



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

COMPROMISO DE CALIDAD: UN ENFOQUE DE LA ADMINISTRACION PARA EL MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SU INCLINACION HACIA EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

RICARDO GARCIA MARROQUIN

LUIS ANTONIO SANCHEZ ACOSTA

Director del Seminario: ROBERTO PINTO VILLATORO



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pag.
Introducción	
1. Corrientes administrativas y sus enfoques	1
1.1 Administración Científica	2
1.1.1 Frederick W. Taylor	
1.1.2 Henry Fayol	
1.2 Humana Relacionista	13
1.2.1 Elton Mayo	
1.3 Estructuralista	19
1.3.1 Renate Mayntz	
1.3.2 Amitai Etzioni	
1.3.3 Ralph Dahrendorf	
1.4 Teoría de Sistemas	30
1.4.1 Definición	
1.4.2 Características	
1.4.3 Clasificación	
1.4.4 Restricciones	
1.5 Administración por Objetivos	37
1.5.1 Objetivos	38
a) Definición	
b) Clasificación	
c) Principios	
d) Reglas para su fijación	
e) Reglas para su discusión	
f) Formas básicas de tender al logro	
1.5.2 Administración por Objetivos	44
a) Definición	
b) Estrategia de implantación	
c) Mecánica de su funcionamiento	
d) Desarrollo y mantenimiento	
e) Beneficios y limitaciones	

	pag.
2. Teorías gerenciales	51
2.1 Teoría "X"	52
2.1.1 Premisas	
2.1.2 Estrategias	
2.1.3 Objetivo	
2.1.4 Principios	
2.1.5 Críticas a la teoría "X"	
2.2 Teoría "Y"	56
2.2.1 Premisas	
2.2.2 Estrategias	
2.2.3 Objetivo	
2.2.4 Principios	
2.2.5 Críticas a la teoría "Y"	
2.3 Teoría "Z"	60
2.3.1 Premisas	
2.3.2 Estrategias	
2.3.3 Objetivo	
2.3.4 Principios	
2.3.5 Elementos	
2.3.6 Pasos para su desarrollo	
3. Círculos de Calidad	64
3.1 Antecedentes	65
3.2 Conceptos	66
3.3 Elementos	70
3.4 Características	72
3.5 Objetivos	73
3.6 Integración	74
3.7 Operación	77
3.8 Herramientas	79
3.9 Capacitación	82
3.10 La Presentación a la gerencia	83
3.11 El sindicato	84
3.12 Juntas y asambleas	86
3.13 Reconocimientos y recompensas	87
3.14 Aspectos que hacen del Japón un país diferente al resto del Mundo	89
3.15 Posibilidades de adaptación	94

	pag.
4. Grupos de Compromiso de Calidad	97
4.1 Antecedentes	98
4.2 Conceptos	100
4.3 Objetivos	101
4.4 Integración	103
4.5 Implementación	106
4.6 Herramientas	109
4.7 Capacitación	113
4.8 La presentación a la gerencia	115
4.9 Juntas y asambleas	116
4.10 Reconocimientos y recompensas	118
4.11 Problemas presentados	121
4.12 Beneficios	122
 5. Conclusiones y recomendaciones	 128
 Bibliografía	 133
 Glosario	 135
 Anexo No. 1 Estructuración jerárquica de Seguros La Comercial, S.A.	 138
 No. 2 La presentación a la gerencia	 139
 No. 3 Premio de Productividad Indi- vidual de Liderazgo	 142
 No. 4 Premio de Productividad a la Actitud de Servicio	 144
 No. 5 Premio de Productividad a la Contribución Individual	 146
 No. 6 Premio de Productividad al - Trabajo y Esfuerzo Grupal a- la Eficiencia	 148
 No. 7 Premio de Productividad Gru- pal a la Actitud de Servicio	 150

	pag.
No. 8 Premio de Productividad a la Alta Contribución Grupal	152
No. 9 Premio de Productividad a la Contribución como Facilitador	154

I N T R O D U C C I O N

Esta obra que tiene el lector en sus manos es el resultado de los conocimientos adquiridos en la gloriosa Universidad Nacional Autónoma de México, los cuales junto con la valiosa coordinación del Lic. Roberto Pinto Villatoro han hecho posible la realización de este trabajo.

Agradecemos la colaboración y el apoyo que se nos brindó en Seguros La Comercial, S.A., misma en la que el Lic. Roberto Guajardo Vizcaya, Director de Organización y Recursos Humanos, la Lic. Julieta Gómez Velazco y el Lic. Eduardo Indjeian Tirakian, ambos Consultores Internos de la Dirección de Desarrollo Organizacional, nos brindaron todas las facilidades necesarias y algunos de sus puntos de vista, para concluir nuestra investigación práctica.

El desarrollo de la presente contiene las diversas corrientes administrativas que han surgido (capítulo 1), encontrándose en detalle los enfoques y las principales aportaciones de sus autores más representativos. Se presentan los planteamientos de las teorías gerenciales (capítulo 2), analizándose las premisas y expectativas de cada una de ellas, así como una crítica a las teorías "X" y "Y". En los Círculos de Calidad (capítulo 3) se exponen los principales puntos de su mecánica, incluyendo las diferencias básicas entre la cultura oriental y la nuestra. Dentro de los Grupos de Compromiso de Calidad (capítulo 4) se observa como han sido adaptados en forma por demás efectiva los Círculos de Calidad, encontrándose los múltiples resultados que se han obtenido con su implantación. En forma breve, pero concisa, se enuncian las conclusiones de la investigación (capítulo 5), así como algunas recomendaciones para la adaptación de los Círculos de Calidad. Finalmente se enlista la bibliografía empleada en la investigación teórica, el glosario en el que se describen algunas definiciones de la terminología empleada, y los anexos que respaldan parte de la información presentada.

1. CORRIENTES ADMINISTRATIVAS

La economía primitiva se caracterizó por un desarrollo rural y urbano, con escasos indicios de progreso, donde la producción estaba destinada al auto-consumo, iniciándose el comercio en las villas cercanas al lugar donde residía el productor.

Posteriormente a esta etapa, se visualiza claramente el cambio de la que era la fuerza muscular en el trabajo por la de máquina, la cual se dió con el auge de la Revolución Industrial, modificándose los procesos de producción, y en consecuencia una acelerada industrialización.

Actualmente, las organizaciones al tener influencias recíprocas con el medio ambiente en que se encuentran, no pueden sustraerse de la necesidad de administrar sus recursos en forma óptima.

Es por eso que, para la Administración es fundamental adoptar una postura respecto a la naturaleza humana, ya que es necesario coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización, considerando la existencia de la autoridad, y por lo tanto las relaciones de mando y subordinación, de manera que, ésta autoridad puede ser empleada en distintas formas con el propósito de tener un control sobre los miembros que pertenecen a la organización.

El problema de organizar el trabajo se encuentra, en primer lugar, en la industria moderna, siendo cada vez más complejas las relaciones de producción social, con las de producción masiva, y requiriendo en primer término organizar adecuadamente el trabajo productivo. Debido a esta complejidad ha sido necesario el desarrollo de técnicas y procedimientos más adecuados, con el propósito de mantener el control y la estabilidad dentro de la organización, así como mediatizar y suavizar los conflictos.

Tal situación trajo una serie de reacciones marcando cambios profundos en la historia de la humanidad

apareciendo diversos pensadores que han ofrecido soluciones para el problema social, dando origen a las diferentes escuelas administrativas que han surgido.

1.1 ADMINISTRACION CIENTIFICA

Debido a las innovaciones constantes que se dan a fines del siglo XIX, como consecuencia de la Revolución Industrial, se origina la Administración Científica.

Frederick Taylor y Henry Fayol, considerados como los padres de la Administración, son los pioneros de la corriente científica la cual, empleando el método científico en sus investigaciones, procura aplicar a la industria las técnicas analíticas que con tanto éxito fueron aplicadas a las ciencias naturales.

El método científico consiste en la determinación de ciertos hechos o realidades por medio de la observación de los fenómenos y en la verificación de la precisión de estos hechos, con base en las observaciones continuas.

La Administración Científica efectúa un análisis riguroso y exacto de los sistemas de trabajo, con la idea de que el empleado promedio pueda llegar a dominar más amplia y rápidamente trabajos de una sola tarea con menor gasto para la organización, que los trabajos con múltiples tareas; para compensar los problemas derivados de la división del trabajo se utilizan incentivos de tipo económico.

1.1.1 FREDERICK W. TAYLOR

El autor destaca, en sus obras "Principios de Administración Científica" y "Fundamentos de la Administración Científica", que para la realización de una operación podían existir dos o más formas de hacerlo, y que era necesario, para lograr un óptimo resultado, --

estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que lo componían, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas.

Taylor establece, de conformidad con sus investigaciones llevadas a cabo, los principios que se detallan a continuación :

1. Tiempos y movimientos del trabajo. Consiste en analizar el tiempo que tomó o debería tomar -- una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado. Taylor dividió cada tarea, trabajo o proceso en sus elementos más importantes-- con la ayuda de un reloj para cronometrar y obtener métodos ideales de trabajo, basado en el perfeccionamiento de los mejores elementos del proceso de trabajo de los distintos obreros.
2. Selección de obreros. El autor destacó la importancia de la selección y preparación de los obreros: "a cada cual hay que encargarle el -- trabajo que mejor pueda desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje".
3. Colaboración en la organización del trabajo. La colaboración entre la administración y los obreros es la aplicación práctica del sistema científico de administración del trabajo. Taylor escribió: "la ciencia en lugar de los hábitos tradicionales; la armonía y no la discordia; la colaboración y no el individualismo; -- el máximo rendimiento en lugar de la limitación del mismo; el desarrollo de cada obrero -- hasta la eficiencia y la prosperidad máxima accesibles para él.
4. Responsabilidad compartida. Distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección.

Para la aplicación de los principios anteriores, Taylor describe los siguientes mecanismos administrativos :

1. Estudios de tiempos, con los instrumentos y métodos para efectuarlos apropiadamente.
2. Supervisión funcional o dividida, propuso un supervisor por tarea.
3. Establecimiento de un departamento de planificación.
4. El principio de excepción, o sea atender los asuntos cuando se desvían de lo planeado.
5. El uso de reglas de cálculo e instrumentos similares para ahorrar tiempo.
6. Bonificación por tarea exitosa, pago de incentivos por tarifas diferenciadas.
7. Tarjetas de instrucción para los trabajadores.
8. La estandarización de todas las herramientas e instrumentos utilizados en los oficios.
9. Sistema mnemotécnico para clasificar productos.
10. Un sistema de rutas.
11. Sistema de costos.

Los intentos de racionalización del trabajo efectuados por Taylor partían de la premisa: que para todo tipo de trabajo podría y debería llegarse a definir un proceso técnicamente estructurado que sustituyera a los métodos empíricos. Esta estructuración comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes de la misma, siendo el origen de los actualmente llamados "Estudios de Tiempos y Movimientos", realizados por el Ing. Frank B. Gilberth y su esposa, ambos discípulos de Taylor.

Pero posteriormente se detectó que, al haber una diversidad de labores, el empleado perdía cierta satisfacción por su trabajo; por ello propuso, como medida de compensación, que dentro de una estructura fraccionada de trabajo se usara el sistema de "destajo o cuota/pieza", el cual estaría basado en el estudio del tiempo requerido para completar una tarea determinada. Los trabajadores que produjeran arriba del nivel promedio serían premiados con niveles de "destajo o cuota/pieza" proporcionalmente mayores a los supuestamente normales; aquellos que estuvieran por debajo del promedio, serían sancionados con niveles más bajos. Este último grupo de trabajadores podrían identificarse a base de observación y ser reemplazados por trabajadores más eficientes.

Taylor justificó sus teorías diciendo :

¿Cuál es la causa de que la gran mayoría de los hombres hagan deliberadamente lo contrario, y que, aún cuando los trabajadores tienen las mejores intenciones, su trabajo, en la mayoría de los casos, se halla lejos de alcanzar su máximo rendimiento?

Existen tres causas que provocan éste estado, las cuales pueden ser resumidas de la siguiente manera :

1. El sofismo, que desde tiempos inmemoriales ha sido casi universal entre los obreros, de que un aumento material en la producción, de cada obrero o máquina, traerá como resultado a la larga, que un gran número de hombres quede sin trabajo.
2. Los sistemas deficientes de administración comúnmente empleados que obligan, por así decirlo, a que cada obrero simule trabajar o que lo haga lentamente para proteger sus intereses.
3. Los métodos empíricos, que aún se aplican casi universalmente en todos los oficios y que oca-

sionan el derroche de gran parte del esfuerzo de los obreros.

El propio Taylor establece cuál es, en su concepto, la función que le corresponde desarrollar a los administradores: la tarea que les corresponde es inducir a cada trabajador a que haga uso de sus mejores esfuerzos, de su trabajo más asiduo, de todos sus conocimientos tradicionales, de toda su habilidad y todo su ingenio.

1.1.2 HENRY FAYOL

Este autor de origen francés, siendo contemporáneo de Taylor, se percató que en el manejo de las organizaciones se podía llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que la tornaran más eficiente y menos empírica e improvisada.

Fayol determina que en todas las organizaciones existen áreas comunes, por lo que establece las áreas funcionales siguientes :

1. Operaciones técnicas. Estas incluyen producción, fabricación y transportación.
2. Operaciones comerciales. Comprendiendo en éstas a compras, ventas y cambios.
3. Operaciones financieras. Obtención y aplicación de capitales.
4. Operaciones de contabilidad. Inventarios, balances, costos y estadísticas.
5. Operaciones de seguridad. Protección de los bienes y de las personas.
6. Operaciones administrativas.

A partir de su concepto de operaciones administrativas, Fayol define a éstas como preveer, organizar, -

dirigir, coordinar y controlar.

La previsión la conceptúa como escrutar el futuro y articular el programa de acción.

La organización es constituir el doble organismo, material y social de la empresa.

La dirección, hacer funcionar al personal.

La coordinación, relacionar, reunir, armonizar to dos los actos y todos los esfuerzos.

El control, procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Sin duda alguna, éste primer proceso contituye -- el método básico para la tecnificación administrativa, cuya aplicación pretende la erradicación de prácticas-improvisadas y empíricas.

Henry Fayol determina que el carácter científico-de la Administración, su universalidad y su misma existencia, sólo serán posibles en la medida en que cuente con un cuerpo de conocimientos sistemáticamente ordenados, y esto es imposible cuando se carece de princi--pios: éstos deben ser flexibles y suceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Por ello no hay que a - plicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente di-versos y cambiantes, y muchos otros elementos.

Los principios administrativos que propone Fayol - en forma enunciativa son los siguientes :

1. Principio de la división del trabajo. A éste - le atribuye los beneficios de la especialización y la - separación de los poderes; sin embargo no adopta una - postura fanática ante el mismo, antes bien advierte sobre sus peligros: "la división del trabajo tiene sus - límites que la experiencia, acompañada del espíritu de

la medida, enseña a no franquear".

2. Principio de la autoridad-responsabilidad. Fayol define a la autoridad como el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, señalando que la autoridad debe ser siempre acompañada de la respectiva responsabilidad. A la vez que hay que agregar que todo aquel al que se le asigne una responsabilidad deberá ser envestido de la correspondiente autoridad.
3. Principio de la disciplina. La define como el respeto a las convenciones que tiene por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto, señalando que la disciplina basada en la autoridad y la autocracia del patrón se va ir deteriorando, dando paso a convenciones entre patrono o grupo de patronos y las colectividades obreras.
4. Principio de unidad de mando. Fayol formaliza uno de los principios básicos de la administración, rechazando la posibilidad de "adaptación del organismo social a la dualidad de mando", tratando en esta forma de eliminar los problemas inherentes a la dualidad, como son: la confusión, las fugas de autoridad, de responsabilidad y el nacimiento del caos.
5. Principio de la unidad de dirección. Muy ligado al principio anterior es el de la unidad de dirección, aunque ésta se refiere a un problema de estructura organizativa, mientras que la unidad de mando es inherente al ejercicio de la dirección. Este principio pregona la importancia de tener un sólo jefe y un sólo programa de acción para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto y/o solución de un problema.
6. Principio de la subordinación del interés particular al interés general. El principio se ex

plica por sí mismo: "el interés de un agente - o de un grupo de agentes, no debe prevalecer - contra el interés de la organización".

7. Principio de la remuneración del personal. La remuneración del personal es el precio del ser vicio prestado. Debe ser equitativo y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la organización, al patrón y al empleado.

Fayol, al tratar este principio, establece los distintos modos de retribución para el obrero: destajo, por tarea, por jornada, y adiciona elementos como primas, premios especiales e incluso participación en los beneficios. Una de las principales críticas que hace sobre los me canismos empleados para el reparto de utilidades es la casi imposibilidad de determinar enque forma la actuación de cada trabajador impacta el resultado final de un ejercicio; el sistema de cálculo para el reparto de utilidades considera aspectos globales, días trabajados y salarios devengados, que estandarizan -- las cantidades a pagar, dejando a un lado la verdadera participación que haya tenido cada trabajador, sus aportaciones, calidad en el de sempeño de sus funciones y otros aspectos, que quizás le hubieran hecho recibir con un sistema mejor, una cantidad mayor o tal vez menor. Esto hace que el referido reparto no haya logrado los fines que se pretendían con él o sea lograr involucrar los intereses del obrero en la producción, quedando reducido a una mera -- gratificación anual.

8. Principio de la centralización. La definición de Fayol sobre este principio es: "del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus su bordinados y también de las condiciones de la organización depende la parte de la iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según los me-

13. Principio de la iniciativa. La libertad de proponer y la de ejecutar son para Fayol iniciativa. Las buenas iniciativas son unas de las importantes actividades en una organización, pues constituyen la fuente de las innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto. Fayol nos dice "concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana".

14. Principio de la unión del personal. Aborda la importancia de la cohesión grupal o la unión del personal. Fayol anota las frases siguientes: "la unión hace la fuerza", "la armonía y la unión del personal de una organización constituye una gran fuerza para ella; en consecuencia, es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerla".

Henry Fayol divide el perfil del administrador en seis grandes factores :

1. Cualidades físicas. Dentro de las que incluye la salud, el vigor y la habilidad física.
2. Cualidades intelectuales. Aptitud para comprender y aprender, juicio, vigor y habilidad intelectual.
3. Cualidades morales. Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
4. Cultura general. Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.
5. Conocimientos especiales. Conciernen exclusivamente a una función, ya sea teórica, comercial,

financiera, administrativa, etc.

6. Experiencia. Conocimiento que deriva la práctica de los negocios, es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.

De esta forma Fayol concluyó sus aportaciones, el cual tuvo una visión que sobrepasó a una inmensa mayoría de autores, aún actuales. A diferencia de Taylor -- no propugnaba por una administración elitista, sino -- que reconocía el valor de la participación: "todos los agentes de una empresa participan, en mayor o menor medida, en la administración; todos tienen, por consiguiente, ocasión de ejercer sus facultades administrativas y hacerlas notar".

Siendo en nuestro concepto la participación el elemento fundamental de la administración del futuro, -- resulta visionario y brillantemente expresado el concepto de Fayol sobre el tema, mismo que se muestra libre de frases retorcidamente manipuladoras y términos-tramposos: "la administración no es ni un privilegio -- exclusivo, ni una visión personal del jefe o de los directivos de la organización; es una función que se reparte, como las demás funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social".

1.2 HUMANA RELACIONISTA

Esta corriente surge en la década de 1920, adquiriendo gran fuerza a consecuencia del desarrollo industrial y, debido a que la producción en serie aumentó - la tensión nerviosa de los obreros. Es hasta entonces - cuando los directivos cambian sus valores y sus modelos de supervisión, concediéndole importancia al factor humano y, dando paso a la aplicación del método científico en la investigación de fenómenos industriales.

La Humana-Relacionista, en un sentido amplio, encierra todos aquellos esfuerzos tendientes a la manipulación de las relaciones sociales dentro de las organizaciones.

Por ello la Humana-Relacionista es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas de dominio y la influencia ideológica de los miembros de la organización, utilizados dentro de la Administración, como una ilusión dentro de la posibilidad de producir una armonía de clases en las organizaciones.

Entre los autores más representativos de la corriente humana-relacionista se encuentran: Mary Parker Follet, en su obra "La Administración como Profesión", destacó la importancia de la aplicación del método científico y del hombre en la organización; Elton Mayo, éste autor debido a sus diversas aportaciones analizadas en detalle algunos experimentos que más adelante se mencionan; Abraham Maslow, postuló que el hombre posee una escala de necesidades en forma piramidal; Chris Argyris, en su libro "Personality and Organization", presenta la incongruencia básica entre los requerimientos "saludables" de la persona, como individuo, y lo que las organizaciones exigen a las personas.

1.2.1 ELTON MAYO

Este investigador, sociólogo australiano, y su grupo efectuaron tres experimentos en la compañía Western Electric, misma en la que otros investigadores estudiaron la repercusión de las condiciones físicas del trabajo, luz, agua, ruido, etc., en el nivel de producción.

En su primer experimento Mayo ordenó que todas -- las mejoras implantadas en la Western Electric fueran anuladas, presuponiendo que la productividad había aumentado debido a que se había persuadido a los obreros a colaborar y se les logró convencer de la importancia del experimento.

Al finalizar el experimento se observó, tal como Mayo pensó, que la productividad no descendió, sucediendo incluso lo contrario; por lo anterior se procedió a preguntar a los empleados sobre las causas del incremento de la producción, respondiendo que: ellos -- habían sido invitados al experimento, lo que representaba una distinción, y que además, se había evitado la presencia de los capataces, quienes les infundían miedo y seguían prácticas muy desagradables.

El segundo experimento consistió en la técnica de la entrevista, misma que se llevó a cabo bajo la forma de pregunta y respuesta. Elton Mayo resumió las ventajas de la entrevista en cinco puntos :

1. El descubrimiento inicial fué que la entrevista ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a exponer -- claramente su problema.
2. La entrevista ha demostrado su efectividad para ayudar al individuo a colaborar más fácil-- mente, y con mayor satisfacción, con otras per--
sonas.
3. La entrevista no sólo ayuda al individuo a co-

laborar con su propio grupo de trabajadores, - sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la administración.

4. La entrevista tiene una importancia inmensa para el adiestramiento de los administradores. - Se ha dicho que el entrevistador no tiene autoridad y que no toma acción, pero ésto se debe a que la acción sólo puede ser tomada por la - autoridad respectiva, a través de la línea de autoridad formalmente constituida; sin embargo, el entrevistador contribuye a facilitar la comunicación, tanto hacia arriba como hacia abajo, es decir, se da en todos los niveles.
5. La entrevista ha demostrado ser una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

En éste segundo experimento se encontró que la -- gente estaba llena de rencores contra la organización y fundamentalmente con los supervisores, ya que si se consideran los sentimientos, estados de ánimo y otros factores, ejercen una influencia decisiva en la productividad; por otra parte, con la aplicación de la técnica de la entrevista se descubrió que podía servir para curar, porque la gente se desahogaba hablando de su -- problema y calmaba sus tensiones emocionales.

El tercer experimento de Mayo consistió en observar las variaciones de la productividad con relación a los incentivos económicos, descubriendo que :

- a) Tenían muy poca repercusión en la producción.
- b) Surgen relaciones de amistad entre los miembros, muy independientemente a las oficialmente establecidas, y que los obreros no estaban desorganizados, sino que constituyen grupos sociales con relaciones muy estrechas, que determinan la conducta individual y establecen normas y valores.

Elton Mayo enfatizó en las conclusiones de los - conceptos de "grupos formales e informales", y deter - mina que :

1. El grupo formal incluye al personal y sus rela - ciones formales en cualquier organización in-- dustrial, comercial, estatal, etc.
2. El grupo informal establece sus relaciones en - base a la simpatía, la amistad, la comunidad - de intereses y rasgos comunes de carácter, y - que aquél establece sus costumbres, reglas, o - bligaciones y hasta sus rituales en base a la - cohesión.

Mayo concluye éste experimento diciendo que el -- grupo informal tiene mayor influencia sobre la produc - tividad, que la organización formal. Por ello, si la - administración logra atraer algunos grupos informales, éstos ayudarán a cumplir sus objetivos.

