

64
zej



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**TECNICAS MODERNAS PARA LA OBTENCION
DE LA CALIDAD TOTAL EN EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A:

JOSE FRANCISCO GONZALEZ PEREZ

Asesor del Seminario:

L.A. MARIA ELENA GARCIA HERNANDEZ



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO. O. F.

1997





Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

**TÉCNICAS MODERNAS PARA LA
OBTENCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL
EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**

A mis Padres:

**Augusto Ciro González Barrera
Yolanda Pérez de González**

Con profundo cariño, admiración y agradecimiento, porque siempre creyeron en mí e impulsaron mi vida al cumplimiento de esta gran meta.

A mis Hermanas:

Por su confianza y comprensión que simplemente me hace quererlas cada día más.

A mis Familiares y Amigos que son tantos:

Por su invaluable apoyo y por ser tan incondicionales.

A Todos:

¡Muchas gracias!

José Francisco

INDICE

CAPITULO I EL NUEVO ENTORNO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

- 1.1 Las Empresas Ante el Proceso de Globalización Económica.**
 - 1.1.1 Concepto de Globalización
 - 1.1.2 Globalización y Neoliberalismo
 - 1.1.3 Nuevas Exigencias para las Entidades Productivas
- 1.2 La Premisa de la Competitividad Como Base del Nuevo Modelo Económico.**
- 1.3 Posición Actual de la Administración en México**

CAPITULO II ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- 2.1 Definiciones de Administración de Personal**
- 2.2 Aproximación al Término de Personal**
- 2.3 Importancia del Ciclo del Personal en la Empresa Moderna**
 - 2.3.1 Concepto del Ciclo de Personal
 - 2.3.2 Fases del Ciclo de Personal
- 2.4 Principios Fundamentales de la Administración de Personal**

CAPÍTULO III CALIDAD TOTAL

- 3.1 Concepto de Calidad.**
- 3.2 Concepto de Control de Calidad.**
- 3.3 Calidad Total.**

3.3.1 Definiciones.

3.3.2 Modelos de Calidad.

3.4 Calidad Total y Administración de Personal.

**CAPÍTULO IV CONTRASTACIÓN DE DIVERSAS TÉCNICAS PARA LA
OBTENCIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.
EL CASO MEXICANO.**

4.1 Desarrollo Organizacional

4.2 Efectividad Gerencial

4.3 Círculos de Calidad

4.4 Dirección por Objetivos.

4.5 Conclusión Capitular

CONCLUSIONES GENERALES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo inicia con un análisis del proceso de globalización en el que se encuentra inmersa la economía internacional, haciendo énfasis en la doctrina que propicia los cambios en el entorno tanto externo como interno de las empresas: el neoliberalismo. Se mencionan las principales exigencias que permitirán a las empresas cumplir con la primicia impuesta por el neoliberalismo, la eficiencia. Todo con la finalidad de poder hacer competitivas a las empresas en un marco de globalización económica. Una vez conocido el entorno en el que se encuentran las empresas en la actualidad se procede a estudiar la administración del personal en la empresa actual, sus principios fundamentales y el análisis del ciclo mismo y su importancia.

Posteriormente, se estudian los conceptos de calidad, control de calidad y calidad total, para poder entender mejor los modelos de calidad que se presentan, así como su relación con la administración del personal.

Lo anterior sirve de marco de presentación para las diversas técnicas que se emplean para la obtención de calidad total en la administración del personal, lo que permite evaluar las conveniencias de la implementación de estas técnicas en la empresa moderna con el fin de obtener una mayor competitividad por medio de la mejora en la calidad de los productos o servicios que brindan el personal de la empresa.

El objetivo principal de el presente trabajo es el de realizar una revisión de las principales técnicas que han sido usadas para la obtención de la calidad total en el desempeño del personal, para de ésta manera ayudar a la empresa en su búsqueda por la mejora constante que le permitirá ser competitiva en el marco económico actual.

CAPITULO I
EL NUEVO ENTORNO DE LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1.1 Las Empresas Ante el Proceso de Globalización Económica.

El contexto económico internacional se caracteriza en la actualidad por una cerrada competencia de productos y servicios que tienden cada día a ser mejores y más eficientes. La liberación comercial y globalización económica que se ha venido dando en los últimos años en nuestro país ha cambiado radicalmente la naturaleza de la empresa mexicana

Hoy en día, para competir exitosamente, las empresas mexicanas tienen necesariamente que hacerse más eficientes, la liberación comercial y el proceso de globalización constituyen los factores más trascendentes de un cambio económico que caracteriza nuestro tiempo

El principal problema de las empresas nacionales se encuentra en enfrentar la competencia en un contexto económico nacional que no es el más óptimo para crear una plataforma sana y próspera de crecimiento. La mejor manera en que las empresas mexicanas son capaces de competir en esta etapa de la economía es a través de una profunda reorganización de su estructura de producción, de una reconsideración de los mercados tomando en cuenta el proceso de globalización y principalmente, con la participación del gobierno, reestructurando la economía nacional de una forma global

Por supuesto, cada empresa en particular lleva a cabo la reorganización de manera específica de tal forma que "para algunas empresas significa exportar, para otras convertirse en proveedores de maquiladoras o de otros consumidores y para otros más implica desarrollar nuevos productos para competir en los mercados globalizados"¹.

Si bien es cierto que la inserción de México en la economía internacional constituye una enorme oportunidad de desarrollo para las empresas, también es cierto que la mayoría de estas no estaban preparadas para afrontar correctamente dicho proceso. Ya que las empresas se están enfrentando de manera cada vez más creciente a una nueva dinámica y a nuevos patrones de comportamiento de la producción y de los mercados. Sin embargo, la principal característica de dicho proceso es un tipo de competencia a nivel internacional diferente, tanto cualitativa como cuantitativamente a la tradicionalmente observada.

Las diferencias en la competencia internacional son el resultado del proceso de globalización de la economía mundial: el cual ha provocado la tendencia de que el mundo entero se convierta en un solo mercado. Es ahora que este mercado es donde se producen y manufacturan los bienes industriales, con la participación de empresas de diferentes nacionalidades. Las empresas

¹ Mercado H., Salvador. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO. Edit. PAC México, 1994, p. 7

adquieren insumos de ese mismo y único mercado, preocupándose de la calidad, precio y puntualidad en el tiempo de entrega

En este nuevo mercado en que las empresas compiten abre grandes oportunidades pero al mismo tiempo graves riesgos para todas. Las oportunidades se encuentran en las líneas de modernización, la expansión y la penetración de nuevos mercados, los riesgos son muy variados y van desde la disminución del margen de utilidades o la pérdida de la posición en un mercado, hasta la desaparición de la empresa.

Es por ello, que el reto de México en la actualidad es que sus empresas se han visto obligadas a ajustarse introduciendo nuevos y modernos procesos productivos, cambiando las líneas de producción, identificando nuevos nichos de mercado y desarrollando nuevos métodos administrativos en las empresas.

1.1.1 Concepto de Globalización

La globalización es un fenómeno que se presenta en la economía internacional actual y puede tener varios significados "Es integración a nivel comercial, tecnológico y de comunicaciones y a su vez es formación de grandes bloques económicos"² que agrupan una gran cantidad de países que se unen para afrontar de manera más exitosa la competencia internacional, ejemplo de

² Inarte, Gregorio. NEOLIBERALISMO ¿SI O NO?. Edit. Dabar, México, 1994 p. 19

estos bloques tenemos en la Comunidad Económica Europea, el Tratado de Libre Comercio y el Mercosur por nombrar solo algunos.

La globalización surge simultáneamente en la idea dinámica de integración, sin embargo conlleva sus riesgos, ya que surgen corrientes de pensamiento y movimientos de tipo regional que tienden a privilegiar lo local y lo propio.

La globalización efectiva en el conjunto de la economía mundial significa la liberalización y desregulación absoluta en todas y cada uno de los países que integran el sistema. Por lo que es evidente que la llamada globalización aún no se ha dado de manera absoluta y generalizada. Ya que la situación que afrontan los diversos países es mucho más complicada y multifacética. Las nociones de globalización y de bloques económicos no dan cuenta de las estructuras de poder ni permiten una buena caracterización de la situación actual y las tendencias del sistema económico internacional

El proceso de globalización conlleva un problema de estructura, ya que mientras se forman bloques económicos que entre sus miembros se hacen concesiones, estas últimas no pueden ser aplicadas a países que no formen parte estructural del bloque. Dicha exclusión dificulta el proceso de globalización como fenómeno universal

Pero pese a todo las teorías actualmente en boga tienden a una mayor apertura comercial en el marco de los mercados internacionales y tanto los países

industrializados como los de vías en desarrollo ven en las exportaciones un factor determinante para su economía. El problema que acompaña la globalización de los mercados es que todos quisieran vender más y comprar menos. Sin embargo, en lo que todos están de acuerdo es que el nuevo esquema pretende eliminar trabas no solo para el flujo más libre de bienes sino también para el de todo tipo de servicios e inversiones.

1.1.2 Globalización y Neoliberalismo

Uno de los fenómenos más generalizados en el mundo actual es el predominio de la economía del mercado que es el artífice de la doctrina conocida como neoliberalismo, este último caracterizado por la "fuerte tendencia hacia las privatizaciones de las empresas públicas, así como los proyectos de achicamiento del Estado y su abstención en el área económica"³

El neoliberalismo distribuye sus recompensas en razón exclusiva de la eficiencia, por lo que las empresas que se encuentran dentro de este sistema tienden a afrontar sus problemas por medio de la globalización, ya que sumando sus fuerzas logran hacerse más eficientes. Este proceso necesariamente conduce a la especialización en cada país en la producción de mercancías y servicios en los cuales tiene ventajas y por tanto menores costos relativos lo que los conducirá

³ Iriarte, Gregorio. *Ibidem*, p. 23

a una mayor eficiencia en el uso de los recursos productivos y por lo mismo a un incremento en la productividad indispensable en el contexto del neoliberalismo.

Al analizar la estructura del modelo neoliberal se tiene la clave de la organización económica y social del neoliberalismo está en que la gente esté en más posibilidad de ganar y esto aumenta su disponibilidad para trabajar. El mejor incentivo para que las personas trabajen es una mayor ganancia, así pues, el motor de la economía neoliberal radica en la ambición ilimitada de las personas. "Incentivando al máximo, dicen los neoliberales, el éxito estará asegurado"⁴

Para el neoliberalismo la globalización de los mercados representa uno de sus mejores aliados ya que en él se encuentran las condiciones ideales para su desarrollo, es decir, la comercialización de productos cada vez mejores, que necesariamente implican la norma esencial en el neoliberalismo la eficiencia.

Para lograr todo lo anterior, el neoliberalismo requiere de un estado totalmente sometido a las leyes del mercado y en consecuencia a el proceso de globalización. Ya que pretende reducirlo a un mero vigilante que haga cumplir las leyes establecidas y no le asignan mas responsabilidades que las de un arbitro que observe las reglas del juego.

⁴ Iriarte, Gregorio. Ibidem, p. 25

Sin embargo, la apertura económica al mercado exterior aunque garantiza la existencia de productos en el país, debilita a las pequeñas empresas nacionales lo que es un grave riesgo del proceso de globalización, tomando en cuenta que la mayor parte de las fuentes de trabajo en nuestro país proviene de dichas empresas.

En esta última década del siglo las empresas enfrentan un nuevo esquema en el que se advierte que los cambios económicos políticos y sociales han sido provocados por el reordenamiento económico cultural, es decir, el proceso de globalización. Esto se refleja especialmente en el campo tecnológico, cultural, político pero sobre todo económico. Por lo que se hace necesario tomar en cuenta que el neoliberalismo determina un nuevo escenario que conlleva a una serie de fenómenos cuya consecuencia afecta el desarrollo económico del país.

En México, en el último decenio se ha vivido un ambiente de extremas dificultades económicas, tanto en el contorno externo como en el proceso de ajuste interno, cuya política común ha sido la instauración de programas de estabilización tendientes a atenuar los problemas inflacionarios. Pese a todo, en el marco de la globalización económica y la inminente conformación de los bloques económicos, así como la asociación de partes con desigual estado de desarrollo, la política económica de México se está configurando hacia la integración económica con los Estados Unidos y Canadá.

