, esto con el fin de que la empresa pueda contar con los recursos mínimos necesarios para llevar a cabo su operación normal.

E. Apoyo a la comercialización.

Las Uniones de Crédito ofrecen este servicio con el fin de apoyar a sus socios a colocar con mayor facilidad y periodicidad sus productos y/o servicios en el mercado para que de este modo el empresario pueda canalizar la mayor parte de sus esfuerzos a consolidar día a día tanto la operación como la posición en su mercado.

F. Vinculación de negocios.

Se pretende promover mediante este servicio la integración de cadenas productivas, mediante alianzas, Joint-Ventures, estandarización de procesos, etc. Se desea igualmente consolidar e implantar la eficiencia de cada una de las empresas que integren la cadena para que así se facilite la producción, abasto y comercialización de los bienes y servicios de los socios.

Dentro de las modalidades de financiamiento que manejan las Uniones de Crédito se encuentran:

1. Habilitación o Avío.
2. Refaccionario.
3. Instalaciones Físicas.
4. Hipotecario Industrial.

4.2 Historia de la Unión de Crédito X.

La Unión de Crédito X, es una organización auxiliar de crédito constituida en el año de 1984 y con inicio de operaciones en el año de 1985, funciona bajo la modalidad de sociedad anónima de capital variable, que agrupa a personas físicas y morales, las cuales por medio de la cooperación buscan resolver sus necesidades financieras en forma directa y oportuna, al propiciar un acercamiento organizado y sistemático al sector financiero nacional, así como beneficios adicionales derivados de las diversas actividades realizadas en común en beneficio de los socios, como las son el abasto, comercialización y la asistencia técnica necesaria para lograr los mejores resultados en las operaciones.

La filosofía bajo la que fué fundada la Unión de Crédito X era la de proporcionar a los integrantes de la organización las condiciones necesarias para su desarrollo tanto personal como profesional, incentivando la creatividad y encausando iniciativas para el crecimiento dentro de la

Unión de Crédito X y coadyuvando a un mejor nivel de vida. Para lograr brindar servicios de alta calidad buscando beneficiar a la Unión, a sus clientes e instituciones fondeadoras se pretende igualmente apoyar a los proveedores en su desarrollo, con la finalidad que proporcionen insumos de alta calidad, entrega oportuna, plazos y precios accesibles de sus productos y servicios, mismos que redundarán en beneficio de los socios.

Así mismo, la misión de la Unión de Crédito X iba encaminada a consolidar una posición en el sistema financiero mexicano así como en el ámbito empresarial, con el objeto de proporcionar un crecimiento rentable y sostenido que vaya acorde a los requisitos que el país demanda, y de este modo lograr apoyar por medio de la labor de intermediación financiera proyectos viables que permitan mejorar la situación económica de las personas tanto físicas como morales que soliciten el apoyo de la Unión y coadyuvar de este modo a el desarrollo de la economía nacional en su conjunto.

El objetivo general planteado en la Unión de Crédito X, al comienzo de sus operaciones consistía en lograr brindar el apoyo integral a las micro, pequeñas y medianas empresas así como a personas físicas a través de asistencia técnica y administrativa, financiamiento, compras en común así como capacitación a los socios para así buscar que estos servicios contribuyeran al desarrollo y consolidación de las empresas, garantizando su permanencia en el marco productivo del país.

No obstante la Filosofía, misión y objetivo general que había planteado la Unión de Crédito X en el año de 1988 se vió obligada a parar totalmente sus operaciones, debido a la mala situación tanto administrativa, económica y contable por la que estaba atravesando, lo anterior debido principalmente a la falta total de controles en la realización de sus operaciones, a la mala y abundante distribución de los recursos en forma preferencial y sobre todo a la desinformación total de los procedimientos y normas a las que la Unión de Crédito X tenía que apegarse al actuar como institución auxiliar de crédito.

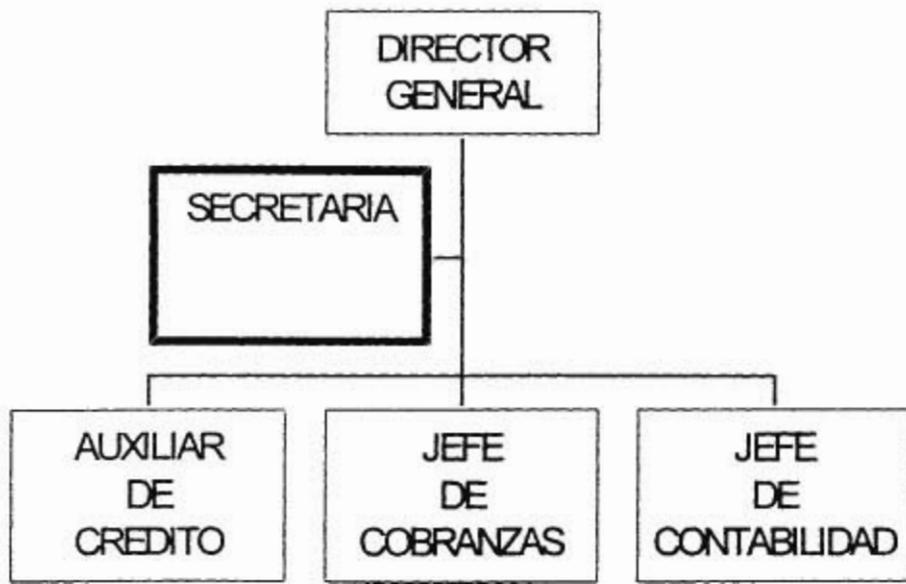
En el año de 1991 y a raz del decreto que indicaba que las Uniones de Crédito se volverían en organismos auxiliares de crédito mixtos y por decisión del consejo de administración de la Unión de Crédito X, en su mayoría integrado por personas pertenecientes a un sector industrial y por lo tanto con limitada preparación, sin un estudio previo ni algo parecido a esto, pensaron que al poder ofrecer sus servicios a cualquier sector industrial o de servicio, las deudas y problemas que tenía la Unión, podían ser cubiertos gracias al volumen tan alto de operaciones que ofrecía la oportunidad de abarcar un mercado tan amplio, por lo que una vez más se trató de dirigir de

nueva cuenta a la Unión de Crédito X, pero hay que destacar el hecho de que por segunda vez comenzaron a organizar la Unión, pero en base a las normas anteriores y no a las exigencias del nuevo mercado o conforme el marco de legalidad dentro del cual tienen que actuar las Uniones de Crédito, además el personal encargado de llevar a cabo este reinicio de operaciones, era personal poco capacitado, poco apto y no conocedor de las necesidades y operaciones de los organismos auxiliares de crédito, recalco que esta decisión se adoptó así en gran parte por el desconocimiento de los integrantes del sector industrial de las verdaderas necesidades y prioridades de una Unión de crédito.

Una vez que se comenzó a reoperar en la Unión de Crédito X, en base a el trabajo diario, se fue dando una estructura organizacional determinada, la cual por supuesto no fue planeada con antelación. Esta estructura que se muestra en el anexo I fue el resultado de un propuesta del que en aquel tiempo era Director General de la Unión y claro esta dicha propuesta no fue discutida con nadie más, solo con el consejo el cual con su grado de desinformación y con sus pocos conocimientos, solo le quedo aprobarla, dicha estructura entonces refleja algo importante que ni la estrategia ni la estructura fueron planeadas, por lo que la estructura no sigue a al estrategia sino que la estructura fue un mero accidente.(hecho que es uno de lo principios más importantes en la administración).

La Unión de Crédito X permaneció operando con dicha estructura desde el año de 1991 y hasta el año de 1994, durante este periodo obviamente los excesos y los errores originados del desconocimiento total de la nueva plantilla de como administrar una institución de este tipo, trajo consigo el mismo tipo de errores por los que había cerrado anteriormente la Unión, pero no solo estos fueron los problemas que tuvo la Unión de Crédito X, sino que debido también a que se había diversificado su giro y por lo tanto Nafin, S.A. había aumentado su presupuesto encaminado al apoyo a la micro y pequeña empresa mayormente, entonces la Unión llevo a cabo un derrame de recursos inmensamente mayor al que había hecho en su primer periodo de operación y el cual la había llevado inevitablemente a cerrar. Con el derrame excesivo de recursos sin un estudio previo y sin el apego al marco de legalidad exigido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por la Comisión Nacional Bancaria así como por NAFIN, la Unión incurrió en una serie de faltas, la cuál la llevaría a repetidos avisos de auditorias y sanciones administrativas por parte de las autoridades anteriormente mencionadas, este hecho orilló a que el consejo de administración (el cual por cierto acababa de tomar posesión de la Unión en el mes de enero de 1994, ya que el anterior consejo había terminado ya su gestión y no fue reelecto debido a que ya era del dominio público la mala administración que se había llevado a cabo durante su mandato) a solicitar ayuda a un despacho de consultoria externa, el cual al aplicar

ANEXO I



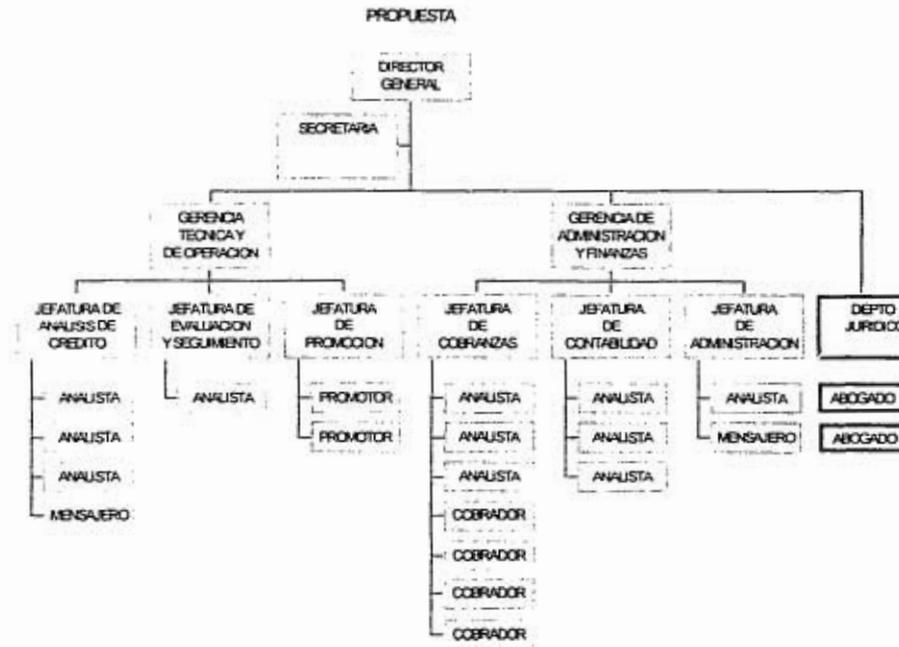
una serie de estudios a la Unión (estructura, procedimientos, políticas etc), así como a su personal, determinó que lo más recomendable sería renovar totalmente tanto la estructura, como los procedimientos y políticas y por supuesto el personal.

El hecho anterior marco el final de la plantilla que estaba llevando a cabo la organización y operación de la Unión, la nueva plantilla que entonces había llegado a organizar la Unión, comenzó por realizar un análisis - diagnóstico de la organización y con ello una planeación estratégica que le permitiera resolver las fallas urgentes que se habían dado con la anterior planilla y que habían puesto una vez más a la unión en peligro de cerrar sus operaciones, así mismo la nueva planilla pretendía lograr mediante esta nueva planeación, el estabilizar las operaciones y en un futuro comenzar a crecer pero mediante el adecuado funcionamiento de la Unión y de acuerdo al marco jurídico y normativo al cual estaba supeditado la Unión.(La estructura implantada por la nueva planilla de administración de la Unión en coordinación con el despacho de consultoría externa se muestra en el anexo II (real), así mismo, se muestra la estructura originalmente planteada por la nueva planilla en el anexo II (propuesta), aunque cabe mencionar que esta última no se llevo a cabo en la práctica).

No obstante la intervención del despacho externo y de la adecuada administración que comenzaba a planterse con la nueva plantilla, la Unión de Crédito X fué objeto de una auditoria por parte de NAFIN, la cuál detectó los desvios y mala operación que había realizado la administración anterior, por lo que la nueva administración que tenía escasos tres meses al frente, tuvo que comenzar por dedicarse única y exclusivamente a resolver los asuntos que habían sido detectados en la auditoria de NAFIN.

Por decisión del nuevo consejo de administración, el cual como ya mencionamos había tomado posesión en enero de 1994 y el cual por supuesto también estaba formado por personas del mismo sector industrial, realizaron una serie de cambios notables en la estructura después de los realizados por la nueva planilla y el despacho externo, dichos cambios fueron arbitrarios y hechos por gente que tampoco conocía el funcionamiento de una institución de este tipo, estos cambios además de ser arbitrarios, inútiles y sin conocimiento de causa como ya se dijo, tenían por único objeto colocar a gente (también sin experiencia en el sector financiero y mucho menos en instituciones auxiliares de crédito) muy allegada a los miembros del consejo de administración, los cuales decidieron realizar estos cambios solo por motivos absurdos como el hecho de decir que estas gentes que ponían al mando de la unión eran sus amigos (de los miembros del consejo) y que aunque no supieran como operar la Unión de Crédito X., tenían plena confianza en ellos de que no iban a hacer nada que perjudicara al actual consejo el cual por

ANEXO II



cierto solo estaba ahí por conveniencia, ya que todos los integrantes del consejo tenían deudas fuertes contratadas con la Unión de Crédito X.