En resumen son tres las aportaciones que sinteti - zan los esfuerzos de Elton Mayo y su grupo :

- a) La definición del trabajo como la actividad so - cial más relevante del hombre.
- b) La importancia de la Psicología y Fisiología - del Trabajo, como factores importantes para me - jorar la situación concreta del trabajador, re - duciendo sus esfuerzos y mejorando su clima de trabajo.
- c) El reconocimiento de que la actividad humana - dentro de la empresa se expresa no en forma in - dividual, sino a través de grupos, sus relacio - nes entre ellos y con la organización.

Entre las principales limitaciones de Mayo encon - tramos la falta de visión para situar a la organiza - ción dentro de su contexto y el no reconocer la contra - dicción entre los intereses de la dirección y los tra - bajadores.

Al considerar la motivación económica de importancia secundaria y determinar que lo fundamental eran -- los factores sociales, que los define como la necesidad de atención y prestigio social, comete uno de sus errores más serios, ya que las relaciones sociales, lo que él llama factores sociales, son en realidad un producto de las diferentes actitudes, intereses y necesidades de los hombres de converger en una organización industrial a fin de satisfacer una necesidad social -- fundamental, que es la participación en el proceso productivo y el aseguramiento de sus necesidades económicas.

Es por eso que el peso que Mayo le otorgó al factor social lo hizo derivar a un juicio de valor, en el sentido de la poca importancia de los factores económicos dentro de las actividades y actitudes de los trabajadores en la organización.

Asimismo al considerar las actuaciones de los grupos como irracionales, pretende definir como lógica y racional únicamente la conducta de la dirección. La "irracionalidad" que detecta Mayo es producto, en primer lugar, de su análisis superficial sobre las diversas manifestaciones de los conflictos que se producen en la organización industrial y que se derivan de las actividades fuera de las estructuras formales y rígidas, que definían a la Administración Científica de Taylor y Fayol.

En este sentido, uno de los puntos verdaderamente importantes que descubre Elton Mayo y que, sin embargo, no le otorga la debida importancia, es el referente a los elementos psicológicos y fisiológicos que afectan el trabajo. Esta que fué su hipótesis inicial pierde -- interés, a lo largo de sus estudios, a causa de las -- consideraciones acerca de los factores sociales y la -- comunicación.

Por este motivo, las proposiciones de la Humana-Relacionista pierden su candidez y se convierten en uno de los más importantes instrumentos de manipulación de los trabajadores, para aumentar la eficiencia y la pro

ductividad, ya que al considerar la organización industrial como un todo, con un objetivo común de sus miembros, se desconoce el conflicto y se actúa de acuerdo con los objetivos de la organización, que son los de la dirección y que, a causa de los intereses antagónicos, son contradictorios con los de los trabajadores.

Si bien la comunicación es un elemento muy importante, de ninguna manera los conflictos, producto de los diferentes intereses y objetivos entre la dirección y los trabajadores pueden ser resueltos mediante la simple información de las políticas, disposiciones y objetivos de la dirección.

En segundo lugar, el concepto que utiliza Mayo como comunicación es bastante limitado, ya que se restringe a la simple utilización de los tableros de aviso y los boletines internos, que son en último caso los medios de expresión de la dirección; sin embargo, no da ninguna importancia a la comunicación que puede establecerse entre la representación de los trabajadores y la gerencia; comunicación que es, a la vez, expresión de conflictos de los intereses de éstos dos sectores.

1.3 ESTRUCTURALISTA

Posterior a la Administración Científica y a la Humana-Relacionista aparece la corriente Estructuralista, la cual, realizando una síntesis de los conceptos empleados por Taylor, Fayol y Mayo, además de considerar algunos puntos de Marx y de Weber sobre las organizaciones, efectúa su análisis basado en la relaciones sociales, el sistema social global y la interdependencia entre las diversas organizaciones.

Por lo anterior, los sociólogos de ésta corriente centran sus investigaciones en cinco puntos fundamentales :

1. Los objetivos de la organización. Se dedican al estudio de la participación de los miembros de una organización en la fijación de los objetivos de la misma.
2. La tipología de las organizaciones. Buscan la caracterización y diferenciación de las organizaciones en algunos elementos más decisivos dentro de la estructura organizativa.
3. Las relaciones sociales dentro de la organización. Analizan las múltiples relaciones sociales que se producen dentro de una organización: las relaciones entre los individuos, entre los individuos y los grupos, entre los grupos y entre los grupos y las organizaciones.
4. La organización y su relación con el medio ambiente social. Precisa su análisis sobre la relación entre una organización determinada y el sistema global, social, económico y político que lo rodea.
5. Los conflictos en la organización. Los estructuralistas desarrollan la teoría de los conflictos empleando una serie de técnicas, procedimientos y mecanismos que auxilian a los administradores a suavizar los conflictos dentro -

de una organización, partiendo del hecho de -- que los conflictos dentro de la organización -- son reflejo de las contradicciones que se en-- cuentran en la estructura social.

1.3.1 RENATE MAYNTZ

Este autor, uno de los más representativos de la corriente estructuralista, define los tres problemas -- principales objeto de la Sociología de la Organización, como se detalla a continuación :

1. El centro del primer punto lo ocupa el individuo. Aquí investiga la pertenencia del individuo a distintas organizaciones, sus móviles y la medida de su participación, su comportamiento en la organización y sus reacciones ante esta situación social.
2. En este punto se trata de ofrecer un análisis-sociológico de la organización e investigar -- las formas sociales de la misma, su estructura, los procesos y sus relaciones con el medio circundante.
3. Aquí se estudia lo relacionado a la significación de las organizaciones para las relaciones entre el individuo y la sociedad o el estado y, ante todo, para la libertad que el individuo -- puede conservar en éste.

Cuando Mayntz define y delimita la organización -- refiere dos elementos fundamentales :

- a) Se trata de formaciones sociales, de totalidades articuladas, con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de fun-- ciones.
- b) Tiene el común de estar orientadas de un manera conciente hacia fines y objetivos específi-

cos, añadiendo que están configuradas tradicionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines u objetivos.

Los problemas singulares que representa el análisis de la organización se reducen a dos principalmente:

1. El primero se refiere a las dependencias y acciones recíprocas entre los elementos, especialmente entre los factores analíticos del sistema social de la organización, y;
2. El segundo hace referencia a los presupuestos del funcionamiento del sistema social dirigido a un objetivo, es decir, a las condiciones que tienen que ser cumplidas para que las organizaciones resuelvan sus problemas comunes y alcancen su objetivo.

De acuerdo con los tipos de objetivos de una organización, se distinguen tres categorías :

- 1a. En esta se encuentran aquellas organizaciones - cuyos objetivos se limitan a la coexistencia - de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto exige, un ejemplo sería los círculos de esparcimiento, los clubes, etc.
- 2a. Aquí se pueden incluir todas las organizaciones que tienen por objetivo actuar de una manera determinada sobre un grupo de personas - que son admitidas para este fin, ejemplos son las escuelas, los hospitales, etc.
- 3a. Las organizaciones que tienen como objetivo el logro de cierto resultado o una determinada acción hacia afuera, ejemplo de ello son los partidos, los consorcios, etc. En esta categoría se distinguen tres subgrupos :
 - a) Los miembros que van con el objetivo de la organización, sin desear obtener a cambio -

ventajas personales; por ejemplo: las asociaciones benéficas, etc.

- b) Cuando el objetivo de la organización se identifica con el interés personal de los miembros, por ejemplo: las cooperativas, los sindicatos, etc.
- c) Los miembros que sirven al objetivo de la organización, porque su cooperación les proporciona ciertas ventajas, pero no se identifican con el objetivo mismo: las empresas, la policía, etc. La mayoría pertenece a estas organizaciones, no porque busquen para sí mismos los bienes que producen o los servicios que prestan, sino porque en la empresa ganan su sustento.

Renate Mayntz considera en su obra los siguientes aspectos :

1. La estructura funcional de la organización. El análisis de la estructura de la organización puede comenzar por describir los papeles que desempeñan todos los miembros. Por papel se entiende un complejo de normas y de expectativas sociales que se refiere al titular de un puesto determinado en la organización.
2. Formalización y burocratización. La formalización de una organización depende, ante todo, de que los miembros se atengan a las reglas. Esto sucede principalmente en organizaciones como las empresas y los departamentos administrativos. Formalización no es, desde luego, lo mismo que burocratización, sino que se refiere tan sólo a una parte de las características que Max Weber ha señalado para la burocracia moderna. Las organizaciones burocráticas, según Weber, se caracterizan por una ordenación de reglas, por una delimitación precisa de las competencias y, por tanto, una ordenación también

de aquellas relaciones que confieren a un miembro facultades de mando y señalan sus responsabilidades de obediencia.

3. La estructura de las comunicaciones. Las comunicaciones en una organización pueden discorrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales o en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba hacia abajo o bien de abajo hacia arriba; éstas pueden ser transmitidas de diferentes maneras: por teléfono, oralmente, por escrito, etc. La información es la materia prima del decidir racional; en este sentido todos los canales y líneas a través de los cuales fluye la comunicación, son uno de los elementos más importantes para la estructuración de una organización.

4. La estructura de la autoridad. Las organizaciones no sólo están siempre estructuradas por definición, sino que también poseen siempre e inevitablemente una estructura de autoridad, como llamaremos sin propósito valorativo, a la división ante las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, por una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia en la otra; en ese sentido todas las organizaciones están estructuradas jerárquicamente con canales de mando que van de arriba hacia abajo. A la cabeza se encuentran las decisiones o las actividades encaminadas directamente al objetivo. El jefe de una instancia intermedia posee autoridad delegada para tomar decisiones sobre la ejecución y sobre las actividades mediatas, pero está sometido a las instrucciones de la dirección suprema. Cuanto más bajo descendemos, tanto más predomina el obedecer sobre el mandar; las actividades de ejecución son realizadas por los grupos de rango inferior.

1.3.2 AMITAI ETZIONI

Partiendo de la definición que Etzioni da de organizaciones, unidades sociales deliberadamente constituidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, establece que el dilema fundamental de las organizaciones modernas se plantea entre el aumento de la eficiencia, es decir, la racionalidad de las organizaciones y la felicidad. Lo que él llama dilema o contradicción - entre la racionalidad y la felicidad del hombre, se define como la contradicción fundamental que determina la estructura social; es decir, los intereses contradictorios y antagónicos entre la fuerza de trabajo y el capital.

Sin embargo, Etzioni aclara que no todo lo que aumenta la racionalidad reduce la felicidad y no todo lo que aumenta la felicidad reduce la eficiencia; por ello destaca que cuanto menos enajene una organización a su personal, tanto más eficiente será; los trabajadores - satisfechos trabajan más y mejor que los frustrados.

Ya analizando la organización moderna, Etzioni -- centra su estudio en los problemas de control, autoridad y jefatura en la organización; al respecto nos dice: todas las unidades sociales controlan a sus miembros, pero con las organizaciones el problema de control es especialmente agudo.

Referente a los medios de control que una organización puede aplicar, estos se clasifican en tres categorías: físico, material o simbólico. Existen otros medios cuyo uso no constituyen amenaza física o un derecho o recompensas materiales, estos incluyen símbolos-normativos, prestigio, estimación y símbolos sociales-como amor y aceptación. El uso de los símbolos para fines de control corresponde al poder normativo, normativo social o social. En otras palabras, la aplicación - de medios simbólicos de control tiende a desarrollar - sus intereses en obedecer y el uso de los medios físicos tiende a forzarlos a obedecer. El control puede ser predominantemente coercitivo, utilitario o normativo o una mezcla de los anteriores: por ejemplo, las prisio-

nes son organizaciones coercitivas típicas, las organizaciones religiosas son normativas típicas y las empresas productivas son organizaciones de tipo material.

Por supuesto que si una organización puede reclutar individuos que se conformen a ella o educa a sus miembros de manera que lo que se haga sea sin necesidad de supervisión, entonces el control no será necesario. Aunque éste nunca sea el caso, hay diferencias -- muy amplias en la cantidad de controles necesitados -- por las organizaciones a causa de las diferencias en el reclutamiento y la socialización del personal.

Debe ponerse especial interés en el papel desempeñado por el reclutamiento-selección. La tradición liberal humanística que prevalece en las ciencias sociales, tiende a desestimar su importancia y acentuar el de la socialización. El grado en que una organización selecciona sus participantes, afecta sus necesidades de control.

La selección se basa en las cualidades de los participantes al entrar en la organización. Cuanto más efectiva es la socialización menos se necesita el control.

Por lo que respecta al dilema entre la autoridad administrativa y profesional, Etzioni nos dice que, la fuente última de los dilemas de organización estudiados es el incompleto encaje de las personalidades de los participantes con sus funciones en la organización.

Así, en términos generales el estudio de Etzioni se centra sobre los problemas de control de las organizaciones, el control interno de las mismas, a través de sus estratos de autoridad, ya sea ésta profesional o administrativa y el control que ejerce el Estado sobre las mismas; sin embargo, Etzioni no plantea en ningún momento el problema del control de la base; es decir, el de la participación de todos sus miembros de la organización en la fijación de objetivos, la delimitación de funciones y autoridad y, por tanto, en el control de su misma organización.

1.3.3 RALPH DAHRENDORF

Este autor, sociólogo alemán, escribió la "Sociología de la Industria y de la Empresa", analizando el problema de empresa industrial dentro de su sistema social y los conflictos que se generan dentro de la empresa, provenientes o reflejo de los conflictos estructurales. Pero Dahrendorf cae en un problema: si bien relaciona la empresa y la industria en el contexto social general, en realidad lo que hace al separar la Sociología en diferentes ramas, aislando los problemas, es perder el punto de vista de la totalidad; es decir, observar los problemas industriales y empresariales como problemas propios de la organización y no como problemas de un todo general.

De las técnicas de análisis más importantes, Dahrendorf enuncia las siguientes :

1. El estudio de documentos y respectivamente la valoración general de los materiales que se presentan en forma escrita.
2. La observación participante, que es una técnica tan antigua como la problemática de la investigación sociológica en la industria y en la empresa.
3. La observación sistemática, que aparece frente a la observación participante como un punto de vista más científico y más productivo.
4. La encuesta estadística, que es aparentemente externa pero, extraordinariamente útil en relación con ciertos problemas y en primer lugar es utilizada allí donde se dispone de material estadístico.
5. La encuesta empírica. A falta de la encuesta social, estadística, es necesario realizar para el análisis de la empresa y la industria, encuestas para obtener datos empíricos acerca de la situación y las relaciones existentes dentro de un organización.

6. La discusión en grupo. Como uno de los nuevos-métodos de la encuesta que se ha desarrollado-actualmente, ha sido empleada por varios inves-tigadores, aunque su utilidad no está suficien-temente aclarada.
7. La sociometría. El más antiguo y más seguro de los métodos, pero sólo aplicable a determina-dos problemas: el método se remonta a Moreno y consiste en la averiguación y exposición siste-mática de las relaciones humanas en el marco -de determinadas conexiones sociales, teniendo-en cuenta la intensidad, la oposición y la uti-lidad de las relaciones en cuestión. Este méto-do puede hallar, sobre todo, aplicación con --respecto a la averiguación de grupos, en la So-ciología de la Industria.
8. La experimentación. La Sociología de la Indus-tria y de la Empresa es una de las pocas ramas de la Sociología en la que ciertas formas de -experimento dan resultado. La coherencia perma-nente y fija de los miembros de una empresa --permite, en ocasiones, aislar grupos y estu --diar efectos sobre los mismos de un factor va-riable. Uno de estos experimentos es, por ejem-plo, el importante estudio de Elton Mayo.

Dahrendorf establece que las fuentes del conflic-to dentro de la organización no se encuentran exclusi-vamente en el antagonismo de las clases sociales, el -capital y los trabajadores, sino que existe un elemen-to intermedio a considerar, los administradores o "ma-nagers". Así en la empresa particular se sitúan dos --formas que determinan los conflictos dentro de la in--dustria :

- a) En primer lugar aquellos problemas que puedan-designarse como los conflictos informales; por ejemplo, el rechazo de determinados jefes o de terminadas reglamentaciones y por otra parte -tenemos los conflictos desviados. Se trata --

aquí de una acumulación de modos de comportamiento en apariencia puramente individuales, -- pero que esconden en realidad tensiones sociales.

- b) Por otra parte, el objeto de los conflictos industriales no es en modo alguno idéntico con su causa; en el fondo el conflicto industrial, lo mismo que el social, es siempre una disputa por poder o una diferencia de intereses.

Para Dahrendorf la reglamentación de los conflictos industriales es la parte más importante para su -- tratamiento; para ello se ampara en los puntos siguientes que se toman como principios en las relaciones industriales :

1. Los conflictos industriales no se dejan eliminar de una vez por todas; importa, por consiguiente, que la necesidad y el sentido de los conflictos sean reconocidos y aceptados por -- parte de todos.
2. En tanto que los objetos concretos de los conflictos particulares pueden solucionarse, las causas últimas de los conflictos, en cambio, -- radican en los elementos estructurales no susceptibles de modificación. En consecuencia, toda reglamentación de conflictos ha de concentrarse en sus formas particulares de expresión.
3. En esto, el supuesto más importante de la atenuación de estas formas de expresión, consiste en analizar los conflictos en forma obligatoria para todos o sea en sacarlos de la etapa -- de antagonismo.
4. Esto tiene generalmente lugar mediante el hecho de que los interesados se pongan de acuerdo acerca de ciertas normas de negociación que se oponen a las disputas violentas de valla de negociaciones pacíficas.

Así, Dahrendorf y su obra Sociología de la Empresa y de la Industria son, en forma implícita, el elemento principal de la corriente estructuralista, la cual reconoce la relación de la organización con el medio social circundante y, determina que los conflictos y sus causas se encuentran dentro de la estructura de clases y de la sociedad. Sin embargo, no va más allá de proponer la suavización, el control y encauzamiento de los conflictos y antagonismos sociales.

Resumiendo lo expuesto, la corriente estructuralista se presenta como una teoría progresista dentro del área de la Administración, en cuanto a su precisión en la definición de los conflictos organizativos y su relación con las contradicciones de la estructura social, analizando no solamente los problemas de la organización formal, sino que también toman en cuenta la organización informal.

Por otra parte, consideran tanto los estímulos sociales ambientales como los estímulos materiales y lo más importante es que la organización moderna cobra dimensión al analizarse dentro del sistema social; es decir, toda la gama de relaciones, influencias e interacciones entre la organización y el medio social, económico y político en el cual se desarrolla.

Así mismo, esta corriente se caracteriza porque nunca plantea la necesidad real de los cambios estructurales, es decir, la resolución de los conflictos existentes, y al concluir que la estructura social es inamovible, termina por aceptar las contradicciones que se presentan, como la división y enajenación brutal del trabajo entre decidir y ejecutar, buscando solamente desarrollar los elementos adecuados para que estas relaciones, justas o injustas, sean cada vez más estables.

En conclusión no busca resolver el conflicto, sino solamente suavizarlo, mediatizarlo y encauzarlo a través de los procedimientos legales.

1.4 TEORIA DE SISTEMAS

Su origen se presenta en las concepciones Aristotélicas de "causa-efecto" y que "todo entero forma parte de otro mayor" sirviendo estas a Galileo en la edad media, quien sostuvo que la tierra forma parte de un sistema mayor y que a su vez, está englobado en otro.

Ludwin Von Bertalanffy, de origen alemán, es considerado el padre de la moderna "Teoría de Sistemas",- mismo que la desarrolló y aplicó a la Biología, especialmente al metabolismo del desarrollo humano y a muchos otros casos como por ejemplo a la Física, a la -- Química, a la Administración, etc.

En 1960 Talcott Parson, en su libro "Estructura y Proceso de las Modernas Sociedades", ve a la organización como un sistema complejo, formado por varios subsistemas parciales, entre los cuales se encuentra el - individuo, la estructura formal de autoridad, los procesos de fijación de objetivos, toma de decisiones, -- etc.

La administración de una organización consiste, - fundamentalmente, en la capacidad de manejar sistemas; la organización en sí constituye un sistema que, a su vez, se rige por un sistema de planes. De ahí que para obtener la comprensión del proceso de planeamiento y - control dentro de la organización, resulta necesario - aclarar primero el concepto de sistemas.

1.4.1 DEFINICION

El diccionario define el término de sistema de la manera siguiente: "un conjunto de objetos unidos por - alguna forma ordenada de acción e interdependencia".

Otra definición consiste en que un sistema es un complejo de entidades relacionadas entre sí. También - existen otras definiciones, entre ellas mencionaremos la que para nuestro estudio consideramos importante: - un sistema es un conjunto de objetos y/o seres vivien-

tes relacionados de antemano, para procesar "algo" denominado insumo y convertirlo en un producto definido por el objetivo del sistema y, que puede o no tener un dispositivo de control que permita mantener su funcionamiento dentro de los límites preestablecidos.

En forma general se puede decir que un sistema es una cosa o ente que recibe algo, lo procesa y produce algo. Un diagrama que ilustra lo anterior es el siguiente :

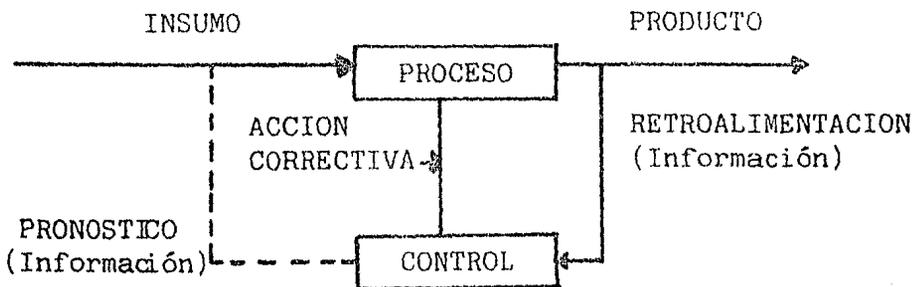


Diagrama "sistema insumo-producto".

Para introducir el concepto general de sistema citaremos un ejemplo :

Tenemos un avión de vuelo que, visto como un sistema total, está constituido por un objeto material, - el avión y los pilotos que lo tripulan. Es un sistema muy complejo, Su insumo es la gasolina que quemán los motores; su proceso consiste en mantenerse en el aire y transportar pasajeros, objeto del sistema, y el producto es el propio desplazamiento del avión. Su dispositivo de control lo forman tanto los cerebros de los pilotos que reciben información del desarrollo del vuelo, como los mecanismos de control del propio avión -- que gobiernan sus diferentes funciones. Aprovechamos -- para introducir tres conceptos importantes: estabili--dad, pronóstico y retroalimentación.

Por estabilidad de un sistema definiremos la propiedad del mismo para resistir perturbaciones, evitando que deje de cumplir su objetivo. En este ejemplo el

avión tiene estabilidad si la presión del viento no lo desvía de su ruta; su objetivo es viajar de un punto a otro, siguiendo una ruta, aunque el viento lo desvíe -- de su curso si sus dispositivos de control lo regresan, el sistema es estable. La acción del viento la definimos como una perturbación al sistema. El pronóstico es la función del piloto que evalúa si hay o no buenas -- condiciones de vuelo. También los dispositivos de radar y los medidores de velocidad del viento, al igual que otros instrumentos, desarrollan una función de pronóstico.

La línea punteada de la gráfica ilustra el flujo de información hacia el dispositivo de control para -- que éste, después de evaluarla, produzca la acción correctiva necesaria.

La retroalimentación es la función que consiste -- en tomar informes de lo que se está produciendo y compararla con un criterio preestablecido para tomar inmediatamente una acción correctiva, según el resultado -- de esta comparación. En este ejemplo, dichos informes pueden ser la forma en que están trabajando los motores del avión, la altura alcanzada, los kilómetros recorridos, el tiempo que ha transcurrido desde el despuegue, etc. Esta información le sirve al piloto para evaluar la situación del avión y, de ese modo, tomar las decisiones correctivas del vuelo, necesarias para mantener el avión hacia el cumplimiento del objetivo del sistema.

También hay que reconocer que un sistema en movimiento está sujeto a perturbaciones que varían el rendimiento del sistema: éstas perturbaciones se clasifican en dos grupos:

El primero las que puede controlar el gerente de producción.