1.1.3 Nuevas Exigencias para las Entidades Productivas

En la actualidad ante las nuevas circunstancias las empresas se han visto obligadas a realizar ajustes diseñando e implantando estrategias que toman en cuenta las tendencias de la economía mundial y la competencia internacional. Las estrategias usadas para participar exitosamente en el comercio a nivel global, son aquellas encaminadas a elevar significativamente el nivel de competencia de las empresas, incrementando su productividad y su potencial para la participación mundial.

Hay que tomar en cuenta que por muchos años México vivió aislado de las corrientes económicas internacionales y que hoy en día esto representa un grave rezago que hay que superar, por lo que el país ya no debe mantenerse aislado de los procesos económicos a nivel internacional

Las empresas en general tienden a considerar los siguientes factores como determinantes para su adecuado crecimiento y participación internacional. La competencia internacional, el exceso de oferta mundial de algunos bienes, los precios relativos internacionales y la contracción de los mercados en el momento de diseñar sus estrategias de desarrollo

"Para las empresas mexicanas, competir en la economía global es una imperiosa necesidad para su sobrevivencia y para el logro de su desarrollo. La participación eficiente y agresiva en la competencia internacional y en el mercado global, satisfaciendo la creciente demanda de bienes industriales a los niveles de

competitividad requeridos constituye el motor de crecimiento de las industrias y las empresas".⁵

Tomando en cuenta lo anterior se tiene el crecimiento de cada industria y de cada empresa dependerá en gran medida del éxito que alcance al competir globalmente. Las empresas que cuenten con diseño de estrategias de acceso al mercado global (tanto nacional como internacional) y estrategias que logren un incremento de su productividad aumentarán significativamente su competitividad.

Entre las principales exigencias que presenta la globalización resaltan las siguientes:

- A. El aspecto tecnológico se ha convertido en uno de los factores más importantes en el proceso de cambio. La implementación de tecnologías más avanzadas en los procesos productivos representa para las empresas la capacidad de competir con otras firmas en cuestión de volumen calidad y precio.
- B. Las ventajas comparativas: Las nuevas ventajas comparativas se caracterizan entre otras cosas por la innovación y adaptación tecnológica con la infraestructura de la planta productiva y su eficiente utilización de recursos
- C. La capacitación de los recursos humanos: Este es un punto fundamental en el desarrollo y modernización de las empresas, ya que un adecuado programa de

⁵ Mercado H., Salvador. Op. Cit. P. 9

capacitación implicará necesariamente una mejor capacidad de la empresa para adaptarse a cambios tecnológicos que necesita para su supervivencia.

D. La aplicación de diversas técnicas de la calidad total: Es importante retomar las experiencias que han experimentado empresas que han aplicado estos programas en su beneficio por lo que la implementación de los diferentes modelos de la calidad en las empresas es actualmente una de las primicias fundamentales para el cambio.

E. La especialización: Dadas las últimas tendencias en la globalización de los mercados se ha visto la necesidad de que las empresas se especialicen en determinados productos o procesos promoviendo de esta manera la mejora en la calidad y la producción compartida hacia los diversos sectores de la industria y permitiendo el surgimiento de nuevos y mejores productos

1.2 La Premisa de la Competitividad Como Base del Nuevo Modelo Económico.

Como ya se mencionó anteriormente el neoliberalismo es el más crudo economicismo, ya que impulsa un modelo de sociedad basado exclusivamente en las normas de eficiencia y distribuye sus beneficios en razón única y exclusivamente de la eficiencia

Esto necesariamente implica un aumento en la competitividad de las empresas que quieran sobrevivir en el nuevo modelo económico, lo que puede traer beneficios como: hacer más eficientes a las empresas y crear mejores

productos, pero se acompaña de riesgos como: crear profundas desigualdades económicas y sociales, el aniquilamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Se requiere de mucha cautela en el manejo de la productividad de las empresas ya que la definición de tiempos y acciones en este proceso es vital para evitar el desquiciamiento de la economía del país del que se trate, en este sentido la apertura económica y la competitividad deben ser concebidas como una alternativa, las cuales si no se manejan de forma adecuada pueden repercutir negativamente en el futuro económico, político y social del país

La competitividad como principal característica del modelo económico neoliberal se está llevando a cabo mediante la innovación tecnológica principalmente. Entre los cambios más importantes se encuentran los robots industriales y la automatización, por lo que los países en que se tenga la vanguardia en estos campos necesariamente marcaran el paso en la competitividad de los productos, por eso no es de extrañar que el Japón esté a la cabeza en la elaboración de un sinnúmero de productos dada su alta calidad y precios accesibles, lo que los lleva necesariamente a ser más competitivos

Es por ello que una de las premisas de los procesos industriales es no solo lograr una mayor productividad, sino también conseguir una competitividad que le permita a la empresa competir en los mercados internacionales, para lograrlo no solo se debe mejorar la productividad sino implementar toda una filosofía de calidad total en la empresa, de tal forma que no sólo el proceso

productivo este inmiscuido en este cambio, sino que todos los departamentos de la empresa deben estar inmersos en el compromiso de la obtención de calidad total lo que llevará a la empresa a una posición de competencia que no lograría alcanzar sin un programa de calidad total.

Cabe resaltar que el modelo neoliberal tiende a obligar a las empresas a implementar programas de optimización de recursos tanto humanos como materiales y que la mayoría de estos programas han sido tomados de la experiencia de los japoneses en la implementación de los planes de calidad que tan buenos resultados les han brindado a las empresas japonesas. No es de extrañar entonces que las empresas empiecen a implementar modelos de calidad aplicados en el lejano oriente, todo ello con la finalidad de hacerse más competitivas en el contexto internacional.

1.3 Posición Actual de la Administración en México

La administración en nuestro país se encuentra inmersa en el mismo proceso en el que se encuentran las empresas, es decir, el modelo neoliberal tiende a hacer a la administración más eficiente.

La eficiencia en la administración implica necesariamente la aplicación de técnicas que mejoren la calidad de la administración y éstas técnicas generalmente son tomadas de modelos que han resultado eficientes en empresas de otros países donde se han aplicado.

A su vez, recientemente han surgido muchas tendencias nuevas en el campo de la administración. Estas tendencias actuales incluyen un reiterado énfasis en temas legales, de productividad, de informática y de desarrollo organizacional.

La moderna administración ve en el aspecto legal un factor no tomado muy en cuenta anteriormente, el personal para laborar adecuadamente necesita buenas relaciones entre los sindicatos y la administración, de garantías de que sus derechos laborales serán respetados y que temas como la igualdad en el empleo, protección, seguridad y salud serán tomados en cuenta y más recientemente han aparecido temas que se refieren a la calidad de vida y la ecología, por lo que la moderna administración debe de tenerlos muy en cuenta

En cuanto a la productividad tenemos que en muchos casos los productos que se manufacturan en el país son más altos en precio y/o de menor calidad que los productos extranjeros. El descenso en la productividad y competitividad en los productos puede tener múltiples factores entre ellos falta de una adecuada tecnología, excesivos costos laborales, materia prima de baja calidad, etc

El problema de la falta de productividad conlleva necesariamente a una disminución en la competitividad lo cual puede traer consecuencias nefastas para la empresa es por ello que una de las primicias de la administración moderna está en la importancia que se le da a la productividad tomando en cuenta que para lograr ésta es necesario contar con los recursos óptimos tanto materiales como

humanos. El aumento real en la productividad de una empresa es el resultado de un esfuerzo conjunto de sus empleados pero sobre todo de la administración. Por lo que los procedimientos de evaluación del trabajo, el uso de incentivos económicos, el entrenamiento constante y la reorganización de las estructuras administrativas deben recibir una atención continua por parte de la administración.

Una de la tendencias más novedosas y significativas en la administración actual es la aplicación de la informática, la cual ha desarrollado sofisticados sistemas que intervienen en casi todos los aspectos de la administración. Las computadoras se han usado durante décadas para el control de estaciones y elaboración de nóminas, pero en la actualidad se usan rutinariamente para la planeación, capacitación y desarrollo del personal, dándole un nuevo giro a la aplicación de la informática en la administración.

La computación tiene un sin fin de aplicaciones para la administración y actualmente cada empresa debe desarrollar sus propias aplicaciones en particular, de tal forma que pueda sacar el mejor provecho de la aplicación de esta herramienta.

Hoy en día existe un reconocimiento de que la administración está entrelazada con el proceso de desarrollo de la organización. Este es importante ya que el desarrollo organizacional implica cambiar los desempeños del trabajo y las relaciones entre los individuos y entre los grupos. El desarrollo organizacional

en la administración es una estrategia educativa que implica cursos de acción que se concentran en toda cultura de una organización con el propósito de provocar el cambio planeado, alterando las actitudes y los valores humanos, así como los diseños y las estructuras organizacionales, de modo que las empresas puedan adaptarse mejor a la cambiante tecnología y pueden efectuar rápidamente el cambio dentro de la organización.

La administración actual en nuestro país tiende a incluir los temas antes mencionados en el proceso de la organización, todo ello para poder afrontar los retos marcados por el entorno actual en los negocios.

CAPITULO II

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

2.1 Definiciones de Administración de Personal

El elemento más importante en todo organismo es su personal, por lo tanto, la administración de personal implicará el manejo del recurso más preciado de cualquier organización, es por ello que la definición de la administración de personal debe ser considerada en su justa medida

Existen diferentes definiciones de administración de personal entre ellas tenemos a Fernando Arias Galicia quien en su obra Administración de Recursos Humanos nos dice: "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" ⁶

Otra definición nos dice que la administración del personal "consiste en la planeación, organización, dirección, control y coordinación, para promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el

⁶ Arias Galicia Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Edit. Trillas, México, 1991, P. 27

medio que presenta a las personas que colaboran en ella para lograr los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo⁷

Para entender que es la administración de personal es necesario enfocar lo que se denomina el proceso de administración a la función de administración de personal.

Planeación: Establecer metas y estándares, desarrollar reglas y procedimientos, en otras palabras pronosticar algunos acontecimientos futuros.

Organización: Asignar a cada subordinado una tarea específica; delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.

Formación de un Equipo de Trabajo Este proceso consiste en establecer que tipo de personas se deben contratar, reclutar y seleccionar. Establecer estándares para el desempeño, compensar a los trabajadores, evaluar y asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.

Dirección. Su principal función consiste en lograr que los demás hagan su trabajo eficientemente, apoyándose en el mantenimiento de una moral elevada mediante la motivación a los subordinados

⁷ Rodriguez Valencia Joaquín. ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL Edit. ECASA, México, 1991 P. 61

Control: Fijar estándares de calidad o niveles de producción, comparar la forma en que el desempeño real corresponde a estos estándares y tomar acciones correctivas cuando se requiera.

Tomando en cuenta lo anterior la administración de personal se refiere a los conceptos y técnicas que se requieren para desempeñar debidamente lo relacionado con el personal y esto incluye:

- Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- La administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados).
- Evaluación del desempeño
- El desarrollo personal
- Planeación de las necesidades de mano de obra y reclutamiento de los candidatos a los puestos.
- Inducción y capacitación de los nuevos empleados.
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Comunicación interpersonal (asesorías, entrevistas, etc.).

La administración del personal se torna cada vez más importante en la actualidad como resultado de tendencias tanto políticas como económicas y sociales.

2.2 Aproximación al Término de Personal.

Se considera que el personal está constituido por las personas que trabajan para una organización. Las habilidades que poseen y su conocimiento acerca del sistema de trabajo son de gran valor para la organización y el diccionario lo define como "el conjunto de personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, etc."⁸

Con el término de personal se abarca no solo el esfuerzo o la actividad humana, sino factores que dan diversas modalidades a este personal como son: conocimiento, experiencia, motivación, intereses, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos son más importantes que otro tipo de recursos como pueden ser materiales o técnicos, ya que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseño de los recursos antes mencionados, lo cual no puede suceder a la inversa. Entre las principales características de los recursos humanos se tienen las siguientes:

No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de otro tipo de recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son parte de la

⁸ GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO Editado por Selecciones de Readers Digest, México, 1980, P 2922

persona. El personal está en disposición voluntaria para prestar sus servicios, por lo que no existe la esclavitud, ya que nadie puede ser obligado a prestar su trabajo personal sin la justa retribución y sin su consentimiento.