De este modo la plantilla nueva la cual deseaba reestructurar, sanar y posteriormente hacer crecer a la unión, quedo totalmente al servicio de la gente nueva que el consejo de administración había decidido integrar arbitrariamente a la organización y la cual como ya mencionamos no tenía idea alguna de como organizar y administrar la unión. Esta nueva gente implanto una estructura más la cual se muestra en el anexo III, también implantó nuevos procedimientos y políticas, los cuales terminaron con el trabajo, paciencia, esmero y tolerancia de la nueva plantilla y la organización una vez más actualmente se esta viniendo a pique rápidamente.

Esto es de manera general el panorama actual de la Unión de Crédito X; Debido a lo anterior, propongo que con la implementación de un programa de calidad total en las principales áreas y por supuesto todo lo que este implica y conlleva, se podrá lograr obtener una organización sana, productiva, que pueda desarrollarse y por lo tanto exitosa.

4.3 Principales procedimientos de la Unión de Crédito X

Para poder determinar la factibilidad y la conveniencia de implantar un programa de calidad en esta unión, así como para poder detectar las áreas de mayor conflicto y por lo tanto a las que más atención se tendrá que prestar, sera conveniente tener una breve descripción de los procedimientos de las áreas que conforman la operación de la unión de crédito.

4.3.1 Análisis y Evaluación de Crédito.

El procedimiento de el área de crédito comienza con la realización de la labor de promoción de los diferentes instrumentos de financiamiento de la Unión de Crédito X, ya sea en reuniones específicas o en oficinas, mediante folletos audiovisuales, etc. Informa y asesora a socios potenciales y/o actuales sobre los instrumentos de financiamiento.

Después procederá a entregar al prospecto o socio la solicitud y los requisitos de información. Recibe del socio la solicitud debidamente requisitada. Revisa que la información del socio este correcta conforme a los requisitos:

1. Solicitud debidamente elaborada
2. Acta constitutiva (en caso de personas morales), verificando notario, fecha, objeto social, representante o apoderado legal, inscripción al Registro Público de la propiedad y de comercio.
3. estados financieros, revisar periodo, fecha y firma.
4. Flujo de efectivo, revisar periodo de proyección, fecha y firma.
5. Garantía, revisar número de escritura, notario, fecha, propietario, ubicación y dimensiones del predio, etc.
6. Certificado de Libertad de Gravamen, con una vigencia no mayor a tres meses.

Si la información anterior esta correcta y completa conforme a lo requerido se continúa el proceso, de lo contrario se solicita al socio información faltante y reinicia proceso.

Si esta correcta y completa, solicita al socio el pago de las acciones correspondientes al monto del crédito solicitado remitiéndolo a la Gerencia de Administración y Finanzas, en el departamento de Recursos Materiales. Con la información recibida se alimenta a la computadora con los datos requeridos en "relacion de socios en gestión". Acto seguido se integra la información en expediente genérico, conforme a los lineamientos marcados en los formatos.

El socio recibe la copia del recibo por la compra de acciones para continuar con la gestión del crédito. Se integra la copia del recibo por compra de acciones al expediente genérico del socio y carga los datos correspondientes en computadora en formato de socios en gestión. Se realiza el análisis de Crédito conforme a formatos pre establecidos y se integra al expediente genérico el análisis de crédito. El área de crédito se encargara entonces de presentar el expediente genérico del solicitante a la Gerencia Técnica y de Operaciones para su discusión y pre autorización para continuar con la gestión.

Si procede, sera también el área de crédito la que se encargue de realizar la visita física a las instalaciones del socio para corroborar la información proporcionada. Elabora reporte de visita conforme a lineamientos del formato establecido. Integra al expediente genérico el original del reporte de visita efectuado.

Posteriormente el área de crédito integra el expediente de comité el cual contiene los casos que se desean presentar al comité de crédito de la unión para contar con su aprobación o en su defecto ser rechazados ; dichos casos como ya se menciono fueron previamente analizados por este mismo departamento (crédito) y pre autorizados por la gerencia técnica y de operaciones

Una vez aprobado el financiamiento por el comité de crédito de la Unión, y en caso de que el crédito otorgado sea de descuento automático (cuando el monto se encuentra dentro de las facultades de la Unión, es decir, que esta tiene la capacidad para aprobar el monto y con eso le basta a la fuente fondeadora en este caso NAFIN, para otorgar dicho monto), se elabora el certificado de depósito en original y copia conforme al formato incorporado en computadora, se elabora seguro promyp en original y dos copias del socio solicitante conforme a formato diseñado por aseguradora. Después se anexa al expediente genérico original y copia del seguro promyp; original y copia del "certificado de depósito, para su firma de autorización en caso de proceder la solicitud, como ya se menciono, previa autorización del comité de crédito.

En caso de que el monto aprobado por el comité de crédito sobrepase las facultades de la Unión, se tendrá que enviara a la fuente fondeadora una copia del expediente del socio en cuestión con su respectivo análisis de crédito y autorización de comité, para que de este modo la fuente fondeadora lo someta a la consideración de su comité de crédito via su departamento de proyectos para su aprobación o rechazo. En caso de ser aprobado el crédito, la fuente fondeadora informara al departamento de crédito de la Unión y en caso de rechazo la fondeadora regresa el expediente a la Unión informando el motivo del rechazo y esta última informara a su vez al socio sobre los hechos por los que se rechazo su financiamiento y se archivara su expediente con la nota correspondiente.

Finalmente si la Unión de crédito (en caso de descuento automático o de que sea el crédito con recursos propios de la Unión) o bien la institución fondeadora autoriza el crédito (en caso que el monto sobrepase las facultades), se le manda una carta de aceptación de crédito al socio y el departamento jurídico lo cita para la firma del contrato de crédito y los pagarés que también garantizaran el mismo. En dicha carta es donde se le especifica el monto final autorizado, las condiciones finales del crédito y la fecha de entrega, para que de este modo dada la fecha, se le entrega el dinero al socio una vez teniendo en poder de la Unión el contrato de crédito y los pagares firmados en original ambos (los cuales son entregados en un expediente único a cobranza), es donde termina el proceso del área de crédito.

4.3.2. Cobranza.

El área de cobranza tiene conocimiento vía comunicado del área de crédito del envío de la documentación del socio para la elaboración del expediente de cobranzas. En dichos expedientes

se encuentran los pagares y contrato de crédito en original (ya que crédito se los envía), copia de la solicitud de crédito, copia del certificado de depósito, copia de la aprobación del comité de crédito y copia del promyp. Una vez integrado el expediente de cobranza, esta área comienza su labor propia de cobranza mediante la elaboración de programas diarios de cobranza de acuerdo a rutas. Estos programas se elaboran de acuerdo a los certificados de depósito, ya que en dichos certificados aparece la fecha en la que el socio tendrá que comenzar a pagar intereses sobre el capital así como las fechas en las que el socio tendrá que empezar a pagar capital más intereses.

Existen socios que se presentan a las instalaciones de la unión a cubrir sus pagos, a estos socios se les extiende en el momento un recibo por el importe que pagó, este recibo se le entrega en original y la copia se archiva en cobranzas para que en su momento se haga el cargo al estado de cuenta del socio, dicho estado de cuenta (que refleja el adeudo total menos los pagos y las fechas en las que se han hecho estos) se encuentra debidamente clasificado y cargado en el sistema de computo. Hay otros socios a los cuales se les tiene que ir a cobrar a su casa o a su negocio, para estos socios es para los que los analistas de cobranza establecen los programas de cobranza diarios o semanales basándose en el los estados cargados en el sistema.

Se elabora un reporte diario de la cobranza realizada (de las dos descritas anteriormente) el cual se presenta al jefe del departamento para su conciliación y aprobación. En caso de que un socio se atrase más de tres pagos seguidos, se le manda un aviso, de presentarse dentro de la siguiente semana a la que se le mando el aviso o bien de comunicarse, se le espera unos días más para realizar su pago, de no tener respuesta la unión al aviso enviado, pasa los papeles de este socio a jurídico para iniciar las acciones penales necesarias para obtener el pago anticipado del crédito.

4.3.3. Departamento jurídico.

Este departamento cuenta con tres intervenciones principales, la primera se refiere a la elaboración y verificación de los contratos de crédito, la segunda a llevar a cabo todos los trámites necesarios para garantizar los créditos otorgados por el área de análisis de crédito a través de llevar a cabo el gravamen de la garantía ante notario público, en este proceso se incluyen el revisar que la garantía este debidamente constituida, que la garantía este libre de gravamen y que el avalúo presentado sea legal. En ocasiones también se encarga de investigar las referencias legales de los acreditados.

La tercera función importante es la de llevar a cabo o iniciar el juicio en contra de aquellos acreditados que se niegan a pagar su crédito abiertamente o bien sobre aquellos que por razón alguna les es imposible pagar el crédito aún con la realización de una reestructura.

El departamento jurídico se encargara entonces de llevar el proceso para poder hacer válidas las garantías que garantizaron el crédito, lo anterior con el objetivo de recuperar parte o todo el monto del crédito que se otorgo al socio moroso.

Existe una tercera función genérica que es el encargarse de resolver los problemas legales que tenga la unión no solamente con socios sino ante instituciones bancarias, de fomento, de desarrollo etc.

4.3.4. Contabilidad y Administración.

Como su nombre lo indica esta area se encarga de llevar a cabo la administración de los recursos de la Unión así como de la inclusión de las diversas partidas en los estados financieros de la empresa los cuales reflejan la situación de la misma.

El proceso más importante de esta área además de la elaboración de los estados financieros, es la de llevar a cabo los asientos contables, así como la conciliación del monto total de los créditos otorgados por la Unión vía La Banca de Desarrollo o cualquier otra institución fondeadora diferente a la Unión. De este modo contabilidad elimina la duplicidad en las partidas y elabora un reporte completo de los diversos créditos que se han otorgado durante cada ejercicio mediante el empleo de polizas, es importante dado que la contabilidad que elabora esta área es un elemento valioso para demostrar la operación de la Unión y poder justificar ante cualquier auditoria o problema legal la correcta aplicación del dinero que ha recibido.

4.4 Análisis - Diagnóstico de la Unión de Crédito X.

Después de aplicar un minucioso análisis tanto a la estructura como a los procedimientos y operación de la Unión de Crédito X, encuentro que existe una serie de fallas y errores, derivadas de la mala dirección de la misma, estas fallas y errores, son los siguientes:

1. El principal problema de la Unión de Crédito X es el hecho de no contar con una misión, filosofía, valores y objetivos propios resultado de la notable falta de conocimientos y de interés de la alta dirección no solo para elaborar los elementos anteriormente mencionados si no también para comunicarlos e involucrar a la gente con la buena marcha de la organización. Estos hechos fueron planteados por el personal que había ingresado a la Unión pero nunca fueron aceptados por el Consejo de Administración.

2. La estructura organizacional se encuentra sumamente alargada, es decir, existe una cantidad exagerada de niveles jerárquicos, lo anterior, derivado de la mala dirección que se le está aplicando a la Unión dado que, como habíamos mencionado con anterioridad, esta creación indiscriminada de puestos atendió al hecho de poder dar cabida en la Unión de Crédito X a las amistades del consejo de administración en turno.

Esta estructura tan alargada, provoca que ni las decisiones ni los problemas puedan ser atendidos con oportunidad, dado que para que se pueda tomar una decisión en un sentido u otro se lleva un tiempo largo entre cada nivel que necesita recorrer.

Por otro lado, el alto número de niveles que se tiene no se justifica dado que la línea de crédito se encuentra cerrada por cuestiones de auditorías y problemas con instituciones fondeadoras, por lo que la operación es mínima así que la estructura solo burocratiza en mayor grado la organización así como también infla la nómina en un periodo que lo que se necesita es disminuir los gastos dada la falta de ingresos por otorgamiento de créditos.

Además la estructura se encuentra claramente dividida por cargas de trabajo desiguales, ya que al gerente de administración y finanzas, el cual no es amistad cercana del consejo, tiene en este momento la mayor responsabilidad, dado que las instituciones fondeadoras y del gobierno solicitan información real de la unión en cuanto a cartera real, créditos otorgados en el periodo, justificaciones del otorgamiento de dichos créditos así como la justificación de la inversión etc., por tal motivo la dirección decidió dejar toda esa responsabilidad en dicho gerente mientras que el otro gerente, el cual sí es amistad del consejo, no tiene mayor responsabilidad más que vigilar que la nómina se realice y pague en el tiempo debido, ver cuales han sido los avances en los

sistemas de computación que desean implantar y recibir un informe del departamento jurídico en donde se detalla si se tienen o no audiencias pendientes con el objeto de hacer válida la garantía de determinados créditos.

3. La mayoría del personal que ocupa los altos niveles léase Director General, Director General Adjunto, Jefe de evaluación y seguimiento, Jefe de Administración, Jefe de Sistemas, Jefe del departamento Jurídico, Gerente de Operaciones, son personas que o bien no están lo suficientemente bien preparados profesionalmente para ocupar ese puesto o bien si tienen la preparación pero no la experiencia, por lo que si partimos de la premisa de que esta gente es la que está a cargo de la Unión de Crédito X, entonces sabremos por que el resultado obvio de la situación que atraviesa la Unión es la mala dirección, el cierre de operaciones, el despido de personal operativo y el temor a un cierre definitivo de las operaciones de esta institución, quedando marginados el Sub Director General y el Gerente Técnico y de Operaciones a seguir buscando soluciones a los problemas en un marco de legalidad y con estrategias acertadas las cuales nunca fueron escuchadas.