El segundo las que no puede controlar por imposibilidades físicas o económicas.

Para tomar decisiones de control convenientes, es necesario contar con información, ya sea del medio (externo) como del sistema (interno); la parte más importante para el control, es aquella que está íntimamente ligada con el insumo.

En consecuencia dividiremos en dos partes la información y su manejo: en primer lugar la información derivada del análisis del insumo necesario para la función del pronóstico, y en segundo lugar, la información obtenida del análisis del producto para la función de retroalimentación, es decir, para fines prácticos se ha simplificado el flujo de información para control, observando lo que sucede a la entrada y salida del sistema.

Así pues, el pronóstico y la retroalimentación son las dos funciones que nos dan información adecuada para compararla con los patrones de comportamiento pre establecidos, los cuales nos permiten tomar acciones correctivas necesarias; no se pueden dar reglas generales y sólo se recomienda un análisis imparcial y profundo de cada caso, incluyendo un análisis imparcial cualitativo y/o cuantitativo de las consecuencias de la falta de control.

1.4.2 CARACTERISTICAS

Mencionaremos que las características de un sistema consiste en estar compuesto por partes que ejercen interacción, cada una de las cuales reviste interés propio; sin estas interacciones el estudio de los sistemas sería relativamente poco interesante, ya que son las que enriquecen el comportamiento de un sistema y hacen de su análisis una tarea muy compleja, por ejemplo: una de las partes constituyentes de una computadora es la unidad central de procesamiento, la cual, está formada por diversos círculos y registros aritméticos, cada uno de éstos a su vez, por componentes.

Un componente está perfectamente bien definido cuando se conoce el proceso de transformación de las

entradas y salidas. Estas características de los sistemas se denominan parámetros. La base de las relaciones entre parámetros constituye la definición de las partes del sistema, la cual muestra lo que debe hacer cada componente y como debe hacerlo.

Por lo anterior, la estructura del sistema describe la manera en que se combina, jerárquicamente, el conjunto de tareas elementales a fin de constituir el sistema total. Cada estructura representa el grado de fragmentación del sistema. La fragmentación jerárquica del sistema produce, invariablemente, interacciones entre sus partes, pero impone también una barrera a la coordinación, debido a los límites que separan las diversas partes del sistema.

1.4.3 CLASIFICACION

Los sistemas pueden ser :

- a) Abiertos. Aquellos que reciben información del medio ambiente y su comportamiento está sujeto a la ley de causa y efecto; es decir, a la relación estímulo-respuesta.
- b) Cerrados. Los que tienen objetivos, componentes, insumos, productos y relaciones determinados.
- c) Físicos. Son aquellos sistemas que existen físicamente como los arriba mencionados.
- d) Abstractos. Aquellos que existen en forma conceptual en la mente de alguien. Es decir surgen del esfuerzo humano por abarcar todo lo complejo, en forma universal; el hombre piensa en términos jerárquicos como una manera de reducir su mundo complejo a entidades más fáciles de abarcar para su mente. Si los sistemas no existieran sería impresindible inventarlos.

- e) Naturales. Son creados por la naturaleza, por ejemplo: el clima.
- f) Concretos. Creados por el hombre, por ejemplo: una computadora, una red telefónica, etc.
- g) Sistemas de hombres y máquinas. Son aquellos - integrados por hombres y máquinas, cuya combinación tiene por objeto transformar algo o producir algún producto o servicio para satisfacer una necesidad, la función de cada humano o máquina está claramente determinada.
- h) Sistemas y subsistemas. En realidad un sistema es un sistema en sí, sólo que el concepto de - sistema lo referimos al sistema total, y los - sistemas que lo componen los llamamos subsistemas.
- i) Sistemas de producción. Desde el punto de vista de producción se pueden clasificar los sistemas en dos clases :

El primero en procesos. Consiste en que por medio de un proceso común, se elaboran todos los productos.

El segundo en órdenes. Consiste en que cada lote de productos diferentes sigue un proceso especial.

1.4.4 RESTRICCIONES

Las restricciones del sistema son los límites del funcionamiento del sistema, mismos que son necesariamente arbitrarios, ya que cualquier parte de un sistema puede ser considerado como un sistema en sí mismo.

Las restricciones se agrupan en dos clases :

- a) Los objetivos del sistema principal. Estos pro

ponen las restricciones al sistema para enfocarlo todo su poder hacia la producción del artículo o servicio deseado, con las especificaciones establecidas, y ;

- b) Las limitaciones de recursos. Es obvio que todo sistema de producción cuenta con recursos - humanos, de equipo, materiales y financieros - limitados, los cuales constituyen el marco de posibilidades de acción del sistema.

Al diseñar un sistema se limita necesariamente el ámbito de las actividades que se trata de estructurar. Un mismo sistema puede ser descrito de varias maneras, dependiendo del grado de análisis deseado, es decir, - la descripción puede estar sintetizada o analizada de acuerdo con los deseos de quien usará la descripción. En la práctica puede suceder que no existan líneas punteadas para algunos subsistemas, en virtud de que el control se efectúa en base a la información.

1.5 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

A partir de la década de los 50's se difundió, en el ambiente administrativo, el término "Administración por Objetivos".

Peter Drucker, en su obra "La Gerencia de Empresas", escribió un capítulo que denominó "La Dirección-Mediante Objetivos y Autocontrol", en el cual enfatiza la necesidad de que todas las acciones deben ser dirigidas por "objetivos claramente expresados".

Sin embargo, Drucker que refleja en su obra tener una gran experiencia práctica y una muy nítida filosofía de la dirección, desarrolla su investigación sin apearse a la doctrina o teoría administrativa, sino más bien basado en sus experiencias.

Esto constituyó en los medios teórico-administrativo un error teórico, debido a que, ya desde muchos años antes, la doctrina administrativa consideraba como básico, para cualquier acción administrativa bien planeada, hacerla bajo la premisa de que: para planear, organizar, dirigir y controlar una tarea es necesario-saber que se busca, que beneficios se lograrán haciendo dicho trabajo y ... si esto no queda claro, es muy-difícil administrar en un sentido racional.

Por otra parte cabe aclarar que Drucker no tuvo la intención de descubrir algo nuevo, sino que enfatiza en la necesidad de administrar por objetivos y auto control; él no presentó su libro como un tratado teórico de la Administración, sino que virtió en forma sencilla sus experiencias y consideraciones.

Dentro de los principales autores más representativos de la corriente Administración por Objetivos se encuentran: George Odiorne, dentro de sus libros destacan "Administración por Objetivos" y "Administración por Objetivos del Departamento de Personal"; George L. Morrissey, quién escribió "Administración por Objetivos y Resultados"; Agustín Reyes Ponce, de su obra "Administración por Objetivos" analizaremos en líneas posteriores lo más relevante.

1.5.1 OBJETIVOS

Para una mayor comprensión del tema que nos ocupa, hemos considerado conveniente dividirlo en dos partes. En ésta primera parte estudiaremos lo referente a los objetivos.

a) DEFINICION

La palabra objetivo proviene de dos raíces: "jac-tum", que significa lanzado, y la preposición "ob", hacia. Esta etimología implica, por lo tanto, que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa.

George R. Terry define los objetivos como "las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador".

Koontz y O'Donnell, en vez de dar una definición de los objetivos, señala que éstos son diversamente conocidos como "propósitos, misiones, metas o blancos" y que "nadie puede especificar como cumplir un objetivo vago e indeterminado...", por lo que los objetivos deben estar identificados, de tal forma, que pueda determinarse el éxito o fracaso final.

b) CLASIFICACION

Los objetivos se clasifican de la siguiente manera :

1. Individuales. Son los fines que persigue cada persona física.
2. Colectivos. Por el contrario, es aquel que persiguen varias personas físicas.
3. Particulares. Son aquellos que forman parte de otros objetivos más amplios.

4. Generales. Aquellos que comprenden dentro de sí mismos, el logro de varios objetivos particulares. Dentro de la Administración por Objetivos, para fijar los objetivos de una sección o hasta de una persona, hay que tener a la vista los objetivos generales dentro de los que aquella actúa.
5. Subordinados. Estos son empleados como medios para alcanzar los objetivos básicos o principales.
6. Básicos. Son aquellos de que alguna manera, se detiene la intención de la persona o institución. Los objetivos subordinados son inmediatos, es decir, si no se obtienen previamente, no se lograrán los principales; en cambio, los objetivos principales o básicos son objetivos mediatos, esto es, su logro depende de que se hayan obtenido ya los objetivos secundarios o subordinados.
7. Colaterales. Son aquellos que si bien no se buscan como objetivos básicos, tampoco son me-ros medios para llegar a éstos.
8. A corto plazo. Suelen considerarse como tales cuando tienen una duración de un año o menos.
9. A largo plazo. Cuando implican más de un año. Actualmente suelen denominarse a los objetivos a corto plazo como "operacionales" y a los a largo plazo "estratégicos".

c) PRINCIPIOS

Para el establecimiento de objetivos, debe tenerse presente los cinco principios básicos que se enuncian a continuación :

1. Principio de la precisión. Los objetivos deben

fijarse, en tal forma, que no queden expuestos, por su vaguedad, a ser entendidos de distinto modo, por personas diversas. Por ello deben fijarse, siempre que sea posible, cuantitativamente, esto es, determinando a base de cifras y cantidades, cuándo debe considerarse que se han alcanzado y cuándo no.

Cuando la cuantificación no pueda realizarse, por lo menos deben definirse sus características con el mayor número posible de criterios, comparaciones, registros, etc., en forma tal que pueda precisarse en el momento de la revisión, si el objetivo se obtuvo o no se alcanzó.

2. Principio de la flexibilidad. La precisión de los objetivos es, indiscutiblemente, un avance. Pero objetan muchos que la precisión va en contra de la facilidad de su aplicación. Para poder dar precisión a los planes y objetivos, sin perjuicio de su flexibilidad, suelen seguirse diversos sistemas :

a) Establecimiento de máximos y mínimos. En este supuesto se fija aquello que se considera como normal en la cuantificación. Sin embargo, se establecen como límites un porcentaje superior y otro inferior.

b) Un segundo sistema consiste en el establecimiento de planes sustitutivos. En éste caso, al final de la previsión se encuentran diversas alternativas donde alguna de las cuales puede ocurrir.

3. Principio de la participación. Este principio indica que en la fijación de los objetivos y en la determinación de los resultados que se esperan, deben participar todos los jefes, en la parte que a ellos corresponde, o sea, en la fijación de metas que ellos han de realizar. Lo anterior implica que, en la teoría clásica hasta ahora casi sustancialmente en vigor en -

la mayor parte de los sectores y niveles de la misma, los objetivos van de arriba a abajo, -- fluyendo gradualmente, permitiendo apenas en los más altos niveles alguna consulta o discusión.

El problema de "la realización que la persona siente en su colaboración", de su satisfacción personal, es lo que ha dado una importancia vital a este principio, en forma tal, que es este punto clave el meollo, aunque ciertamente -- lo más difícil, en la Administración por Objetivos.

4. Principio del realismo. Los objetivos deben -- ser de tal naturaleza, que sean posibles de al canzar, al mismo tiempo que estimulen a supe-- rarlos. La cuantificación puede ser en dos for-- mas: directa o indirecta.

La cuantificación directa, puede hacerse por -- tres medios principales :

- a) Por número, en unidad (es), etc.
- b) Por dinero, pesos y centavos.
- c) Por porcentaje, tanto por ciento.

En la cuantificación indirecta, convendrá usar otros medios, entre los cuales destacan :

- a) Cuantificar por sus efectos.
- b) Por sus causas.
- c) Por programa.
- d) Por tiempo.

5. Principio de la objetividad. Este principio se ñala que, para poder fijar con eficiencia los-- objetivos, lo primero que se necesita es reali-- zarlos sobre bases cuidadosamente estudiadas, -- con apego a la realidad, y con apoyo de un aná-- lisis fundado, lo más que sea posible, en he-- chos. Por ello, al fijarse algún objetivo nue-- vo o mejor, debe establecerse de algún modo, -- aunque sea general, como se piensa alcanzar, -- sin bajar a detalles.

d) REGLAS PARA SU FIJACION

A continuación se enlistan diez puntos a considerar para la fijación de los objetivos :

1. Deben establecerse por escrito.
2. Fijarse en forma separada.
3. Ser específicos, claros y precisos, para todos los que van a participar en su realización.
4. Ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación de la Administración por Objetivos.
5. Posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe.
6. Siempre debe anotarse la fecha en que los objetivos se deberán lograr.
7. Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con la políticas, planes y programas generales de la organización.
8. Se deberá verificar si los jefes encargados de alcanzar los objetivos, cuentan con la autoridad necesaria, tanto formal, operativa y técnica.
9. Los objetivos deben dejar siempre un grado, - más o menos amplio, de decisión a los jefes - inferiores.
10. Antes de establecer los objetivos, conviene analizar en forma concreta su contribución al progreso de la organización.

e) REGLAS PARA SU DISCUSION

Una vez fijados los objetivos, éstos son sometidos

dos a discusión, teniendo presente que :

1. Se debe dar tiempo suficiente para que cada jefe inferior, piense detenidamente los objetivos.
2. Hay que aplicar las reglas que suelen darse para el "diálogo" :
 - a) Partir de una base común.
 - b) Ir con el ánimo dispuesto, no sólo a oír a la otra parte, sino a aceptar aquellos puntos de vista que nos demuestren ser útiles.
 - c) Enfatizar lo común y suavizar lo diverso.
3. Se tiene que usar siempre como instrumento básico para el diálogo, dar y pedir razones, precisiones o consecuencias objetivas.
4. Debemos procurar que se fije la parte que corresponderá, tanto al jefe superior, como al subordinado y a los diversos departamentos o secciones, en las que los objetivos sean comunes.

f) FORMAS BASICAS DE TENDER AL LOGRO

Hay dos formas de tender al logro de los objetivos :

La primera se caracteriza porque concentramos -- nuestro esfuerzo y previsión, en fijar con toda exactitud lo que deseamos y con que características pensamos alcanzarlo.

En la segunda en cambio, nos fijamos presupuestalmente, obviamente, la fijación más precisa posible de nuestros objetivos, en las cualidades que deben tener las personas, las funciones que deben realizar y los sistemas que vamos a emplear.

1.5.2 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

No como un sistema nuevo de administrar, sino como una nueva forma de pensar que requiere que muchos -- de los que ejercen el mando cambien radicalmente sus -- estilos o prácticas y valores de supervisión, surge la Administración por Objetivos, permitiendo que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos -- del trabajo que realiza y se autosupervise y autocon-- trole.

Además el trabajo debe coordinarse y retroalimentarse con la participación del subordinado periódica-- mente, y éste a su vez requiere orientación del jefe.

Por otro lado, es necesario, independientemente -- de lo anterior, que las tareas se ajusten a la reali-- dad constantemente, quitando o agregando aquellas co-- sas que se van presentando o bien van sobrando.

a) DEFINICION

Reyes Ponce define la Administración por Objeti-- vos, como: el proceso de administración por virtud del cual, todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada -- tiempo determinado, en forma tal, que las realizacio-- nes concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la organización.

Koontz y O'Donnell en su obra Principios de Admi-- nistración la define: "Es un sistema por el cual, al -- principio de un período que se pretende evaluar, supe-- rior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiendolos siempre que sea posible".

En resumen, podemos definir a la Administración -- por Objetivos como: Un proceso por medio del cual los superiores y subordinados definen las áreas principa-- les de responsabilidad de cada individuo, en términos-- de los resultados que de él se esperan y emplean estas

medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

b) ESTRATEGIA DE IMPLANTACION

La principal condición que debe existir al establecer un sistema de Administración por Objetivos es el apoyo, respaldo o permiso del administrador principal, de la unidad de organización donde vaya a emplearse el sistema. Usualmente su establecimiento sigue las siguientes etapas :

1. Familiarización del jefe principal y sus ejecutivos, claves con el sistema, de su forma de operación.
2. Después de tomar la decisión de establecer el sistema, el jefe principal y sus subordinados programan medidas de actuación de la organización.
3. En seguida se difunden por toda la organización los métodos de fijación de metas, hasta llegar a la primera línea de supervisión, mediante una serie de reuniones sucesivas entre las diversas unidades organizativas y sus superiores.
4. Se hacen los cambios necesarios en áreas tales como el sistema de evaluación, los procedimientos de fijación de sueldos y bonos, y la delegación de responsabilidad.

Posteriormente a las etapas anteriores, se intenta establecer lo que se debe hacer :

1. Capacitar al administrador principal, y a los administradores del primer nivel, sobre su funcionamiento.
2. Entre los administradores del primer nivel y -

el máximo decisor, se establecerán los objetivos y metas principales para la organización.

3. Difundir la técnica a todos los miembros de la organización, así como las metas principales, y la forma de cómo se deben establecer las metas para cada miembro de la organización.
4. Hacer las modificaciones necesarias a la estructura administrativa, en función de los objetivos identificados en el punto No. 2.

c) MECANICA DE SU FUNCIONAMIENTO

La mecánica del funcionamiento de la Administración por Objetivos se lleva a cabo bajo dos etapas distintas, aunque relacionadas :

- 1ª. Al principio de cada período, que puede ser año calendario o fiscal, semestre o cualquier otro período de tiempo que la empresa se decida establecer, el superior y cada uno de los subordinados, o bien todos ellos conjuntamente, se ponen de acuerdo en las metas que deben alcanzar en el período referido. Para el cumplimiento de ésta etapa se deben efectuar los pasos siguientes :
 1. Se solicita a cada subordinado que haga anotaciones sobre las metas que considere cumplir.
 2. Antes de la reunión se recomienda que el administrador determine cuáles metas debería cumplir.
 3. En conferencia personal se llega a un acuerdo entre las metas propuestas por uno y otro.
 4. Se saca un escrito en definitiva y se entre

ga copia del mismo al subordinado y el original lo conserva el administrador.

5. Se le pide al subordinado que apoyos requiere para satisfacer las metas.

2ª Al final de cada período superior y subordinado examinan los resultados y el porque de las desviaciones encontradas.

Para el cumplimiento de esta segunda etapa se deben efectuar los pasos siguientes :

1. Se solicita a cada subordinado que haga un resumen de su actuación relacionado con las metas fijadas.
2. En conferencia personal se busca la causa - de las desviaciones.
3. Cuando procede se otorga un reconocimiento al subordinado.
4. Se fija la fecha para la iniciación de metas para el siguiente período, aprovechando toda la experiencia del período anterior.

En la sesión llevada a cabo habrá que fijar la acción correctiva necesaria, si los resultados no se han obtenido como se esperaban. La acción correctiva puede operar en dos formas :

- a) Cambiando o mejorando algunos elementos, a fin de garantizar que lo que no se ha logrado, se alcanzará en el período siguiente.
- b) Puede llegarse a la conclusión de que no es posible, por razones que no pudieren preverse al principio, alcanzar los objetivos prefijados. En este caso, se habrá que ajustar los niveles de resultados esperados, cuidando siempre de obtener la aprobación de todos aquellos que van a quedar afectados con el cambio de ese resultado.

d) DESARROLLO Y MANTENIMIENTO

Dentro de esta sección se analizan los principales pasos que deben darse, no ya en la estructuración de los objetivos, en su jerárquización y en su coordinación teórica, sino en la realización misma del trabajo, bajo la influencia de la filosofía que se ha decidido y del sistema fijado, fundamentalmente, sobre la base de la participación y de la cuantificación de los resultados.

Uno de los requisitos esenciales, para el buen funcionamiento, de la Administración por Objetivos es intensificar la comunicación, no sólo del jefe responsable de alcanzar dichos resultados con su superior inmediato, e inclusive con otros de superior jerarquía, sino también todos los jefes colaterales con sus subordinados.

Para que los objetivos o resultados planeados se logren alcanzar, debe existir coordinación entre el personal del mismo nivel, tanto en el inferior como en el superior. Esto es, "la coordinación más efectiva no es la puramente impuesta en forma vertical, sino la que espontáneamente se realiza en sentido horizontal".

Lo anterior implica una serie de pasos, que se resumen en los puntos siguientes :

1. Intercambio de objetivos. Es necesario que el departamento, sección o grupo, que ha establecido sus resultados, los de a conocer por escrito a los demás, para que los puedan analizar con todo detenimiento.
2. Deben analizarse primero los objetivos fijados a los departamentos de línea, dado que los departamentos staff deben fijar sus objetivos -- con base en los de la línea, ya que trabajan -- para el asesoramiento y servicio de aquellas unidades de línea.
3. Se deberá fijar aquellas fechas en las que un-

objetivo logrado por un departamento, debe servir de base para iniciar la realización de algo en otro.

4. Hay que prever, en lo posible, las desviaciones más fáciles de ocurrir, y las acciones correctivas que deben aplicarse.
5. Tener anticipadamente, de alguna manera, los procedimientos más generales que habrán de seguirse en caso de que hubiese discrepancias, inclusive oposición o choque, entre dos o más departamentos.
6. Debe precisarse cómo se va a realizar la concentración de todos los datos.

e) BENEFICIOS Y LIMITACIONES

Al subordinado le permite :

- Motivarse al participar en la fijación de los objetivos, conjuntamente con el jefe.
- Saber con exactitud lo que de él se espera.
- Dirigir sus esfuerzos hacia el logro de sus objetivos establecidos y aceptados.
- Mayor libertad de acción en la ejecución de sus actividades, sin presión constante.
- Conocer sus logros en forma objetiva.
- Evaluar sus resultados, compararlos con los demás y saber su contribución real de trabajo.

Para el jefe, lograr :

- Mayor comunicación con sus subordinados.

- Aceptación al delegar responsabilidades a cada persona.
- Evitar la supervisión constante.
- Concentrarse en áreas específicas.
- Mejor coordinación del trabajo.

Para la organización :

- Una mayor planeación en las áreas principales: producción, finanzas, mercadotecnia y personal.
- Existe mayor delegación de autoridad.
- Facilita la formación de grupos de trabajo.
- Se remunera el trabajo con mayor justicia.
- Sirven de base los resultados para promociones futuras del personal, en el último de los casos, se ha consultado o tomado en cuenta sus criterios u opiniones.

La Administración por Objetivos necesariamente exigirá dedicarle al principio un tiempo mayor del que ordinariamente se ocupaba para la planeación de actividades.

En realidad se trata de una auténtica inversión, esto es: el tiempo que hoy le dedicamos, habremos de aprovecharlo más fructuosamente en otras actividades.

Por otra parte, se encontrará resistencia, oposición y disgustos, que anteriormente no surgían, ya que en el sistema de administración ordinaria, la costumbre descansaba en señalar simplemente a cada quién lo que debía hacer, sin importar si esto éra aceptado o no por él; en tanto que ahora se tiene que discutir con el jefe inferior el por qué, el cómo, si es posible y una serie de circunstancias similares.

2. TEORIAS GERENCIALES

En las organizaciones existe la autoridad y, por lo tanto, las relaciones de mando y subordinación entre las personas que las integran. No obstante, la autoridad puede ser empleada en diferentes formas, obteniendo resultados diversos.

Una de las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos. A fin de lograr lo primero, precisa diseñar una serie de procedimientos, y para lo segundo, una serie de alicientes y sanciones, etc.

Ahora bien, ambas situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana. Evidentemente, si el dirigente cree que la mayoría son deshonestas, diseñara un sistema rígido y estricto de controles y verificaciones.

Por su parte Douglas McGregor, psicólogo, filósofo y abogado estadounidense, se interesó en tratar de compaginar el trabajo como medio de salvación, y lograr al mismo tiempo su autorrealización al ejecutarlo.

En su libro titulado "El Aspecto Humano de las Empresas", publicado en 1960, presenta un sistema de valores sobre la naturaleza humana, que se encontraba vigente entre los dirigentes de las empresas, y en base a ese criterio normaban su comportamiento hacia los elementos humanos subordinados; los conceptos de los valores diferían con lo descubierto recientemente por la psicología sobre la conducta humana.

Con la teoría de McGregor se obtuvo otro resultado: los directores se sintieron estimulados para buscar nuevas formas de administración, formas que se relacionan con las necesidades del empleado, para que éstas involucraran su trabajo hacia el logro de las metas de la organización.