Las actividades del personal deben ser aprovechadas para la organización y deben concordar con los objetivos personales tanto del individuo como de la empresa, entonces el contrato legal que se establece entre ambos tiene también una validez psicológica

Las experiencias, habilidades y conocimientos son intangibles y solamente se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de éstas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva

El total de personal de una organización puede ser incrementado en un momento dado. Básicamente existen dos formas para tal fin: uno es por contratación de nuevo personal y otro es el mejoramiento del ya existente. Desafortunadamente la capacidad del personal también puede ser disminuida por las enfermedades, los accidentes y la de una deficiente alimentación

La variabilidad en las capacidades del personal es una característica importante en la diferenciación del mismo, ya que no todo el mundo posee las mismas habilidades y conocimientos. El conjunto de características que han de destacar a una persona en determinada actividad solo es poseído por un número inferior al total del personal. En este sentido se dice que el personal es escaso por lo que las organizaciones están dispuestas a pagar dinero por sus servicios

2.3 Importancia del Ciclo Personal en la Empresa Moderna

El ciclo de personal evalúa las funciones que afectan de manera directa el desempeño tanto a nivel individual como organizativo de la empresa.

El principal desafío de la empresa moderna consiste en obtener y mantener un ambiente que impulse las inclinaciones positivas de los empleados y facilite la formación de vínculos entre las metas personales y los objetivos organizacionales. En este contexto el ciclo del personal juega un papel fundamental, ya que el adecuado funcionamiento entre las partes que lo conforman redundará necesariamente en el logro de los objetivos de la organización.

No hay duda de que muchos trabajadores están insatisfechos y que esto se ha convertido en una gran preocupación para la empresa. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. El manejo de la insatisfacción resultante y el aprender a motivar a una fuerza laboral mejor preparada son problemas críticos que el ciclo de personal debe ser capaz de prevenirlo.

Los hombres y mujeres de todas las edades parecen estar interesados en elegir un estilo de vida y una carrera que en tener solamente un empleo. Es por ello importante que el ciclo del personal tenga en cuenta el desarrollo de las

carreras y la adaptación del trabajo a un estilo de vida flexible y pueda conciliar los intereses tanto de la empresa como de los empleados.

Por otra parte las leyes juegan un papel determinante en el ciclo del personal, ya que obliga a la empresa a mantenerse constantemente al día en esta materia y a mantener sus acciones dentro del marco de la legalidad

Varios autores piensan que los valores básicos relacionados con el trabajo están cambiando. Este cambio debe ser percibido para adaptarlo al ciclo del personal de cada empresa. Ya que hace años se pensaba que la ética del trabajo motivaba al personal a trabajar y poner en ello su mejor esfuerzo. En la actualidad parece ser que este compromiso con el trabajo está en franco descenso. De tal forma que se debe asumir entonces que la motivación de los empleados puede cambiar radicalmente.

El ciclo del personal es importante dentro de la empresa ya que se ha visto que toma en cuenta la productividad de los trabajadores y en este sentido puede motivarse al personal a través de diversas formas, una de ellas es aportar mayores inversiones en equipo moderno que permitan al trabajador hacerle sentir su valía dentro de la empresa, esto solo es parte de la solución que puede tomar en cuenta el ciclo de personal para mejorar la productividad de la empresa.

Otra forma en que el ciclo del personal afecta la productividad y el desempeño es mejorando la conducta humana en el trabajo por medio de aplicación de técnicas y conceptos modernos de la administración de personal. En

otras palabras existen conceptos y técnicas de la administración de personal que se utilizan en la actualidad en las organizaciones y que han demostrado su eficacia en el mejoramiento de la productividad y el desempeño de los empleados.

2.3.1 Concepto del Ciclo de Personal

Si bien no se ha establecido un concepto de ciclo de personal que sea universalmente aceptado, debido principalmente a que el concepto de ciclo de personal implica necesariamente la constante revisión de los procesos que lo conforman y dada la dinámica a la que se ven sometidos dichos procesos, producen un continuo ajuste para su adecuada definición

Sin embargo, existen algunos intentos de definirlo, de tal forma que es descrito algunas veces como: una serie de procesos interrelacionados a través de los cuales es valorado y compensado el personal a su paso por una empresa

Otro intento por definirlo establece que el ciclo de personal es el proceso mediante el cual una organización o empresa establece una relación interdependiente con el personal, estableciendo vínculos que puedan ser mutuamente benéficos

Finalmente, se considera al ciclo del personal como una serie de funciones que abarcan los procesos que desarrolla el personal siguiendo un orden determinado durante su estancia en una empresa y está constituido por : Selección, evaluación del rendimiento, recompensas y desarrollo.

2.3.2 Fases del Ciclo de Personal

En esta parte del trabajo se analizan las fases en que está constituido el ciclo de personal. En principio estas fases pueden parecer sencillas, pero esto es cierto únicamente si no se tiene en cuenta lo impredecible que resulta el comportamiento de los individuos, ya que cada individuo llega a la organización con distintas expectativas, con distintas capacidades para aprender cosas nuevas y con distintos niveles de conocimiento

Selección: Esta no incluye únicamente a la contratación, sino también el desplazamiento de las personas de una posición a otra de manera interna. El objetivo de la selección es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto el personal como de la organización

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse a técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc. a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad de las decisiones

Evaluación del rendimiento Por regla general las organizaciones consideran esta evaluación como una tarea que debe ser evitada o despreciada. En muchas de estas empresas la evaluación de el rendimiento consiste en que el

administrador evalúa el rendimiento del empleado y utiliza esta evaluación, generalmente anual, para determinar el aumento de méritos que otorgará.

A la administración le preocupa que la evaluación del rendimiento pueda provocar una retroalimentación negativa que prive de motivación al trabajador y dificulte la interacción con sus subordinados. Por otro lado, el empleado sabe que las recompensas organizativas van unidas al resultado de la evaluación y que esta se enfoca principalmente a la ganancia neta, en lugar de hacerlo en las razones de ella misma

La evaluación debe ser un proceso abierto, formado por intercambios honestos y sinceros entre el gerente y los subordinados. Se debe evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto

El proceso de evaluación del rendimiento brinda una oportunidad para fijar la atención del personal sobre las cosas más importantes, al estar informados acerca de las metas de la organización y la forma en que su puesto cumple con los objetivos señalados, tendrá la capacidad requerida para determinar en su propio caso lo que es importante y jerarquizar las tareas con valores diferentes en cuanto al esfuerzo total de la organización

De la evaluación será de donde se deriven los premios y ascensos considerando los resultados obtenidos de cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento

Recompensas: Dentro del aspecto de la recompensas, es muy necesario evaluar que es lo que se recompensará, si el rendimiento obtenido o el tiempo en que se ha laborado, además se debe identificar de una forma objetiva la amplia gama de recompensas que la empresa puede utilizar para motivar a su personal.

Se sabe que aunque la paga puede ser la fuente principal de motivación de los empleados, a la larga no se espera un sistema de pago por mérito en una compañía, sino se debe tomar en cuenta el resto de las necesidades del personal, como pueden ser un ambiente agradable, un reconocimiento a la labor, capacitar constantemente, efectuar programas de ayuda a la educación del personal, etc. De esta forma se pueden descubrir diversas formas de motivar al personal.

Entre los aspectos que los empleados más valoran se encuentran los siguientes:

- Oportunidades para aprender y desarrollar nuevos conocimientos
- Oportunidad de estudiar una carrera que posibilite a largo plazo un crecimiento dentro de la empresa.
- La paga en sus diversas formas, como pueden ser salario, bonificaciones, vales, opción de compra de acciones.
- Elogios por parte de la administración
- Seguridad en el cargo, especialmente en tiempos difíciles.
- Satisfacción del ego personal al hacerle ver que cumple debidamente su tarea.

- **Retroalimentación positiva por parte de los clientes y proveedores.**

La mayor parte de estas recompensas son poco usadas por las empresas, y hay que tomar en cuenta que en muchas ocasiones los empleados disminuyen sus capacidades por falta de reconocimiento de las mismas

Desarrollo: El actual entorno económico que se presenta ante las empresas antepone el desafío de tener un proceso de desarrollo más elaborado y sistemático, pues en la actualidad la mayor parte del desarrollo del personal en las organizaciones proviene de una capacitación en el trabajo. Se tiene comprobado que las mayores "experiencias de desarrollo en una empresa proceden de la capacitación en el trabajo y de las enseñanzas informales en oposición a una capacitación y desarrollo formal"⁹

Tomando en cuenta lo anterior, debe tomarse la debida importancia que tiene la capacitación dentro del trabajo. Algunas formas de otorgar esta capacitación van desde la rotación de tareas como una secuencia de desarrollo orientada a producir personas que ocupen posiciones clave dentro de la compañía hasta la capacitación y los procesos informales de enseñanza

El desafío actual es desarrollar personas con habilidades acordes a los tiempos actuales, a saber, con algunas de las siguientes características.

⁹Collins, Eliza. EL EMBA PORTATIL, Edit. Limusa, México, 1994, p 244

- **Hacer que la organización reconozca y afronte los desafíos a los que los somete el contorno económico actual. Esto es posible suministrando a los administradores las herramientas necesarias para que su enfoque personal sea dirigido hacia la concientización de los riesgos por parte de los competidores, los cambios tecnológicos y demás factores existentes en su entorno.**
- **Tener la capacidad de encontrar un procedimiento para institucionalizar los cambios administrativos, ideando sistemas de administración que desarrollen esa nueva realidad organizativa. Esto en otras palabras significa implementar el cambio desde la parte más alta de la organización hasta lo más bajo posible, de tal forma, que la empresa afronte como un todo los cambios administrativos.**
- **Lograr que los nuevos líderes tengan la suficiente visión para movilizar la organización hacia los objetivos planteados. Las organizaciones con buena visión por parte de sus administradores tienen la habilidad de capitalizar los buenos tiempos y sobrevivir en los tiempos de crisis, esto debido a que las políticas de sus líderes han dedicado tiempo para trabajar como un grupo y hacer frente a la competencia exterior de la empresa.**

Las cuatro actividades descritas, son los procesos administrativos que integran el ciclo de personal y que permite a los administradores apoyar el cambio, es por ello, que este ciclo de personal ha recibido a últimas fecha una atención creciente debido a que cada vez los administradores están mas convencidos que la participación de los empleados en la productividad está determinada por la forma en que estos están administrados.

2.4 Principios Fundamentales de la Administración del Personal

La administración de personal es una área interdisciplinaria ya que cubria necesariamente conceptos de diferentes disciplinas, entre las que se encuentran las siguientes:

Ingeniería Industrial: A principio del presente siglo apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado administración científica el cual establecía como aspecto fundamental en las empresas la búsqueda de la eficiencia. Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen gran validez y que establecieron el camino para la moderna administración.

Entre las principales aportaciones podemos mencionar:

- El estudio de tiempos
- El estudio de movimientos.
- El sistema de incentivos
- Valoración de tareas
- Oficinas de selección (constituyó el primer intento de lo que ahora es el departamento de personal)
- Adiestramiento de los trabajadores

Desgraciadamente este método de tipo mecánico en lugar de ser la panacea que se creía creó serios problemas para las empresas, no obstante produjo valiosos frutos que han ido en constante mejora

Psicología: El hombre siempre ha aspirado a conocer mejor a sus semejantes en la diversidad de relaciones que tienen con él. La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y las actitudes y encontrar las causas de su motivación conflicto y frustración, etc

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración del personal es sumamente valioso para campos como:

- Selección de personal.
- Entrenamiento y capacitación.
- Orientación profesional.
- Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- Test psicológicos.
- Reducción de conflictos.

La psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa.

Sociología: Por sus variados puntos de contacto con la psicología es común que en muchos aspectos se confunda a la sociología con ella.