4. Otro problema es el hecho de que aunque la gente de los niveles superiores (como ya se menciona que no están preparados o experimentados) no contribuyan con su trabajo a la mejoría de la organización y al lograr resolver los problemas que se tienen en puerta, si tengan asignado un sueldo estratosférico con lo que lo único que se logra es empobrecer aún más a la unión y coadyuvar a que esta vaya a la quiebra. Otro hecho importante que hay que mencionar es que para que esta gente de los niveles superiores pudiera entrar ganando lo que gana y para poder implantar la estructura actual, se tuvo que despedir a un número superior a 30 personas (personas de nivel operativo pero que su trabajo era importante para lograr superar los problemas por los que atraviesa la Unión), 30 personas despedidas injustificadamente y que a mi punto de vista fue cuando la unión comenzó a tener problemas aún más serios dado que ya no contó con la gente cuyo trabajo era la elaboración de la información objetiva que necesitan las instituciones que están llevando a cabo la auditoría a la Unión.

5. En la Unión de Crédito X se cuenta con manuales de procedimientos por cada área que la compone, sin embargo, ningún área aplica o utiliza el manual como guía de acción para la operación de su departamento, hecho que complica en la mayoría de las ocasiones la obtención

de resultados dado que cada área quiere trabajar lo menos posible o bien deslindarse de responsabilidades ya que el manual contienen claramente la descripción de la operación de cada área así como su responsabilidad y relación con otras áreas. Por tal motivo la gente no lo utiliza, creando serios conflictos sobre todo en cuanto a ámbito de acción y responsabilidades con las demás áreas.

6. Se detectó también la falta total de controles dentro de la organización, ya que un hecho relevante de que no existe control por parte de la dirección es el hecho de que las áreas no utilizan sus manuales de procedimientos, o bien no tienen que rendir cuentas de su trabajo en algún tipo de evaluación periódica ni nada que se le parezca, por lo que cada área finalmente realiza lo que cree conveniente y en el tiempo que lo cree necesario.

Al decir que no existen mecanismos de control me refiero a que no los hay a ningún nivel, es decir ni del Director General al Director General Adjunto así sucesivamente hasta llegar al personal operativo.

Lo anterior en realidad se ha manifestado en una libertad mal entendida de cada área que ha traído como consecuencia en algunas ocasiones el que ninguna de las áreas realiza una tarea específica pensando en que quién la realizara será el área vecina o bien dos o más áreas realizan el mismo trabajo es decir duplicidad de funciones.

7. La comunicación que existe entre la dirección y la organización, en general es mala dado que la dirección no se ha preocupado por mantener una comunicación que permita dar a conocer los planes, los objetivos, los problemas y hasta los logros que ha tenido la organización.

Debido a este problema de comunicación, la gente en la mayoría de las veces no conoce cual es la contribución que realizara con la realización de tal o cual trabajo ni tampoco le permite saber si su trabajo fué o no el correcto. En otras palabras la gente trabaja por trabajar simplemente.

8. Uno de los problemas principales, que se dieron desde que la primera plantilla de empleados realizó el trabajo en la Unión de Crédito X, fue el otorgamiento indiscriminado de financiamientos sin estudio previo de factibilidad y sin atenerse al marco de legalidad.

Este problema es el que más afecta a la organización hasta la actualidad, dado que por este mal manejo, la organización sufre las auditorías actuales y el cierre de la línea de crédito. Este problema también tiene su origen por que en aquella época la Unión tampoco contaba con la gente preparada en los diversos puestos, dado que esta gente no sabía realizar o elaborar estudios de factibilidad que permitieran poder determinar la viabilidad del proyecto de inversión y entonces sí en base a eso poder otorgar los recursos o no.

Si a lo anterior aunamos que existió desvío de fondos en algunos casos y que en otros casos fueron otorgados a varias personas físicas (pulverización del monto total), para ir a parar finalmente a una persona moral lo cual no es propiamente desvío de fondos pero sí mala aplicación en la normas de otorgamiento y supervisión de los créditos, entonces comprenderemos por que los problemas actuales de la Unión.

9. Dentro de la Unión de Crédito X en la actualidad no existe plan , política o actividad alguna que verdaderamente fomente el trabajo en equipo, la consecución de los objetivos del grupo ni la ayuda entre los distintos integrantes del grupo por lo que el logro de las metas colectivas todavía esta muy lejos de visualizarse.

10. Tampoco existen en la organización objetivos bien definidos que alcanzar, por lo que la gente no se empeña en dedicar su trabajo diario en poder contribuir a alcanzar dichos objetivos, y si la gente no lucha por eso entonces tampoco sabe cual es la misión y la filosofía de la empresa. Las personas no estan identificadas ni en grado infimo con la organización, los objetivos de la organización y los de las personas parecen ser antagónicos.

11. El consejo de administración de la Unión de Crédito X esta conformado por gente poco preparada profesionalmente y en esos encargos, solo toma decisiones al aire y sin importar el

destino de la gente, dado que asumieron ese encargo por conveniencia, ya que todos y cada uno de los de este consejo tienen deudas fuertes con la unión las cuales o desean reestructurar o condonarlas.

12. No existe una Planación Estratégica para la organización que permita conocerla y saber con la realización de que acciones concretas se puede contribuir a su crecimiento y éxito y por lo tanto al desarrollo y bienestar de sus integrantes. No existe un documento que indique el rumbo que hay que seguir para lograr superar la situación actual. En algún momento fué planteado por el Sub Director General pero como otros proyectos nunca fueron considerados.

13. Debido al alto grado de desorganización y ambiente hostil y anárquico que priva en la organización, derivada de la mala gestión de la dirección general y de su equipo más cercano, la gente realiza su trabajo bajo total grado de insatisfacción, lo realiza mal y de malas, decimos que lo realiza solo por la necesidad de percibir un sueldo que le permita mantener a su familia. Lo anterior por lo tanto resulta en perjuicio para la gente y para la organización así como para los socios de la Unión de crédito X y por ende esta situación, en lugar de ayudar a la organización a solucionar sus problemas, solo los agrava cada día más.

4.5. Soluciones.

1. Dejar claras las funciones, los conocimientos y el papel que deberá desempeñar la alta dirección y lograr de esta manera que se COMPROMETA con la organización para comenzar a definir y difundir su Misión, filosofía, valores, objetivos etc., elementos sin los cuales la organización no podrá funcionar jamás.

2. Elaborar una estructura organizacional adecuada a las necesidades de la organización, cabe mencionar que la estructura contemplada deberá contener un atributo importante que hasta el

momento no se ha considerado, que sea "Flexible", dado que se tendrá que adaptarse tanto a las necesidades de la Unión de Crédito X como de adaptarse a los distintos obstáculos a los que se puede enfrentar cualquier organismo auxiliar de crédito. También tendrá que responder dicha estructura a la implementación del programa de calidad permanente y continua en la organización.

Podemos decir que necesita ser una estructura que parta de lo general y contemple lo particular, de este modo, logrando una estructura adecuada, se podrán solucionar una ininidad de problemas, dificultades y obstáculos que hasta el momento no se ha podido.

Se tendrá que considerar después de elaborada la estructura que no sea ocupada por amistades de los integrantes del consejo de administración, de lo contrario nunca se podrá resolver el problema de cambios y decisiones arbitrarias en la organización.

Por último, la nueva estructura que se elabora tendrá que contemplar cargas de trabajo y de responsabilidades equitativas para los distintos niveles y en caso de considerar que una deberá tener más que otra, se le tendrá que dar la compensación adecuada a la que más responsabilidad y trabajo necesite, de otro modo causara inconformidades otra vez.

3. Que la organización se allegue de gentes preparadas tanto profesionalmente como a experiencia se refiere, para que de este modo la organización quede integrada por personal que sabrá como hacer frente a las diversas situaciones por las que atraviese una organización de este tipo. Debera tratarse a toda costa de buscar el personal que arriba mencionamos, el cual si no se tiene dentro de la misma organización (promociones o ascensos), se pueda recurrir a fuentes externas como head hunters, anuncios, bolsas de trabajo, intercambios etc., pero que la consigna sea conseguir a esa gente preparada y con experiencia en el medio.

4. Elaborar una estructura de sueldos en la que se deberá fijar un sueldo que vaya acorde a las habilidades, capacidades, aptitudes, contribución a las metas, conocimientos, y experiencia de las personas así como de acuerdo a su responsabilidad real y carga de trabajo en la organización, para que de este modo todos los sueldos estén bien justificados ante los socios o accionistas y ante los integrantes mismos de la organización para que de esta forma no existan conflictos por la notoria desigualdad de sueldos sin existir grandes diferencias en los factores mencionados al

principio de este punto. En otras palabras llevar a cabo una buena administración de sueldos y salarios.

También se podrá evaluar mediante esta estructura de sueldos la conveniencia o no de despedir a uno o más trabajadores del tipo X para contratar uno del tipo Z y se sabrá con certeza si convendrá dicha operación o no a la organización en cuanto a lograr una mayor eficiencia, al logro de las metas, a su desarrollo etc.

Con lo anterior se evitara entonces el despedir de manera arbitraria como se venía haciendo en la Unión.

5. Se tendrá que establecer un programa interno en donde se logre sensibilizar, entrenar y capacitar a la gente en términos de los beneficios que implicaría el utilizar los manuales existentes en la organización como guía de acción o referencia para la elaboración de su trabajo.

Se tratara de enseñarles que al utilizar los manuales, limitaran de manera correcta su radio de acción, su grado de responsabilidad y que podrán realizar mejor sus funciones específicas sin temor a duplicarlas con las de otros departamentos.

También será conveniente llevar a cabo un estudio que pueda demostrar si en la actualidad esos manuales contribuyen o no a la eficiencia de la organización, si estos manuales si son adecuados entonces se aplicara lo que arriba se menciona (sensibilizar, capacitar etc.), de otro modo se procedera a hacer los estudios pertinentes para modificar o crear unos manuales totalmente nuevos que en realidad se adapten a la organización y contribuyan a su eficiencia.

6. Para resolver el problema de la falta de control, la dirección general debiera ser estricta, clara y objetiva para que de esta manera se puedan establecer controles periódicos ya sea por medio de la implementación de una comisión de evaluación y corrección del desempeño en caso de necesitarlo o bien a través de la elaboración de reportes, juntas, informes etc. Lo anterior con el objeto que ambos medios (la comisión o los reportes), permitan tener al director general y por lo tanto a sus colaboradores cercanos (sub director, gerentes, jefes de departamento etc), en contacto con lo que sucede al tiempo que sucede para que así este grupo en colaboración con los demás integrantes de la organización puedan hacer los cambios necesarios y tomar las decisiones preventivas necesarias y correctas de los problemas que se presenten.

Con un sistema de esta forma, además de que es esencialmente necesario, se podrán evitar una gran variedad de problemas y la gente sabrá que su trabajo es efectivamente chequeado y la buena realización de su trabajo será igualmente detectada por estos controles y no pasara desapercibido para los altos mandos, lo cual puede contar mucho para un futuro no muy lejano cuando existan ascensos o promociones.

7. Para lograr establecer una comunicación adecuada de la Dirección hacia la organización, podemos basarnos en el empleo de modelos del proceso básico de la comunicación para que de esta manera nos podamos explicar cómo se da dicho flujo en la organización y de esta manera podamos realizar los cambios necesarios para poder entonces establecer una comunicación adecuada, dado que esta es vital en la organización como parte de una buena dirección.

Así mismo nos será de gran utilidad el llevar a cabo un análisis del flujo de la comunicación y emplear algunas premisas de la misma que nos sirvan para elaborar su diagnóstico, con estos elementos también podremos entonces identificar las barreras y brechas de la comunicación para posteriormente sugerir los medios necesarios para lograrla efectivamente.

8. Este problema se resolvería mediante el empleo de un correcto sistema de reclutamiento, selección e integración del personal para que por medio del empleo de estos pasos podamos tener a la gente ideal en el puesto ideal, aunado a lo anterior también será necesario complementarlo con los sistemas de control que se implanten así como los de desempeño del personal.

9. Mediante un estudio minucioso de la organización (auditoría administrativa), que incluya observación directa, información histórica, entrevistas, cuestionarios, pruebas etc. que nos permitan saber con exactitud cuales son las necesidades actuales de la organización en cuanto a administración de la misma.

De este estudio debemos obtener información de calidad que nos sea útil para poder entonces elaborar las nuevas estrategias, políticas, objetivos, planes, etc., así como las modificaciones que necesiten hacerse a los procedimientos.

En otras palabras lo que se desea lograr con el estudio es que la información que se obtenga de este, permita tener los elementos de juicio necesario para establecer el nuevo sistema de administración, el cual debemos elaborar con la flexibilidad y la estructura necesaria para poder facilitar la implementación del sistema de calidad, que nos permita lograr el cambio en la organización y obtener de este modo los resultados deseados tanto en el desempeño del personal como en la eficiencia del negocio.

10. Esta solución viene emparejada a la solución del punto nueve, en donde después de realizar un estudio completo, el mismo nos dará las pautas para fijar los nuevos objetivos, objetivos que ya tendrán que ir encaminados a lograr la calidad en la operación del negocio y en las personas.