Un gran número de consultores en administración e investigadores universitarios hemos aceptado como clave las ideas de McGregor. Generalmente los programas - están orientados hacia un aspecto y otro del "proceso".

Pero algunos ven la productividad, tanto administrativa como del empleado, en términos de las expectativas de lucro o avance individual por hacer determinado trabajo, dando poca importancia a otros aspectos, - por ejemplo: cómo afectan los resultados de un empleo - el comportamiento del empleado, y el valor relativo de los diversos tipos de resultados para el empleado individual.

El asunto de estructurar las condiciones de trabajo y modificar los estilos gerenciales para hacerles sentir a los empleados que sus intereses están relacionados con los de la compañía, si no es que son los mismos, es la tarea esencial de la gerencia, arreglando - las condiciones y los métodos de operación de la organización, para que la gente pueda obtener sus propias metas, al dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

2.1 TEORIA "X"

Douglas McGregor presenta los principios tradicionales en que se basan los administradores para dirigir el elemento humano, y afirma que: si el hombre se comporta de acuerdo con las premisas de la teoría "X", es a consecuencia de las experiencias que ha tenido en la forma de ser dirigido y tratado en el trabajo, las cuales le han enseñado a asumir esa conducta que contrasta con su real naturaleza.

PREMISAS

La gente por naturaleza :

- Es indolente, trabaja lo menos que sea posible.

- Evita responsabilidades, prefiere ser dirigida.
- Es indiferente a las necesidades de la empresa.
- Es resistente a los cambios.
- Trabaja sólo por dinero.
- Carece de iniciativa.
- No es muy lista.

ESTRATEGIAS

A la gente hay que :

- Darle tareas simples y repetitivas.
- Vigilarla muy de cercas.
- Establecerle controles estrechos.
- Premiarla o sancionarla.

OBJETIVO

- Lograr que cada persona cumpla con las metas - de trabajo que se le han fijado.

PRINCIPIOS

- La autoridad es esencial e indispensable para - dirigir y controlar.
- El interés de la organización está por encima - de las necesidades e intereses de las personas.
- La motivación económica es una invitación al em

pleado, en lo particular, a trabajar arduamente y a obedecer, para asegurar su trabajo y nivel de vida.

- Concentrar la atención y la satisfacción de las necesidades materiales de los individuos y en base a su trabajo, premiarlas o sancionarlas.

De estos aspectos críticos McGregor parte para -- describir el punto de vista tradicional sobre la dirección y el control como a continuación se menciona :

1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana a rehuir al trabajo, la mayor parte de las personas tienen -- que ser obligadas a trabajar por la fuerza, -- controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones, para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan, -- quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada -- seguridad.

Por otro lado, Chris Argyris menciona, en su libro Personality and Organization, las reglas que la organización tradicional aplica a su personal :

- a) Tener un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Ser personas dependientes y subordinadas.
- c) Tener una perspectiva muy corta de tiempo.
- d) Ser inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales, y;

- e) Rendir un determinado nivel de producción, bajo condiciones que conducen a desajustes psicológicos.

CRITICAS A LA TEORIA "X"

De estos puntos de vista tradicionales es que parten algunos de los seguidores de la Administración Científica y de la corriente de las Relaciones Humanas: si el hombre quiere seguridad, hay que estimularlo materialmente; si quiere sentirse estable, hay que estimularlo socialmente; si es flojo y rehuye al trabajo, hay que controlarlo, hay que dirigirlo, y de allí parte el concepto autoritario y la jerarquización dentro de las organizaciones.

Por ende, el funcionamiento de la teoría "X" está basado en el autoritarismo, el cual refuerza la enajenación y conduce a una serie de problemas con los empleados, cuyo rango fluctúa desde una alta rotación de personal hasta una indiferencia por la calidad del trabajo o estrategias defensivas, mediante las cuales los obreros limitan la producción.

El autoritarismo se caracteriza porque :

- Dentro de él se pretende fundar la autoridad -- más en el poder físico, económico o social, que en el poder moral o la necesidad de mandar algo.
- Por fundamentarse meramente en el poder, nunca da razones o rara vez admite que deban darse o aún que convenga darlas.
- No admite sugerencias de como hacer las cosas.
- No permite las quejas.
- El concepto de autoridad no admite ser juzgado en ningún caso, porque se piensa que esto hace perder esa autoridad o al menos la debilita.

2.2 TEORIA "Y"

Douglas McGregor propone a los dirigentes, mediante la teoría "Y", un cambio de valores sobre la naturaleza humana, que concuerdan con los descubrimientos de la psicología, para modificar sus técnicas de dirección y lograr aprovechar al máximo las potencialidades humanas en beneficio del individuo y de la organización.

PREMISAS

La gente por naturaleza :

- No rechaza el trabajo; éste puede ser tan atractivo como el juego o el descanso.
- Es capaz y le gusta asumir responsabilidades.
- Desea colaborar en el éxito de la organización.
- Acepta mejores métodos para lograr sus metas.
- Aspira a poder realizarse como persona.
- Tiene iniciativa y le agrada participar.
- Posee más aptitudes de las que emplea comúnmente en el trabajo.

ESTRATEGIAS

A la gente hay que :

- Brindarle oportunidad de participar en la fijación de los objetivos.
- Responsabilizarla de su autodirección.
- Ejercitarle su autocontrol.

- Motivarla para que desarrolle todas sus potencialidades naturales.

OBJETIVO

- Lograr la participación de los subordinados para una mayor efectividad y satisfacción humana en el trabajo.

PRINCIPIOS

- La autoridad es una de las diversas formas de dominio social; es mejor crear condiciones adecuadas para que las personas, sin tanta presión de la autoridad, realicen mejor sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.
- Exige en forma invariable, tomar en cuenta necesidades e intereses de ambas partes.
- Debe trabajarse en forma colectiva, para que todos colaboren en el logro de la empresa y participen en los beneficios.
- Concentrar la atención en la satisfacción de la escala de necesidades señaladas en la teoría de Abraham Maslow.

Chris Argyris señala, en su libro *Personality and Organization*, que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente, y las organizaciones tradicionales; dice que el ser humano en la cultura occidental tiende, a medida que acumula años, a :

- a) Desarrollarse de un estado de pasividad hacia estados de actividad creciente.
- b) Desenvolverse de un estado de dependencia, res

pecto a otras personas, hacia uno de relativa-independencia.

- c) Adquirir muchas formas diferentes de conducta. Cuando niño existe sólo un equipo limitado de pautas de comportamiento
- d) Tener profundos intereses, en contraste a las edades tempranas en las cuales la atención es errática y causal.
- e) Considerar una perspectiva mayor del tiempo, - en comparación a las etapas infantiles.
- f) Ocupar posiciones semejantes o superiores a -- las personas de su edad, mientras su posición-- cuando niño era de subordinación.
- g) Desarrollar una conciencia y un control de sí mismo.

Frecuentemente se adjudica a McGregor la creación de la teoría "Y", siendo que su mérito consiste en haber concretado las teorías "X" e "Y", y haberlas rotulado con esas letras.

Dentro de la teoría "Y" se alega que, frecuentemente, los subordinados conocen mejor los detalles del trabajo que los jefes y que, por ende, deben ser alentados a participar en las decisiones importantes. De esta manera la organización se beneficia por la aportación de todos sus miembros y éstos a su vez ponen en juego toda su potencialidad.

La relación entre satisfacción y producción es totalmente revertida respecto a la teoría "X".

PARTICIPACION → MAYOR PRODUCCION → SATISFACCION

La satisfacción es la consecuencia, no el antecedente, de la mayor productividad, ya que esta última -

es el resultado de poner en juego todas las potencialidades del individuo.

CRITICAS A LA TEORIA "Y"

Dubin dice que la mayoría de las personas toma su trabajo como un tipo de conducta necesaria, más que voluntaria, y que tal labor no constituye un interés central en su vida.

Strauss indica que los propugnadores de la teoría "Y", no sólo son optimistas sino utópicos, ya que además piensan que pueden hacerlo. Los puntos de su argumento son básicamente :

- a) Las ideas de Argyris tienen un sabor nihilista anarquista y sobrestiman la libertad individual. La madurez significa, afirma este autor, un ajuste a las restricciones impuestas y no una total liberación de ellas.
- b) Se enfatiza mucho en que el trabajo industrial moderno no proporciona tantas satisfacciones - como aquel del artesano en épocas anteriores; - sin embargo, define que la minoría de la población tiene ocupaciones artesanales.
- c) La teoría "Y" supone que todo mundo tiene una gran necesidad de autoexpresión; pero esto no siempre es cierto. No puede pensarse que todo mundo posea los mismos valores.
- d) La mayoría de las personas requiere contar con un contexto de situaciones seguras en las cuales conozcan los límites de su actuación.
- e) Un punto central en las objeciones de Strauss es que para que la teoría "Y" funcione, precisa que exista un consenso absoluto entre todos los integrantes del grupo y esto es difícil de lograr; frecuentemente es necesario negociar y ceder un tanto hasta llegar a un acuerdo.

2.3 TEORIA "Z"

A partir de los famosos experimentos Hawthorne, - de los últimos 25 años, un nuevo enfoque comenzó a formarse; éste se ha fortalecido y se está expandiendo -- por todo el mundo.

PREMISAS

- La gente quiere sentirse importante.
- Ser informada.
- Pertenecer a grupos.
- Que se le reconozcan sus méritos.

ESTRATEGIAS

- Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- Informar a los subordinados.
- Lograr que la gente se sienta importante.
- Establecer un espíritu de gran familia.
- Vender las ideas.
- El jefe debe explicar el "por qué" de las ordenes.

OBJETIVO

- Un trabajador satisfecho producirá más.

De ésta manera el personal colaborará de buen grado y tendrá una resistencia menor a la autoridad.

Este enfoque paternalista incluye necesidades sociales y está expresado perfectamente por Pigors y Myers. El manejador hábil, el ejecutivo o el supervisor que conciente o inconcientemente sigue los principios de una buena administración de personal, obtiene resultados efectivos con los demás, mediante una buena dirección, no comunicación ni despotismo, logra obtener de aquellos sus mejores esfuerzos.

Constantemente hay que tratar de obtener ejecuciones mejores, no con el látigo sino, estimulando y alentando en sus subordinados la voluntad de trabajar.

Para que las relaciones entre la satisfacción en el trabajo y la productividad sean óptimas, es preciso satisfacer las necesidades del trabajador a fin de obtener mayor productividad.

NECESIDADES → SATISFACCION → PRODUCCION

PRINCIPIOS

A continuación enunciamos algunos de los principios de la teoría "Z" :

- Todas las actividades deben ser voluntarias.
- Promover el desarrollo de las habilidades y participación de todos los empleados de la organización.
- Establecer un clima en la organización que promueva la participación.
- Buscar la coincidencia e integración de las actividades de los empleados a los objetivos de la organización.
- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la organización.

- Respetar a la persona humana, no hay excusa para considerar al ser humano como máquina para -discriminarlo.

ELEMENTOS

Los elementos que involucra la teoría "Z" son los siguientes :

1. Confianza en las relaciones. Sin confianza, -- cualquier relación humana degenerará inevitablemente en un conflicto. Todo es posible si - se tiene confianza en los demás.
2. Implicación. La toma de decisiones en su nivel mínimo, donde están los hechos. Lo que el pueblo ayuda a crear, ellos lo respaldan.
3. Comunicación. El individuo desea saber y conocer todo lo que se relaciona con su medio de - trabajo. La ignorancia lastima, hiere su orgullo, es un insulto a su inteligencia, despierta temores y se traduce en resultados que van en contra de la productividad.
4. Mayores expectativas. Un sabio dijo una vez: - "fija objetivos que se encuentran por encima - del nivel ordinario, porque, por arte de magia, entusiasmarán y harán esforzarse al ser humano.

El orgullo y la satisfacción, son el producto de cumplir con esas tareas difíciles, que implican un reto para quien se propone alcanzarlas.

PASOS PARA SU DESARROLLO

Concluimos este capítulo de teorías gerenciales, enlistando los pasos a seguir para el desarrollo de la teoría "Z" :

- Comprender la organización "Z" y el papel que usted desempeña.
- Analizar la filosofía de su organización.
- Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la organización.
- Poner en práctica la filosofía, creando tanto estructuras como incentivos.
- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- Evaluar su propio desempeño y los resultados del sistema.
- Comprometer al sindicato.
- Hacer que el empleo se vuelva más estable.
- Tomar sus decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
- Ampliar los horizontes profesionales.
- Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel.
- Buscar el lugar preciso para poner en práctica la participación.
- Permitir el desarrollo de relaciones "hostiles".

3. CIRCULOS DE CALIDAD

La organización japonesa es, en la actualidad, la que más se asemeja a la tipo "Z", misma que surgió resaltando los valores que posee el ser humano dentro -- del proceso productivo.

Los Círculos de Calidad fueron introducidos inicialmente en la industria manufacturera, después se ra mificó este concepto para que, en cualquier organiza-- ción que ofrece bienes o servicios, el personal tenga una mayor conciencia de calidad.

Una gran cantidad de accidentes importantes, y de quiebras, son causados por fallas aparentemente pequeñas; éstas debidas al problema del aseguramiento de ca lidad.

Por otro lado, la reducción de defectos conlleva a una mayor productividad y esto a su vez repercute en la seguridad del trabajo, es decir, en la creación de nuevos empleos.

La productividad mejorará si la calidad y confiabilidad se incluyen en el proceso, porque la reelabora-- ción, inspección, y revisión pueden eliminarse con -- ello.

La búsqueda de mejoras en la calidad de trabajo nunca debe terminar, ya que solamente con un elevado nivel de calidad se logra satisfacer las demandas del cliente, y se asegura el desarrollo de la organización, lo que significa poder tener un trabajo permanente.

Por lo anterior los Círculos de Calidad ofrecen la metodología para mejorar la calidad en cualquier or ganización y para todas las industrias, sin importar -- sus productos o propósitos.

3.1 ANTECEDENTES

Después de la Segunda Guerra Mundial, y a raíz de ésta, la demanda de artículos japoneses comenzó a de-- crecer por dos aspectos importantes: eran copias de -- productos europeos y norteamericanos, pero de menor ca-- lidad y a un precio más alto, con lo cual no se compe-- tía en el mercado interno ni el externo.

Bajo estas condiciones, los japoneses exploraron-- varias técnicas que les permitieran aproximarse a los-- estándares de productividad y calidad necesarios para-- competir en el mercado mundial.

Por ello, en Junio de 1950, se invitó al doctor - W. E. Deming, catedrático norteamericano de estadísti-- ca, a impartir sus conocimientos en el primer semina-- rio sobre Control de Calidad, organizado por el Sindi-- cato de Científicos e Ingenieros Japoneses.

El doctor Deming les enseñó técnicas estadísticas que podían emplearse para identificar ambigüedades de-- calidad y productividad. Estas técnicas, desarrolladas en Estados Unidos, consituían los elementos analíticos principales, que aún ahora se emplean.

La importancia de las técnicas estadísticas en el Japón fué tal que, en Junio de 1951, se instituyó el - "Premio Deming" como un reconocimiento a los logros so-- bresalientes de los círculos japoneses.

Posteriormente, en 1954, se invitó al doctor J. M. Juran, catedrático norteamericano, a dar una conferen-- cia en el "Seminario Administrativo de Control de Cali-- dad", organizado también por el Sindicato de Científi-- cos e Ingenieros Japoneses.

Es por eso que en 1961, como parte de una estrate-- gia nacional para hacer del Japón uno de los primeros-- productores de bienes de alta calidad, el Dr. Kaoru -- Ishikawa, entonces profesor de Ingeniería en la presti-- giada Universidad de Tokio, y bajo el patrocinio de la

Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), fusionó las teorías de la conducta de científicos como Maslow, Herzberg y McGregor, a las técnicas de calidad introducidas por los doctores Deming y Juran. El resultado fué el sistema llamado Círculos de Calidad.

Es así como surge una nueva cultura de trabajo, - de dirección, de la Administración :

- Hecha con experiencia reflexiva en el proceso dialéctico de teoría praxis;
- Hecha por cada hombre, por cada empresa, por cada país con sus elementos propios, sin copia a otros;
- Pero hecha con intención, con dirección, con decisión, con atención firme y cotidiana, fuera de la acción del azar, de la improvisación y del capricho, como un proceso de aprendizaje continuo en el que el Directivo es educador y educando.

Los primeros Círculos fueron registrados con JUSE en Mayo de 1962, y a decir de Joji Arai, del Centro de Productividad del Japón, en la actualidad hay más de 8 millones de trabajadores japoneses participando en más de 800 mil Círculos de Calidad registrados, y contando los no registrados suman más de 10 millones de participantes. Los funcionarios japoneses estiman que los Círculos le han ahorrado al país más de 30 mil millones de dólares.

3.2 CONCEPTOS

Un Círculo de Calidad, dicho de una manera sencilla , es un grupo pequeño que varia de 3 a 12 personas, de la misma área de trabajo, en el que todos sus miembros participan al máximo, en forma voluntaria y continua, como parte de las actividades del control de cali

dad de la empresa, y reuniéndose para ello en forma pe--
riódica para identificar, analizar y mejorar la cali--
dad, además de solucionar otros problemas en sus áreas,
utilizando técnicas de control y mejoramiento con auto
desarrollo y desarrollo mutuo.

Los Círculos de Calidad emplean el concepto esta--
dístico para :

- Expresar las cosas en forma de datos y a través
de éstos poder tomar decisiones.
- Controlar los efectos vitales sobre los trivia--
les.
- Comprender las situaciones actuales y deseadas.
- Analizar entre los efectos y las causas.
- Confirmar el avance de las acciones tomadas.
- Mantener el efecto de la mejora.
- Resolver un alto porcentaje de los problemas de
operación, con el uso de las herramientas esta--
dísticas básicas.

A continuación se mencionan 10 conceptos que se ma--
nejan constantemente dentro de los Círculos de Calidad:

1. Autodesarrollo. Es un proceso de reconocimien--
to de necesidades, desarrollo de posibilidades
latentes, mejoramiento de la habilidad y bús--
queda de nuevas áreas de retos personales.

Cada quien debe esforzarse en desarrollarse y--
adquirir nuevos conocimientos por iniciativa -
propia. A los subordinados se les debe orien--
tar y dirigir para que se desarrollen en forma
voluntaria.

2. Libertad. Hay liberación de la habilidad huma--

na ya que las actividades más productivas del Círculo se presentan ampliamente en un ambiente en que se respeta la iniciativa de las personas. Las personas trabajan bien si se confía en ellas, presuponiendo que tienen el adiestramiento necesario.

3. Grupo. Los Círculos se integran con personas - que laboran en la misma área, para desarrollar se ellos mismos sobre una base igualitaria, a través de las actividades de control de calidad. Las actividades de grupo aúnan esfuerzos y estimulan el crecimiento y desarrollo de las personas.
4. Participación. Los trabajadores de una área o taller en el que se forma un Círculo, se espera y se les apremia a que participen. La participación significa que los trabajadores se unan al Círculo y tomen parte en las juntas, para que así puedan expresar sus opiniones y tomen acciones. La felicidad compartida por todos genera confianza.
5. Técnicas de control de calidad. El método de estudiar las técnicas debe estar relacionado con la aplicación de dichas técnicas en el taller. Las técnicas son los medios y no el fin del control de calidad, y para que den resultados, se requiere de una adecuada recopilación de datos.
6. Arraigo en el taller. Es la función de la administración y de los supervisores operacionales con respecto a las actividades de los Círculos.
7. Activación y longevidad. Para asegurar la longevidad se requiere :
 - Estar conciente de los problemas.
 - Incrementar la concientización de las perso-

nas en tres áreas: calidad, problema y mejoramiento.

- Tratar de encontrar satisfacción y placer en las actividades del Círculo.

- Proporcionar entrenamiento.

8. Desarrollo mutuo. Este proceso es necesario para mejorar a todos los participantes, ya que las actividades del Círculo los alienta a que proporcionen estímulos y aprendan mutuamente, porque dichas actividades se vitalizan con la participación y cooperación de todos los miembros del Círculo. Todas las personas pueden y deben aprender más a través del aprendizaje mutuo.

9. Creatividad. Es el resultado del esfuerzo de todos los miembros del Círculo para identificar el problema, mismo que es un propósito para hacer surgir el ingenio de los miembros y con ello hacer mejoras y establecer controles.

10. Conciencia de calidad, de problema y de mejoramiento. Para ello se requiere :

- Aceptar que siempre existen problemas.

- Descartar la actitud de el "yo se todo".

- Fomentar la curiosidad.

- Mostrar iniciativa.

- Concederle el primer lugar a la calidad.

- Reconocer la experiencia de los miembros del Círculo.

- Asistir a las conferencias y asambleas, el progreso se detiene si la gente se queda den

tro de sus límites estrechos.

Escuche lo que otros han hecho, discuta con personas de fuera de su organización y amplíe su alcance a través del desarrollo mutuo.

3.3 ELEMENTOS

Dentro de los Círculos de Calidad se contemplan cuatro elementos que se describen como :

1. Un perfil del hombre, lo que es y debe ser éste.
 - a) Comprometido, serio y responsable, libre y espontáneo, creativo.
 - b) Solidario, participativo, que trabaja en grupo, en continuo aprendizaje y crecimiento.
 - c) Concientemente busca la felicidad, también en el trabajo el deleite (sabiduría) del ser y el hacer.
 - d) Con un sentido de misión en la vida, que es el servicio a la comunidad, que en función de la fidelidad y libertad con que lo ofrece, se llama Calidad Total.
2. Un perfil de la acción humana, del trabajo.
 - a) El hombre realiza su misión de servicio en el trabajo de su puesto, debe ser comprometido con esa realidad para entenderla mejor.
 - b) Tiene conciencia de lo que sucede en su trabajo, para lo cual recopila información, la diagnostica y pronostica.

- c) Es realista, objetivo, analiza los síntomas y busca las causas, las mide y cuantifica.
 - d) Busca, halla e implanta soluciones.
 - e) Se decide correr el riesgo de las soluciones cada vez más creativas.
 - f) Sabe que hay que corregir errores y fallas, y sobre todo prevenirlos.
3. El afán de lograr la productividad, como medio para alcanzar la Calidad Total.

La productividad se logra a través de la eficiencia y la eficacia. Así, eficiencia es la medida en que se aprovechan los recursos para producir o realizar algo; en tanto que, eficacia es la medida en la que algo cumple con el objetivo o cometido para lo que se creó o realizó.

La Calidad es la medida en la que un producto o servicio sirve para lo que se va a usar, es decir, la medida en que satisface todos los requisitos que este uso impone.

La Calidad Total es la respuesta exacta, fiel a lo pedido, de diseño, producción y mercadotecnia que hacen posible complacer al cliente.

El concepto de Servicio es el rendimiento y culto, que se confiere a quien le corresponde. En este sentido Calidad Total es el servicio dentro y fuera de la empresa.

La empresa para lograr el Servicio, es decir, para ser y dar Calidad Total a sus miembros internos y a su público externo, necesita de la productividad.

En productividad las ganancias provienen de --

una mejor coordinación, no de mayores esfuerzos corporales. Sin embargo, estos progresos - coordinados sólo se presentan cuando todos los empleados toman parte voluntariamente en los - procesos de análisis, planeación y toma de decisiones.

4. El perfil de la Dirección como motor del mejoramiento de la Calidad a través de la Producti vidad.

El mejoramiento de la Productividad y el logro de la Calidad es un resultado del esfuerzo y - creatividad individual, de un proceso de con - versión y cambio para superar continuamente es - tándares ya logrados; de la dinámica del indi - viduo se pasará a la de grupo, para ir así mul - tiplicandose en un gigantesco proceso de conta - gio por toda la organización y por todo el -- país.

El crecimiento de un país es la suma de la me - joría de cada quien, de cada grupo, de cada em - presa.

3.4 CARACTERISTICAS

A diferencia de otros programas, los Círculos de - Calidad se distinguen porque :

- Son grupos pequeños de 2 a 8 personas.
- La participación es voluntaria.
- Ordinariamente se identifican con un nombre o - un número.
- Los miembros seleccionan cuales proyectos, pro - blemas, van a discutir.
- Su actividad práctica se concentra en una suge -

rencia.