Sin embargo, la sociología estudia las relaciones recíprocas de grupos e individuos. De tal forma que los principios de esta ciencia pueden ser aplicados a hechos concretos pudiéndose aplicar a la organización y apareciendo la sociología de la empresa, la sociología industrial y la sociología de la administración.

No vale la pena, por razones de espacio, mencionar por ahora los estudios que condujeron a dichas ramas de la sociología. sin embargo, mencionaremos las aportaciones más importantes de ésta a la administración de personal:

- 1) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- 2) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo.
- 3) Análisis de autoridad, burocracia y movilidad

Antropología: De esta disciplina primordialmente se ha tomado la referencia a los conceptos de cultura y subcultura que permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología aporta el estudio de las costumbres, ritos y tecnología imperante en los diversos grupos sociales.

Derecho: El derecho ha implementado en sus ordenamientos los principios que deben regir las relaciones obrero-patronales. Y es de esperarse que su actualización sea constante dada la dinámica del contexto actual.

Economía: De una manera general puede decirse que la economía indica la manera en que pueden aprovecharse mejor los recursos para producir bienes y servicios, por lo que es evidente que la administración de personal haya tomado de la economía principios tales como el capital humano, escasez, oferta, demanda, mercado de trabajo, etc. Igualmente los salarios y el trabajo juegan un papel fundamental en la administración de personal y son contribuciones a esta ciencia por parte de la economía

Matemáticas: Los modelos de estadística que son usados en la administración de personal tienen su fundamento en las matemáticas, igualmente la aplicación de modelos de regresión a las curvas de salario y a la valuación de puestos, etc. Por lo que es innegable la aplicación de principios matemáticos en la administración de personal.

Puede observarse en esta pequeña muestra la amplia variedad de disciplinas que aportan sus principios para que la administración de personal pueda funcionar eficientemente. De tal forma que tomando en consideración dichos principios, la administración de personal también cuenta con ciertas normas primarias, por lo que se tratarán de resumir en aquellas que sean más representativas.

El objetivo principal de la administración de personal en cualquier organización es el de facilitar el rendimiento organizacional, esto es, conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí con una actitud favorable. En otras palabras representa todas aquellas cosas que provocan entusiasmo o satisfacción y hacen que las personas deseen permanecer en la organización

De tal forma que los principios que la administración de personal utiliza para obtener, desarrollar, evaluar o retener a los tipos y las cantidades correctas de personal son los siguientes:

- Proporcionar a la organización fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y dar un adecuado consejo a otros departamentos.
- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación acorde con sus capacidades.
- Mejorar la calidad de los recursos humanos para lograr una mayor eficacia de estos en todos los niveles de la organización.
- Alcanzar eficacia y eficiencia administrativa con los recursos humanos disponibles.
- Crear y desarrollar condiciones organizacionales plenas para lograr una satisfacción del personal y de sus objetivos individuales.

Los anteriores principios son los fundamentales para el ejercicio de la administración de personal y son la base para las funciones de dicha administración, que son los siguientes:

- A. Planear el personal asegurando su colocación adecuada en los tipos y las cantidades correctas.
- B. Obtener y suministrar personal óptimo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- C. Efectuar una efectiva contratación inducción del personal reciente con el fin de efectuar un comienzo productivo.
- D. Establecer el sistema de remuneración justa para lograr niveles de desempeño deseado.
- E. Ejercer programas con carácter permanente de capacitación y desarrollo de personal que eleve la capacidad operativa de éste.
- F. Ejercer una adecuada administración del contrato de trabajo y lograr buenas relaciones laborales.
- G. Promover con el sindicato programas de higiene y seguridad.

CAPÍTULO III

CALIDAD TOTAL

3.1 Concepto de Calidad.

Actualmente la vida cotidiana depende totalmente de la ejecución y operación satisfactoria de productos y servicios. Esta situación la ha propiciado un aumento en la demanda del cliente por una mayor durabilidad y confiabilidad en productos y servicios. Es la calidad uno de los factores determinantes para que los clientes sientan satisfechas sus necesidades.

La calidad está determinada por el cliente, no por el ingeniero, la mercadotecnia, ni por la gerencia. Está basada en la experiencia real del cliente con el producto o servicio, medida contra sus necesidades y siempre representa un objetivo. La calidad del producto y/o servicio puede definirse como

La resultante total de las características del producto o servicio, de factores tales como: La ingeniería, la fabricación, la mercadotecnia y el mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisface las necesidades del cliente.

En otra definición Ishikawa nos dice que "la calidad en su interpretación más estrecha, significa calidad del producto y en su interpretación más amplia significa:

- Calidad del trabajo
- Calidad del servicio.

- Calidad de la información.
- Calidad del proceso.
- Calidad de la división.
- Calidad de las personas (incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos).
- Calidad del sistema.
- Calidad de la organización.
- Calidad de los objetivos, etc.¹⁰

Por otra parte Deming señala que la calidad sólo puede definirse en función del sujeto al que va dirigido el producto o servicio. Y según este autor la calidad "debe construirse en cada fase del proceso desde la recepción de los insumos y refacciones hasta el comportamiento del producto en manos del cliente."¹¹

"Se tiene que tomar en cuenta que algunos términos como confiable, servicial y durable, en algunas ocasiones se han tomado como definiciones de la

¹⁰ Ishikawa, K. ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?, Edit. Limusa, Colombia, 1986 p.41

¹¹ Deming, W. citado en el libro PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD, Aste Tomasini Alfredo, Edit. Grijalbo, México, 1982. p.137

calidad. Estos términos son en realidad características individuales, que en conjunto constituyen la calidad del producto o servicio¹²

Puede observarse que no existe una definición unánime de lo que es calidad, sin embargo, los problemas inherentes a los intentos por definir la calidad ya han sido estudiados y se tiene que la dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del cliente a características que puedan medirse, de forma que un producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el cliente.

3.2 Concepto de Control de Calidad.

Para definir correctamente el control de calidad, se debe definir primeramente el concepto de control. De tal forma tenemos que el control se define como un proceso para delegar responsabilidad y autoridad para alcanzar la meta fijada en la empresa.

El control efectivo es hoy en día un requisito central para cumplir exitosamente con los objetivos fijados.

Donde este control ha fallado, ha sido causa principal de aumentos en los costos y reducción en el ingreso de la compañía. Ya que los procesos con un

¹²Feigenbaum, A.V. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD, Compañía Editorial Continental, España, 1986.

adecuado control no corren el riesgo de tener que repetirse por no prever fallas que pudieran anticiparse previamente.

El proporcionar un producto o servicio en el cual su calidad haya sido diseñada, producida y conservada a un costo económico y que satisfaga por entero a el consumidor. Para lograr esta meta se debe de contar con un sistema que abarca a toda la compañía. el control de la calidad El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control estadístico de calidad, según Ishikawa practicar el control de calidad "es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el cliente Para ello es preciso que en la organización todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la organización y su personal" ¹³

La aplicación del control de calidad, significa

- A. Hacer el control integral de costos, precios y utilidades
- B. Emplear la calidad como base
- C. Controlar la calidad (de toda la compañía, incluyendo su personal a todos los niveles)

¹³ Ishikawa, K. Qp_Cit, p. 40-41

El control de la calidad es un sistema efectivo de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico.

El control de calidad proporciona las bases fundamentales de la motivación de calidad para todos los empleados y representantes de la compañía desde altos ejecutivos hasta trabajadores como obreros, personal de oficina, agentes y personal de servicio. "La capacidad de el control de la calidad es una de las fuerzas principales para lograr una productividad total vastamente mejorada"¹⁴

3.3 Calidad Total.

El medio para lograr la calidad total en una organización es conocido como el control total de calidad, sin embargo para llegar a el fue necesario recorrer un camino que abarcó varias etapas y tomó más de un siglo, como veremos a continuación:

¹⁴ Feingenbaum, A.V. Op. Cit.

Primera etapa: Operador de control de calidad (Inherente a la fabricación hasta finales del siglo XIX). En este sistema un trabajador o un número reducido de ellos tenía a su cargo la manufactura completa del producto y así cada trabajador controlaba totalmente la calidad de su trabajo.

Segunda etapa: Capataz de control de calidad (principios de 1900). En este período se encuentra el arribo de las factorías modernas, en las que una agrupación de hombres realizan tareas semejantes y pueden ser supervisados por un capataz, el cual asume la responsabilidad por la calidad del trabajo.

Tercera etapa: En la primera guerra mundial los sistemas de fabricación se vuelven más complejos, implicando el control de gran número de trabajadores por cada uno de los capataces de producción. De este modo aparecen en escena los inspectores de tiempo completo y a ésta etapa se le denomina control de la calidad por inspección.

Cuarta etapa: De el paso anterior surgieron las organizaciones de inspección (1920-1930) separadas de la producción y suficientemente grandes para ser encabezadas por superintendentes. Sin embargo las enormes necesidades de producción requerida durante la Segunda Guerra Mundial, desarrolló la cuarta etapa del control de calidad, que se conoce como el control estadístico de la calidad. De este modo, hubo una extensión de la inspección y se transformó hasta lograr una mayor eficiencia en las grandes organizaciones de inspección. Se proporcionó entonces gráficas de control y muestreo a los

inspectores. La contribución más significativa de esta época fue la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100%. Sin embargo, el control de calidad permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento.

Quinta etapa: (control total de la calidad) Cuando las empresas comenzaron a desarrollar una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficientemente efectiva como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad y costos menores. Se hizo posible al revisar las decisiones regularmente, en lugar de ocasionalmente, al analizar resultados en el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de provisión, finalmente, el detener la producción cuando fuera necesario. Junto al control estadístico de la calidad se reunieron muchas técnicas adicionales como: medición, confiabilidad, equipo de información de la calidad, motivación para la calidad, etc.

Como el control total de la calidad ha llegado a tener un gran impacto en las prácticas de administración e ingeniería, además " ha propiciado las bases para la evolución de la calidad total en la organización, la administración de la calidad total y la calidad como una nueva estrategia principal en los negocios"¹⁵

¹⁵ Howard, S.B. and Shelling, J.G. COMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD CON EL METODO DEMING Edit. Norma, Colombia, 1989.

La calidad total significa en términos amplios el control de la administración misma. Se ha dicho que la calidad total es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

El logro de la calidad total exige la participación de todas las divisiones y tiene en la función gerencial bien organizada y enfocada hacia la calidad su principal artífice.

Para Ishikawa en el logro de la calidad total "deben participar todas las divisiones y todos los empleados en el estudio y promoción de la calidad total y no debe ser exclusivo de los especialistas en el control de calidad"¹⁶

A continuación se mencionaran definiciones que son importantes para la mejor comprensión de lo aquí expuesto.

3.3.1 Definiciones.

Las personas responsables de el control de la calidad deben asegurarse de que las definiciones que se utilizan en los manuales y en el material con que se capacita a el personal utilizan una terminología clara y sin confusiones.

¹⁶ Ishikawa, K. Op_Cit, p 84

Como ya se observó, la palabra calidad incluye ciertas palabras claves que intervienen en su definición, entre las más importantes tenemos:

Producto.- El producto es la salida de cualquier proceso. El producto consiste principalmente de mercancías y servicios. Las mercancías son cosas físicas tales como una pluma, un radio, un vestido, etc

Servicio - Se entiende por servicio, el desempeñar un trabajo para otra persona. Empresas importantes están establecidas para proveer únicamente servicios en formas tales como energía eléctrica, transporte, comunicaciones, etc.

Características del producto - Son las propiedades de las que está constituido un producto y que son proyectadas para conocer ciertas necesidades de los clientes y por medio de eso proporcionar la satisfacción correspondiente.

Cliente - Un cliente es cualquiera que recibe o es afectado por un producto o proceso. Los clientes pueden ser externos o internos

Cientes externos - Son afectados por el producto, pero no son miembros de la organización que produce o brinda el producto o servicio

Cientes internos.- Son afectados por el producto o servicio y son al mismo tiempo miembros de la organización que produce el producto o brinda el servicio

Satisfacción del producto. - Es un resultado satisfactorio logrado cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente. Es generalmente sinónimo de satisfacción del cliente. Y lo más importante es que tiene un impacto significativo en las ventas.