También con el estudio y complementándolo con el modelo de calidad, podremos lograr que la gente este convencida de lograr estos objetivos y la dirección podrá estar en condiciones de como proporcionarles las herramientas y la ayuda necesaria para que las personas encuentren la forma de lograrlos, de manera que estos objetivos les sean de alto reto, satisfactorios y complementarios, (que se interese en lograr los objetivos).

11. Lograr que los representantes del gremio que tengan créditos con la Unión y que se vean afectados por el mal funcionamiento de la Unión, en coordinación con los empleados de la unión que no sean comprados por el consejo, puedan realizar escritos y entrevistas con las autoridades (Comisión Nacional Bancaria), así como pláticas personales y directas con ellos en las cuales se les pueda informar sobre los grandes inconvenientes que trae para la Unión, para los integrantes de la industria a la que pertenece la Unión, para el sistema financiero y por ende para la Comisión misma el hecho de que gente con infima preparación y experiencia tome esos encargos, por lo que se tratara que la C.N.B. regule esta situación y expida algún reglamento en el que establezca requisitos mínimos para poder tener este encargo.

Es importante repetir que estas pláticas y escritos que se deseen realizar, en la totalidad de los casos se hará aportando pruebas claras y fecientes de las desventajas que representa que cualquier gente forme parte de este consejo.

12. Elaborar una planeación estratégica adecuada a las necesidades de la Unión de Crédito X, en dicha planeación se incluire el implementar un programa de Calidad total en la Unión de manera continua y permanente, por lo que dicha planeación contendrá elementos, bases y juicios de sumo valor como guía de acciones para tener éxito en la implantación de dicho programa.

13. Se requiere establecer un programa de cambio planeado, mediante este se podrá llevar a cabo la implementación de un programa de Calidad total que permita a la gente identificarse con la organización, ser parte de ella, sentirse bien y entender su trabajo y por lo tanto hacerlo bien a la primera así como de buena forma, es decir con buena disposición (convencido de lo que tiene que hacer).

En este punto es importante considerar que se tendrá que trabajar arduamente con la gente para poder llegar a cambiar su mentalidad y para convencerla, no manipularla, de los beneficios que les traerá el integrarse a los objetivos de la organización, trabajar por y para conseguirlos, se le tendrá que dar a conocer que en la medida que se cumplan los objetivos propios, se cumplirán los de la organización y viceversa.

Una buena opción en este punto sería mediante la utilización de un "Modelo de cambio eficaz hacia la administración de la Calidad Total" contemplando por supuesto el desarrollo de equipos y métodos en entrenamiento de estos mismos equipos para facilitar el cambio.

Por último considero que al plan anterior, será necesario complementarlo con la impartición de entrenamiento y capacitación permanente a los empleados para que de este modo conozcan y luego realicen mejor su trabajo y tengan así conocimiento de lo valioso que es que lo hagan bien, en otras palabras se trata de proporcionarles las herramientas necesarias para lograr la calidad en el trabajo, en la organización y por ende con los clientes, proveedores y todo el ambiente externo.

4.6. Desarrollo de las soluciones propuestas.

DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN AL PROBLEMA N.º 1

Informar ampliamente por ejemplo mediante la elaboración de un seminario, que puede ser impartido por asesores externos en el cual se expongan las funciones principales que deberá desempeñar la alta dirección independientemente del giro de la empresa.

Dejar claro que las funciones de los directivos proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo. Las principales funciones a explicar para esta solución serán:

La planeación. Implica la fijación de misiones, filosofías, valores, objetivos y metas y las acciones par lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre varias alternativas. No existe ningún plan real hasta que se haya tomado una decisión, un compromiso de recursos humanos o materiales o de la reputación. Antes de tomar una decisión, lo único que se tiene es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, pero no un plan real.

La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro. Implica fuertemente no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional. Permite que ocurran cosas que de otra manera no hubiesen sucedido. Aunque el futuro raras veces puede pronosticarse con exactitud y los sucesos imprevistos pueden interferir con los planes mejor elaborados, a no ser que haya planeación las acciones tienden a carecer de objetivo y están a merced de la casualidad. No hay un elemento más importante y fundamental en el establecimiento de un ambiente para el desempeño que el hecho de hacerles saber a los empleados sus propósitos y objetivos, las tareas que deben ejecutar y las normas a seguir para llevarlas a cabo. Para que el esfuerzo de grupo sea eficaz, la gente debe saber lo que se espera que haga.

Organización. Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna misión, valores, metas etc., deben tener papeles que desempeñar ya sea que estos papeles los hayan desarrollado ellos mismos, sean accidentales o hayan sido definidos o estructurados por alguien que quiera asegurarse de que la gente contribuya de una manera específica al esfuerzo de grupo. El concepto de papel implica que la gente tiene un propósito u objetivo bien definido saben como encaja el objetivo de su trabajo dentro del esfuerzo de grupo y tienen la autoridad necesaria, las herramientas y la información para realizar la tarea.

Integración. La integración de personal implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados. Esto se hace al identificar los requerimientos de fuerza laboral, al inventariar a las personas disponibles, al reclutar, seleccionar, asignar, ascender, planificar la carrera, al remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los titulares del puesto para realizar sus tareas de modo eficaz y eficiente.

Dirección. La dirección consiste en influir en los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración. todos los directivos estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de los seres humanos (sus deseos y actitudes, su conducta como individuos y en grupo) y que los directivos eficaces también necesitan ser buenos líderes. Como el liderazgo implica seguidores y los seres humanos tienden a seguir a aquellos que ofrecen un medio para satisfacer sus propias necesidades, deseos y anhelos, es comprensible que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Control. El control es la medición y corrección de las actividades de los subordinados, con el fin de asegurarse de que los hechos se ajusten a los planes. Mide el desempeño en comparación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregirlas, ayuda a asegurar el logro de los planes. Las actividades de control generalmente se relacionan con la medición del logro.

Coordinación, la esencia de la habilidad de la dirección.

Algunas autoridades en la materia consideran que la coordinación es una función individual del gerente. Sin embargo, parece más preciso concebirla como la esencia de la habilidad gerencial, ya que armonizar los esfuerzos individuales en la consecución de las metas de grupo es el propósito de la administración. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio que contribuye a la coordinación.

Por lo tanto la tarea central del director será la de conciliar diferencias de enfoque, momento oportuno, esfuerzo o interés y armonizar las metas individuales para contribuir a las metas de la organización.

La mejor coordinación ocurre cuando las personas ven la forma como sus trabajos contribuyen a la misión, valores, metas etc. de la empresa. Sólo pueden ser capaces de ver esto cuando conocen esa misión, valores, metas etc. Por ejemplo si los directivos no están seguros cual es la

meta de la empresa si es el cliente, el servicio, las ventas etc. no podran coordinar sus esfuerzos para lograr ningún objetivo. Cada uno se orientaría (directores) por sus propias ideas acerca de la misión, para evitar tal división de esfuerzos, la meta dominante de la empresa deberá definirse con claridad y comunicarse a todas las personas afectadas. Y, naturalmente, las metas de los departamentos subordinados deberán estar diseñadas para que contribuyan a las metas de la empresa.

DESARROLLO DE LA SOLUCION AL PROBLEMA NO. 2

Primeramente, debemos de realizar un estudio completo y colectivo, el cual tendremos que realizar mediante la elaboración de un plan de trabajo previo al estudio, dicho plan deberá contener:

- Familiarizarse con la organización.
- Obtener información histórica y reciente (manuales, auditorías anteriores etc.).
- Realizar observación directa.
- Realizar entrevistas con los dirigentes.
- Realizar cuestionarios al personal.
- Analizar la información obtenida.
- Emitir recomendaciones.
- Proporcionar el método de implantación de las soluciones.
- Experimentar las soluciones en la práctica.
- Dar seguimiento a los resultados obtenidos.
- Hacer los cambios necesarios de existir estos.
- Darle mantenimiento periódico.

El plan previamente elaborado para realizar el estudio anterior no tendrá ningún sentido si no se consideran los hechos que a continuación mencionaremos, hechos que forzosamente se deberán tener en cuenta para poder solucionar el problema de la estructura, los hechos a los que nos referimos son que se debe saber que la organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura INTENCIONAL de papeles que las personas desempeñarán en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas estén asignadas y, en teoría, asignadas a personas que las puedan realizar mejor.

El propósito de la estructura de una organización es por tanto ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Se trata, entonces, de una herramienta administrativa y no de un fin en sí mismo. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles así establecidos también deben diseñarse a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

Diseñar una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa fácil. Se encuentra uno con muchos problemas al hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones (flexible), incluyendo tanto la definición del tipo de trabajos que deben hacerse como encontrar quien lo haga.

Además de la anterior, para solucionar el problema de la estructura, debemos saber que a pesar de la naturaleza obvia y de su interferencia con las metas personales y de la empresa, la persistencia de ciertos errores en la organización es prueba palpable de la dificultad de administrar, de llevar a cabo la tarea de crear una estructura, la falta de conocimientos y experiencia de los directivos o ambas cosas.

A continuación comento brevemente algunos errores comunes que se encuentran durante la realización de la estructura, errores que al conocerlos nos son de utilidad para no cometerlos.

A. Incapacidad de planear apropiadamente.

No es raro encontrar una empresa que conserve la misma estructura organizacional mucho después de que hayan cambiado sus objetivos, planes y ambiente externo. Así mismo, una compañía puede necesitar gerentes de un tipo que actualmente no está disponible o, alternativa igualmente factible, puede descubrir que ciertos gerentes no se han desarrollado con ella o no encajan en las necesidades actuales. Hoy en día las empresas pequeñas en crecimiento a menudo cometen el error de presuponer que los empleados originales pueden desarrollarse con ellas.

Otra pauta de la planeación de la estructura organizacional a considerar es prever la organización apropiada en torno a los seres humanos. La estructura organizacional normalmente debe modificarse para tener en cuenta al personal, y hay mucho que decir a cerca de intentar aprovechar enteramente las ventajas y desventajas del empleado. Pero los directivos que organizan principalmente en torno a los trabajadores pasan por alto varios hechos. En primer lugar, no pueden tener la seguridad que todos los puestos se cubrirán y que todas las tareas necesarias se emprenderán.

En segundo lugar, hay el peligro de que varias personas deseen hacer las mismas cosas, lo cual da lugar al conflicto de mando múltiple.

En tercer lugar, los seres humanos suelen entrar y salir de una empresa, lo cual hace que la organización basada en ellos sea riesgosa y sus puestos, cuando quedan vacantes, son difíciles de describir con exactitud y de llenar adecuadamente.

Tales errores ocurren cuando una empresa no logra planificar apropiadamente hacia un futuro materialmente distinto del pasado o del presente. Al mirar hacia adelante, un director debería determinar qué tipo de estructura organizacional servirá mejor a las necesidades futuras de acuerdo a sus estrategias y qué tipo de personal es el más idóneo en un organización.

B. Incapacidad de clarificar relaciones.

La incapacidad de clarificar relaciones organizacionales, probablemente más que cualquier otro error, es causa de fricciones, políticas e ineficiencias; por que tanto la responsabilidad como la autoridad para la acción son decisivas, la falta de claridad en ellas refleja falta de conocimientos acerca de la parte que los miembros van a desempeñar en el equipo de una empresa.

C. Incapacidad de equilibrar la delegación.

Otro error que se comete en la organización es el hecho de no mantener una delegación equilibrada. En otras palabras, algunos directores tal vez deleguen demasiado la toma de decisiones. Esta puede llegar hasta el mismo fondo de la estructura y se puede desarrollar un sistema de satélites organizacionales independientes. Aún cuando no se llegue a este extremo, la delegación excesiva puede causar problemas organizacionales.

D. Confusión de líneas de autoridad con líneas de información.

Los problemas y los costos de los niveles de organización y departamentalización pueden reducirse al abrir ampliamente los canales de información. A no ser que la información sea confidencial, no hay razón por la cual las líneas de información deban seguir las líneas de autoridad.

E. Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad.

Una causa importante de la mala administración es otorgar autoridad sin asignar responsabilidad a un persona. La delegación de autoridad no es delegación de responsabilidad; Los superiores siguen siendo responsables del ejercicio apropiado de la autoridad a manos de sus subordinados. Cualquier otra relación conduciría al caos organizacional. Pero todos aquellos a quienes se delega la autoridad deben estar dispuestos a ser considerados responsables de sus acciones.

F. Dar responsabilidad a los que no tienen autoridad.

Con frecuencia las quejas de los subordinados son justificadas; Los directivos, a veces sin darse cuenta de lo que hacen, convierten responsables a los subordinados por resultados que no tienen el poder de lograr. Esto no sucede tan frecuentemente cuando las líneas y deberes de la organización se han establecido con claridad, pero si se presenta cuando la estructura de papeles no es clara o es confusa.

G. Aplicación negligente del staff.

Hay muchas razones válidas por las que se usa un asistente staff o un especialista staff e incluso se desarrollan departamentos completos de asesoría. Sin embargo, hay el peligro de que los superiores usen al personal staff para minar la autoridad de los mismos gerentes a los que intentan tan solo asesorar.

H. Mal uso de la autoridad funcional.

Quizá aún más peligroso para la buena administración sean los problemas que surgen de una delegación indefinida e ilimitada de autoridad funcional. Esto es especialmente común debido a que las complejidades de la empresa moderna a menudo crean casos donde conviene darle a un departamento predominante de staff o de servicios autoridad funcional sobre actividades en otras partes de la organización.