- Sesionan periódicamente, juntas, en lugares propios, fuera de las horas de trabajo.
- Mantienen continuamente la memoria de su trabajo, y escriben el caso o el informe de la "sugerencia".
- La realización de presentaciones a la dirección sobre lo que deciden, con fines de comunicación y reconocimiento.
- La formación de un "Comité Directivo".
- La utilización de un facilitador entrenado para coordinar los Círculos de Calidad.
- Todo el personal recibe entrenamiento, teniendo gran importancia la capacitación continua.
- Designan un líder, puede o no ser el supervisor.
- Se crean los más diversos tipos de reconocimiento, no preferentemente económicos.
- Los Círculos se comunican a nivel inter-empresa, regional, nacional e internacional.

3.5 OBJETIVOS

¿ Qué tan importante es para un Círculo establecer objetivos ?

¡ De suma importancia ! Los Círculos educan en la necesidad de establecer un objetivo y desarrollar un plan para llevarlo a cabo.

El programa, más adelante, se divide en metas. -- Así el avance puede ser constantemente medido. No obstante, el entrenamiento de los Círculos debe incluir -

el uso de técnicas comunicacionales para que se puedan publicar los logros alcanzados y éstos sirvan de constante recordatorio.

Algunos de los objetivos que persiguen los Círculos de Calidad son :

- Reducir los errores y aumentar la Calidad.
- Generar más efectividad de los grupos humanos.
- Promover más involucramiento en el trabajo.
- Crear la capacidad de resolver problemas.
- Incrementar la actitud de prevención de problemas.
- Mejorar la comunicación en la organización.
- Desarrollar relaciones más armoniosas entre jefes y trabajadores.
- Promover el desarrollo personal y de liderazgo.
- Establecer un ambiente de mejor higiene y seguridad.

3.6 INTEGRACION

Un Círculo de Calidad es un sistema integrado, - que consta de :

- a) El Comité Directivo.
- b) El facilitador (coordinador del programa).
- c) Los líderes del Círculo.
- d) Los miembros participantes.

- a) El Comité Directivo es un grupo de personas - que fija metas para las actividades de los Círculos de Calidad, establece las directrices operacionales y controla su crecimiento. Debe - tener un presidente y las decisiones se forman democráticamente, un voto por persona. Tan -- pronto se haya tomado la decisión de implantar Círculos de Calidad, se debe formar el Comité-Directivo.

Los gerentes o directivos de más alto nivel -- forman parte del Comité Directivo, el cual debe estar formado por 7 u 8 personas, al igual- que si fuese un Círculo.

Si una organización cuenta con plantas separadas geográficamente, puede tener más de un Comité Directivo.

Las funciones principales del Comité son :

- Promoción del concepto de los Círculos en to da la organización.
 - Entrenamiento de facilitadores, líderes y -- miembros del Círculo.
 - Registro y aprobación de los problemas a re- solver.
 - Mantener la comunicación entre los Círculos- y la organización.
 - Administración del sistema de recompensa.
 - Publicidad de los eventos y resultados.
 - Implementar soluciones en las áreas no con-- troladas por el Círculo.
- b) El facilitador, es el elemento indispensable - en la operación de un Círculo, es la persona -

que guía la marcha del programa; dentro de sus actividades figuran las siguientes :

- Entrenar y guiar al líder y a los miembros - del Círculo en el desarrollo de sus actividades.
- Implementar el programa aprobado.
- Coordinar las actividades de los Círculos.
- Registrar el seguimiento y control del avance de los Círculos.
- Animar a los no-miembros a involucrarse.
- Medir y evaluar los resultados.
- Mantener informada a la administración.
- Programar las presentaciones a los dirigentes.
- Dar publicidad y expandir el programa.

El facilitador forma el eslabón entre los Círculos y el resto de la organización, y trabaja muy de cerca del Comité Directivo, reportando en algunas instancias al presidente de la compañía.

- c) El líder es responsable de la operación eficiente del Círculo, y debe involucrar a cada miembro tantas veces como se pueda en cada junta a través de preguntas, fomentando sus opiniones con tormenta de ideas, etc.

La experiencia muestra que los Círculos tendrán mayores oportunidades de éxito cuando el supervisor se convierte en el líder inicial. - De las actividades de los líderes destacan :

- Generalmente la de ser supervisor.

- Ofrecer apoyo sincero.
- Ayudar a entrenar a los miembros.
- Guiar sin dominar.
- Coordinar las actividades del Círculo.
- Medir y dirigir los resultados del Círculo.
- Mantener informados a los no-miembros.
- Tener comunicación con el facilitador.

Además del supervisor se puede escoger a una - persona que destaque, para nombrarla sub-líder.

d) Cada grupo se formará por trabajadores llama-- dos miembros, dentro de sus funciones estan :

- Participar en las juntas.
- Aprender a usar técnicas.
- Animar a los no-miembros a involucrarse.
- Identificar y escoger problemas a solucionar.
- Recolectar y analizar información.
- Determinar soluciones para los problemas.
- Implementar acciones correctivas.
- Preparar presentaciones a la administración.

3.7 OPERACION

En forma general, la operación de los Círculos de Calidad es a través de los pasos siguientes :

1. La identificación de problemas, misma que puede provenir de :
 - Los miembros del Círculo.
 - Los jefes o gerentes.
 - Personal o expertos técnicos.

2. La selección de un problema, la cual es prerrogativa del Círculo, puede originarse por :
 - Sugerencias de los miembros del Círculo.
 - Sugerencias de los jefes.
 - Recomendaciones del personal técnico.
 - Sugerencias de otros Círculos.

Los proyectos en los que se trabajen deben ser tan simples como sean posibles. Los Círculos - deben siempre empezar con problemas sencillos, lo que va a edificar su confianza; una vez seleccionado el problema, el líder avisará a los directivos sobre el proyecto elegido.

3. El analizar el problema, contando con la presencia, si es necesaria, de expertos técnicos apropiados. Los miembros deben comentar el problema con una actitud positiva, o sea de "lo podemos resolver".

Existe una tendencia a abandonar situaciones críticas diciendo "¿ Para qué lo intentamos ? nuestros jefes no nos escucharán de cualquier forma". El hecho es que el 80% de las recomendaciones de un Círculo son normalmente aprobadas.

Una discusión con ideas nuevas y diferentes, - incluyendo la participación generalizada, y --

una forma positiva y cooperativa, ayuda a solu
cionar cualquier problema.

4. La presentación de recomendaciones a los direc
tivos, mismas que pueden hacerlas directamente
a su jefe o al director general, usando una po
derosa técnica de comunicación conocida como -
la "Presentación a los Directores".

3.8 HERRAMIENTAS

Las técnicas estadísticas de Control de Calidad -
son empleadas en la detección, análisis y solución de-
problemas en cualquier área de trabajo o función orga-
nizacional.

El uso de las herramientas básicas proporciona --
los siguientes beneficios :

1. Descubrir problemas.
2. Detectar las causas de los problemas.
3. Comprobar si los factores seleccionados son -
verdaderas causas o no.
4. Evitar el "Feeling", "La experiencia" y "La au
toridad" en la toma de decisiones.
5. Confirmar el efecto de la mejora.
6. Detectar anomalías en el proceso.
7. Análisis lógico, sistemático y ordenado en la-
búsqueda de las mejoras.
8. Control de las operaciones.

Cada una de las herramientas tiene su procedimien
to particular, todas tienen el mismo grado de importan
cia y las mismas probabilidades de aplicación, sólo --

que ésta dependerá del tipo de estudio que se pretenda realizar, factor que determinará la selección de la herramienta más adecuada para el caso.

Dentro de las técnicas utilizadas más comúnmente, se enuncian las siguientes :

1. Tormenta de ideas. Esta es usada para promover la creatividad de todos los participantes. Cada miembro dice una posible causa del problema. Estas ideas generan entusiasmo y originalidad.

Las reglas de la tormenta de ideas no permiten la crítica o las ridiculizaciones. Todas las opiniones se reciben y anotan para ser analizadas posteriormente.

2. Recopilación de datos (por muestreo). Usualmente, antes de empezar un análisis, deben de acumularse algunos datos. Estos frecuentemente lo hacen los mismos miembros del Círculo.

Por lo anterior, debe dárseles entrenamiento para recopilar información, incluyendo el uso de muestras para asegurar precisión y ahorrar tiempo.

3. Listas de verificación. Estas son una forma conveniente y económica de recopilación de datos.
4. Análisis de Pareto. Esta es una técnica que se para los asuntos importantes de los muchos problemas triviales. Un estudio completo se describe en una gráfica que se forma por medio de columnas o barras ordenadas por orden decenario.

La columna más alta es la de la izquierda y se refiere al problema que se va a resolver primero, porque es el más importante. Cada columna representa un problema diferente.

5. Análisis de causas y efectos. Es una técnica - muy popular de los Círculos de Calidad. Es un diagrama que se parece al hueso de un pescado - y se construye cuando se analizan los problemas seleccionados de la tormenta de ideas, al determinar las causas posibles de los mismos.- Este análisis deberá identificar la principal causa.
6. Técnicas de presentación. El mejor plan en todo el mundo se va a desperdiciar si no es correctamente "vendido", algunas veces al año todo Círculo tiene que hacer precisamente eso: - una presentación para hacer recomendaciones o indicar el grado de avance a su gerente.

La capacitación en este sentido debe incluir - técnicas de comunicación, y sugerencias para - hablar mejor en público, así como algunas --- ideas sobre como realizar gráficas y cartuli-- nas.

7. Histogramas. Es una gráfica que muestra la distribución de algo que se está midiendo. Cada - columna en el histograma representa una cierta medida. Los miembros del Círculo son entrenados a interpretar el significado de varias formas de histogramas.
8. Gráfica de control. Básicamente son ilustraciones que indican el número de defectos por cada período, por ejemplo: por turno de trabajo, -- día, semana, etc.

Lo que hace distintas a estas cartulinas son - las líneas límites de control todo está bien. Los partícipes deben ser capacitados para usar e interpretar este instrumento de prevención - de problemas.

9. Estratificación. Algunas veces un problema es mejor analizado si se le desarma y se examina-

parte por parte.

Por ejemplo, un excesivo número de errores que ocurren en un departamento muy grande, será mejor analizar y separar cuál es el porcentaje de errores dentro de cada grupo en ese departamento. Probablemente el problema existe sólo en una área parcial.

10. Diagrama de dispersión. Es un instrumento analítico muy útil, ya que enseña la relación entre dos variables, por ejemplo: peso y volumen.

3.9 CAPACITACION

El concepto confuniano, tradicional en China y -- compartido en el mundo occidental, supone que el propósito del aprendizaje es calificarse para un empleo nuevo, diferente y más importante; en tanto que en el concepto japonés, llamado "enfoque Zen", el propósito del aprendizaje es la autosuperación, se capacita a una -- persona para desempeñar su trabajo actual con una vi-- sión continuamente más amplia, con una competencia en-- continuo crecimiento y exigiendo cada vez más de sí -- misma.

En el primer enfoque la naturaleza del aprendizaje se expresa por medio de una curva de aprendizaje, - en la cual en cierto lapso el estudiante llega a un ni-- vel de proficiencia, donde se queda para siempre.

En el enfoque Zen, aunque también existe una curva de aprendizaje, no existe límite fijo y final. El - aprendizaje continuo lleva a una superación; es decir, a una nueva curva de aprendizaje, que a su vez llega - a un nuevo límite más alto, y después a una nueva supe-- ración.

Por lo anterior, al implantar los Círculos de Calidad el coordinador del programa imparte un curso a - los líderes. Estos entonces dan entrenamiento al grupo,

con el apoyo del coordinador, en caso de que esto sea necesario. Los integrantes requieren varias semanas de capacitación. De ahí en adelante se imparte entrenamiento como se vaya necesitando.

A la sesión de capacitación deben asistir todas las personas que están dentro de un nivel determinado de puestos y la atención se enfoca dentro de los puestos en la unidad, por ejemplo :

La sesión de capacitación a la que asisten los electricistas de la planta, también contará con la presencia de los operadores de la maquinaria de la misma planta, por la persona encargada de la instalación y mantenimiento, y por todos sus supervisores. El enfoque de la sesión será entonces el funcionamiento de la planta en vez del puesto tal o cual persona.

De igual forma el estudio de casos resueltos con éxito por otros Círculos pueden servir de entrenamiento. También algo sobre la teoría de comunicaciones y técnicas de relaciones humanas y de Ingeniería Industrial, cuando esto es aplicable a un proyecto que se va a realizar.

3.10 LA PRESENTACION A LA GERENCIA

¿ Qué es la presentación a la gerencia ?

La reunión donde el líder y los participantes plantean a su gerente el proyecto que están manejando y las recomendaciones que proponen. Los participantes hacen uso de los diagramas que han preparado. Este evento es una forma muy alentadora de participación, comunicación y reconocimiento para todos.

¿ Por qué son importantes las presentaciones a la gerencia ?

Como arriba se mencionó, las presentaciones a la gerencia promueven las comunicaciones, ya que informan

personalmente sobre las actividades y logros de su Círculo. También sirven para dar reconocimiento por sus aportaciones a los participantes. La motivación se incrementa cuando se da oportunidad de tratar directa y regularmente con los gerentes y se recibe su apoyo.

¿ Quién puede asistir a una presentación con la gerencia ?

Además de todos los miembros del Círculo y de su gerente, pueden participar varios invitados como el facilitador, los miembros del Comité Directivo, representantes de la alta dirección y especialistas técnicos que hayan ayudado de alguna manera a un Círculo.

¿ Qué se debe enfatizar en una presentación a la gerencia ?

Los resultados. Los miembros de un Círculo deben centrarse en hablar en términos de lo que sea importante a los directivos de la organización, como por ejemplo : mejoramiento de calidad, reducción de costos, y otros avances logrados. Una buena presentación incluye comentarios sobre la cooperación y el espíritu del equipo.

¿ Cuándo se hace la presentación a la gerencia ?

Debe hacerse la presentación para :

- Mostrar proyectos terminados.
- Formular recomendaciones.
- Informar sobre el estado actual y el avance previsto de los proyectos a largo plazo.

3.11 EL SINDICATO

Este juega un papel muy importante en el éxito de los Círculo y, para lograr el compromiso de la jerar--

quía sindical con el movimiento, es necesaria su participación desde la etapa de planeación del sistema.

Los sindicatos dicen al respecto de los Círculos de Calidad que, los dirigentes sindicales, cuando por primera vez son informados de este programa, responden diciendo algo así como: "Si tienen la intención de lograr otro aumento de la producción en el trabajo, yo lucharé contra ésto. Por lo pronto voy a observar y aver si realmente es un programa de calidad como ustedes dicen".

Los líderes sindicales reconocen rápidamente que la seguridad en el trabajo aumenta cuando la calidad del producto es mejorada y quedan bajo control los costos.

El carácter voluntario del programa es una razón importante por la cual los sindicatos no se oponen a los Círculos de Calidad. En las instituciones donde hay sindicato los Círculos con frecuencia se forman con miembros del mismo, incluyendo a los dirigentes obreros. Sus capacidades de liderazgo sirven para volver más fuertes estos grupos.

Además, el lazo entre los miembros del Círculo y el Sindicato se fortalecen por fin común de mejorar la calidad de los productos o servicios que se producen.

También son usadas las técnicas del Círculo de Calidad por instituciones que no tienen sindicato, ya que uno de los aspectos atractivos de los Círculos es que su éxito no depende de que una organización tenga sindicato.

Existen algunos aspectos importantes para lograr la cooperación sindical, demostrando que la administración está haciendo su parte en la mejora de la Calidad por medio de :

- a) La participación, usando la capacidad e inventiva del trabajador.

- b) Haciendo énfasis sobre mejorar la Calidad.
- c) El reconocimiento de empresa al trabajador y - a la organización sindical.
- d) La participación pecuniaria del trabajador en los ahorros logrados por la empresa.

Dentro de las actividades del Sindicato se encuentran :

1. Asistir a las ceremonias de reconocimiento.
2. Tomar parte activa en la decisión sobre la mecánica de las juntas.
3. En forma indirecta opinar sobre la aplicación del entrenamiento.

3.12 JUNTAS Y ASAMBLEAS

Normalmente las juntas suceden una vez por semana y cada reunión dura alrededor de una hora. Sin embargo, algunas organizaciones han introducido variaciones, un ejemplo es: media hora para cada junta, dos semanales. Otra alternativa sería llevar a cabo una junta de dos horas cada dos semanas.

Durante la junta de un Círculo pueden ocurrir actividades tales como :

- Identificar un tema de un problema con el cual se trabajará.
- Capacitar a miembros del Círculo a analizar problemas.
- Discutir un problema.
- Preparar la recomendación para implantar soluciones.

- Participar en la presentación a los directivos.

Los Círculos se reúnen regularmente durante el horario normal de trabajo. Sin embargo, esto no siempre será conveniente. Una línea de montaje no va a interrumpir el proceso para que unos cuantos empleados tengan su junta. Esto podría ser muy destructivo.

Una solución es realizar la junta después de horas regulares de trabajo, dando compensación adicional cuando esto se haga, debe considerarse que los ahorros resultantes justificarán los costos.

Otra alternativa es tener personal suplente que cubra a los trabajadores de línea de montaje. Por supuesto, está bien tener juntas cuando alguna línea de montaje no esté trabajando, por alguna falla de máquinas, esto dará la oportunidad a los trabajadores de realizar algo útil, cuando de otra manera estarían inactivos.

3.13 RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS

Es necesario contar con un sistema, soportado organizacionalmente, para evaluar las actividades de los Círculos. Los motivos de recompensa y/o reconocimiento serán :

- Por la solución del tema o problema.
- Por el nivel de contribución al tema resuelto.
- Por presentar resultados a nivel de la organización en las conferencias correspondientes.
- Por ser ganadores, mejores resultados, entre todos los temas resueltos.

Existen diversas formas de brindar un reconocimiento y/o una recompensa, que varían de una organización a otra, pero que únicamente pueden ser en forma -

honorífica, en especie o económica. Entre otras se incluyen :

- Presentaciones a los directores.
- Descripciones en el reporte de actividades de la organización.
- Menciones en el boletín de noticias de los Círculos de Calidad.
- Reconocimientos en el periódico de la organización.
- Fotografías en el tablero de avisos.
- Certificados.
- Trofeos, insignas, etc.

No se debe despreciar el valor de una presentación periódica al gerente. Es una de las mejores formas de dar recompensa y reconocimiento.

El Círculo ofrece una oportunidad de realizar actividades interesantes y retadoras, donde los involucrados pueden demostrar su responsabilidad. Por ello la comunicación "cara a cara" con el gerente, implica el tipo de reconocimiento que "echa leña al fuego de motivación" y provoca una superación continua.

Existen instituciones en donde se dan compensaciones directas por las sugerencias de los Círculos, pero normalmente, los miembros individuales del Círculo nunca reciben premios especiales. Lo que sí puede hacerse es dar un incentivo al grupo total.

En los trabajos desarrollados el líder del Círculo firma como autor. La oportunidad para presentar estos documentos en conferencias o para publicarlos en revistas como el IAQC, Quality Circles, son excelentes. El reconocimiento obtenido va a beneficiar a sus autores, al Círculo y a la organización.

3.14 ASPECTOS QUE HACEN DEL JAPON UN PAIS

DIFERENTE AL RESTO DEL MUNDO

El sistema japonés es diferente en su enfoque hacia la economía, su principal punto de interés es la forma en que satisface dos necesidades en apariencia mutuamente contradictorias: seguridad de trabajo y de ingresos; y fuerza de trabajo y costos de mano de obra flexibles y adaptables.

El "empleo de por vida" es ejercido en el Japón, país donde la mayoría de los trabajadores tienen garantizado el empleo, una vez que se han unido a un patrón; al mismo tiempo, aquellos no pueden, por regla general, dejarlo e irse a trabajar con otro patrón.

Tanto el empleado como el patrón están unidos el uno con el otro. Todavía sigue siendo cierto que el gran patrón típicamente japonés no puede despedir ni reajustar a un empleado, excepto en casos de extrema urgencia.

Como resultado, el temor a perder el empleo por las razones económicamente ordinarias, debido a los cambios en la tecnología o a actos arbitrarios de la gerencia, brilla por su ausencia. Sin embargo, existe un sobreabundante temor en el sistema japonés: el temor a perder la membresía en la institución patronal.

Por otra parte, cuando los negocios andan mal, las grandes compañías japonesas pueden despedir a una mayor proporción de su fuerza de trabajo, que la que podría despedir la mayor parte de las compañías occidentales. Pero los despidos los hacen de tal modo que los empleados que más necesitan de los ingresos quedan totalmente protegidos. La carga de reajuste de personal la llevan aquellos que pueden soportarla y que han contado con ingresos de alternativa para protegerse.

Lo que hace a los costos de mano de obra más flexibles en Japón, que en la mayoría de los países y las industrias de occidente, es el sistema de jubilaciones,

o quizás debiera llamarse el sistema de no jubilación. Este sistema armoniza, en forma altamente ingeniosa, - la necesidad de empleo y las garantías de ingresos del trabajador, con las necesidades de la compañía de costos flexibles de mano de obra.

La jubilación oficial en Japón es a la edad de 55 años para todos, excepto para unos cuantos que a los - 45 años se convierten en miembros de la alta gerencia. Tradicionalmente, reciben una gratificación equivalente a dos años de salario completo; muchas compañías, - fuertemente respaldadas por el gobierno, ahora están - estableciendo pagos suplementarios a las pensiones, pero según los estándares occidentales estos pagos son - todavía excesivamente bajos.

Pero el trabajador o empleado de oficina deja de ser un empleado permanente a los 55 años para convertirse en un trabajador temporal. Esto significa que -- puede ser despedido si no hay suficiente trabajo. Si - hay suficiente trabajo, por supuesto lo ha habido desde 1950, se queda en el puesto, muy frecuentemente desempeñando el mismo trabajo que hacia antes, trabajando lado a lado con el empleado permanente con quien a estado laborando, pero por su trabajo ahora obtiene al menos el 75% de lo que ganaba cuando era empleado permanente.

Por eso conviene notar dos cosas en el sistema de empleo japonés.

Primera: el nivel de estudios automáticamente clasifica a un empleado, al entrar a trabajar. Si sólo tiene la escuela media o secundaria, su puesto es de obrero manual - en la fábrica, o en el campo o en los -- servicios. Si ha terminado su High School o preparatoria, trabajará como empleado - o técnico. Y si tiene el grado universitario será ejecutivo o profesionista.

Segunda: el nivel de destreza y experiencia res--

ponsable se supone que se va logrando -- con la antigüedad. Por eso, a mayor tiempo en una organización hay mayor promoción a puestos más elevados, de más destrezas y más responsabilidades. Una encuesta del Ministerio del trabajo mostró en 1976 que el salario promedio de los trabajadores de 40 a 49 años de edad era más de una vez y media más alto que el de los 20 a 24 años de edad.

De los miembros de un departamento se espera que sean completamente leales; pero aún así, el empleado individual tiende a ver más allá de las fronteras de su propia especialidad y de su propio departamento. Sabe todo lo que está sucediendo. Conoce el trabajo de los demás, aunque el mismo jamás lo haya desempeñado. El, por lo tanto, puede ver cuál es su lugar dentro de la estructura y cuál es su propia contribución.

Hay una expresión netamente japonesa "nemawashi" que suele traducirse como "concenso", y que sin embargo se acerca más a lo que entendemos por "solidaridad", pues literalmente la traducen los expertos en esa lengua como "unidos por y desde la raíz". Ello implica -- conciencia de corresponsabilidad en la familia, en la organización y en la nación. Este tipo de toma de decisiones permite que los japoneses :

1. Se enfoquen hacia la definición de la interrogante; no a proporcionar una respuesta.
2. Saquen opiniones que difieran entre sí; porque como no hay una discusión de la respuesta sino hasta que hay un concenso, se explora una amplia variedad de opiniones y de formas de operar.
3. Se enfoquen sobre las alternativas y no sobre la solución correcta.

El proceso continua hasta llegar a conocer a que nivel y por quienes debe tomarse una cierta decisión.