Deficiencia del producto - Es un fracaso en una o varias de las propiedades de un producto que da como resultado un descontento en el producto. Las definiciones del producto toman varias formas tales como incumplimiento en las fechas de entrega, mercancías inoperables, cambios de color, etc. El mayor impacto es en los costos para volver hacer el trabajo previo y responder a las quejas del cliente.

3.3.2 Modelos de Calidad.

Ishikawa

Ishikawa implementó uno de los sistemas de calidad más reconocido, el cual se conoce como: las siete herramientas básicas del control total de calidad.

"Existen siete herramientas estadísticas que son la base del control total de la calidad, su uso por una parte, permite desarrollar un proceso deductivo que va de lo general a lo particular por otra parte constituye una serie de observaciones de un solo problema, lo cual crea una visión más completa del mismo. Este hecho es muy importante, por que la simple existencia de algunos datos no garantiza que representen con veracidad una situación específica. Es

preciso procesarlos, para confirmar su utilidad o la necesidad de mayor información. Ishikawa considera que utilizando estas herramientas, es factible resolver el 95 por ciento de los problemas de calidad y productividad".¹⁷

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una gráfica de barras que clasifica en forma descendente, el tipo de fallas o factores que se analizan en función de su frecuencia (es decir, el número de veces que ocurre) o de su importancia absoluta o relativa. También, permite observar en forma acumulada la incidencia total de las fallas o factores en estudio. Los diagramas de Pareto están entre las técnicas gráficas de uso más común. Este diagrama es usado para determinar las prioridades, el diagrama es descrito muchas veces como una forma de separar por orden de importancia los factores determinantes de un proceso

Histograma

Un histograma se utiliza para medir la frecuencia con que ocurre algún suceso. En un histograma se puede apreciar una curva bien definida que nos puede aportar datos acerca de la frecuencia con la que ocurre algún suceso.

¹⁷ Acle, A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD Grijalbo, México, 1990, p.156

Diagrama de Causa y Efecto

También conocido como diagrama de espina de pescado por su forma, o diagrama de Ishikawa, los diagramas de causa y efecto se usan en sesiones de lluvias de ideas a fin de examinar los factores que pueden influir en determinada situación. Un efecto es una situación, condición o evento deseable o no deseable producido por un sistema de causas. Las causas menores con frecuencia está agrupadas alrededor de cuatro categorías básicas: materiales, métodos, mano de obra y maquinaria.

Diagrama de dispersión

Un diagrama de dispersión es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables

Estratificación

La estratificación divide sistemáticamente un conjunto de datos sobre las características de un proceso o producto en subgrupos más pequeños, de modo que es posible determinar la causa básica de los problemas del proceso o del producto. El propósito que se persigue en este análisis es similar al histograma, pero ahora clasificando los datos en función de una característica común

Gráficas en General y Gráficas de Control

Para observar la calidad, se pueden emplear una gran variedad de gráficas de puntos, líneas, barras, de pastel, de caja, etc. Lo más importante es

que sean claras y se deben seleccionar aquellas que representen con más objetividad lo que se desea exponer y que permita una comprensión rápida y exacta.

Las gráficas de control son diagramas lineales que se usan paralelamente al proceso de producción, es decir que se hacen sobre la marcha lo que permite observar el comportamiento de una variable en función de ciertos límites establecidos. Si se sabe de que se trata los gráficos de control son fáciles de emplear y pueden ser comprendidos por la mayoría de los trabajadores.

Diagrama de Flujo

Representa las diferentes etapas de un proceso. Con frecuencia el primer paso que da un equipo que está buscando maneras de mejorar un proceso es trazar un diagrama de flujo de ese proceso. Se considera que no es posible mejorar un proceso, a menos que todos entiendan en que consiste ese proceso y se pongan de acuerdo al respecto. El diagrama de flujo constituye un método extremadamente útil para delinear lo que está sucediendo. Una forma de empezar es determinar como debe funcionar el proceso, para luego trazar en forma gráfica como está funcionando en realidad. Al proceder de esta manera se pueden descubrir fallos tales como la redundancia, la ineficiencia o las malas interpretaciones.

Deming

W. Edwards Deming implementó su sistema de calidad a través de lo que se conoce como los catorce puntos del doctor Deming. Según Deming, sus catorce puntos que escribió en su libro saliendo de la crisis, sirven para cualquier parte, tanto para las pequeñas organizaciones como para las grandes, independientemente se dedican al servicio o a la fabricación. Los catorce puntos son los siguientes

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el mercado, y de proporcionar puestos de trabajo
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica por lo que los directivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar
3. Dejar de aprender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar
4. Acabar con la práctica hacer organizaciones sobre la base del precio. En vez de ello minimizar el costo total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y hacer reducir los costos continuamente.

6. **Implementar la formación en el trabajo.** La dirección necesita formación para aprender todo lo relacionado con la organización, desde los materiales en recepción hasta el cliente.
7. **Implementar el liderazgo.** El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas, máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
8. **Desechar el miedo.** De esta manera cada uno puede trabajar con eficacia para la organización.
9. **Derribar las barreras entre los departamentos.** Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el servicio o producto de que se trate.
10. **Eliminar los lemas, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.** Tales exhortaciones solo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11. **Eliminar los estándares de trabajo en planta y la gestión por objetivos establecidos en la dirección de una organización.** Es decir, sustituir por el liderazgo.

12. **Suprimir las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.** La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad. Así mismo del personal de dirección y de ingeniería, esto quiere decir, entre otros la anulación de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos.
13. **Implantar un programa vigoroso de educación y mejora continua.**
14. **Poner a todo el personal de la organización a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos".**¹⁶

Juran

Para Joseph M. Juran está regida por tres procesos y su sistema de calidad es conocido como: la trilogía de Juran

Dirigir para la calidad es hacerlo por el uso de los mismos tres procesos que el ejecutivo ha usado tradicionalmente, es decir, planeación, control y mejoras. Ahora el nombre de estos procesos cambia a planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad

Planeación de la calidad. Esta es la actividad de desarrollo del producto y requerimientos del proceso para conocer las necesidades del cliente. Esto envuelve una serie de pasos, cuyas principales características son las siguientes:

¹⁶Deming, W. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD, Edit. Díaz de Santos, España, 1989, p.19-20

- **Determinar quiénes son los clientes.**
- **Determinar las necesidades de los clientes.**
- **Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades del cliente.**
- **Desarrollar los procesos que sean capaces para producir esas características del producto.**
- **Transferir los planes resultantes a las fuerzas operantes.**

Control de la calidad: De acuerdo con Jurán, este proceso consiste en los siguientes pasos:

- **Evaluar el desempeño de la calidad actual.**
- **Comparar el desempeño actual contra las metas de la calidad.**
- **Trabajar en las diferencias**

Mejora de la calidad: Este proceso quiere decir aumento en el desempeño de la calidad hacia niveles sin precedente. Y la metodología consiste en una serie de pasos universales que son los siguientes:

- **Establecer la infraestructura necesaria para asegurar el mejoramiento anual de la calidad.**
- **Identificar las necesidades específicas para los proyectos de mejoramiento.**

- **Para cada proyecto establecer un equipo con responsabilidades claras para llevarlo a una conclusión exitosa.**
- **Proveer los recursos, motivación y capacitación necesaria en los equipos de trabajo para diagnosticar las causas, estimular el establecimiento de un remedio y establecer controles para alcanzar ganancias.**

3.4 Calidad Total y Administración de Personal.

La administración de personal, es un esfuerzo continuo de cambio, ya que como proceso administrativo aplicado a conservar y acercar el esfuerzo, las experiencias, la salud y los conocimientos de el personal de la organización. En este sentido la aplicación de la calidad total en la administración de personal pretende el mejoramiento continuo de las personas que forman parte de la empresa; es un proceso mediante el cual la calidad debe elevarse como parte fundamental de una optimización de los procesos de trabajo de una organización.

La administración de personal pretende desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para promover una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo y oportunidades de progreso, brindando a su vez satisfacción en el trabajo y seguridad en lo general, para cubrir exitosamente los puntos antes descritos es imperiosa la necesidad de aplicar alguno o algunos de los modelos de calidad que necesita la empresa para cubrir todas sus necesidades de mejora, empezando por el factor humano.

El punto de partida de la implementación de la calidad total en la administración de personal es comprender la operación de la organización como una realidad existente y objetiva. Es importante que la anterior concepción no quede en un nivel meramente conceptual; la mayoría de las personas que administran personal conoce como debe trabajar y como se coordinan las operaciones de la empresa en términos generales. No obstante, para mejorar los procesos es de importancia primordial que se conozcan los detalles sobre cómo funcionan las operaciones con total objetividad, lo que hace cada departamento, cada persona y el modo en que se acoplan realmente dichos procesos.

Es realmente importante que para lograr un buen desempeño en la implementación de un programa de calidad total para la administración del personal los gerentes y los trabajadores de la empresa deban entender la operación de una forma integral.

Para dirigir los temas y poder evaluar los cambios que propone la calidad total es necesario de que toda la información disponible esté orientada a resolver las interrogantes de quién, qué, cuándo, dónde, cómo y por qué. Además de la operación en sí, se deben entender los sistemas de producción, comunicación y apoyo para poder implementar un programa de calidad total en la empresa, considerando ésta como un todo. De esta manera puede comprenderse la operación y controlarse los cambios efectuados dentro de ella.

Uno de los factores primordiales para el establecimiento de la calidad total es la comprensión de los procesos, y aún más cuando los procesos casi siempre se encuentran fragmentados y divididos entre varios departamentos.

Si tiene la experiencia de que, debido a las relaciones entre los procesos, un cambio en una parte de alguno de ellos, afecta a muchos otros. Los proyectos que no se basan en un verdadero sentido del entendimiento del proceso y sus interrelaciones pueden incidir en forma parcial dentro de la empresa. En consecuencia no se puede predecir el resultado de un cambio. Cuando el cambio se orienta hacia una operación, se basa en un mejoramiento continuo de la calidad, se utiliza una serie de enfoques para aumentarla dependiendo del proceso en sí.

Hay que tomar en cuenta que los procesos cambian a través del tiempo y no como consecuencia única de una acción. El mejoramiento continuo de la calidad es adoptado en la administración de personal como un compromiso para cambiar en una forma controlada desde el punto en que se adopte hacia un cambio incesante por la calidad de los recursos humanos de la empresa.

La administración de personal debe tomar en cuenta que la calidad debe nacer en el individuo para posteriormente ser realizada por el mismo. Si el individuo no siente la necesidad de hacer un trabajo de calidad, no importará el esfuerzo que realice la compañía, el trabajo simplemente no mejorará de calidad.

Es por ello que la administración de personal debe ejercer como una de las primeras acciones un programa de "convencimiento" entre las personas de la organización para mostrarle los beneficios de la implementación de un modelo de calidad total; simultáneamente a este acontecimiento la empresa está obligada a proporcionar los medios necesarios para que los empleados tengan un desempeño de calidad, además se deberá fomentar el trabajo en equipo que es de suma importancia para la consecución de los objetivos de la calidad total en una empresa.

Hasta este momento se han mostrado los puntos básicos que debe contener un sistema de calidad total en la administración de personal, posteriormente se analizarán diversas técnicas usadas para la obtención de la calidad total en la administración de personal.

CAPÍTULO IV

CONTRASTACIÓN DE DIVERSAS

TÉCNICAS PARA LA OBTENCIÓN DE

LA CALIDAD TOTAL EN LA

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.

EL CASO MEXICANO.

4.1 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional tiene como principal artifice el esfuerzo que realizan los agentes del cambio para mejorar la capacidad y habilidades en la solución de los problemas organizacionales generados en su entorno interno y externo. Los agentes del cambio, son aquellas personas que pueden efectuar su trabajo tanto dentro como fuera de la organización de acuerdo a la forma en que se les halla contratado.

Aunque esta técnica se desarrolló visiblemente en la década de los setenta en algunos países como: los Estados Unidos de Norteamérica, Japón, Holanda, etc , en México fue hasta principios de los ochenta cuando tuvo un auge notable.