I. Subordinación múltiple.

El principal peligro de una exageración de la autoridad funcional es la ruptura de la unidad de mando. Basta ver tan sólo los diversos departamentos de una empresa tradicional de tamaño mediano o grande para apreciar cómo ocurre la ruptura. El contralor impone procedimientos de contabilidad a toda la compañía. el director de compras ordena cómo y dónde se haran las compras, el gerente de personal dicta como se clasificará a los empleados etc.

J. Exceso y falta de organización.

La organización excesiva suele ser el resultado de la incapacidad de poner en práctica la idea de que la estructura de la empresa es tan sólo un sistema para hacer posible el desempeño eficiente de la gente. Los directores que complican demasiado la estructura creando muchos niveles ignoran el hecho de que la eficiencia demanda que supervisen tantos subordinados como puedan.

Los directivos también organizan en exceso al nombrar un número innecesario de asistentes de línea.

Además de los puntos anteriores que hay que tomar en consideración al elaborar la estructura de la organización, también es importante saber como evitar la inflexibilidad mediante la reorganización, para de este modo lograr evitar la inflexibilidad organizacional. Para esto debemos saber que aunque la reorganización tiene por objeto responder a los cambios en el ambiente de la empresa, hay muchas otras razones de peso para la reorganización. Las que están relacionadas con el ambiente de los negocios son los cambios en las operaciones causados por la adquisición o venta de grandes propiedades, cambios en la línea de productos o en los métodos de mercadotecnia, ciclos de los negocios, influencias competitivas, nuevas técnicas de producción, políticas de los sindicatos, reglamentación gubernamental y política fiscal o el estado actual de los conocimientos acerca de la organización. Pueden volverse aplicables nuevas técnicas y principios, como el de desarrollar gerentes al permitirles administrar unidades semiindependientes y descentralizadas de la compañía. O pueden aparecer nuevos métodos, como el de obtener adecuado control financiero con un alto grado de descentralización.

Además, la reorganización puede ser causada por deficiencias demostradas en una estructura existente. Algunas de ellas provienen de debilidades organizacionales: tramos excesivos de control, un número exagerado de comités, carencia de una política uniforme, toma de decisiones, costos excesivos o ruptura del control financiero. Otras deficiencias pueden deberse a los gerentes. La falta de conocimientos o habilidades de un directivo a quien por alguna razón no se le puede reemplazar pueden evitarse al organizar con el fin de desplazar a otro puesto gran parte de la autoridad en la toma de decisiones.

Los choques de personalidad entre los directivos también pueden resolverse mediante la reorganización.

Por último solo resta decir que llevando a cabo el estudio minucioso del estado actual de la Unión de Crédito X y empleando tanto las recomendaciones para no incurrir en fallas al elaborar la estructura, así como con el empleo de los consejos y normas para evitar la inflexibilidad, podremos determinar una nueva estructura o la reorganización de la actual.

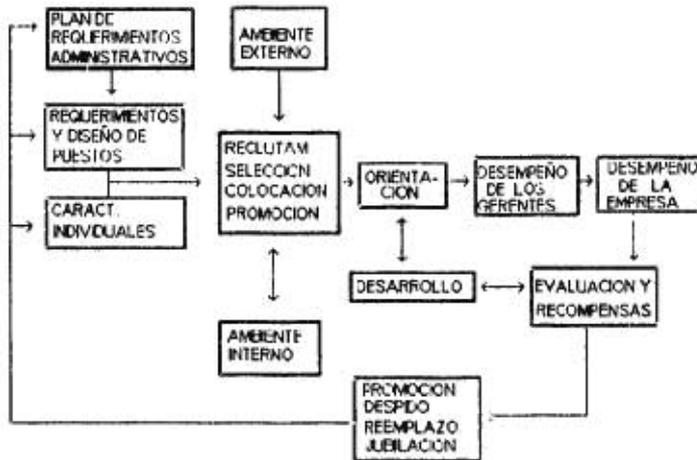
DESARROLLO DE LA SOLUCION AL PROBLEMA NO. 3

La planta, el equipo, los materiales y el personal por sí solos no constituyen una empresa. Es indispensable un elemento más: los gerentes eficaces. La calidad de los gerentes es uno de los factores más importantes que determinan el éxito continuo de cualquier organización. Por lo tanto, se deduce necesariamente que la selección de los gerentes es uno de los pasos más decisivos en el proceso global de la administración de la calidad. La selección es escoger entre los candidatos, ya sea de fuera o de dentro de la empresa, al más idóneo para el puesto actual o puestos futuros.

Como los gerentes bien preparados son decisivos para el éxito de una empresa, un enfoque sistemático es esencial para la selección del gerente y la evaluación de las necesidades presentes y futuras del personal administrativo.

En el anexo IV se muestra una visión general del enfoque de sistemas de la selección. El plan de necesidades de gerentes se basa en los objetivos, pronósticos, planes y estrategia de la empresa.

**ENFOQUE DE SISTEMAS EN LA SELECCION
ANEXO IV**



FUENTE: KOONTZ, WEBER, 'EL ADMINISTRACION, SEPTIEMBRE 1992, PAG 362.

Este plan se traduce en requerimientos del puesto y del diseño del trabajo que se adecuan a características individuales tales como inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia. Para satisfacer los requerimientos organizacionales, los gerentes o directivos reclutan, seleccionan, colocan y promueven al personal. Esto, por supuesto, debe hacerse con la consideración debida al ambiente interno (por ejemplo, políticas de la compañía, oferta y demanda de gerentes y el clima organizacional), y al ambiente externo (leyes, reglamentos, disponibilidad de gerentes). Después de que las personas hayan sido seleccionadas y colocadas en puestos, se les debe introducir al nuevo trabajo, esta orientación implica adquirir conocimientos sobre la compañía, su operación y sus aspectos sociales.

Los gerentes recién colocados desempeñan entonces sus funciones administrativas y no administrativas (como la mercadotecnia), que dan lugar al desempeño gerencial, lo cual determina el desempeño de la empresa. Subsecuentemente, se evalúa el desempeño administrativo y se recompensa a los gerentes. Con base en esta evaluación, se inicia el desarrollo del gerente y de la organización. Por último, la evaluación también puede convertirse en la base de decisiones de promoción, despido, reemplazo y jubilación.

Para seleccionar eficazmente a un gerente se requiere una comprensión clara de la naturaleza y el propósito del puesto que ha de ocuparse. Debe hacerse un análisis objetivo de los requerimientos del puesto y, hasta donde sea posible, el trabajo se diseña para que satisfaga necesidades organizacionales e individuales. Además, los puestos deben evaluarse y compararse para que a los titulares se les pueda tratar con justicia e igualdad. Entre otros factores a considerar se encuentran las habilidades requeridas (técnicas, humanas, conceptuales y de diseño), ya que éstas varían con el nivel en la jerarquía organizacional y las características personales que se necesiten de los gerentes.

Identificación de los requerimientos del puesto.

En la identificación de los requerimientos del puesto se deben contestar preguntas como ¿Qué debe hacerse en este puesto?, ¿Cómo se hace?, ¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren?, como los puestos no son estáticos, tal vez haya que analizar preguntas adicionales: ¿Puede hacerse de modo distinto? de ser así ¿Cuáles son los nuevos requerimientos? para encontrar respuesta a estas y otras preguntas similares, se debe analizar el puesto o trabajo.

Alcance apropiado del puesto.

Un puesto definido muy estrechamente no ofrece ningún reto, oportunidad de crecimiento o sentido de logro. En consecuencia, los buenos gerentes estarían aburridos e insatisfechos. Por otra parte, un puesto no debe ser tan amplio que no se pueda manejar eficazmente. El resultado será estrés, frustración y pérdida del control.

Dedicación completa al puesto.

A veces a los gerentes se les da un puesto que no requiere todo su tiempo y esfuerzo. No se sienten estimulados en su trabajo y se sienten subutilizados. Por lo tanto, a menudo se entrometen en el trabajo de sus subordinadas, quienes también sienten que no tienen bastante autoridad y libertad para hacerlo.

Habilidades administrativas que requiere el diseño del puesto.

Por lo general, el diseño del puesto debería comenzar con las tareas a ejecutar. El diseño suele ser lo bastante amplio como para incluir las necesidades y deseos de la gente. Pero algunos autores sugieren que posiblemente tengamos que aprender a diseñar el puesto para que se ajuste al estilo de liderazgo de una persona determinada.

Cualquier descripción del puesto depende del trabajo particular y de la organización. Por ejemplo, en un ambiente organizacional burocrático y bastante estable, el puesto puede describirse en términos relativamente específicos. Por el contrario, en una organización dinámica con un ambiente inestable que cambie rápidamente, quizá una descripción del puesto tenga que ser más general y quizá se reviste con mayor frecuencia. Por lo tanto, se requiere un enfoque situacional de las descripciones y los diseños del puesto.

Diseño del puesto.

La gente pasa mucho tiempo en el trabajo y por esto es importante diseñar los puestos de modo que se sientan bien en su labor. Esto exige una estructura de puestos apropiada en términos de contenido, función y relaciones.

Diseño del puesto para individuos y equipos de trabajo.

El punto central del diseño de puestos puede recaer en el puesto individual o en grupos de trabajo. Primero, los trabajos individuales pueden enriquecerse al agrupar las tareas en unidades laborales naturales. Esto significa colocar en una categoría tareas que estén relacionadas y asignar a un individuo para que las ejecute. Un segundo enfoque afin consiste en combinar varias tareas en un trabajo. Una tercera forma de enriquecer el trabajo consiste en establecer relaciones directas con el cliente. Cuarto, deberá integrarse en el sistema una retroalimentación rápida y específica siempre que sea apropiado. Quinto, los puestos individuales pueden enriquecerse mediante una carga vertical del trabajo, que consiste en acrecentar la responsabilidad individual en la planeación, realización y control de su trabajo.

Los puestos deberán estar diseñados de tal modo que los grupos tengan una tarea completa que ejecutar. Además, a los equipos se les puede dar autoridad y libertad para decidir con qué eficacia deberán ejecutarse los trabajos, dándoles a los grupos un gran nivel de autonomía. Dentro del equipo, a menudo se puede entrenar a los individuos para que puedan turnarse en diferentes puestos dentro del grupo. Por último, pueden otorgarse recompensas con base en el desempeño del grupo, lo cual tiende a favorecer la cooperación más que la competencia entre los integrantes del equipo.

Así mismo, se tiene que considerar en el desarrollo de esta solución las características personales que deben reunir los gerentes. Además de las diversas habilidades que necesitan los gerentes eficaces, varias características personales también son importantes, a saber:

- Deseo de administrar.
- Habilidad de comunicarse con empatía.
- Integridad y honestidad.
- La experiencia (su desempeño anterior como gerente), característica muy significativa que también debería considerarse.

Adecuación de las aptitudes del gerente a los requerimientos del puesto.

Después de que los puestos organizacionales estén identificados, se obtienen gerentes mediante reclutamiento, selección, colocación y promoción. Básicamente hay dos fuentes de personal gerencial: a los empleados de la empresa se les puede ascender o transferir o pueden contratarse gerentes del exterior. Para ascensos internos, un sistema de información computarizada puede

ayudar a identificar candidatos calificados. Puede usarse junto con un plan de recursos humanos de gran alcance. Específicamente, puede utilizarse para adelantarse a los requerimientos de personal vacantes, desgaste, necesidades de desarrollo y planeación de carrera.

También hay varias fuentes externas disponibles y la empresa puede usar diferentes métodos para encontrar gerentes idóneos. Muchas agencias de empleo localizan a candidatos para ciertos puestos. Otras fuentes de gerentes son las asociaciones profesionales, las instituciones educativas, las referencias de personas de la empresa y, por supuesto, las solicitudes espontáneas de personas interesadas en la firma.

Seleccionar a un gerente implica escoger entre los candidatos a aquél que reúna mejor los requisitos del puesto. La selección puede ser una vacante laboral específica o para cubrir necesidades administrativas futuras. Así, se puede distinguir entre los métodos de selección y de colocación para llenar puestos organizacionales. En el método de selección, se buscan aspirantes para desempeñar un puesto con requerimientos bastante específicos, mientras que en el método de colocación, los defectos y virtudes de un individuo se evalúan y se encuentra o incluso se diseña un puesto adecuado.

DESARROLLO DE LA SOLUCION AL PROBLEMA NO. 4

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización en el mercado de trabajo, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados. De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad y en la dedicación de su personal. Una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad, y que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y la motivación adecuada.

Los salarios representan una transacción de las más complicadas, pues cuando una persona acepta un cargo se compromete a una rutina diaria, a un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización a cambio de un salario.

Es así como en lugar de ese elemento simbólico e intercambiable (el dinero), el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

En razón de su complejidad, el salario puede ser considerado como:

1. El pago de un trabajo.
2. Una medida del valor de un individuo en la organización.
3. Medio para alcanzar jerarquía de estatus dentro de la organización.

Es bueno recordar que para el empleado, el trabajo es muchas veces considerado como un medio para alcanzar un objetivo intermedio que es el salario. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. Mientras que para el patrón el salario constituye un centro de costo, para el empleado constituye una fuente de ingresos.