Es por lo anterior que los ingenieros industriales en la industria japonesa emplean los mismos métodos, instrumentos y técnicas que los occidentales para estudiar y analizar el trabajo. Pero el ingeniero industrial japonés no organiza el trabajo del empleado.

Cuando ha llegado el punto en que entiende el trabajo, entrega el diseño real de los puestos al mismo grupo de trabajo. De hecho el ingeniero industrial comienza a trabajar con las personas que tienen que desempeñar el puesto mucho antes de terminar su análisis.

Realizará su estudio de la misma manera en que lo hace su contraparte occidental. Pero, en su estudio, -- hará uso constante de la misma fuerza de trabajo como su "recurso". Cuando ha terminado con su análisis, la síntesis es esencialmente hecha por el mismo grupo de trabajo. El ingeniero industrial continua con sus actividades, pero lo hace como asistente del grupo de trabajo y no como analista desde el exterior.

El trabajador japonés también en grado sumo adopta la responsabilidad por el mejoramiento de sus instrumentos de trabajo. La maquinaria de la industria moderna es, por supuesto, diseñada por el ingeniero; pero cuando se introduce una nueva máquina o un nuevo -- proceso se espera que los trabajadores formen parte de este cambio.

Por ello, sólo cuando todas las personas que tendrán que llevar a cabo el convenio se han puesto de acuerdo en la necesidad de tomar una decisión, se toma la decisión para seguir adelante. Es entonces cuando -- las negociaciones de hecho comienzan y entonces los japoneses, por lo general, se mueven con gran rapidez. Y la alta gerencia refiere la decisión a lo que los japoneses llaman "las personas apropiadas".

Las ventajas de este proceso, en primer lugar, -- sirve para tomar decisiones más efectivas, aunque se -- toma mucho más tiempo en Japón que en occidente llegar a una decisión, a partir del momento en que se toma la

decisión los japoneses son más eficientes. Después de tomar una decisión, en occidente tomamos mucho tiempo vendiéndola y tratando de hacer que la gente actúe de acuerdo con ella. Con demasiada frecuencia la decisión es sabotada por la organización o lo que puede ser -- peor, se toma tanto tiempo hacerla verdaderamente efectiva que se hace obsoleta.

Los japoneses, en contraste, no necesitan desperdiciar absolutamente nada de tiempo tratando de vender una decisión. Todos la han comprado de antemano. Además, su proceso aclara dónde, dentro de la organización, es que una cierta respuesta a una interrogante -- va a ser bien venida y dónde va a encontrar resistencia. Por lo tanto, existe tiempo de sobra para persuadir a los renuentes o para otorgarles pequeñas concesiones que los convencerán sin destruir la integridad de la decisión.

Lo que quizás suene a paradoja es que los japoneses se preocupen más por el volúmen de sus ventas, que por el monto de sus utilidades debidas a los precios. Ellos piensan que si aumentan el volúmen de sus ventas, aumentará el número de jóvenes que tengan trabajo y -- por lo mismo, dado el sistema de empleo de por vida, -- aumentará la productividad. Así obtendrá mayor utilidad, en cambio, si se quisiera obtener la ganancia de los precios altos, sería menor el volúmen de ventas y por consiguiente menor el número de jóvenes trabajadores, con un resultado de mayor porcentaje de ancianos y, por ende, con una productividad menor.

El mecanismo para conseguir que el trabajador tome la responsabilidad por su empleo y sus instrumentos de trabajo, es lo que los japoneses llaman "entrenamiento continuo". Todo empleado a menudo e incluyendo a la alta gerencia, continúa su entrenamiento como parte regular de su empleo hasta que se jubila.

La sesión semanal de capacitación es una parte -- normal y programada del trabajo de una persona. El entrenamiento continuo crea una perceptibilidad por lo --

nuevo, lo diferente, lo innovador, lo más productivo.

Por otra parte, cuando los individuos dedican toda su vida a una sola especialidad, tienden a establecer sus objetivos relacionandolos con su campo específico y olvidando las necesidades de la firma en general. Además no poseen información sobre el resto del personal ni sobre sus problemas, de suerte que se ven imposibilitados a ayudar eficazmente a otros especialistas dentro de su propia organización.

En Estados Unidos se labra una carrera en diversas organizaciones, pero dentro de una misma especialidad. En el Japón, la gente lo hace en diversas especialidades, pero dentro de una misma organización.

De verdad que el sistema japonés es específico, en realidad, sui generis. No podría ser utilizado en ninguna otra parte sino que presupone la organización social exclusiva del Japón y de las instituciones japonesas.

Pero los principios que los japoneses ponen a trabajar en sus procesos de toma de decisiones son aplicables generalmente. Son los puntos esenciales de la toma de decisiones más efectivas.

3.15 POSIBILIDADES DE ADAPTACION

Una de las mayores posibilidades de adaptar los Círculos de Calidad a las organizaciones mexicanas, salió a raíz del estudio presentado por Haire, Ghiselli y Porter que, en 1966, realizaron una encuesta en 14 países para determinar las creencias de los gerentes en la iniciativa de las personas, el valor de dar información a los subordinados, de permitirles su participación y de su control interno.

El cuestionario utilizado por los autores anteriores fué aplicado por Fernando Arias Galicia, en 1969, en una encuesta con 99 gerentes mexicanos de sucursas--

les bancarias, de una compañía productora de máquinas para oficinas y otra firma productora de artículos para la industria petrolera.

Contra lo esperado, a nivel mundial los mexicanos obteníamos el tercer lugar en la creencia respecto a la iniciativa de las personas; el tercero también, en cuanto a la creencia en que las personas actúan por su propia responsabilidad (control interno); el duodécimo lugar respecto al valor de compartir la información y el décimotercero con referencia a la participación.

Estos resultados contribuyeron a que en México se iniciara la adaptación de los Círculos de Calidad, rescatando la creatividad humana y creando condiciones para que el individuo tenga oportunidad de contribuir.

Por otra parte, se presenta como un obstáculo para el desarrollo de los Círculos de Calidad, la tendencia de desear obtener resultados en términos exclusivamente económicos y a muy corto plazo. Hay que recordar que el organizar Círculos de Calidad y llevar a cabo juntas y asambleas cuesta; pero los beneficios de mejoramiento en Calidad, producción, seguridad y motivación equilibran el costo.

Existen organizaciones industriales ubicadas en mercados altamente competitivos que usan Círculos de Calidad para reducir centavos "preciosos" del costo de sus productos. Por eso, los Círculos de Calidad son autofinanciables y deben ser concebidos como una inversión antes que como otro costo.

Además, donde hay Círculos de Calidad se han logrado éxitos considerables, ya sean cualitativa y/o cuantitativamente. Es por eso que a nivel obrero y sindical han despertado un gran entusiasmo.

La Asociación Internacional de Círculos de Calidad (IAQC), organismo que sirve como depositario y banco de información, ayuda a iniciar Círculos de Calidad mediante revistas, seminarios y material educacional.

En México, el Instituto de Administración Científica de las Empresas (IACE), se encuentra actualmente dirigiendo conferencias y seminarios sobre Círculos de Calidad. El Despacho Roberto Pinto y Asociados, organización que brinda asesoría en capacitación, desarrolla seminarios para la Formación Profesional de Capacitados.

Dentro de las necesidades para adaptar los Círculos de Calidad, es necesario contar con un Centro de Desarrollo para poder identificar tempranamente el talento ejecutivo del individuo y alcanzar un mejor conocimiento de sus habilidades, experiencias e inclinaciones y, de esta manera, apoyar al jefe en optimizar su toma de decisiones y lograr una verdadera eficiencia, para que cada quién esté en el lugar donde se autorrealice.

Y es precisamente a través de la capacitación continua, la cual por decreto presidencial es ya un derecho de los trabajadores, que los Círculos de Calidad están teniendo mayores posibilidades de adaptación en diversas organizaciones mexicanas.

Se debe tener presente que, para que los Círculos de Calidad se fortalezcan, la rotación de puestos dentro de la misma organización proporciona capacitación práctica al personal, complementándose en esta forma la capacitación continua requerida.

4. GRUPOS DE COMPROMISO DE CALIDAD

Estos surgen debido al gran desarrollo alcanzado en Seguros La Comercial, S.A., al inicio de la década de los 80's.

La decisión de implantar los Grupos de Compromiso de Calidad es motivada por la conciencia de una necesidad constante de mejorar la Calidad de la organización, promoviendo la participación significativa de los trabajadores en la solución de los problemas de sus áreas de trabajo.

Las actividades de los Grupos se promueven concediendo el respeto que se merece el libre albedrío, alcanzándose el punto en que todo mundo participa voluntariamente, en todos los niveles de la organización.

La integración de Seguros La Comercial, S.A., está comprendida por cinco tipos de Grupos que utilizando la metodología indicada, se avocan al análisis y solución de problemas dentro de sus respectivos radios de acción. Cada uno de estos Grupos tienen funciones específicas y están formados por personas ubicadas en los niveles indicados.

Los Grupos de Compromiso de Calidad tienen como finalidad primordial cultivar el talento de los individuos para que éstos se comprometan a adoptar una actitud más profesional y de mayor cooperación en su trabajo; ya que para que un individuo pueda llegar a asumir tal compromiso, debe entender primero la situación que tiene ante sí.

Por lo anterior, en Seguros La Comercial, S.A., encontramos el manejo de técnicas y herramientas apropiadas para lograr incrementos en la productividad, un ambiente de relación social tal que el individuo es el factor principal para lograr alcanzar los objetivos de la organización, así como una estructura que ha sido adaptada a las exigencias que se han presentado.

4.1 ANTECEDENTES

Al frente de un grupo de empresarios, con gran visión en el campo de los Seguros, Don Liberto Senderos-fundó La Comercial, S.A., Compañía Mexicana de Seguros Generales, el 4 de Mayo de 1936.

Durante el primer año de operaciones, La Comer -- cial trabajó sólo en los ramos de Incendio, Marítimo y Transportes. Al año siguiente, en 1937, se inició en - el ramo de Diversos y en 1943, en el de Vida. Con esto cubrió los principales ramos del Seguro.

De las Compañías Afiliadas con que cuenta, aten-- diendo al volúmen de operaciones que maneja, destaca - La Libertad, Compañía General de Seguros, S.A., funda- da en Marzo de 1945, la cuál a principios de 1974 se - fuciona a Seguros La Comercial; ésta última, en 1973,- se integra al Grupo Chihuahua.

En 1977, la División Seguros amplía sus servicios, a las ciudades de Chicago, Nueva York y San Antonio, - en los Estados Unidos de Norte América, a consecuencia de su participación creciente en los Seguros del comer- cio exterior.

Pero en 1979, pese a que la organización había lo- grado un crecimiento del 25%, era la número Uno en el- ramo de Incendio y estaba colocada como una de las 5 - compañías de Seguros más grandes en México, se encon-- traba con las situaciones siguientes :

- El personal contratado se había incrementado en un 40%.
- Se tenía una mezcla de productos deficientes.
- El servicio que brindaban al cliente no estaba- en los niveles adecuados.
- Se incrementaban los costos, debido al aumento- de personal, el pago por concepto de nómina re- presentaba un 70% de los costos totales de ope- ración.

- Un equipo directivo de primer nivel nuevo.
- Un alto índice de rotación de personal.
- La capacitación y el adiestramiento no satisfacían las nuevas necesidades.

Por lo anterior, y debido a que la organización - estaba conciente de que no contaba con una estructura-administrativa y de control adecuado para apoyar el -- crecimiento que se estaba dando, se hace patente la necesidad de encontrar una solución óptima para mantener y mejorar, aún más, su posición en el mercado.

Es así que en Octubre de 1980, después de 18 me--ses de investigaciones en el campo del enriquecimiento del trabajo, en Seguros La Comercial, S.A., se da inicio formalmente de dirigir el esfuerzo de su personal-a la mejora de la Productividad y la Calidad de Vida. En ese momento surge el esfuerzo de Compromiso de Calidad, en el cual representantes y directivos analizan - la problemática de la organización y se comprometen, - en un reto a superarla; por ello, comprometerse es caminar, de lo ideal a lo real, por el mismo camino, y - calidad, que cada persona este interesada en hacer su-trabajo en la mejor forma posible y que trate día con-día de mejorar.

El esfuerzo arranca con 3 personas y 4 grupos ope-rativos, mismos que con su participación han reavivado el eslogan "Ser la Compañía de Seguros con el mejor -- Servicio en el mercado mexicano", y "Ser la número Uno de las Compañías de Seguros de Habla Hispana".

La adaptación lograda del concepto de Círculos de Calidad es la referente a la Participación Total. Esta se encuentra enmarcada por la Productividad y la Cali-dad de Vida, ambas tendientes a lograr incrementar el-potencial y la satisfacción humana, a través de la par-ticipación del empleado.

4.2 CONCEPTOS

La compañía privada se justifica socialmente en cuanto es el invento insustituible para servir con más exactitud y fidelidad a las necesidades y requerimientos de la comunidad, llámese usuario, consumidor o -- cliente.

Para lograr el Servicio, es decir, para ser y dar Calidad Total a sus miembros internos y a su público - externo, necesita en primer lugar de productividad. Es ta palabra no es nueva, pues data de épocas lejanas en que fué empleada por algunos economistas clásicos. Lo que es realmente reciente es el "espíritu de productividad".

El Grupo de Expertos de Productividad de la Organización Europea de Cooperación Económica, que estableció definiciones con el propósito de llegar a un acuerdo internacional sobre el léxico común entre los pai-- ses interesados en el desarrollo de Centros Nacionales de Productividad, señaló:

"La Productividad es el cociente de la producción entre uno de sus factores", es decir, que la medida de productividad expresa una relación entre el resultado y los esfuerzos o entre los productos obtenidos y los medios empleados.

Compromiso de Calidad es la respuesta exacta, --- fiel a lo pedido, diseño, producción y mercadotecnia, - que hacen posible complacer al cliente.

Este esfuerzo de Compromiso de Calidad Participación Total se da en Seguros La Comercial, S.A., como - una metodología creada para promover una mayor productividad en la compañía, al mismo tiempo que se logra - el desarrollo de todas las personas que laboran en la misma, al involucrarlas en el manejo eficiente de sus situaciones de trabajo.

Participación Total es el nombre que le dan a su sistema de comunicaciones cuyo objetivo es garantizar-

la participación fuerte y continua de los empleados, - en el esfuerzo de Compromiso de Calidad.

Desde un principio se habló de un esfuerzo y no - de un programa o un proyecto, ya que el planteamiento - que se estaba haciendo era muy ambicioso: este esfuerzo no era sólo una forma diferente de administración, - sino el establecimiento de una nueva forma de Vida.

4.3 OBJETIVOS

Entre los principales objetivos de Seguros La Comercial, S.A., está el de lograr, conjuntamente y en - la misma proporción, una mayor Productividad y una mejor Calidad de Vida en el Trabajo; para ello han establecido una serie de metas, entre las que destacan :

- Proporcionar el mejor Servicio.
- Mejorar la Calidad del Trabajo.
- Modernizar las condiciones de trabajo de los empleados.
- Tener puestos más significativos.
- Mejorar la comunicación interna.
- Promover el desarrollo personal y la capacidad - de liderazgo, creando una mayor capacidad de resolución de problemas.
- Incrementar las relaciones entre los empleados.
- Promover el involucramiento de las personas en - sus puestos.
- Aumentar la motivación, para lograr una mayor - efectividad individual y grupal.
- Reducir costos de operación.

- Crear una actitud de prevención de problemas y una mayor capacidad para la resolución de los mismos.

Por otra parte, la Participación Total contempla cuatro objetivos básicos :

1. Que aquellos que hacen el trabajo, digan cómo hacerlo mejor.
2. Alentar a los supervisores de primera línea a que se eduquen así mismos y desarrollen sus habilidades de liderazgo.
3. Aumentar la motivación y desarrollar la conciencia de los empleados respecto a lo que es la calidad y que pueden hacer en cuanto a la misma.
4. Establecer las políticas de la compañía relativas a calidad y dotar a cada área con el personal capaz de interpretar e implantar dichas políticas.

Así mismo, cada uno de los cinco grupos que integran la compañía tienen definido su objetivo, como se enumeran a continuación :

1. Comité de Dirección. Dirigir, vigilar y dar seguimiento al esfuerzo integral de Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo.
2. Grupos de Acción. Analizar problemas específicos y el aprovechamiento de áreas de oportunidad, proponiendo soluciones al Comité de Dirección.
3. Grupos Interdisciplinarios. Resolver problemas de su operación que afecte a dos o más áreas de la compañía y sean interdependientes.

4. Comité de Productividad. Resolver los problemas prioritarios y atacar las áreas de oportunidad de su Dirección o Sub'Dirección específica; determinar las oportunidades y/o problemas entre una área de la Sub'Dirección con otra -- área de otra Sub'Dirección.
5. Grupos de Compromiso de Calidad-Operativos. Analizar los problemas que surgen en las operaciones de sus respectivas áreas.

4.4 INTEGRACION

Actualmente Seguros La Comercial, S.A., está formada por 3 oficinas en el Distrito Federal, 81 en el Interior de la República y 3 en los Estados Unidos que, siendo una compañía 100% mexicana de servicio, cuenta con 1833 empleados y 200 agentes, todos con la idea de formar parte del esfuerzo de Compromiso de Calidad a través de la Participación Total.

La compañía cuenta con 51 Grupos de Círculos de Calidad y 34 de Productividad en 6 ciudades de la República, es decir, 85 Grupos que equivalen a 800 personas que trabajan directamente y 1200 en forma indirecta.

En cuanto a la estructura organizativa, ésta comprende cinco tipos de Grupos que, utilizando la metodología indicada, se avocan al análisis y solución de -- problemas dentro de su respectivo radio de acción.

Este diseño ha sido estructurado por la Dirección de Desarrollo Organizacional, que es la responsable de coordinar este esfuerzo, cuya finalidad consiste en -- complementar y enriquecer los principios fundamentales de Compromiso de Calidad, y al mismo tiempo abarcar -- problemas que antes no recibían un tratamiento participativo.

El modelo que se ha utilizado como base a los Gru

pos de Compromiso de Calidad/Participación Total, facilita el desempeño de sus funciones y por lo tanto, el logro de sus objetivos, ya que abarca todos los niveles de la organización con lo que se logra una Participación Total.

Cada uno de los cinco diferentes tipos de Grupos tienen funciones específicas y están formados por personas ubicadas en los niveles indicados.

Los Grupos cuentan con el apoyo de un facilitador, asignado por la Dirección de Desarrollo Organizacional, lo que permite una adecuada coordinación de esfuerzos.

Dentro de los beneficios obtenidos con la implantación de los Grupos de Compromiso de Calidad, destaca lo referente a la reducción de 10 niveles jerárquicos, en 1980, a 6 niveles que la integran actualmente; lo que caracteriza a la organización es la creación de la Dirección de Desarrollo Organizacional y la de Planeación y Mercadotecnia (anexo No. 1).

La estructura orgánica de Seguros La Comercial, - S.A., está formada por los niveles siguientes :

1. Dirección General
2. Dirección Operativa
3. Sub'Direcciones
4. Gerencias
5. Jefaturas
6. Nivel Operativo

Entre los niveles jerárquicos enunciados se integran los 5 Grupos que llevan a cabo el esfuerzo de Compromiso de Calidad, y son :

1. Comité de Dirección. Este está formado por el-

Director General y aquellas personas que le reportan, fué creado para la planeación e implementación del esfuerzo de Compromiso de Calidad.

2. Grupos de Acción. Estos grupos están formados por personas de una misma área, de áreas distintas y de un mismo nivel o de varios niveles, siendo el Comité de Dirección el que decide su formación.

Una vez ya en funcionamiento el Grupo decide sobre la inclusión de miembros adicionales, debiendo ser de 3 a 8 máximo el número de personas que lo integran.

La existencia de estos Grupos es finita y terminará al finalizar su tarea asignada.

3. Grupos Interdisciplinarios. Este Grupo se forma a petición o por necesidades de cualquiera de las partes siguientes :

- El Comité de Dirección
- Un Director Operativo
- Un Sub'Director
- Un Grupo de Compromiso de Calidad

El Director Operativo y el Sub'Director de las áreas involucradas, decidirán que personas representarán a su área en estos Grupos.

Este Grupo lo forman de 2 a 5 personas máximo, como representantes de cada área, nombrando cada una de las áreas a un miembro como vocero oficial.

La duración de estos Grupos está determinada por el avance y los logros obtenidos, pudiendo

se formar nuevamente cuando sea requerido.

4. Comité de Productividad. Este Comité se forma a nivel gerencial y todos los gerentes están integrados a alguno de los Grupos.

En el caso del Interior del País el Comité se constituye con Sub'Directores, Gerentes y personal clave de la organización, existiendo un Grupo en la Dirección Divisional y otros Grupos en las oficinas que le reportan.

La duración de estos Grupos es permanente.

5. Grupos de Compromiso de Calidad-Operativos. Estos están formados a nivel operativo por un facilitador, un líder, los jefes y los miembros, siendo de 2 a 10 máximo el número de personas que lo integran.

4.5 IMPLEMENTACION

El programa que en Seguros La Comercial, S.A. están llevando a cabo para implementar el esfuerzo de -- Compromiso de Calidad es el siguiente :

E T A P A

- a) Negociación para el ingreso formal Compromiso de Calidad.
- b) Estudio de Diagnóstico del Trabajo (EDT).
- c) Cinco semanas antes del Taller de Trabajo, entrega del material previo al mismo.
- d) Taller de Trabajo de Tres Días, para los niveles de gerencia y supervisión.

P R E V I A

- e) Taller de Trabajo para Formación - de Facilitadores.
- f) Taller de Trabajo de un Día, para el personal operativo.
- g) Formación de Grupos de Participación Total.

P R I M E R A

E T A P A

- a) Reuniones con los Grupos de Participación Total, donde los productos a definir son :
 1. La misión.
 2. El organismo actual.
 3. El flujo de trabajo actual.
 4. La distribución física actual.
 5. El organigrama que se propone.
 6. El flujo de trabajo que se propone.
 7. La distribución física que se propone.
 8. El listado de problemas actuales/apoyo que necesitan.
 9. El listado de beneficios a obtener.
 10. Los parámetros de medición.
- b) Primera presentación de resultados a la Alta Dirección.

S E G U N D A

E T A P A

- a) Reuniones con un sólo Grupo integrado de Participación Total, donde los productos a obtener son :
1. Organigrama propuesto corregido.
 2. Flujo de trabajo propuesto corregido.
 3. Distribución física que se propone corregida.
 4. Descripción de los puestos.
 5. Definición de las personas que ocuparán los puestos.
 6. Listado de apoyos que necesitan.
 7. Tabla de los tiempos de la implementación.
 8. Parámetros de medición.
 9. Definición del programa de capacitación.
- b) Segunda presentación, aprobación de la Sub'Dirección del área.

T E R C E R A

- a) Comunicación de planes :
1. Presentación de resultados al personal del área.
 2. Comunicación de cambios a la organización.
 3. Comunicación de cambios a la fuerza de ventas.

E T A P A

4. Comunicación de cambios a corredores.

b) Implementación.

c) Seguimiento.

Desde luego que en todo este proceso no se consideran muchos aspectos preliminares, como es la traducción y adaptación de materiales, en la que emplearon - varios meses; al igual que en la selección de los primeros facilitadores y en la determinación estratégica, con la Dirección Ejecutiva, de las primeras áreas que iban a servir a las pruebas piloto de los Grupos de -- Compromiso de Calidad.

Por último, cabe subrayar la enorme labor que hicieron en materia de comunicación interna, pues a través de ésta han logrado acelerar la aceptación de Compromiso de Calidad.

4.6 HERRAMIENTAS

Adicionalmente a la capacitación substancial de - la eficiencia en el trabajo, en Seguros La Comercial, - S.A., efectúan sesiones donde enseñan algunas herra -- mientas que proporcionan al participante valiosas habi -- lidades, las cuales están diseñadas para ser aplicadas a su propia situación de trabajo.

Las herramientas adicionales de análisis que se -- dan son :

1. Flujo de Trabajo y Puestos Claves. La eliminación de los puestos sin misión le da al gerente la oportunidad de agregar puestos con mi -- sión. Esto da al gerente más gente realizando un trabajo real, también puede tener la organi -- zación menor costo por unidad, permitiendo li-

berar gente que pueda ir a otra parte de la organización o involucrarse en actividades de crecimiento futuro.