Existen diferentes definiciones de lo que es el desarrollo organizacional entre éstas tenemos: "Es un esfuerzo planificado de toda la organización desde la gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio

de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias humanas”¹⁹

Por otra parte, Fernández Sánchez, señala que el desarrollo organizacional “es un esfuerzo planeado, que abarca toda organización por medio de intervenciones planeadas en los procesos de la organización, basadas en los conocimientos de las ciencias del comportamiento”²⁰

Otra definición sostiene que el desarrollo organizacional es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos administrativos desde la alta gerencia y basados en las ciencias del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior e interior que los condicionan.

Existen cuatro razones generales para hacer cambios en una organización, que son Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas; aumentar el lucro de la empresa, proporcionar trabajo humano y

¹⁹Richard, Beckhard., Mencionado por Gutierrez Flores, Jaime. APLICACIÓN DE UNA TÉCNICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. Tesis. Lic. en administración, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1989, p.59

²⁰Fernández, Sánchez , citado por Gutierrez Flores, Jaime. Idem

contribuir a la satisfacción y el bienestar de los individuos. En los métodos más usados para el desarrollo y la renovación organizacional en nuestro país se incluyen variables orientadas al personal tales como: colaboración y conflictos humanos.; control y dirección, forma de enfrentarse con la resistencia al cambio utilizando los recursos humanos. Si bien todos estos factores, enfatizan definitivamente al factor humano en los sistemas cambiantes, existe un número importante de partidarios del desarrollo organizacional que creen que los aspectos no humanos deben ser tomados en cuenta de una forma más significativa.

Entre los objetivos que busca el desarrollo organizacional en el caso de México, se encuentran los siguientes:

- Desarrollar un sistema variable y que sea capaz de autorenovarse, que además pueda organizarse de varias maneras dependiendo de las funciones que tenga que realizar y no simplemente con tareas que encajan en las estructuras ya existentes.
- Debe hacer óptima la efectividad de los sistemas tanto temporales como estables, por medio de la aplicación de mecanismos que contribuyan a un continuo mejoramiento.
- Debe crear condiciones en las que se maneje de una forma adecuada el conflicto inevitable.

- Debe aumentar el nivel de confianza para que exista mayor apoyo entre los miembros de la organización.
- El fomentar la apertura en las comunicaciones a todos los niveles tanto verticales, laterales y diagonales es una de sus principales premisas.
- Debe lograr que las descripciones sean tomadas con base en fuentes de información confiables y no en función de lo descrito por la organización.
- El aumentar el nivel de responsabilidad tanto personal como de grupo en la planeación y ejecución, es uno de sus principales objetivos
- El ser capaz de encontrar soluciones innovadoras en las que intervenga el esfuerzo de todas las partes integrantes y de esta forma se logre más de la cooperación que de los conflictos.

Para lograr un programa de desarrollo organizacional deben ser considerados aspectos tan importantes como los siguientes. Debe estar orientado sólo al problema, el esfuerzo del cambio debe estar bien encaminado y la investigación debe estar basada en la experiencia.

Generalmente el primer problema de cambio que se manifiesta en nuestro país, es la creación de condiciones que motiven a la gente a cambiar sus propias relaciones interpersonales, es decir de los patrones de defensa, diferencia, secreto, etc., por los de mutua confianza, colaboración, apertura y solución de el problema

En la práctica, en México se encuentra que en muchas organizaciones los miembros se encuentran implicados en la lucha por el poder. En este aspecto, el reemplazar la orientación política por la de orientar al individuo hacia los problemas reales de la organización debe constituir uno de los principales aspectos, lo cual implica educar o reeducar a los miembros en la conciencia en sí mismos, la tolerancia para la ambigüedad y la penetración comprensiva de cómo la gente se relaciona mutuamente con las tareas de la organización. Ya han sido diseñadas actividades de entrenamiento para esta clase de aprendizaje, ya que está consciente que de ahí se fundamenta la primera etapa de un esfuerzo sin cambio.

El consultor está involucrado en observar el grupo durante este proceso y evaluar el aprendizaje adquirido para pasar a la acción. Sin duda una de las mayores responsabilidades, es ayudar al grupo a vencer los obstáculos e identificarse para obtener una comunicación válida. También ayuda a la clasificación de los problemas existentes en el grupo para relacionarlos con el propio proceso y de esta forma llegar a adquirir conciencia de el trabajo realizado.

Otro paso fundamental es que los miembros del grupo reciban la retroalimentación de datos, consistente en dar a conocer en forma individual, como organización o unidad la información recopilada en las actividades y cuestionarios sobre la forma en que los miembros de la organización ven los problemas respecto a la comunicación, la interacción interpersonal, etc

El desarrollo del equipo debe consistir en producir habilidades del grupo que demuestran ser más efectivas para la realización de tareas, que de manera individual. Debe de evaluarse la naturaleza y cualidades que existen entre las relaciones de los miembros y el líder del grupo. lo anterior constituye una de las condiciones primordiales que necesita un grupo para trabajar en tareas de equipo. Hay que tomar en cuenta que existen diferentes clases de grupos (grupos formales de trabajo, grupos temporales de plazo, grupos recientemente constituidos, etc.) todos ellos requieren de distintas actividades y se debe trabajar en ellas apropiadamente.

Otra de las técnicas de desarrollo organizacional es la de solución de problemas en interequipos, esta trata de asuntos y problemas que surgen cuando dos o varios grupos requieren trabajar unidos. Los grupos deben ser independientes, de ahí, que generalmente se enfoque sobre las habilidades de cada grupo para proveerlas de una cooperación mutua. La experiencia en este caso juega un papel primordial ya que es necesaria para que un grupo trabaje en sus propios problemas y es un requerimiento deseable para buscar las soluciones existentes entre los grupos.

Una estrategia del desarrollo organizacional y que tiende a tener un gran impacto en las organizaciones, es el empleo de aquellos medios que desembocarán en un cambio en la cultura de la organización. Una vez alcanzado este punto, se seguirán de cambios estructurales y tecnológicos. Esto ocurre, por

la relación existente entre la cultura y la tecnología que es característica de nuestros tiempos.

El desarrollo organizacional en nuestro país es esencialmente una estrategia educativa, que ha servido para crear:

- Una cultura abierta para solucionar los problemas y un clima dentro de la organización a través del cual puede facilitarse la solución de los mismos.
- El incrementar la confianza entre las personas y los grupos por medio de una organización efectiva.
- El surgimiento de un espíritu de participación entre los miembros de la organización. Lo que crea un clima favorable para que los cambios se desarrollen y puedan ser asimilados en la cultura organizacional de las empresas.

4.2 Efectividad Gerencial

La efectividad gerencial está basada en un análisis de la situación real de la empresa. En ella intervienen factores tanto internos como externos de los cuales depende que las medidas adoptadas por la gerencia tengan o no éxito.

Factores Internos

Entre estos factores tenemos el clima laboral el cual es entendido como el ambiente de trabajo existente en la empresa, en otras palabras, la frecuencia e

intensidad de los conflictos laborales y la calidad de las relaciones entre la empresa y el personal.

Para detectar el clima laboral, se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- **Las relaciones empresa-sindicato**
- **Las relaciones empresa-base**
- **Las relaciones sindicato-base.**
- **Las relaciones empresa-personal de confianza.**

Es necesario investigar las relaciones existentes dentro de la empresa ya sea a través de la observación directa y entrevistas con líderes formales e informales. De tal forma, que se pueda predecir hasta cierto punto las dificultades y obstáculos que se presenten en las relaciones laborales, pueden variar de empresa en empresa, pero generalmente son. La empresa, los líderes sindicales, los trabajadores sindicalizados o base de empleados de confianza

De la relación existente entre estos elementos puede deducirse si las relaciones laborales son buenas o malas. La situación ideal de las relaciones laborales, es aquella donde existen igualdades de fuerza en las relaciones en los elementos que las conforman. Para que el equilibrio se lleve a cabo, la organización debe ver que se concreten los siguientes puntos.

A) De la empresa a los líderes sindicales

- Tenerlos informados sobre la situación actual de la empresa.
- Encauzar el desarrollo del personal y su comité ejecutivo, con capacitación sindical por vía de revisiones periódicas de las leyes y con dinámicas de equipo.
- Dar apoyo y respeto al Comité Ejecutivo.
- Mostrar un interés real por la labor que realizan en beneficio de los miembros del gremio.
- Realizar todas las actividades con un estricto apego a derecho.

B) De la empresa a la base

- Realizar el desarrollo integral del trabajo, llevando acciones que desarrollen condiciones laborales cada vez más óptimas en lo posible por parte de la empresa aún sin la solicitud del sindicato.
- Implementar programas de capacitación y adiestramiento para el personal, generando el desarrollo y crecimiento de la gente dentro de la empresa.
- Resolver firmemente los problemas laborales pero con actitudes de ayuda y cooperación.
- Relacionar al sindicato en la resolución de los problemas de los empleados y trabajadores, así como también el otorgamiento de beneficios y de esta manera se consoliden las relaciones sindicato-base.

- **Fomentar actividades recreativas y culturales para los trabajadores y sus familiares.**

C) Del sindicato a la empresa

- **Apoyar las disposiciones administrativas dentro de la empresa y ayudar en la solución de problemas**
- **Informar a la empresa de las necesidades de los agremiados como de otros problemas de potencia, para así resolverlos de acuerdo a las posibilidades de la empresa.**

D) Del sindicato a la base

- **Solucionar de manera efectiva y conjunta con la empresa los problemas que afecten a los trabajadores**
- **Proporcionar información a los trabajadores sobre la situación hasta el momento presente de la empresa y de sus objetivos de la misma.**
- **Cooperar con la empresa, motivar a los trabajadores y confrontar actitudes que estén encaminadas hacia la ineficiencia y la irresponsabilidad**

E) De la base al sindicato

- **Exigir al Comité Ejecutivo en las resoluciones que decida llevar a efecto.**

F) De la base a la empresa

- **Sentirse parte de la empresa y participar con honestidad.**

- **No discutir las decisiones administrativas de la empresa.**

G) De la empresa a los empleados de confianza

- **Mostrar interés tanto por la base de su formación y de desarrollo integral, y la atención de quejas y sugerencias**

H) De los empleados de confianza a la empresa

- **Realizar las tareas que les asignen con la mejor disposición**
- **No discutir las decisiones tomadas por las autoridades de la organización.**

I) De los empleados de confianza a los líderes sindicales y la base

- **Desarrollar el sentido de la colaboración creando así un ambiente de respeto mutuo en la realización de funciones de estos tres elementos**

J) De los líderes sindicales y la base a los empleados de confianza

- **Cooperar para el establecimiento de un ambiente en que predomine el respeto mutuo en el cumplimiento laboral de estos tres elementos**

El surgimiento de problemas entre cualquiera de estos elementos distraerá la atención de la organización de tal modo que la obtención de un adecuado clima laboral se aletargará con la magnitud del problema

El rasgo común de las relaciones laborales fuertes se manifiesta como una comunicación constante y honesta que se realice con estricto apego a derecho. De tal manera que se obtendrá un clima laboral caracterizado por aspectos como:

- **La empresa respaldará al sindicato y a su base como también al personal de confianza.**
- **El sindicato estará apoyado tanto por la empresa como por su base**
- **El trabajador se sentirá parte de la empresa cuando comprueba que la empresa y el sindicato cooperan para la satisfactoria resolución de sus problemas.**

Una de las formas para asegurar la adecuada y rápida atención de los problemas por parte de la gerencia es a través del establecimiento de comités de relaciones laborales por departamento o unidad de trabajo, en donde el jefe del mismo represente a la empresa y será el responsable de resolver la mayoría de los problemas obrero-patronales que surjan en la unidad de trabajo que esté a su cargo. En su caso el sindicato nombrará un representante encargado de analizar y dar solución conjuntamente con el jefe de la unidad a los problemas que tengan sus agremiados en esa unidad

De esta manera se logra responsabilizar de la atención y solución de los problemas obrero-patronales a cada jefe de unidad o departamento y utilizar a la gerencia de personal como asesor en casos de difícil solución, de esta manera se asegura que los problemas sean atendidos y resueltos en la propia unidad de trabajo o departamento y de esta manera se ve incrementada la efectividad gerencial.