Siendo así, se puede definir la Administración de salarios como el conjunto de normas y de procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Esas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. A los sueldos devengados en cargos similares dentro de la organización, procurando mantener el equilibrio interno de esos salarios.
2. A los salarios en relación a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, con el intento de lograr el equilibrio externo de salarios.

El equilibrio interno es alcanzado por medio de informaciones obtenidas de la evaluación y clasificación de cargos, basadas sobre un previo programa de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo es alcanzado por medio de informaciones externas obtenidas a través de la investigación de salarios. Con esas informaciones internas y externas la organización define una política salarial que normaliza los procedimientos respecto de la remuneración del personal.

El compuesto salarial depende de los siguientes factores que lo componen:

1. Mecanismo de ofrecimiento y de búsqueda de empleados.
2. Controles gubernamentales sobre los salarios.
3. Sindicatos.
4. Capacidad financiera de la empresa en el pago.

5. Costo de vida
6. Productividad y desempeño de la empresa
7. Percepciones psicológicas de los individuos que reciben la remuneración.
8. Factores regionales.

Estos factores actúan interpendientemente o armónicamente unos con otros para elevar o bajar los salarios. Cuando actúan como fuerzas oponentes, sin embargo, tales factores pueden servir para anularse unos a otros y estabilizar los salarios.

Es extremadamente importante la administración eficaz de la estructura de compensación de una organización, no sólo por la influencia que los salarios producen en quien los recibe, sino también en la compañía que los paga y sobre la sociedad donde la compañía está localizada. Cada uno de esos tres grupos tiene intereses directos aunque diferentes sobre las compensaciones.

Por otro lado, la administración de salarios no es algo que deba verse aisladamente, sino un intento de alcanzar los objetivos formulados en la política salarial, que en sí es apenas un plan ideal. Con el establecimiento y el mantenimiento de estructuras de salarios equilibrados, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.

Recompensarlos adecuadamente por su desempeño y dedicación.

Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuada ocupación.

Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados al movimiento de personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.

Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

- Facilitar el proceso de la nómina.

Para que la administración de salarios pueda alcanzar esos objetivos, es necesario establecer las directrices que orientarán el desarrollo y el mantenimiento del plan, con miras a asegurar su éxito. Tales directrices son:

- Normas bien definidas y adecuadas para describir y analizar los cargos en la organización.
- Levantamiento y análisis de la estructura de cargos de la organización y determinación de sus deberes y responsabilidades.
- Aplicación de los factores de evaluación a los cargos analizados.
- Clasificación de los cargos en grupos salariales.
- Planeación y ejecución de investigaciones periódicas en la comunidad para conocer los salarios y beneficios concedidos.

Por último, existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago y compensaciones. La evaluación de cargos está relacionada con la obtención de datos que permiten una conclusión acerca del precio de un cargo. El proceso de análisis y evaluación muestra las diferencias esenciales entre los cargos, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Algunas veces la Evaluación de cargos es complementada por otros procedimientos como son las negociaciones con sindicatos. Generalmente constituye uno de los únicos elementos arbitrarios de las dimensiones de la remuneración.

Los métodos de evaluación de cargos pueden ser divididos en dos grandes grupos:

- | | |
|--------------------------|--|
| Métodos no cuantitativos | 1. Jerarquización de cargos.
2. Categorías predeterminadas. |
| Métodos cuantitativos | 1. Evaluación por puntos.
2. Comparación por factores. |

Cualquiera de los métodos anteriores, nos serán de gran ayuda para determinar una adecuada estructura de salarios que vaya de acuerdo a todos los factores que hemos mencionado.

DESARROLLO DE LA SOLUCION AL PROBLEMA NO. 5

Después de haber realizado un amplio estudio (auditoria), sobre la actualidad y vigencia o no de los manuales como guía de trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización, se tratara de llevar a cabo un programa de sensibilización de los empleados, con la finalidad que estos, convencidos de los beneficios cumplan y sigan los planes de trabajos utilizando las herramientas que se les ofrece o sea los manuales, para lograr tal cambio, podemos apoyarnos en el uso del Desarrollo Organizacional, aunque tenemos que estar concientes que esto lleva tiempo.

El Desarrollo Organizacional (D.O.), es un programa educacional a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular, a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización (y de sus grupos internos), con la asistencia de un agente de cambio, o catalizador, y con el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes a la ciencia del comportamiento organizacional incluyendo la investigación activa (active research). Los procesos de resolución de problemas se refieren a la manera como una organización diagnostica y toma decisiones al respecto de las oportunidades y desafíos de su ambiente. La noción de mejorar los proceso de resolución de problemas está ligada al mejoramiento de los procesos de renovación organizacional, o sea, los procesos de iniciar, crear y confrontar cambios necesarios para hacer posible que la organización se vuelva o permanezca viable, para que se adapte a nuevas condiciones, resuelva problemas, aprenda las experiencias. En el corazón del D.O. están los aspectos de vitalidad, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones a través de recursos técnicos y humanos.

En la auto-renovación organizacional, destaca la necesidad de evitar la decadencia y senectud organizacional, recuperando la vitalidad, creatividad e innovación, mejorando la flexibilidad y adaptabilidad, estableciendo condiciones que fortalezcan la motivación individual, el desarrollo y la realización, así como los procesos de cambio, acorde con los propósitos. Con las ideas sobre

el mejoramiento de los procesos de resolución de problemas y de renovación, están subyacentes las nociones de propósitos y dirección, todas de importancia capital para el D.O.

Los elementos esenciales de cualquier esfuerzo de D.O. son:

1. La orientación a largo plazo.
2. Admisión de esfuerzos para la mayor eficacia global de la organización y no simplemente para una parte de ella.
3. Los pasos de diagnóstico y de intervención son desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

En otras palabras, el consultor trabaja junto con los ejecutivos de la organización para ayudarlos a diagnosticar sus problemas y a definir intervenciones o cambios apropiados a la situación.

El proceso de D.O. consiste básicamente en tres etapas:

1. Recolección de datos. Consiste en la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. La recolección y análisis de datos es una de las actividades más difíciles del D.O. 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. Diagnóstico organizacional. Esta enfocado, principalmente, al proceso de la solución de problemas. Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. 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.
3. Acción de intervención. Es la fase de implementación del proceso de D.O. La acción de intervención puede hacerse por medio de entrenamiento de la sensibilidad y métodos de laboratorio, desarrollo de equipos o de polémicas intergrupales, etc. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de D.O., que sigue a la fase de diagnóstico. Ya 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

cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. La acción de intervención no es la fase final del D.O., ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

DESARROLLO DE LA SOLUCION AL PROBLEMA NO. 6

En algunas empresas, la evaluación del desempeño es atribuida a una comisión especialmente designada para este fin y constituida por individuos pertenecientes a diversos órganos o departamentos. La evaluación en este caso es colectiva, y cada miembro tiene igual participación y responsabilidad en los juicios.

Generalmente, la comisión se debe formar por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables participarán de todas las evaluaciones y su papel será el mantenimiento del equilibrio de los juicios, de la atención a los patrones y de la consistencia del sistema. Entre los miembros permanentes deberá estar un representante de la alta dirección de la empresa, si es posible, el propio presidente, quien asumirá la presidencia de la comisión; el responsable del área de la Recursos Humanos o Administración. Los principales especialistas de staff (si es que existen), si no algún miembro de alto nivel designado, encargados directa o indirectamente de las evaluaciones de los empleados, directa o indirectamente unidos a su área de actuación, tendrán el papel de traer las informaciones respecto de los evaluados y proceder a su evaluación. Mientras que los miembros transitorios evalúan y juzgan a sus subordinados directos o indirectos, los miembros permanentes tratarán de mantener la estabilidad y la homogeneidad de las evaluaciones, para evitar que los superiores más democráticos con los subordinados tiendan a ser muy amplios en sus evaluaciones y que los superiores más exigentes tiendan a ser muy severos.

La empresa necesita estar muy bien preparada e integrada para desarrollar la evaluación por medio de comisiones. La evaluación del desempeño, aunque cuente con un equipo, deberá hacerse inicialmente por el supervisor directo, quien más tarde, la presentará y discutirá en la comisión. Con el transcurrir del tiempo y después de numerosas evaluaciones, los miembros permanentes de la comisión obtendrán un profundo conocimiento de los recursos humanos disponibles, de su potencial y, principalmente, de los evaluadores, pudiendo, de esta manera colaborar intensamente con los supervisores para mejorar las técnicas de evaluación y, poco a

poco, dirigir a los diferentes evaluadores para una concepción coherente, unívoca y consistente de patrones de desempeño que deben ser evaluados y desarrollados junto a sus subordinados.

Si realmente la empresa consigue obtener pleno funcionamiento de la comisión y a través de ella, una armonía consistente en las evaluaciones, habrá alcanzado una técnica avanzada de Evaluación del Desempeño Humano.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los controles y los resultados de los recursos humanos de la empresa), la evaluación del desempeño trata de alcanzar diversos objetivos intermedios.

La evaluación del desempeño puede tener los siguientes usos administrativos:

1. Estrechar los controles que ejerce la organización.
2. Entrenamiento.
3. Supervisión y controles más directos.
4. Promociones.
5. Incentivo salarial por el buen desempeño.
6. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Vinculación del individuo al cargo.
10. Auto perfeccionamiento del empleado.
11. Estímulo a la mayor productividad.
12. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
13. Feedback de la información al propio individuo evaluado.
14. Otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres facetas:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación, mediante el uso de controles objetivos de evaluación.

2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo por supuesto, de la forma de administración.

3. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente por una parte los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

Finalmente decimos, que cuando está bien planeado, coordinado y desarrollado un programa de evaluación del desempeño normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son generalmente: el individuo, el jefe y la empresa.

DESARROLLO DE LA SOLUCION AL PROBLEMA NO. 7

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración es particularmente importante para la función de dirección. La comunicación se define como la transferencia de información del emisor al receptor, cuando la información es entendida por el receptor. Por tanto, esta definición se convierte en la base del modelo del proceso de la comunicación y que se centra en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mensaje. El modelo destaca también el ruido u obstáculos y barreras, que interfieren con la buena comunicación y la retroalimentación, que facilita la comunicación. Finalmente, se describe el impacto de los medios electrónicos en la comunicación.

En su sentido más amplio, el propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente, la comunicación es necesaria para:

- Establecer y difundir las metas de una empresa.
- Desarrollar planes para su consecución.
- Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz.

PROCESO DE COMUNICACION EN EL PROCESO DE LA
ADMINISTRACION

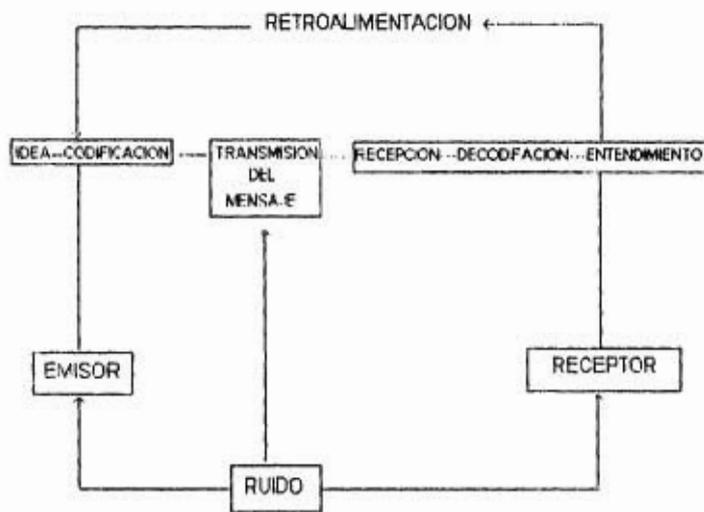
ANEXO V



FUENTE: KOONTZ / WEHRICH, ADMINISTRACION, SEPTIEMBRE 1992, PAG 523.

MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACION

ANEXO VI



FUENTE: KOONTZ, WERHICHL, ADMINISTRACION, SEPTIEMBRE 1992, PAG 224.

- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir.
- Controlar el desempeño.

El anexo V muestra gráficamente no sólo que la comunicación facilita las funciones administrativas, sino que relaciona también la empresa con su medio externo. Es mediante el intercambio de información como los gerentes toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, los intereses de los accionistas, las normas de los gobiernos y las preocupaciones de una comunidad. Es mediante la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su medio.

Por otro lado, en términos sencillos el proceso de comunicación se muestra en el anexo VI. Al respecto mencionamos que son muchos los factores situacionales y organizacionales que afectan al proceso de la comunicación. Los factores del medio externo pueden ser educativos, sociológicos, legales, políticos y económicos. Otro factor situacional es la distancia geográfica. Una comunicación directa frente a frente es diferente de una conversación telefónica con otra persona en un lugar muy diferente de una conversación telefónica con otra persona en un lugar muy distante y diferente de un intercambio por cable o carta. En la comunicación también es importante considerar el tiempo. El ejecutivo atareado podría no disponer de tiempo suficiente para recibir y enviar información con precisión. Otros factores situacionales que afectan a la comunicación dentro de la empresa son la estructura organizacional, los procesos gerenciales y no gerenciales y la tecnología. Un ejemplo de esta última es el impacto generalizado de la tecnología de la computación en el manejo de cantidades muy grandes de datos.

En resumen, el modelo de comunicación presentado en el anexo 3 ofrece un panorama general sobre el proceso de comunicación, identifica las variables críticas y muestra sus relaciones. Esto, a su vez, ayuda a los gerentes a destacar los problemas de la comunicación y a tomar medidas para resolverlos o, mejor aún, a evitar que las dificultades se presenten.