Por ello, el Flujo de Trabajo es, generalmente, el primer paso para diagnosticar, pero no es suficiente, se necesita estar capacitado para detectar problemas y encontrar alternativas de solución.

Al desarrollar las ideas de Flujo de Trabajo trate de ser todo lo abierto que pueda; por otro lado, no confunda el pensamiento experimental con el cambio real.

Una vez considerado lo anterior, enlistamos los pasos a seguir :

- a) Individualmente lea las reglas del Flujo de trabajo.
 - b) Trabajando sólo, escriba un Flujo de Trabajo para su unidad u organización.
 - c) En equipo, dé Luz Verde a cualquier mejora que usted piense que pueda hacer.
 - d) Dé un plan que funcione en estas ocasiones.
2. Luz Roja y Solución de Problemas. Para mejorar la eficiencia en su unidad, ya ha participado o va a participar en la aplicación de la teoría de Luz Verde a las ideas. No importaba cuán descabellada o impráctica que fuese esa idea, cualquier idea era aceptable. Ahora aplicaremos la herramienta de Luz Roja a algunas de esas ideas para decidir sobre su valor, a través de los pasos siguientes :
- a) Continúe con las soluciones que comenzó en la sesión previa, siguiendo los pasos que parecen a continuación.

- b) Trabajando sólo, utilice la guía para aplicar Luz Roja a la Solución de Problemas.
- c) En grupo revisen sus ideas.
- d) Escojan la idea en la que la mayoría de ustedes quieran trabajar y sigan los pasos.
- e) Desarrollen un plan que le permita aplicar Luz Roja a la Solución de Problemas al resto de las ideas en las que están trabajando.

Una vez concluido los puntos anteriores tendremos :

- Descrito la idea clara y exactamente.
- Enumerado y considerado las ventajas en contra de las desventajas.
- Hecho una lista de obstáculos y pensado en su dificultad.
- Desarrollado pasos de acción para aminorar las desventajas y quitar los obstáculos en potencia.
- Organizar en un plan sus pasos de acción.

3. Diagnóstico de la Organización. Ya se ha invertido un tiempo considerable en las diversas herramientas, incluyendo la práctica de casos y las ideas y los problemas iniciales de su propia organización. Es el momento de concentrar todo su tiempo en la ejecución. Antes de poder hacerlo, no obstante, necesitará mirar nuevamente su propia organización; para ello es necesario considerar los pasos que a continuación se describen :

- a) Por sí mismo, haga una lista de las cosas a las que necesitará mirar en su organización.

- b) En grupo, compartan estas cosas y póngase -- de acuerdo sobre una lista total.
 - c) Planee como reunirá la información necesaa-- ria para dirigir un esfuerzo de diagnóstico.
 - d) Asigne la responsabilidad de presentar es-- tos hallazgos en la sesión siguiente.
4. Presentación de Resultados. Debido al conside-- rable tiempo invertido en la fase de diagnósti-- co, y habiendose discutido informalmente en -- los grupos, ya se deben de presentar los resul-- tados a los otros equipos, mediante los pasos-- siguientes :
- a) Cada equipo al que se le haya dado una asig-- nación de diagnóstico deberá presentar sus-- resultados.
 - b) Se deberán discutir las reacciones.
 - c) Cada miembro del equipo deberá dejar la sec-- ción y presentarse individualmente para la-- siguiente sesión, en la cual tendrá que pen-- sar todas las soluciones posibles.
5. Luz Verde de Eficiencia en el Trabajo. Una vez que se han completado las discusiones sobre -- los resultados y diagnósticos, debemos pensar-- individualmente las ideas para mejorar los em-- pleos y la organización, siguiendo estos pasos:
- a) En grupo dele Luz Verde a las ideas para me-- jorar su organización y sus puestos indivi-- duales.
 - b) Escoja los temas que quiera tratar por or-- den de prioridad.
 - c) Entre esta sesión y la siguiente revise el-- proceso de Luz Roja y comience a pensar en--

cómo quiere comenzar a ponerlo en práctica.

6. Planeación de la Ejecución. Esta es la parte - más difícil de lo que se ha hecho hasta ahora. Algunas cosas se pueden poner en ejecución de inmediato, mientras que otras pueden llevarse - meses o aún años antes de hacerlas. Es impor-- tante el inventar un método constante de ejecu-- ción. Esto acabará en un plan que será comuni-- cado y puesto en ejecución por medio de los si-- guientes pasos :
1. En grupo, inventen un método para revisar - la lista de mejoras y comenzar el proceso - de poner en ejecución.
2. Comience el proceso de Luz Roja, Comunica-- ción y Ejecución.

4.7 CAPACITACION

En Seguros La Comercial, S.A., para lograr el pro-- pósito de desarrollar un personal en forma integra e-- fectúa, a través del Centro de Desarrollo, capacita -- ción administrativa y operativa. Dentro de la primera, se imparte la capacitación siguiente :

1. Seminario de Toma de Decisiones (GAMCAX). La - duración del seminario es de 50 horas y esta - dirigido a los directores y subdirectores.
2. Especialización Ejecutiva. Este consta de dos- partes, cada una con una duración de 200 horas es dirigida a nivel subdirección y gerencia.
3. Formación y Desarrollo de Mandos Intermedios. El contenido se da en dos etapas, cada una de las cuales esta compuesta por tres módulos, - siendo la primera de 56 horas y de 75 la se-- gunda, dirigidas ambas al personal de mandos- intermedios (Jefes de Departamento a Sección).

4. Formación de Instructores. El seminario tiene una limitación de 40 horas y está dirigido al personal que funge como instructor.
5. El Vendedor Asesor. Con una duración de 40 horas, se dirige al personal administrativo que tiene trato con el público.

Por lo que respecta al personal operativo, se lleva a cabo los siguientes cursos de capacitación y a -- diestramiento: Taller de Ortografía, Mecanografía, Redacción, Controles Secretariales, Administración del -- Tiempo, Contabilidad Básica, de Seguros, Crecimiento -- Personal, Atención Amable, Capacitación Técnica, Integración de Grupos y Capacitación a Sistemas de Computación. También se proporciona Educación Abierta, Secundaria y Preparatoria, para aquellas personas que de -- sean terminar sus estudios.

Toda la capacitación que proporciona Seguros La -- Comercial, S.A., a parte de brindar las mayores facilidades, se imparte normalmente dentro del horario de -- trabajo.

Independientemente de la capacitación mencionada, todas las personas que se integran a un Grupo reciben 10 horas en un día de entrenamiento especial, donde se les orienta sobre los aspectos que pueden trabajar en Compromiso de Calidad y se les proporciona el modelo a seguir.

Todos los Grupos son asesorados por facilitadores que pertenecen a una área distinta del Grupo; la misión del facilitador es propiciar que el Grupo busque resultados, analizando para ello su "situación actual" y buscando una solución propuesta, a través de la metodología.

Por otra parte, todos los facilitadores son capacitados, tanto en aspectos técnicos como de dinámica -- de grupos, para conducir a los grupos; ésto es a través de dos fases: la primera tiene una duración de 4 --

días, mientras que la segunda se imparte en 2 días.

También cuentan con un taller para los niveles de supervisión, con el objeto de que conozcan a profundidad la metodología y el tipo de proyecto que los Grupos trabajan, para apoyar y sugerir aspectos relevantes que los Grupos deben tomar en cuenta, y propiciar la participación del personal a su cargo.

4.8 LA PRESENTACION A LA GERENCIA

El organizar los datos de los resultados y el hacer ya sea una presentación oral o escrita, es un elemento importante en cualquier buen esfuerzo a largo plazo de Participación Total.

La presentación debe ser muy simple y hecha por la mayor cantidad de participantes posibles, pero deberá contener un esquema breve de la presentación entera (anexo No. 2) :

- a) Una historia breve de su unidad y departamento.
 - Cuál es su misión.
 - Presentación de los integrantes del grupo.
 - Cuál es su producto.
 - Cómo interactúa con otros departamentos.
- b) Qué clase de programas ha seguido.
 - El modelo de Eficiencia en el Trabajo.
 - El Trabajo de Equipo de Participación Total.
 - Cómo lo implemento.
 - Cómo se sienten las personas al respecto.

- c) Cuáles han sido los resultados.
- Productividad.
 - Calidad de Servicio.
 - Reducción de gastos.
- d) Cuáles son sus planes para el futuro y qué resultados puede esperar.
- Metas.
 - Satisfacción en el trabajo.
 - Más participación.
 - Tecnología.
 - Innovaciones.
- e) Debe incluirse al final una breve introducción y explicación de la anterior presentación realizada.

La presentación a la administración debe ser el comienzo, no el final, de un proceso continuo que nunca termine.

4.9 JUNTAS Y ASAMBLEAS

Los cinco Grupos integrantes de Compromiso de Calidad/Participación Total, celebran juntas o asambleas periódicamente con el fin de analizar, atender, decidir y dar soluciones a las necesidades y problemas que se presentan en cada área o departamento de trabajo.

Es así como se hacen necesarias estas juntas para que, con la continuidad y el seguimiento de este esfuerzo, den cumplimiento cada uno de estos Grupos a sus funciones establecidas, y puedan lograr los obje--

tivos y metas fijadas por la organización; a continuación mencionaremos las reuniones de cada uno de los -- Grupos.

COMITE DE DIRECCION

Este comité se reúne una vez al mes medio día, podrá invitar a grupos o personas a participar en su junta, cuando éste considere oportuno o necesario.

COMITE DE PRODUCTIVIDAD

Su reunión es de dos horas a la semana, este comité deberá hacer presentaciones con la misma metodología que tradicionalmente se ha seguido en Compromiso de Calidad, haciéndolas llegar al Director o Sub'Director de la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Así mismo, el Comité de Productividad se reúne en forma extraordinaria tres veces al año para estudiar, y en su caso aprobar, la premiación de los candidatos.

GRUPOS DE ACCION

Estos grupos se reúnen una vez a la semana dos horas, y podrá decidir sobre la inclusión de algunos -- miembros adicionales.

GRUPOS INTERDISCIPLINARIOS

Estos grupos cuentan con un facilitador, asignado por la Dirección de Desarrollo Organizacional, el que determina la duración y frecuencia de las juntas.

GRUPOS DE COMPROMISO DE CALIDAD-OPERATIVOS

Sus sesiones se celebran dos horas cada semana, -

al término de cada junta elaboran una minuta, un plan o cuadro de avance y al concluir cada etapa hacen una presentación ante la Dirección.

4.10 SISTEMA DE RECONOCIMIENTO A LA PRODUCTIVIDAD Y EL SERVICIO

Seguros La Comercial, S.A., destaca que el esfuerzo sobresaliente que realizan individuos y grupos o orientados a la búsqueda de hacer mejor las cosas, debe ser recompensado. Para ello, se creó un sistema formal de reconocimiento a la Productividad y el Servicio.

Este sistema de reconocimiento contempla tanto la contribución individual, como el resultado de trabajo en grupo. Los premios que el sistema otorga van ligados a los resultados que contribuyen a los objetivos que la organización se ha fijado, ser la aseguradora mexicana que otorgue el mejor Servicio a sus clientes y usuarios, y a través de esto lograr una alta rentabilidad.

COMITE DE PREMIACION

El sistema de reconocimiento es llevado a cabo por el Comité de Premiación, el cual está formado por integrantes que son asignados por el Comité de Dirección, seleccionando para ello a un Director o Sub-Director representante de cada una de las Direcciones Operativas de la organización.

El Director General ocupa siempre el puesto de Presidente del Comité. Así mismo, forma parte del comité el Director de Desarrollo Organizacional y el Sub-Director a cargo del esfuerzo de Compromiso de Calidad y Productividad en la organización, quien tendrá el cargo permanente de Secretario del mismo.

A continuación se enlistan los premios que, en Se

guros La Comercial, S.A., se dan al esfuerzo de la pro
ductividad y el servicio.

1. Premio de Productividad Individual de Liderazgo. Este premio es otorgado a aquellos jefes - de departamento, gerentes o sub'directores que se distinguan por su liderazgo positivo, así co
mo por su compromiso, apoyo y participación di
recta. Se entrega trimestralmente a las tres - personas que cumplan y sobresalgan con las características que señala el premio (anexo # 3).
2. Premio de Productividad a la Actitud de Servicio. Este premio será otorgado a aquellas personas que no tengan el nivel gerencial o de -- sub'dirección y que hallan mostrado una acti--
tud sobresaliente de Servicio, tanto interno - como externo. Se entrega trimestralmente a las tres personas que cumplan y sobresalgan con -- las características que señala el premio (anexo No. 4).
3. Premio de Productividad a la Contribución Individual Sobresaliente. Este premio se otorga a cualquier persona, desde el nivel operativo -- hasta sub'dirección, que muestre una contribución sobresaliente a los resultados de la orga
nización, tomando en cuenta su productividad - formal o informal y su influencia positiva en otros. Se otorga en forma anual a aquellas per
sonas que más sobresalgan de acuerdo a las ba
ses para otorgar este premio (anexo No. 5).
4. Premio de Productividad al Trabajo y Esfuerzo-Grupal a la Eficiencia. Este premio se otorga a los grupos que, dentro del esfuerzo de lo --
grar el Compromiso de Calidad, contribuyeron - en forma medible a la productividad de la orga
nización. Las contribuciones a la productivi--
dad se toman en cuenta en base a las mejoras a los sistemas y procesos administrativos, aho--
rros y mejor aprovechamiento de la tecnología-

o innovaciones de ésta. Se entrega trimestralmente a los tres grupos que cumplan y sobresalgan de acuerdo con las características que señala el premio (anexo No. 6).

5. Premio de Productividad Grupal a la Actitud de Servicio. Este premio se otorga a los grupos que, dentro del esfuerzo de lograr el Compromiso de Calidad, haya mostrado una marcada y sobresaliente actitud de Servicio, tanto interna como externa, y contribuido con ideas realizables para la mejora del mismo. Se entrega trimestralmente a los tres grupos que cumplan y sobresalgan de acuerdo a las características que señala este premio (anexo No. 7).
6. Premio de Productividad a la Alta Contribución Grupal. Este premio se da a los grupos que, -- dentro del esfuerzo de Compromiso de Calidad, -- hayan logrado contribuciones específicas a la Productividad de la organización, impactando -- tanto en rentabilidad como en servicio. Se entrega anualmente a los tres grupos de toda la organización que sobresalgan de acuerdo con -- las características que señala este premio (anexo No. 8).
7. Premio de Productividad a la Contribución como Facilitador. Este premio se entrega a aquellas personas que fungen como facilitadores de algún grupo de Compromiso de Calidad. Se considera también, como candidatos a este premio, a aquellos gerentes o jefes de departamento que sean facilitadores de sus propios grupos. Se da en forma anual a aquellas personas que más sobresalgan de acuerdo a las bases establecidas para este premio (anexo No. 9).

4.11 PROBLEMAS PRESENTADOS

A continuación se enlistan algunas dificultades - que han surgido al llevar a cabo el esfuerzo de Compro miso de Calidad.

- Las gerencias medias, en algunos casos personal con muchos años en la compañía y una formación-académica limitada, han mostrado una clara re--sistencia al cambio y a veces en forma directa, otras de manera sutil, han impedido que se canalicen adecuadamente las buenas ideas de sus grupos de trabajo.
- Existe cierto escepticismo en algunos grupos -- que ven de lejos los cambios y que, debido a diversas experiencias negativas en el pasado, se--resisten a colaborar como voluntarios e inclusive crean un ambiente de desconfianza al sistema. Sin embargo, en este clima, lo han mencionado - abiertamente.
- El problema de algunos jefes ultra-convencidos- de las bondades de esta idea, que quieren alcanzar enormes resultados en tiempos mínimos y así mantienen un liderato autoritario, que frena la participación y el involucramiento de los gru--pos. Lo mismo se podría decir de algunos facilitadores.
- Limitaciones técnicas y presupuestarias para poner en práctica algunas ideas, de hecho algunos grupos han realizado propuestas sumamente úti--les pero que, por limitaciones de tipo técnico- o financiero, son imposibles de realizar en forma inmediata. Esto a veces ocasiona cierto desal liento y desconcierto.
- La coordinación de cambios entre las diversas - áreas genera conflictos ya que algunos ejecutivos no modifican su rol técnico tradicional, ni aceptan fácilmente ideas que propongan personas de un nivel jerárquico inferior.

- Los participantes en un inicio desconfiaban de la forma en que se les evaluaría, así como la posibilidad de perder su empleo. También existe la tendencia a ver los resultados en términos exclusivamente económicos y a muy corto plazo.
- Encontrar y capacitar facilitadores competentes así como mantenerlos motivados en el esfuerzo emprendido.

A pesar de todo lo anterior, el esfuerzo de Compromiso de Calidad sigue avanzando y generando buenos resultados.

4.12 BENEFICIOS

En Seguros La Comercial, S.A., es difícil resumir el efecto de Compromiso de Calidad, ya que existen cantidad de resultados satisfactorios, tangibles e intangibles de los beneficios logrados, prueba de ellos se mencionan algunos que podrán dar una idea o de ilustrar la forma de trabajar al adquirir este cambio.

De entre algunos de los beneficios alcanzados citaremos los siguientes :

El desarrollo de la habilidad del supervisor o jefe de departamento para controlar y liderar su área; el mayor interés en el trabajo y la elevada moral de los trabajadores; la mejoría notable en las relaciones entre los empleados y el staff administrativo de la compañía y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores al poner en práctica su potencial creativo, conocimientos a base de entrenamiento y motivación, siendo éstos beneficios intangibles.

Pero no son los únicos beneficios, también existen hechos en los cuales por medio de entrevistas informales a personas que han participado en algún Grupo de Compromiso de Calidad, pidiéndoles su opinión sobre éste esfuerzo contestan lo siguiente :

- Nunca me habían dado la oportunidad de expresar mis ideas.
- Estoy muy entusiasmado, por la confianza que -- nos da la compañía.
- Tenía al principio mucha apatía pero he descu-- bierto que en estos grupos podemos solucionar - muchos de nuestros problemas.
- El momento más emocionante que he tenido en el trabajo fué cuando le presentamos a la direc -- ción nuestras propuestas y las aprobaron de in-- mediato.
- Ahora en nuestra área todos hacemos un proceso-- de principio a fin.
- Ahora entiendo cuál es la misión de nuestra á-- rea.
- Aunque tenemos algunos problemas, poco a poco - los resolveremos.
- He podido aprender muchas cosas nuevas que me - van a permitir desarrollarme dentro de la com - pañía.

Del tipo estadístico mencionaremos algunos resul-- tados ya alcanzados en diferentes grupos :

- Reducción de un 75% en el manejo de papeles, ar-- chivo de éstos y su costo.
- Disminución del 60% de errores en las áreas que han implantado cambios bajo esta tecnología.
- Reducción del tiempo de proceso en la expedi -- ción de los diferentes tipos de documentos.

A continuación se enuncian brevemente algunos lo-- gros y avances realizados por el Grupo del Departamen-- to de Siniestros, Transportes y Cristales :

- Se hizo la separación de la cartera de clientes por brokers, metropolitanas y supervisorias, asignando a cada analista sus responsabilidades desde el principio hasta la terminación de una reclamación, logrando que la misma se efectuara en un plazo de ocho días su trámite.
- Localización inmediata de expedientes, esto que do resuelto en un 100% con la separación de la cartera.
- Localización oportuna de pólizas en el archivo totalmente resuelto, con la colaboración y apoyo del área respectiva.
- Verificación del pago de primas de las pólizas a cobrar.
- Eliminación de formas inoperantes, se rediseño la papelería utilizada en cada reclamación.
- La elaboración propia de su manual de operaciones, herramientas prácticas en el proceso de adaptación e identificación con el puesto y las actividades que en él se desempeñan.

Por lo que respecta a los logros obtenidos por -- las áreas involucradas en Compromiso de Calidad a través de Grupos de Participación Total, se enlistan algunos de carácter general, pero de gran repercusión en el Servicio, la Productividad y la Calidad de Vida en el Trabajo.

1. Mejoras y agilización en el Servicio.

El tiempo utilizado en la producción de los diferentes tipos de documentos necesarios para la expedición de un póliza, ha sido reducida en forma muy significativa.

2. Enriquecimiento del trabajo.

Antes de adoptar la filosofía de Compromiso de Calidad el trabajo era muy fragmentado, lo que propiciaba que al procesar un documento fueran muchas las personas que intervenían en la realización del mismo. Ahora en las áreas de producción las personas realizan una labor de -- principio a fin, lo que les permite identifi-- car claramente el objetivo que persiguen al -- llevar a cabo sus tareas, utilizar un mayor nú-- mero de habilidades y destrezas adquiridas me-- diante la capacitación específica, y medir cla-- ramente sus contribuciones a los resultados de su área, obteniendo así un mayor desarrollo y satisfacción individual.

3. Rediseño de puestos y procedimientos.

Mediante el análisis de los procedimientos y - puestos de trabajo se ha logrado rediseñar los mismos, de manera que si antes el cliente-usuario tenía que tratar con muchas personas ubicadas en diferentes partes para la solución de - un problema, ahora mediante las estaciones de trabajo que han entrado en funcionamiento, en un sólo lugar el cliente-usuario encuentra la respuesta a sus dudas y la solución a sus problemas.

4. Agilización del servicio interno.

De acuerdo a las recomendaciones propuestas -- por el personal involucrado, el archivo gene-- ral ha sido descentralizado y, cuenta con un-- sistema de microfilmación que facilita el acceso a la información, de manera que las consultas en que antes se ocupaba una gran cantidad de tiempo, ahora se realizan ágilmente.

5. Uso eficaz de tecnología.

El uso de tecnología como los sistemas computarizados, se han venido generalizando con lo --

que el trabajo se ha facilitado.

6. Reducción de tiempo extra.

El número de horas extras se ha reducido, permitiendo así no sólo el ahorro en costos, sino también el que el personal que antes veía limitada su posibilidad de desarrollar sus intereses individuales, ahora puede hacerlo para su mayor satisfacción.

7. Calidad de Vida.

Con base en los logros alcanzados en relación a éste aspecto, se encuentran los siguientes :

a) Ambiente organizacional.

- Oportunidad de crecer profesionalmente.

b) Ambiente físico.

- Disposición física adecuada.

- Comodidad.

- Seguridad.

c) Relaciones sociales.

- Al trabajador se le reconoce por el trabajo que ha desempeñado.

- Al trabajador se le permite corregir sus errores o deficiencias con ayuda, si es necesaria.

- El empleado es miembro de un grupo de trabajo pequeño que es responsable de un logro general.

- El grupo de trabajo es responsable por sí

mismo del control de Calidad y del mejoramiento de los procedimientos de trabajo.

- Hay comunicación y coordinación adecuados dentro del grupo de trabajo.

Es importante hacer notar que este no es un esfuerzo dirigido a reducir personal, como un objetivo establecido, pero que debido a la reestructuración de las áreas y combinación de tareas esto se da, sin embargo, las personas que se ven afectadas son promovidas o transferidas a otras áreas, cubriendo su rotación y crecimiento.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los primeros intentos por incrementar la productividad, los investigadores en la materia propusieron que se fraccionaran los empleos en sus más simples componentes, presuponiendo que los trabajadores dominarían mejor los fragmentos de un trabajo dado, en forma más rápida y con menor capacitación, que lo que podría hacer con un módulo completo.

Pero la aplicación de esta teoría trajo consigo - un resultado negativo: por una parte el aspecto humano no fué considerado como una posible solución al problema presentado, por lo cual éste no ha alcanzado la misma evolución que la tecnología; por otro lado se produjo un aumento en los costos laborables, tanto en la forma de un número mayor de empleados como en el constante incremento de los salarios, los cuales no han sido correspondidos con un aumento en la productividad, provocando que esos incrementos en los costos repercutan en el consumidor en forma de precios más elevados.

Así mismo, el autoritarismo en el lugar de trabajo reforzó la enajenación y condujo a una serie de problemas con los empleados, cuyo rango de fluctuación -- fué desde una alta rotación de personal, hasta una indiferencia por la calidad del trabajo o la creación de estrategias defensivas mediante las cuales los obreros limitan la producción.