Factores Externos

Los factores externos son aquellos de los que se recopila información respecto al medio ambiente que rodea a la empresa y son de utilidad para la gerencia para encontrar indicios sobre posibles intereses gremiales y de la situación económica existente

El análisis de los factores externos permitirá contar con elementos para prever, de manera general, algunas expectativas de los trabajadores en el futuro inmediato. Y este análisis será una verdadera guía para planear una negociación en caso necesario y debe contener cuando menos los siguientes puntos:

- **Porcentaje promedio de incremento de sueldos.**
 - En la ciudad, o zona industrial donde se localiza la empresa.
 - En la rama en que opera la empresa
 - En el sindicato con que cuenta la empresa.
- **Prestaciones.**
 - Que tipo de prestaciones solicitan en general los sindicatos
 - Porcentaje promedio en prestaciones que se otorgan
 - Huelgas
 - Huelgas suscitadas en la misma rama de la empresa
 - Duración y causa de las mismas.
 - Formas de resolución.

- Casos en que tuvo filtraciones.
 - De que grupo político y sindicato.
- Otros.
 - Casos de reclasificación en las categorías.
 - Creación o disminución de puestos de confianza.
 - Si se trataron varias cláusulas supuestamente violadas por la empresa, etc.

La efectividad gerencial está determinada por el resultado de la suma de los factores internos y externos; y depende de la forma en que la gerencia interactúe con ambos factores lo cual será determinante para evaluar la efectividad de la misma.

4.3 Círculos de Calidad

Los círculos de calidad o círculos de control de calidad (CC) nacen en Japón en la postguerra, y fueron utilizados principalmente, como grupos de estudio, de tal forma de que se iniciara a sus miembros en el uso de las herramientas estadísticas surgidas para la implantación de control total de calidad. Así que en estas sesiones lo que se perseguía, era crear el hábito de estudio entre la fuerza laboral, ya que como afirma el doctor Ishikawa "no se

pueden fabricar productos de calidad sin un serio compromiso de los trabajadores, mandos intermedios, personal de administración y supervisores²¹

En la actualidad se concibe a un círculo de calidad, como un pequeño grupo de empleados de una misma área de trabajo que junto con el supervisor y/o responsable de la misma se reúnen voluntariamente y con frecuencia, para estudiar y actuar dentro de las actividades del control de calidad, con objeto de aplicarlas en la solución de los problemas identificados por ellos mismos y estando vinculados con su ámbito laboral.

De esta definición surgen los siguientes elementos.

1. Pequeño
2. Voluntariamente
3. Misma área
4. Frecuentemente
5. Estudiar y aplicar
6. Problemas
7. Soluciones

²¹ Ishikawa, K. Qd. Cjt. p. 10

Puede decirse que el objetivo de los círculos de calidad es el de contribuir al desarrollo y mejora de la empresa a través de la humanización y el aprovechamiento del potencial de cada individuo

Después de analizar el objetivo de los círculos de calidad puede apreciarse que realmente en México no son muchas las empresas que han implementado círculos de calidad ya no en la administración de personal sino en cualquier área de la empresa. No obstante existe un auge por implementar éstos círculos de calidad en la mayoría de las empresas., por lo que se hace necesario, analizar los elementos con que están formados estos círculos de calidad Tomando en cuenta los elementos antes enumerados, tenemos

- 1. Pequeño** Un grupo entre más reducido brinda mayores oportunidades de lograr una mejor participación de sus integrantes, fomenta la integración de los equipos de trabajo, en donde todos y cada uno se conocen mejor, evitando el aislamiento de sus miembros e impidiendo el divagar entre un problema y otro, por no ponerse de acuerdo como consecuencia del elevado número de miembros.
- 2. Voluntariamente** Esta característica se asocia con la iniciativa, pues según se afirma significa un compromiso voluntario en el cual se manifiesta la iniciativa de los integrantes, ya que si se llegara a presentar algún tipo de presión o coacción sobre los miembros del grupo, ocasionaría un desinterés y una desmotivación en los empleados, que podría traducirse en un fracaso rotundo en un círculo de calidad.

3. **Misma área:** Al establecer un círculo de calidad con personas de un mismo departamento o que realizan una actividad igual o similar, se tiene la seguridad de que sus inquietudes en intereses coincidirán más fácilmente que si se reúnen personas de diferentes departamentos, en este caso de los miembros del departamento del personal.
4. **Frecuentemente:** La constancia es la base del éxito. Simple y sencillamente si las reuniones se realizan sin la reciprocidad requerida se perderá la continuidad y con ello el proyecto fracasaría.
5. **Estudiar y aplicar:** La verdadera y auténtica consolidación y corroboración de lo aprendido en la puesta en práctica. Por ello es muy importante que lo que se enseña a los empleados en los círculos de calidad puedan aplicarlo en sus áreas de trabajo, con objeto de comprobar la utilidad de las lecciones aprendidas y hacer ver a los trabajadores la valía de los mismos.
6. **Problemas:** Los problemas son circunstancias que rompen con la monotonía del trabajo y representan retos para los integrantes de una organización, por ello no hay que temerles sino por el contrario ya que son oportunidades de consolidación en la institución; deben ser seleccionados por los miembros de los círculos de control, por que son ellos quienes se encuentran más en contacto con las dificultades que hay que sortear en el desempeño de la actividad.
7. **Soluciones:** Marcan el éxito o la viabilidad de lo planteado por el grupo de trabajo.

Los círculos de calidad, como toda acción de mejora deben seguir un proceso de implementación el cual comprende algunas etapas, que son:

Etapas 1: Introducción En esta primera fase se realiza el reclutamiento de los futuros miembros, explicándoles los conceptos básicos.

Etapas 2: Entrenamiento Esta a su vez se subdivide en dos partes, una de dependencia, en la cual los integrantes desconocen lo que se espera de ellos, encontrándose subordinados a su líder. A medida que va avanzando el aprendizaje la dependencia se transforma en contradependencia, surgiendo algunos conflictos de autoridad, siendo vital que el líder sepa sortear las diferencias que se presenten para darle continuidad al programa establecido.

Etapas 3: Resolución de Autoridad Aquí se establece el liderazgo.

Etapas 4: Encantamiento: Las situaciones se ven con gran optimismo, predomina un ambiente agradable y feliz como resultado de ser tomados en cuenta.

Etapas 5: Desencantamiento Se da cuando quienes forma el círculo advierten que no pueden resolver todo o que la tarea es compleja y además la solución de los problemas puede caer en rutina. En este caso el líder debe utilizar su habilidad para motivar a el equipo para seguir adelante por medio de informes sobre los logros alcanzados por los círculos, el reconocimiento público y la posible asistencia de algún gerente hace patente el apoyo por parte de la gerencia.

Etapa 6: Interdependencia: Esta es la fase de afirmación. Las relaciones serán de mayor confianza, respeto y cooperación. La comunicación será mejor entre la gerencia y los integrantes mismos.

Existen dos clases de implementación de los círculos de calidad, siendo las siguientes:

- De arriba a abajo: La dirección es quien toma la decisión de ponerlos en marcha, por tanto el apoyo recibido a la formación de los círculos es total, ayudando de esta manera al buen desarrollo de las actividades de los mismos.
- De abajo hacia arriba: La situación se invierte, debiendo organizarse primero un círculo piloto, que tendrá como misión demostrar a la alta dirección la viabilidad del proyecto con resultados tangibles.

En el caso de la implementación de círculos de calidad en la administración de personal es aconsejable tomar la primera forma, ya que la información y los medios requeridos para implementar un círculo de calidad en la administración de personal proviene en su mayor parte de los directivos.

Una vez tomada la decisión de crear este tipo de grupo de trabajo, es recomendable que exista un compromiso real por parte de la alta dirección, evitando que las actividades emprendidas por estos grupos de trabajo vayan a ser entorpecidas por negligencias e ineptitudes absurdas. Deberán de destinarse aulas para realizar las reuniones de iniciación, así como las de trabajo. Las primeras sesiones serán precedidas por el instructor, en esta se elegirá un líder o

jefe de grupo, tomando en cuenta que la democracia será uno de los principios que deben imperar dentro de los círculos.

Conforme el éxito de círculos vaya presentándose debe irse organizando dentro de la empresa otros círculos en los restantes departamentos, en los cuales puede participar el instructor en un papel de apoyo, así mismo se podrá implementar un departamento técnico a manera de staff, el cual auxiliará a los círculos cuando estos lo requieran. De tal forma que el círculo de calidad de el departamento de administración de personal sea el que sirva de base para los demás círculos de calidad de los otros departamentos de la empresa.

4.4 Dirección por Objetivos.

La dirección por objetivos no es otra cosa que la racionalidad aplicada a la empresa, no sólo en sus métodos, sino también en su desarrollo. Podría definirse la dirección por objetivos "como una técnica moderna de dirección de la empresa que tiende a alcanzar una mayor eficacia mediante una mejor utilización de los recursos humanos y materiales"²²

La dirección por objetivos abarca todos los aspectos de la empresa y afecta a todas las personas que en ella trabajen. Esta dirección supone la

²² Boulloc, Pierre. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS, ESTRATEGIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN. Edi. Técnicos Asociados, España, 1976, p.9

participación en las decisiones y se basa en la definición de los objetivos por aquel que debe alcanzarlos e implica la participación y el compromiso individual.

El funcionamiento de un sistema de dirección por objetivos comprende seis fases, que van desde la determinación de los objetivos generales hasta las acciones correctivas, pasando por la determinación de los objetivos individuales. Este procedimiento comprende las siguientes seis fases:

- La fijación de los objetivos generales.
- La fijación de los objetivos individuales
- La acción individual tendiente a alcanzar los objetivos.
- El control de los resultados.
- El lanzamiento de las acciones correctas
- La apreciación de los hombres.

Analizando cada uno de los anteriores puntos tenemos:

Primera fase Fijación de los objetivos generales. Se lleva a efecto a partir de los elementos y hechos conocidos, en el caso de la administración de personal, tenemos:

- Estado del mercado de trabajo y la oferta existente.
- El entorno de las empresas

- El valor de los recursos humanos.
- La organización de la empresa.
- El entorno interno y externo de la empresa.

Segunda fase: Fijación de los objetivos individuales. A partir de los objetivos colectivos y siguiendo la línea jerárquica del superior al subordinado, cada responsable determina con su jefe inmediato sus propios objetivos. En otras palabras, determina los resultados que se propone a alcanzar como meta de sus esfuerzos.

La fijación de los objetivos individuales constituye una especie de negociación entre el superior y el encargado de realizarlos. El pacto estará basado en un acuerdo recíproco.

La información acerca del porvenir, tal como lo contempla la dirección debe comunicarse a cada encargado de llevar a cabo sus objetivos individuales. Se debe de tomar en cuenta que la definición de funciones debe ser punto de partida importante en la implementación de objetivos individuales.

Existen dos partes de objetivos individuales, que deben tomarse en cuenta, unos son los objetivos corrientes y otros los objetivos de cambio.

Los objetivos corrientes son los que se derivan normalmente de la función. A cada actividad corresponde en principio un objetivo.

Los objetivos de cambio no se deducen de la definición de las funciones y representan objetivos que suplementan el proceder de una decisión de la dirección.

Tercera fase: Acción individual para alcanzar los objetivos. Realizar el trabajo propiamente dicho es la parte mecánica del proceso. La experiencia demuestra que todos los responsables se comprometen mayormente en su trabajo cuando éstos conocen los objetivos de una manera clara y precisa. Y por lo tanto sus resultados son mejores.

Cuarta fase: Control de los resultados. Una de las fases más importantes del sistema de dirección por objetivos es el control de los resultados. El sistema implica una responsabilidad y por consecuencia la aceptación de una sanción en caso de fracaso o una recompensa en caso de éxito. Con base en los resultados, los directivos pueden orientar sus previsiones, para controlar de la mejor forma posible el futuro de la empresa. Ejemplo de ello lo es el control presupuestal, que permite comparar lo que se ha hecho con lo que se quería hacer. De esta forma puede medirse, de una manera integral los progresos realizados por la empresa.