Por último mencionaremos algunas barreras y brechas de la comunicación, las cuales deberán tenerse muy presentes en este punto para poder dar un buen desarrollo a la solución del problema de la comunicación.

Los gerentes con frecuencia citan las brechas de comunicación como uno de sus problemas más importantes. Sin embargo, los problemas de comunicación son síntomas de problemas más profundos. Por ejemplo, la mala planeación podría ser causa de incertidumbre ante la dirección de la empresa. En el mismo sentido, una estructura organizacional diseñada podría no comunicar claramente las relaciones organizacionales. Los criterios vagos del desempeño podrían crear incertidumbre en los gerentes sobre lo que se espera de ellos. Por lo tanto, el gerente sagaz buscará primero las causas de los problemas de comunicación y no se limitará simplemente a tratar los síntomas. Es posible que haya barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

Falta de planeación.

La buena comunicación pocas veces ocurre accidentalmente. Con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear y definir el propósito del mensaje. Sin embargo, conocer las razones de una directiva, seleccionar el canal más idóneo y elegir el momento apropiado pueden mejorar enormemente el entendimiento y reducir la resistencia al cambio.

Suposiciones no clarificadas.

Las suposiciones no comunicadas, pero implícitas en los mensajes, son muy importantes a pesar de que a veces se pasan por alto. Por ejemplo, un cliente podría enviar una nota de que visitará la planta de un vendedor. Posteriormente podría suponer que el vendedor lo recogerá en el aeropuerto, le reservará una habitación en un hotel, le preparará el transporte y preparará una revisión completa del programa en la planta. Sin embargo, el vendedor podría suponer que el cliente llega a la ciudad para asistir a una boda esencialmente, y que hará una llamada de rutina a la planta. Estas suposiciones no clarificadas en ambos casos podrán producir confusión y la pérdida de buena voluntad.

Distorsión semántica.

Otra barrera de la comunicación eficaz puede atribuirse a la distorsión semántica, que puede ser deliberada o accidental. Un anuncio que diga "Vendemos por menos" es deliberadamente

ambiguo; hace surgir la pregunta: ¿menos que?, las palabras pueden evocar respuestas diferentes. Para algunos la palabra tendrá significados diferentes.

Mensajes mal expresados.

No importa cuán clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, podría perder claridad si se escogen mal las palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala organización de las ideas, estructura poco común de las oraciones, trivialidades, palabras innecesarias y una incapacidad de clarificar las implicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que puede ser costosa, puede evitarse con un mayor cuidado al codificar el mensaje.

Pérdidas por la transmisión y una mala retención.

En una serie de transmisiones de una persona a la siguiente, el mensaje va perdiendo precisión. La mala retención de información es otro problema grave. Esto hace necesaria la repetición del mensaje y el uso de varios canales bastante obvios. Por eso, las compañías utilizan a veces más de un canal para comunicar el mismo mensaje.

Desconfianza, amenazas y temor.

La desconfianza, amenazas y temor socavan la comunicación. En un clima que contenga estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser resultado de una conducta inconsistente por parte del superior o puede deberse a experiencias pasadas en las que el subordinado fue castigado por proporcionarle honestamente información desfavorable pero verdadera. En el mismo sentido, a la luz de las amenazas, que pueden ser reales o imaginadas, las personas tienden a ser más rígidas, a estar a la defensiva, a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y abierta.

Sobrecarga de información.

Es posible pensar que un mayor e irrestricto flujo de información ayudaría a superar los problemas de la comunicación. Sin embargo, un flujo irrestricto podría producir demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas maneras, primero, es posible que no consideren cierta información, segundo, si están abrumadas con demasiada información, las personas cometen errores al procesarla. Tercero, podrían postergar el procesamiento de la información permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. Cuarto, una persona podría filtrar información. La filtración puede ser útil cuando la información más urgente e importante se procesa primero y los mensajes menos importantes reciben menor prioridad. Sin embargo, está la posibilidad de que se ponga atención primero a los asuntos que son fáciles de manejar, y se ignoran los mensajes que son más difíciles pero quizás críticos. Finalmente, el hombre responde a la sobrecarga de información simplemente escapando de la tarea de comunicarse. En otras palabras, ignora la información o no la comunica debido a una sobrecarga.

Otras barreras de la comunicación.

Además de las barreras mencionadas de la comunicación eficaz, existen muchas otras. En la percepción selectiva, el sujeto tiende a percibir lo que espera percibir. En la comunicación, esto significa que escuchamos lo que queremos oír e ignoramos otras informaciones relevantes.

Estrechamente relacionada con la percepción está la influencia de la actitud, una predisposición a actuar o no en cierta forma; se trata de una posición mental en relación con un hecho o estado de cosas. Es claro que, si ya se ha adoptado una posición, no es posible escuchar objetivamente lo que se dice.

Otras barreras más son las diferencias de estatus y poder entre el emisor y el receptor de la comunicación. Finalmente, cuando la información tiene que pasar por varios niveles en la jerarquía organizacional, tiende a distorsionarse.

DESARROLLO DE LA SOLUCION AL PROBLEMA NO 8.

El desarrollo y elaboración práctica de la solución al problema no. 8 (relacionado con integrar gente competente y preparada a la empresa), va ligada íntimamente al desarrollo de la solución del problema no. 3 ya planteada con anterioridad, solo que en esta nos referimos al hecho que habrá que llevar a cabo primeramente la selección, reclutamiento e integración del personal de altos niveles para que a su vez estos una vez integrados, contribuyan y supervisen que se lleve el mismo proceso para los demás puestos en la organización, es decir, que se aseguren de que el proceso de reclutamiento, selección e integración se derrame de la misma forma que cuando ellos aplicaron para integrarse a la organización, y de este modo entonces se logre el objetivo de tener a la gente ideal en el puesto ideal y por lo tanto a gente preparada para cada cargo. En cuanto a los controles necesarios, de eso ya hablamos en el desarrollo del problema no. 6, mediante la implementación de la comisión del desempeño.

DESARROLLO DE LA SOLUCION AL PROBLEMA NO. 9 Y 10.

Se tendrá que elaborar un estudio completo de la organización el cuál incluya todos los aspectos que la componen, procesos, actividades, políticas, personal, herramientas, etc., para que de este modo obtengamos la información cualitativa y cuantitativa suficiente y necesaria para poder elaborar supuestas a partir de esta. Por supuesto ese estudio al que nos referimos deberá contener o contemplar las siguientes actividades:

1. Familiarizarse con la organización.
2. Obtener información histórica y reciente.
3. Realizar observación directa.
4. Realizar cuestionarios al personal.
5. Analizar la información obtenida.
6. Emitir recomendaciones.
7. Proporcionar el método de implantación de las soluciones.

8. Experimentar las soluciones en la práctica.

9. Dar seguimiento a los resultados obtenidos.

10. Hacer los cambios necesarios de existir estos.

11. Dar mantenimiento periódico.

Una vez realizadas de la actividad 1 a la 5, ya se contará con la información necesaria para poder comenzar a elaborar propuestas objetivas y útiles para el mejoramiento de la organización, es especial para poder replantear los planes, objetivos y en sí el nuevo o mejorado sistema de administración a seguir. Para seguir adelante con las actividades y con el desarrollo de la solución al problema no. 9 y 10 (de la 6 en adelante), nos sería de gran utilidad tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

Las estrategias, objetivos y políticas están estrechamente relacionados. todos dan dirección, todos son la estructura para los planes, todos son el fundamento de los planes operacionales y afectan a todas las áreas de la administración. De las estrategias, políticas, planes, objetivos, etc., seguiremos hablando de la estrategia y de las políticas, dado que a partir de estas generaremos los demás elementos.

La estrategia es el plan que nos va a guiar hacia el cómo lograr las metas fijadas con antelación. Las políticas son entonces declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras. Usualmente no requieren acción, sino que tienen el propósito de orientar a los directivos en su compromiso con las decisiones que tomaron en última instancia.

La esencia de la política es la discreción. La estrategia, por otra parte, se ocupa de la dirección en la cual se aplicarán los recursos humanos y materiales con el fin de acrecentar la probabilidad de lograr los objetivos seleccionados.

Algunas políticas y estrategias fundamentales pueden ser esencialmente las mismas, tal vez una forma de marcar una distinción significativa sea decir que las políticas orientarán nuestro pensamiento en la toma de decisiones (si ha de tomarse alguna), mientras que las estrategias implican que una empresa ha tomado la decisión de asignar recursos en una dirección dada.

Cómo dar dirección a los planes. La función primordial de las estrategias y las políticas es unificar y dar dirección a los planes. En otras palabras, influyen sobre el curso que una empresa intentará seguir. Pero por sí solas no aseguran que una organización llegue a donde quiere ir.

Creación de la estructura de planes. Las estrategias y las políticas ayudan a los gerentes a planear al orientar las decisiones de operación y a menudo al tomarlas de antemano. El principio fundamental es, por tanto, que cuanto más cuidadosamente desarrolladas y más claramente comprensibles sean las estrategias y las políticas, más congruentes y eficaces serán los planes resultantes.

La necesidad de la planeación operacional: tácticas. Para ser eficaces, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, aumentando los detalles hasta que abarquen todos los aspectos de las operaciones. Las tácticas, pues, son los planes de acción mediante los cuales se ejecutan las estrategias. Las estrategias deben estar apoyadas por tácticas eficaces.

Efecto de las estrategias y políticas sobre todas las áreas de la administración. Como las estrategias y las políticas afectan a la planeación, también afectan grandemente a otras áreas de la administración. Por ejemplo, las principales estrategias y políticas naturalmente influirán en la estructura de la organización y, a través de esto, en otras funciones del director.

Finalmente diremos, que implementando el estudio completo de la organización mediante las actividades propuestas, de la información ahí obtenida y aplicando y siguiendo algunas de las recomendaciones anteriores, estaremos en posibilidades de comenzar a formular algunos planes, objetivos y políticas que deberemos complementar con la planeación estratégica que desarrollaremos en el desarrollo de la solución del problema no. 12.

DESARROLLO DE LA SOLUCION PROPUESTA AL PROBLEMA NO. 11

Para el desarrollo de esta solución sera necesario intentarlo mediante el envío de escritos sumamente detallados y de entrevistas con diversos funcionarios que tengan la capacidad,

jerarquía y voluntad de resolver los problemas extralaborales de la Unión de Crédito, a los que se les pueda exponer los inconvenientes de seguir adelante con las irregularidades que se han presentado en dicha empresa.

Por otro lado considero necesario que se deba elaborar información, concreta, completa y objetiva sobre los cambios que se piensan llevar a cabo en toda la organización y plantear esto a los funcionarios en términos de beneficios tanto para la Unión, como para la gente y para ellos mismos, para que de esta forma nuestro argumento cuente con mayor soporte, fuerza y probabilidad de verse favorecido con una decisión positiva en el sentido de terminar con las irregularidades en cuanto a la anarquía que priva en la empresa y entonces poder llevar a cabo los planes que se tienen para lograr su reestructura, desarrollo y posteriormente su amplio éxito.

DESARROLLO DE LA SOLUCION PROPUESTA AL PROBLEMA NO 12

Hoy en día, una gran parte de los negocios ya se preocupan por realizar su planeación estratégica, aunque los grados de complejidad y formalidad varían muchísimo. Desde el punto de vista conceptual, la planeación estratégica es engañosamente sencilla, analizar la situación actual y la esperada en el futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, es un proceso extremadamente complicado que exige un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la firma.

La planeación se hace en un ambiente de incertidumbre. Nadie puede estar seguro de cómo será el ambiente externo o el interno, ni siquiera para la próxima semana, mucho menos dentro de varios años. Por lo tanto, se deberán hacer suposiciones o pronósticos acerca del ambiente anticipado. Algunos de los pronósticos se convierten en suposiciones para otros planes. Por ejemplo, el pronóstico del producto nacional bruto se convierte en la suposición para la planeación de las ventas, la cual a su vez, se convierte en el fundamento de la planeación de la producción y así sucesivamente se tendrá que hacer para toda la organización.

Aunque los pasos específicos en la formulación de la estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, en torno a elementos fundamentales que se mencionan a continuación:

1. Los diversos insumos organizacionales, entre ellos las metas de los trabajadores.
2. El perfil de la empresa es usualmente el punto de partida para determinar en dónde está la compañía y a dónde quiere ir. Así, los directivos superiores determinan el propósito básico de la empresa y clarifican la orientación geográfica de la empresa, como es el caso de si debería operar en algunas regiones o en todo el país, etc.
3. El perfil de la empresa es configurado por su personal, especialmente por los directivos de alto nivel y su orientación es importante para formular la estrategia. Ellos crean el clima organizacional y determinan la dirección de la firma. En consecuencia, sus valores, sus preferencias y sus actitudes hacia los riesgos deben examinarse cuidadosamente porque tienen un impacto sobre la estrategia.
4. El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los cuales se dirigen las actividades de la empresa.
5. El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se concreta en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, se explorara el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.
6. De modo similar, el ambiente interno de la empresa deberá investigarse y evaluarse en lo que toca a sus recursos, lo mismo que sus fuerzas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos, recursos financieros y otros factores como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los consumidores.
7. Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en el análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede perseguir muchos tipos de estrategias, puede especializarse o

concentrarse. Otra estrategia es la diversificación, que consiste en extender la operación de mercados nuevos y lucrativos. Otra es entrar al nivel internacional y ampliar la operación a otros países. Estos son tres ejemplos de estrategias posibles. En la práctica las compañías, en especial las grandes, optan por una combinación de estrategias.

8. Las diversas estrategias tienen que evaluarse cuidadosamente antes de tomar la decisión. Las decisiones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que comparte una decisión particular. Puede ser que no se aprovechen algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en un intento riesgoso podría provocar la quiebra.

9. Aunque no son parte del proceso de la planeación estratégica, la planeación a mediano y a corto plazo, así como la implantación de los planes deben considerarse durante todas las fases del proceso. El control también debe proporcionarse para monitorear el desempeño en comparación con los planes.

10. El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica es la prueba y consistencia y la preparación para planes de contingencia.

DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA NO. 13.

Para llevar a cabo el desarrollo de implantar un modelo de calidad en la organización y lograr así al paso del tiempo los resultados deseados (compromiso de la gente, mejores resultados, buen ambiente laboral, menores costos, etc.), necesitamos basarnos en un modelo de calidad que ha sido utilizado en varias organizaciones con gran éxito y permanencia, además de que será necesario apoyarnos en todas y cada una de las herramientas que hemos venido explicando a lo largo de las soluciones anteriores como lo son el D.O., la formación de grupos de trabajo, sensibilización de la organización, capacitación, entrenamiento, misión, filosofía, modelos de conducta, etc que nos llevarán solo y únicamente mediante su interrelación y correcta aplicación a tener éxito en el modelo de calidad total aplicado a la organización y por lo tanto a obtener las metas y logros deseados así como el compromiso de la alta dirección y total apoyo comprendiendo que se trata de un programa a largo plazo y que se trata también de un programa continuo.

El modelo de calidad que se presentara en el desarrollo de esta solución, servirá para que los líderes y directivos de empresas de servicios mexicanas tengan elementos y sólida información para contestar la siguiente pregunta:

¿ Con qué me voy a encontrar en la organización al entrar a un cambio profundo de cultura y valores enfocados hacia la calidad?

Para comenzar a familiarizarnos con el esquema que más adelante presentamos y como implantarlo, sera conveniente describir algunas situaciones que deberan evitarse al llevar a cabo el modelo de calidad.

1. El no tomar este asunto con su debida seriedad. La administración de la calidad debera formar parte importante de la agenda diaria de trabajo del director con el objetivo principal de ser un ejemplo para todos sus seguidores y empleados, de que el primero que se compromete en el nuevo cambio hacia la calidad será el director general.

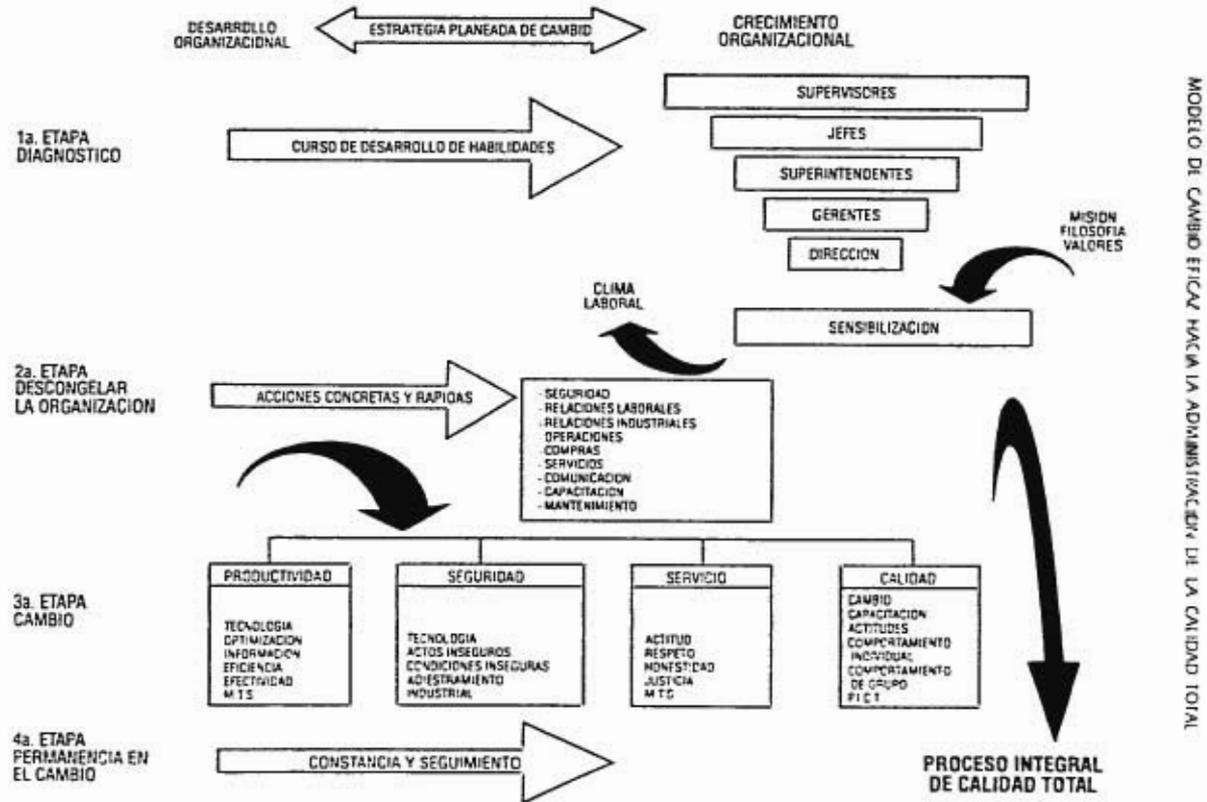
2. El no pasar por alto que los nuevos modos de actuar en el trabajo, no se logran fácilmente en la forma de capacitación masiva y además pretendiendo un cambio inmediato en la conducta de nuestros empleados.

3. Evitar pensar que nuestros ejecutivos y empleados trabajaran y formarán un equipo eficaz y compacto después de un minicurso especializado sobre el tema. Ningún equipo surge si no existe un reto significativo de desempeño para los miembros involucrados en él.

Una vez descritas las situaciones que deberan evitarse, a continuación se desarrollara el esquema del modelo (ver anexo VII)* y la manera en como debe implantarse en la organización.

Comienza por plantear que el implantar la calidad en la organización se trata de una estrategia planeada de cambio, para la cual en este caso podremos apoyarnos de una serie de herramientas, para facilitar dicha estrategia, para nuestro modelo dicha herramienta de cambio planeado sera el Desarrollo Organizacional, a través de este y con su correcta y racional aplicación podremos llevar a cabo el análisis - Diagnóstico de la organización. determinar entonces su situación actual y comenzar a formular la manera de proceder y la posible manera, forma y tiempo de capacitación, entrenamiento, formación de grupos de trabajo etc.

ANEXO VII



Una vez realizado el análisis diagnóstico de la organización y del posible o mas factible rumbo de acción, pasamos a la etapa No. 1 en la cual nos preocuparemos por poder implantar un curso de desarrollo de habilidades tanto de los supervisores, jefes, gerentes, dirección, empleados, etc para con esto poder facilitar el lograr la sensibilización de la organización, claro mediante la utilización también de la misión, filosofía y valores de la organización y de la gente (complementarias), una vez lograda la sensibilización de la organización, podemos orillar a la empresa y su gente a desear y lograr un clima laboral satisfactorio y por lo tanto adecuado para proseguir con la segunda etapa.

En la 2da. etapa se llevara a cabo la descongelación de la organización (proceso mediante el cual la alta dirección logra convencer a los integrantes de la organización de entrar en un estado en el cual esten dispuestos a recibir, captar, aceptar y realizar las acciones y cambios necesarios que deberan llevarse acabo, convencidos de sus beneficios, para mejorar la organización y por lo tanto sus resultados. El proceso de descongelación se refiere también a limpiar o quitar a la organización de las malas costumbres y prácticas de la organización anterior, para dar lugar a la nueva cultura organizacional.), mediante la realización y establecimiento de acciones concretas y rapidas para conseguir entonces la seguridad en el trabajo, mejorar las relaciones laborales, mejorar tambien las relaciones industriales o de servicio (según el giro de la empresa), lograr mejorar las operaciones, compras, servicios, comunicación, capacitación y mantenimiento de las acciones y programas concretos tomados en cuenta.

En la tercera etapa se llevara a cabo el cambio el cual involucrara a todas las áreas de la organización y se trata de lograr aspectos específicos en cada una de esas areas. Las principales áreas y aspectos deseados de cada una (en las que se tiene que enfocar el cambio), son las siguientes:

PRODUCTIVIDAD	SEGURIDAD	SERVICIO	CALIDAD
Tecnología.	Tecnología.	Actitud.	Cambio.
Optimización.	Actos inseguros.	Respeto.	Capacitación.
Información.	Condiciones inseguras.	Honestidad.	Actitudes.
Eficiencia.	Adiestramiento.	Justicia.	Comportamiento Indiv.
Efectividad	Industrial.		Comportamiento Grup.

En la etapa No. 4 se llevará a cabo la permanencia en el cambio mediante la constancia y el seguimiento del programa de calidad y de las acciones concretas realizadas a su funcionamiento correcto en la organización. Es importante mencionar por último que el proceso integral de calidad total se refiere aun proceso de mejora continua, es decir, ser mejor día con día, mes con mes, año con año etc. Se trata de un programa continuo que nunca termina dado que siempre se tiene que estar al pendiente de su buen funcionamiento y de su contribución adecuada a las metas de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Al implementar un programa de Calidad Total, y en la medida en que este vaya lográndose y dando resultados, la productividad aumenta por la eliminación de funciones y actividades innecesarias y por un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, hechos que traen como consecuencia el disminuir los costos, por lo tanto la reducción de los precios, el otorgamiento de un mejor servicio y como consecuencia la satisfacción del usuario.

2. Para poder llevar a cabo un programa de Calidad Total y que funcione adecuadamente la Dirección General es la primera que tiene que comprometerse y tomar las acciones necesarias para iniciar dicho programa. Se necesita que los niveles directivos en su totalidad tengan la actitud correcta hacia dicho proceso y que entiendan como debe ser para que entonces se inicie la implementación del mismo hacia los demás niveles.

3. La implementación de un programa de Calidad Total mediante el empleo de herramientas adecuadas (D.O., capacitación, entrenamiento, planeación, filosofía, modelos conductuales etc), nos permitirá transformar a una empresa problemática, poco competitiva y desorganizada en una empresa exitosa y organizada que además podrá contar con personal calificado y gozar de una posición privilegiada en su sector e incluso de ventajas competitivas importantes.

4. La implementación de un programa de Calidad Total proporciona un sistema de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad acordes a las necesidades de los consumidores o usuarios, debemos saber que el servicio o producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es muy elevado, no se puede definir la calidad sin tener en consideración el precio.

5. Un programa de Calidad Total incrementa notablemente el nivel de satisfacción de las personas que laboran dentro de la organización, así mismo, fomenta ampliamente su desarrollo, dado que las personas se sienten tratadas como tales y conocen cual es su función dentro de la organización así como la contribución que logran hacer mediante la realización de su trabajo al logro de los objetivos tanto propios como organizacionales. Dichos logros coadyuvarán a lograr la permanencia del negocio en el mercado y a su buena marcha económica.

6. La implementación de un programa integral de Calidad Total implica un proceso continuo dado que un papel importante en éste proceso lo juegan la innovación, la educación y

la capacitación continua de las personas, no sólo en aspectos técnicos, sino que también en aspectos filosóficos así como en el entrenamiento y desarrollo de las habilidades personales de comunicación y de trabajo en equipo, por lo cual el implantamiento de la calidad no es algo estático sino un proceso dinámico que una vez que se implante, se seguirá de por vida.

7. El programa de Calidad Total es un proceso integral dado que la calidad debe tomarse en su sentido más amplio, en el cual la calidad tiene que ser aplicada al trabajo, al servicio, a la información, al proceso, a la comunicación, así como calidad orientada a los trabajadores, puestos intermedios, superiores, al sistema, a la empresa, a los objetivos etc., se deberá hablar de la calidad en todas y cada una de sus diferentes modalidades.

De acuerdo a los puntos anteriores, podemos concluir que el implantar un programa de Calidad Total en la organización nos genera beneficios importantes en cuanto a la organización, reducción de costos, satisfacción de nuestros usuarios, buena marcha del negocio, alto nivel de satisfacción de nuestra gente, atractivos rendimientos etc., pero también es importante hacer notar que implementar un programa de calidad, control y mejoramiento continuo de la misma requiere de mucho TIEMPO, variedad de CONOCIMIENTOS y elevada PARTICIPACION y no sólo entonces de apoyarse en las herramientas que se encuentran disponibles a nuestro alcance para lograr dicho programa.

Solo aquellas empresas que estén concientes, convencidas y comprometidas con una filosofía de vida como lo es la Calidad y que la apliquen y vivan integralmente, serán las que resulten vencedoras en los difíciles tiempos de hoy.

BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

Crosby B. Philip.
La Calidad no Cuesta. El arte de cerciorarse de la Calidad.
Editorial Ceesa.
Junio 1989.

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

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

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

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

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

Administrate Hoy.
Editorial Ecasa.
No. 1, Mayo 1994