Quinta fase: Lanzamiento de acciones correctivas. La comprobación de las diferencias permite planear y tomar las acciones correctivas necesarias para eliminar las diferencias encontradas a partir de el momento en que estas son encontradas.

Sexta fase: Apreciación: El método de dirección por objetivos puede en determinados casos constituir una base para poder medir otras técnicas de rendimiento. Esta apreciación provoca una verdadera gestión preventiva de los individuos y permite conocer el comportamiento y la eficacia de cada uno de ellos. Es importante tomar en cuenta que es mejor no introducir la dirección por objetivos si no se ha verificado previamente la existencia de las condiciones para su implementación y su éxito

La principal condición que debe existir al establecer un sistema de dirección por objetivos es el apoyo, respaldado o compromiso de el administrador principal de la unidad de organización donde vaya a implementarse dicho sistema

Como sistema, la dirección por objetivos es especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos. Se puede hacer extensiva hacia los supervisores y aplicarse a muchos puestos de asesoría técnica. Aunque en nuestro país se emplea el mismo sistema básico con los trabajadores que laboran en un horario fijo y los de oficina, sin embargo los métodos que se utilizan para fijar las especificaciones y medir los resultados en uno u otro caso son significativamente diferentes.

En la administración de personal la dirección por objetivos ayuda a superar muchos de los problemas que este plantea, como por ejemplo

A. Proporciona soluciones al problema de la definición de áreas de responsabilidad de cada una de las personas de la organización.

- B. Proporciona un medio para medir el verdadero aporte del personal de administración y evaluar su profesionalismo.**
- C. Define las metas comunes de las personas y de las organizaciones. y al tomar en cuenta los aportes individuales, es más probable que se obtenga un esfuerzo coordinado y un trabajo en equipo.**
- D. Los procesos están ligados a la obtención de resultados que esperan tanto la organización en conjunto como para los participantes individuales.**
- E. Ayuda a identificar el potencial de progreso y a encontrar a las personas que pueden ascender**

4.5 Conclusión Capitular

En el presente capítulo se llevó a cabo el análisis de las técnicas que se han implementado en México para la obtención de la calidad total en la administración de personal.

Se inicia con el desarrollo organizacional donde se concluye que esta técnica no sólo pretende un cambio en el personal, sino que, penetra en los valores y actitud o dicho en otras palabras en la personalidad

Puede decirse que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado de la organización que es administrado desde la alta gerencia para aumentar la

efectividad, el bienestar y la salud del personal tomando como base a las ciencias del comportamiento

Seguidamente se analizó la efectividad gerencial, se observó que el éxito de esta técnica depende de factores externos e internos que envuelven a la empresa. El conocimiento de dichos factores será determinante para prever las medidas que pueda tomar la gerencia y de que dichos factores se tomen en cuenta dependerá la efectividad de las decisiones tomadas por la gerencia. Por lo que se concluye que si los factores externos e internos son debidamente valorados las probabilidades de que sean exitosas las medidas que tome la gerencia serán llevadas a buen término por el personal y en beneficio de la empresa.

En tercer lugar se mostraron los círculos de calidad, se concluye que los círculos de calidad están constituidos por un grupo pequeño de gente proveniente de un departamento en este caso del departamento de personal, que desarrollan actividades de control de calidad de manera voluntaria dentro de un proceso o procesos del departamento. El objetivo principal de estos círculos es llevar a cabo continuamente la organización, autodesarrollo, control y mejoramiento dentro del proceso analizado, todo ello con base en técnicas de control de calidad aplicadas por los miembros del círculo de calidad. Si bien en México existe un auge por esta técnica, es necesario hacer notar que la aplicación sería de los círculos de calidad solo existe en algunas empresas, ello debido a que en nuestro país por muchos años no existió una cultura para la calidad.

Finalmente se llevó a cabo el análisis por objetivos donde se mostró que es una técnica de dirección y gestión que permite a la empresa el poder precisar sus objetivos generales y los de las unidades que lo componen. Así mismo, permite a los individuos, manifestar sus aspiraciones y proporcionarle el medio para realizarlas por su trabajo

Se concluye que las técnicas aquí presentadas si bien tienen algunos aportes hacia la calidad total, ninguna de ellas por si misma logra obtenerla plenamente. Es necesario, que cada empresa sea consciente de sus requerimientos y necesidades de calidad en la administración de personal para que implemente la técnica o técnicas que mejor se adapten a sus posibilidades para obtener la calidad total.

Conclusiones Generales

El contexto internacional marca la pauta en los cambios económicos y sociales que afectan el entorno nacional, el proceso de globalización económica afecta de manera decisiva la forma de trabajar de los habitantes del país.

En nuestro país, la liberación comercial fue el motivo principal del cierre de un gran número de empresas nacionales que no pudieron competir con las empresas extranjeras, dejando sin empleo a una cantidad considerable de mexicanos.

De acuerdo a sus características, la práctica neoliberal dirigió su atención al problema de la inflación y se aplica una política de austeridad salarial que trae como resultado la disminución del ingreso de la fuerza laboral.

Otra estrategia propia del neoliberalismo, es la que se refiere a la privatización de las empresas paraestatales, debido a que para los neoliberales las empresas son instrumentos de acumulación de capital, por lo que las empresas de carácter público deben entocar sus esfuerzos a la ganancia olvidando su función social.

Sin embargo, el que una empresa quede en manos de particulares no es garantía de que aumente la calidad de sus servicios o productos y de esta manera "funcionar mejor" y contribuir al desarrollo económico, ya que para ello es

necesario que se implementen de manera adecuada métodos de calidad total en las organizaciones.

El hecho de que México se encuentre ante la primera crisis de la economía globalizada, conlleva a problemas como la actual situación económica, producto del neoliberalismo impuesto por los últimos gobiernos. Ante esto, surge la urgente necesidad de propuestas que mejoren la calidad de productos y servicios de las empresas nacionales; es por ello que se hace necesaria la implementación de sistemas con probado éxito en programas de desarrollo de la calidad total que involucran tanto al personal como a sus productos, para de esta forma permitirles la permanencia y el desarrollo en un medio cada vez más competitivo.

La administración en México se encuentra inmersa en el mismo proceso de cambio y requiere forzosamente de mecanismos que la hagan más eficiente. La administración de recursos humanos, al manejar el recurso más importante de las empresas, requiere de una atención especial que le permita mejorar constantemente

Si bien, el control de calidad nació inicialmente para mejorar la fabricación de los productos; actualmente existen métodos para desarrollar dicho control en cualquier proceso dentro de la empresa

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos, la calidad total, es un esfuerzo continuo de cambio, cuyos procesos son mejorados para

conservar y acrecentar el trabajo, los conocimientos y la seguridad de los recursos humanos de la organización. Es por ello que el departamento de recursos humanos de cada empresa debe valorar desde su particular perspectiva la estrategia y sobre todo la táctica para poder aplicar a la empresa en particular los diferentes modelos necesarios para la implementación de un programa de calidad total en el desarrollo de las actividades del departamento de recursos humanos.

Es bien sabido que en nuestro país no existió de hecho durante muchos años una cultura para la calidad, sólo algunas empresas se atrevieron a implementar algunos sistemas de calidad y no fue sino hasta que el contexto global mundial de hecho obligó a las empresas nacionales a implementar mecanismos que permitan desarrollar una educación hacia la calidad total!

En cuanto a la contrastación de las diferentes técnicas para la obtención de la calidad total, empecemos por decir que tenemos una serie de factores comunes que deben cumplir todas ellas, estos son

- El entendimiento por parte de los trabajadores y la gerencia de la operación que se pretende llevar a cabo.
- La información manejada debe ser suficiente para responder a las interrogantes que surjan en el proceso
- Se deben de controlar los cambios implementados en todo momento.

La administración de recursos humanos debe considerar que la calidad debe nacer en el individuo como una filosofía, una forma de vida, para posteriormente ser desarrollada por él mismo y aplicarla a todas sus actividades. Si el individuo no considera importante la necesidad de hacer un trabajo de calidad, los esfuerzos realizados por la empresa serán en vano, ya que la persona simplemente no realizará un esfuerzo para hacer su trabajo con mayor calidad

Analizando cada una de las técnicas para la implementación de la calidad total tenemos:

- El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado por la organización y cuyo principal responsable es la alta gerencia y se encuentra destinado a aumentar la efectividad, el bienestar y la salud de el personal, bajo los principios científicos de la psicología
- En cuanto a la técnica de la efectividad gerencial, se observó que la misma depende de factores intrínsecos y extrínsecos de la empresa y del conocimiento de dichos factores depende la logística que pueda tomar la gerencia y de ésta última dependerá la efectividad de las decisiones tomadas por la gerencia.
- Los círculos de calidad están formados por un grupo pequeño de personas que provienen de un departamento específico, en este caso del departamento de recursos humanos. La función de estos círculos consiste en desarrollar actividades que ayuden a el control de calidad, pero sus actividades se realizan de manera voluntaria. El objetivo principal de los círculos de calidad es la

mejora continua de los procesos asignados y para ello se valen de mecanismos cuya adecuada aplicación lleva a un proceso mejorado por el control de calidad aplicado por los miembros del círculo de calidad.

- La dirección por objetivos es una técnica de implementación de la calidad total que se basa en la precisión por parte de la empresa de los objetivos, tanto generales como individuales, permitiendo de esta manera conocer objetivamente los requerimientos necesarios para su logro

Después de analizar las técnicas se concluye que cada una aporta de manera individual un enfoque diferente hacia el cual se puede implementar la calidad total. Sin embargo, se hace necesario que cada empresa en particular valore su situación en lo referente a la administración de su personal, para de esta manera implementar la técnica que más satisface sus necesidades poniendo un especial énfasis en la forma en que esta se implemente ya que una de las primeras acciones debe ser el establecimiento de un programa destinado a convencer a las personas de la organización de los beneficios de la implementación de un modelo de calidad total, aunado a esto la empresa deberá proporcionar los medios materiales necesarios para que los trabajadores puedan tener un desempeño de calidad en sus actividades, siendo esto sólo el primer paso hacia el cumplimiento de los objetivos de la calidad total en la empresa

Bibliografía

1. Mercado H, Salvador. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FRENTE AL TRATADO DE LIBRE COMERCIO. Edit. PAC, México. 1994, p 7
2. Iriarte, Gregorio. NEOLIBERALISMO ¿SI O NO?. Edit. Dabar, México. 1994, p.14
3. GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO. Editado por Selecciones de Readers Digest, México. 1980, P 2922
4. Arias Galicia, Fernando. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Edit. Trillas, México. 1991, p.27
5. Rodríguez Valencia, Joaquín. ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL I. Edit. ECASA, México, 1991, p 61
6. Collins, Eliza. EL EMBA PORTATIL. Edit. Limusa, Mexico, 1994
7. Ishikawa, K. ¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?. Edit. Limusa, Colombia, 1986. p.41
8. Deming, W. citado en el libro PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD. Acle Tomasini Alfredo, Edit. Grijalbo, México, 1982 p 137
9. Feingenbaum, A.V. CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD. Compañía Editorial Continental, segunda edición en español, impreso en México (1986)
10. Howard, S.G. and Shelly, J.G. CÓMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD CON EL MÉTODO DEMING. Edit. Norma. Colombia (1989)
11. Acle, A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD. Edit. Grijalbo, México, 1990. p 156

12. Deming, W. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. Edit. Díaz de Santos, España, p.19-20
13. Richard, Beckhard., Mencionado por Gutiérrez Flores, Jaime APLICACIÓN DE UNA TÉCNICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. Tesis, Lic. en administración, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1989, p.59
14. Fernández, Sánchez., citado por Gutiérrez Flores, Jaime APLICACIÓN DE UNA TÉCNICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. Tesis, Lic. en administración, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, 1989, p.59
15. Bouloc, Pierre. DIRECCIÓN POR OBJETIVOS, ESTRATEGIAS PARA SU IMPLEMENTACIÓN. Edit. Técnicos Asociados, España, 1976, p.9