Es por lo anterior que :

- En la actualidad las estructuras "mecanicistas" más antiguas están cediendo terreno ante los -- sistemas temporales más novedosos y más orgánicos.
- La autoridad basada en los derechos delegados -- se está replegando ante la autoridad que confiere el saber y las aptitudes.
- El poderío institucional basado en coacciones y

amenazas está retrocediendo gradualmente ante -
el basado en la colaboración y la razón.

Todo lo anterior debido a un sólo propósito: elevar la productividad. Pero ésta es un problema que pue de resolverse coordinando los esfuerzos individuales - de una manera provechoza y motivando a los empleados a hacerlo a través de una actitud de cooperación conti-- nua en todos los niveles.

Por ello, quizá la característica más relevante - de las organizaciones japonesas es la importancia que adquiere la participación del individuo dentro del pro ceso de toma de decisiones.

La participación, sin embargo, no está en la toma de decisiones. Está en la consideración de decisiones, es decir, en Japón todos los que están involucrados en cierta tarea tienen conocimiento, a la vez de haber aportado algún detalle o sugerencia, de las decisiones - que se toman en su organización.

De esta manera, la aparente contradicción que e-- xiste en la toma de decisiones se debe a que en occi-- dente todo el énfasis se coloca sobre la respuesta a - la interrogante. En realidad nuestros libros acerca de la toma de decisiones tratan de desarrollar enfoques - sistemáticos para dar una respuesta.

Para los japoneses el elemento importante en la - toma de decisiones esta en definir la interrogante. -- Las medidas importantes y cruciales que se toman son - para decidir si existe la necesidad de tomar una deci-- sión y acerca de que se va a tratar esa decisión.

Debido a la forma de involucrar a las personas en las decisiones en el Japón, la responsabilidad no es - individual, ni está determinada por los límites de la autoridad que confiere el puesto, sino que un grupo o equipo de empleados asumen la responsabilidad conjunta de una serie de tareas.

Por lo que respecta a Seguros La Comercial, S.A., podemos resaltar que la adaptación que han logrado de Círculos de Calidad es magnífica, ya que los resultados hablan por sí solos :

- Cuentan con la mejor capacidad instalada de computación (CPU) al menor costo, tanto en la adquisición del equipo como en renta y manitenimiento del mismo.
- Haber alcanzado una utilidad neta de 283 millones de pesos en 1980 a 980 millones como presupuesto inicial en 1984
- Una marcada reducción de rotación de personal, del 27% en 1980 a sólo el 4% en 1984.
- Un aumento en lo que respecta a la superficie de sus oficinas, de 9,800 mts² en 1980 a 16,700 mts² en 1984, mejorando con ello la funcionalidad de la organización.
- Una gran reducción en sus costos de operación, del 70% en 1980 al 35% en 1984.
- Su consolidación como la primera en ventas en el ramo de Incendio.
- Antes de la implantación de los Grupos de Compromiso de Calidad se supervisaba el 100% de la producción. Ahora sólo se supervisa el 10% y mantienen mejor calidad.
- Se cuenta con un clima organizacional con altos niveles de satisfacción, debido a que ahora el empleado realiza un trabajo completo, de principio a fin, con un resultado identificable.

Concluimos exponiendo que la capacitación ha jugado un papel muy importante dentro del desarrollo de Seguros La Comercial, S.A., misma que se da desde que se acepta el ingreso de un nuevo miembro.

En cuanto a las recomendaciones que se deben tener presentes para la adaptación de Círculos de Calidad en las organizaciones mexicanas, se encuentran las siguientes :

1. ¿ Las relaciones entre los directivos/empleados/sindicato son tales que ninguna de éstas partes vera en forma negativa un esfuerzo importante de mejora de productividad ?
2. ¿ La organización es positiva en cuanto a condiciones de trabajo, niveles de paga y seguridad de trabajo ?
3. ¿ La alta dirección está dispuesta a compartir los beneficios económicos derivados de las mejoras en productividad ?
4. ¿ Los sistemas contables y de información en general son lo suficientemente confiables y flexibles para efectivamente mostrar la información sobre productividad ?
5. ¿ La alta dirección está dispuesta a escuchar a los empleados ?
6. ¿ La tecnología y los métodos utilizados son suficientemente flexibles para que permitan mejoras en la forma en que se hacen ?
7. ¿ Realmente cree la alta dirección que el desempeño de la organización depende primordialmente de los esfuerzos de sus recursos humanos ?
8. ¿ Se comprometerán realmente los altos directivos con un esfuerzo de mejora de productividad ?

Así mismo, se debe tener siempre presente los valores o principios fundamentales relativos a la indole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización, los cuales se expresan como siguen :

1. El hombre desea que le brinden oportunidades - en las cuales pueda desarrollar toda su potencialidad humana y no en calidad de elemento -- del proceso de producción.
2. El hombre desea aumentar su eficiencia, y con ella la de la organización, en un ambiente estimulante.
3. El ser humano desea ser tratado como una persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes en su vida y en su trabajo.

B I B L I O G R A F I A

- | | |
|---|---|
| Orígenes y Perspectivas de la Administración | Adalberto Rios Szalay
Andres Paniagua
Editorial Trillas |
| Curso de Administración Moderna, un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas | Koontz O'Donnell
Revisión técnica por Sergio Hernández y Rodríguez
Editorial Mc Graw Hill |
| Apuntes de Administración Volúmenes I y II | Sergio Hernández y Rodríguez
U N A M F. C. A. |
| Administración por Objetivos | Agustín Reyes Ponce |
| Capacitación y Desarrollo del Personal | Alfonso Siliceo |
| El Hombre, el Trabajo y la Administración | Jorge Barajas Medina
Editorial Diana |
| Administración de Recursos Humanos | Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas |
| Teoría "Z" | William Ouchi
Editorial Fondo Educativo Interamericano |

Diagnóstico de Productividad de las Empresas	Centro Nacional de la Productividad
CIDSA, Círculos de Calidad Resultados Redondos	Revista Expansión (USEY)
Círculos de Calidad	Confederación Patronal de la República Mexicana COPARMEX
Núcleos de Integración para el Trabajo de Calidad	P R I M S A
Cambio Organizacional	Joaquín Peón Revista quincenal
Japón corre a la cabeza	Manuel Loza Macias Revista (USEY)
Las cien preguntas más comunes acerca de los Círculos de Calidad	Don Dewar Revista Reflejos
Peter Drucker en Japón	Revista

G L O S A R I O

Análisis del Contenido. Examinar el contenido del empleo para determinar la inexistencia de operaciones redundantes o irrelevantes. Esto tiene impacto en que el empleo sea visto como significativo por quien realiza la tarea.

Autonomía. Es el grado en que proporciona el puesto -- considerable libertad, independencia y discreción del empleado en la planeación de su trabajo y en la elección de los medios o procedimientos a utilizar para la realización del mismo.

Autoridad. En latín auctoritas, que viene de augeo: aumentar. Tiene por fin aumentar la eficiencia de la acción de cada persona aislada, por medio de la coordinación.

Calidad. Es la medida en que un producto o servicio -- sirve para lo que se va a usar, es decir, la medida en que satisface todos los requisitos, que éste uso impone.

Calidad Integra. Es la respuesta exacta, fiel a lo pedido, diseño, producción y mercadotecnia que hagan posible complacer al cliente.

Combinación de Tareas. El combinar las tareas a fin de complementar un módulo de trabajo tiene un alto potencial de satisfacción. Esto proporciona un interés adicional, reto y sentido de responsabilidad por la pieza completa.

Diversidad de Destrezas. Es el grado en que un trabajo requiere una variedad de diferentes habilidades para llevarlo a cabo.

Eficacia. Es la medida en la que algo cumple con el objetivo o cometido para lo que se creó o realizó.

Eficiencia. Es la medida en la que se aprovechan los recursos para producir o realizar algo.

Eficiente. Que tiene eficiencia.

Experiencias Significativas del Trabajo. Es el grado - en el cual el empleado experimenta el trabajo como algo significativo, apreciable y que vale la pena.

Herramientas. Se usan para ayudar a la implementación - que va a emplearse en la solución de problemas específicos.

Identidad de la Tarea. La labor requiere consumación - total e identificación, realizandola de principio a -- fin.

Motivación Interna del Trabajo. Es el grado en que el empleado está auto-motivado para actuar eficientemente en el empleo, el trabajador experimenta sentimientos - internos positivos cuando trabaja bien y sentimientos- negativos cuando lo hace mal o pobremente.

Reacciones Afectivas al Trabajo. Estas medidas mues -- tran como reaccionan comúnmente los empleados en sus - empleos.

Responsabilidad. Es el grado en el cual el empleado se siente responsable del trabajo y autor de lo que rea-- liza.

Retroalimentación. Sentar las condiciones para la re-- troalimentación del empleo es muy importante, los tra-- bajadores y supervisores deben saber qué y cómo se es-- ta haciendo.

Retroalimentación de otras personas. Es cuando el em-- pleado recibe información clara sobre su actuación, de supervisores o compañeros.

Servicio. Es el rendimiento y culto, que se confiere a quien le corresponde.

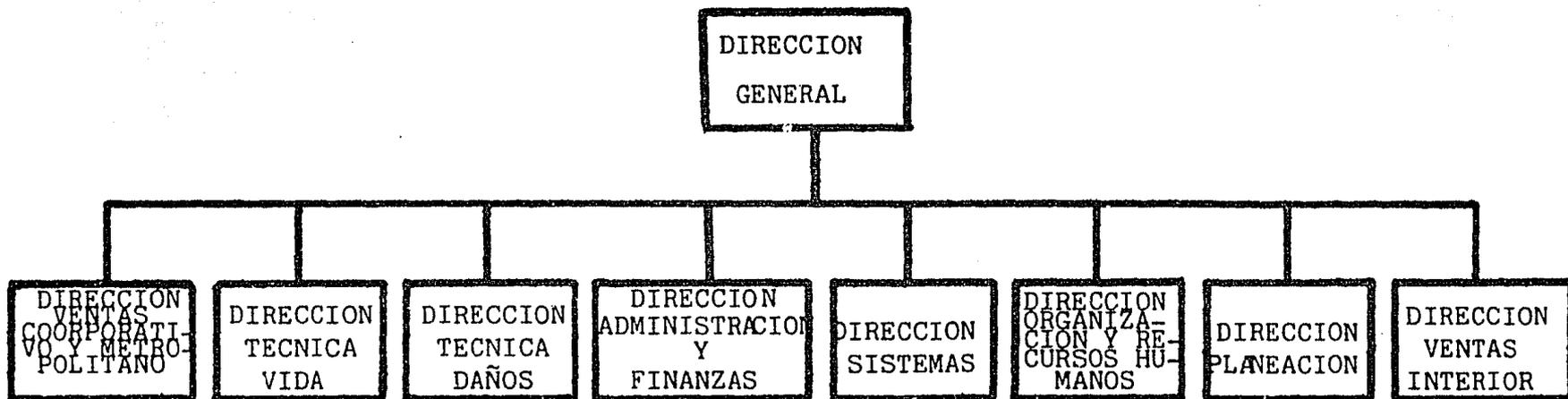
Satisfacciones específicas. Cierta número de escalas - que proporcionan diversas satisfacciones, como son :

- Pagos y compensaciones.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Significado de la Tarea. Es el grado en el que la labor tiene un impacto significativo en la vida o actividad de otras personas, ya sea en forma inmediata dentro de la organización o en forma mediata en el entorno.

Unidades Naturales de Trabajo. Diseñado el trabajo con un agrupamiento lógico en paralelo con la misión, facilita el sentimiento personal de responsabilidad. Los empleados empiezan a identificarse con el grupo y a comportarse de acuerdo a ello.

ESTRUCTURACION JERARQUICA DE SEGUROS LA COMERCIAL, S.A.



LA PRESENTACION A LA GERENCIA

Quiero agradecerles a nombre de mis compañeros y el mio propio, por su distinguida presencia para esta-exposición que será la 3ª presentación, misma que comprende las actividades que hemos venido realizando dentro del Grupo de Compromiso de Calidad del Departamento de Siniestros, Transportes y Cristales.

Me voy a permitir presentar a mis compañeros y amigos, los cuales integramos el Grupo :

(Los nombres de los integrantes del Grupo)

Este Grupo se encuentra actualmente facilitado -- por : (El nombre del facilitador)

Nos hemos reunido semanalmente con la idea y el - compromiso que implica la constante problemática que - día con día surge en relación a nuestras labores cotidianas, de tal manera que tratamos de solucionarlas y lo hemos logrado atacando el problema en grupo.

A continuación me permito enunciarles las actividades que realizamos y que en su oportunidad serán comentadas ampliamente por mis compañeros.

1. Surgió la idea de tener ciertos formularios -- que nos permitieran tener bajo control el problema que se estaba analizando en la sesión - del Grupo, en virtud de que a veces surgía otro problema, cuando todavía no solucionábamos el primero.

De tal inquietud nacieron nuestros formularios que les llamamos cuadros de avance, en el cual se anotan los datos siguientes :

- a) Fecha en la cual se detectó el problema.
- b) Identificación plena del problema.

- c) Solución (previo análisis, labor del Grupo).
- d) Apoyo (en ocasiones se requiere de terceros).
- e) Beneficios (resultados positivos).
- f) Logros (consecuencias que se generan con la práctica).

Amen de estas actividades logramos solucionar seis problemas de suma importancia que afectaban el buen orden y funcionamiento del Departamento.

2. Como inquietud del Grupo surgió la idea de contar con un manual de nuestro Departamento.

Lo anterior fué motivado por la observación a las personas de reciente ingreso, a las cuales se les asigna un puesto y tras un período de aclimatación y de transmisión de los conocimientos más elementales del puesto logran empesar a identificarse con su trabajo.

De tal manera que nuestro manual resulta una práctica herramienta en el proceso de adaptación e identificación con el puesto y las actividades que en él se desempeñan.

Y emprendimos la empresa de elaborar un manual con el objeto de proporcionar una información de las actividades y funciones que se desarrollan dentro de cada uno de los puestos que comprenden nuestra área.

Después de una intensa labor vimos coronados nuestros esfuerzos y ahora nuestro Departamento ya tiene su propio manual de operaciones, cosa que nos llena de orgullo porque según tenemos entendido, es uno de los primeros manuales operativos hecho por un Grupo de Compromiso de Calidad.

No olvidemos que nuestro Departamento es el encargado de indemnizar daños, y que de una manera demasiado convincente refleja cierta imagen de toda la compañía, pues el cliente siempre dirá "La Comercial paga" o "La Comercial no paga".

De tal forma que todas nuestras actividades a nivel de Grupo tienden a generar cambios que repercuten positivamente en el servicio que brindamos, independientemente de la constante y permanente labor de concientización entre todas las personas de nuestra área, para que la prestación del servicio que proporcionamos sea cada vez más competitivo y en un futuro no lejano, nos coloquemos en el primer lugar dentro del mercado de los seguros.

PREMIO DE PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL DE LIDERAZGO

NOMBRE: _____ EXT _____

PUESTO: _____ FECHA: _____

DIRECCION: _____

OFICINA DONDE TRABAJA: _____

JEFE DIRECTO: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

ANTIGUEDAD EN LA COMPAÑIA: _____

No. DE SUBORDINADOS DIRECTOS: _____

- I. ¿ Qué caracteriza al candidato como líder positivo ?
Describe en forma concreta y específica, con hechos sobresalientes, lo anterior.
- II. Mencione en forma concreta y específica la participación del candidato en el esfuerzo de Compromiso de Calidad.
- III. Describa con hechos la actividad del candidato y su Grupo de trabajo en la calidad del servicio -- que prestan.
- IV. Detalle en forma específica la actividad del candidato como administrador de sus recursos.
- V. Mencione acciones específicas que el líder ha llevado a cabo para que su área muestre una imagen de orden y limpieza.
- VI. Describa la actividad de desarrollo que ha llevado con sus subordinados.
- VII. Enuncie cualquier otra información que se considere importante para que el candidato sea merecedor de este premio.

Propone la candidatura :

Nombre	Puesto	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Metodología para someter al candidato a la consideración del Comité de Premiación :

1. Someter la candidatura al premio al Comité a través del Secretario del mismo, llenando la forma "Candidato al Premio de Productividad Individual al Liderazgo".
2. La forma debe ser llenada en su totalidad por al menos tres subordinados y avalada por su jefe directo o dos colaterales de su misma dirección.
3. La presentación del candidato a través de la forma señalada deberá entregarse en la Dirección de Desarrollo Organizacional al Secretario del Comité de Premiación, dentro de los períodos establecidos.

PREMIO DE PRODUCTIVIDAD A LA ACTITUD DE SERVICIO

NOMBRE: _____ EXT. _____

PUESTO: _____ FECHA: _____

DIRECCION: _____

OFICINA DONDE TRABAJA: _____

JEFE DIRECTO: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

ANTIGUEDAD EN LA COMPAÑIA: _____

No. DE SUBORDINADOS DIRECTOS: _____

I. Mencione en forma clara las acciones que ha realizado el candidato con actitud de Servicio.

II. Especifique las áreas o personas que opinen que - el candidato tiene una actitud de Servicio y porqué.

Area/Persona: _____

Opinión: _____

Area/Persona: _____

Opinión: _____

III. Diga cuáles acciones con actitud de Servicio ha - realizado el candidato, que puedan servir de ejemplo y por lo tanto repetirse por otras personas - y/o áreas de la compañía.

IV. Mencione cualquier otra información que se considere importante para que el candidato sea merecedor a este premio.

Propone la candidatura :

Nombre	Puesto	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Metodología para someter al candidato a consideración del Comité de Premiación.

1. Someter la candidatura al premio al Comité a través del Secretario del mismo, llenando la forma "Candidato al Premio de Productividad Individual a la Actitud de Servicio".
2. La forma deberá ser llenada en su totalidad por -- cualquiera de las siguientes personas :
 - a) Jefe directo y Jefe de su Jefe.
 - b) compañeros de trabajo (al menos 4).
 - c) Por al menos 3 subordinados.
 - d) Por clientes usuarios, al menos dos.
 - e) Un Director Operativo.
 - f) Un Grupo de Compromiso de Calidad o Productividad.
3. La presentación del candidato a través de la forma señalada deberá entregarse en la Dirección de Desarrollo Organizacional al Secretario del Comité de -- Premiación, dentro de los períodos establecidos.

PREMIO DE PRODUCTIVIDAD A LA CONTRIBUCION
INDIVIDUAL SOBRESALIENTE

NOMBRE: _____ EXT. _____

PUESTO: _____ FECHA: _____

DIRECCION: _____

OFICINA DONDE TRABAJA: _____

JEFE DIRECTO: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

ANTIGUEDAD EN LA COMPAÑIA: _____

No. DE SUBORDINADOS DIRECTOS: _____

- I. Indique en forma específica las acciones o conductas que hacen del candidato un líder efectivo, -- participativo y promotor de un ambiente de satisfacción (ésta pregunta se contestará, si el candidato tiene un nivel de Sub'Director, Gerente o Jefe de Departamento).
- II. Especifique en forma clara las acciones que ha -- realizado el candidato con actitud de servicio.
- III. Mencione las áreas o personas que opinen que el -- candidato tiene una actitud de servicio y por qué.

Area/Persona: _____

Opinión: _____

Area/Persona: _____

Opinión: _____

- IV. Describa en forma concreta y específica la participación del candidato en el esfuerzo de Compromiso de Calidad (si el candidato participa activamente o en algún grupo).

- V. Indique en forma específica la actividad del candidato como administrador de sus recursos (desglosar por áreas y utilice parámetros para una clara medición de la administración de recursos humanos, el presupuesto y el tiempo).
- VI. Describa la actividad de desarrollo que ha llevado a cabo con sus subordinados (cuánta gente a capacitado, cuántos subordinados han crecido).
- VII. Mencione cualquier otra información que considera importante para que el candidato sea merecedor de este premio.

Propone la candidatura :

Nombre	Puesto	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Metodología para someter al candidato a consideración del Comité de Premiación.

1. Someter la candidatura al premio al Comité a través del Secretario del mismo, llenando la forma "Candidato al Premio de Productividad a la Contribución Individual Sobresaliente".
2. La presentación del candidato a través de la forma señalada, deberá entregarse en la Dirección de Desarrollo Organizacional al Secretario del Comité de Premiación, dentro del período establecido.

PREMIO DE PRODUCTIVIDAD AL TRABAJO Y
ESFUERZO GRUPAL A LA EFICIENCIA

TIPO DE GRUPO: _____ FECHA: _____

INTEGRANTES DEL GRUPO :

Nombre	Area	Puesto
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

OFICINAS EN DONDE OPERA EL GRUPO: _____

FECHA EN QUE SE INICIO EL GRUPO: _____

- I. Describa la forma en que el grupo ha venido reuniéndose y trabajando (periodicidad, tiempo, asistencia, orden, etc.).
- II. Enuncie la eficiencia de trabajo en equipo que este grupo logró (compromiso, colaboración, confianza, -orientación a resultados, etc.).
- III. Detalle en forma específica los logros obtenidos -- por el grupo en áreas como: mejoras a los sistemas- y procesos administrativos, ahorros, etc.
- IV. Indique la efectividad con que este grupo implementó las ideas y sugerencias de mejora.
- V. Explique por qué la forma de operar de este grupo y si sus resultados pueden servir de ejemplo para otros grupos.
- VI. Mencione cualquier otra información que se considere importante para que el grupo candidato sea merecedor de este premio.

Metodología para someter a un grupo candidato a consideración del Comité de Premiación.

1. Someter la candidatura al premio al Comité a través del Secretario del mismo, llenando la forma "Premio de Productividad al Trabajo y Esfuerzo Grupal a la Eficiencia".
2. La forma deberá ser llenada en su totalidad por -- cualquiera de las siguientes personas :
 - a) Los facilitadores del grupo.
 - b) Un director operativo.
 - c) Dos sub'directores.
 - d) Un sub'director en el caso de Compromiso de Calidad.
3. La forma del grupo candidato deberá entregarse en -- la Dirección de Desarrollo Organizacional al Secretario del Comité de Premiación, dentro de los períodos establecidos.

PREMIO DE PRODUCTIVIDAD GRUPAL
A LA ACTITUD DE SERVICIO

TIPO DE GRUPO: _____ FECHA: _____

INTEGRANTES DEL GRUPO :

Nombre	Puesto	Area
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

OFICINA DONDE OPERA EL GRUPO: _____

FECHA EN QUE INICIO EL GRUPO: _____

- I. Indique la forma en que el grupo ha venido reu --
niendose y trabajando (periodicidad, tiempo, asis --
tencia, orden, etc.).
- II. Mencione la eficiencia de trabajo en equipo que --
este grupo logró (compromiso colaboración, con --
fianza, orientación a resultados, etc.).
- III. Describa en forma específica las ideas que se im --
plantaron por este grupo para la mejora del servi --
cio, tanto interno como externo.
- IV. Explique la efectividad con que este grupo implan --
tó las ideas y sugerencias de mejora.
- V. Mencione el por qué de la forma de operar de este --
grupo y sí sus resultados pueden servir de ejem --
plo para otros grupos.
- VI. Detalle cualquier otra información que se conside --
re importante para que el grupo candidato sea me --
recedor de este premio.

Metodología para someter al grupo candidato a consideración del Comité de Premiación.

1. Someter la candidatura al premio al Comité del Secretario del mismo, llenando la forma "Premio de Productividad Grupal a la Actitud de Servicio".
2. La forma deberá ser llenada en su totalidad por cualquiera de las siguientes personas :
 - a) Los facilitadores del grupo.
 - b) Un director operativo.
 - c) Dos sub'directores.
 - d) Usuarios-clientes del grupo.
3. La forma del grupo candidato deberá entregarse en la Dirección de Desarrollo Organizacional, al Secretario del Comité de Premiación, dentro de los periodos establecidos.

PREMIO DE PRODUCTIVIDAD A LA ALTA
CONTRIBUCION GRUPAL

TIPO DE GRUPO: _____ FECHA: _____

INTEGRANTES DEL GRUPO :

Nombre	Puesto	Area
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

OFICINA DONDE OPERA EL GRUPO: _____

FECHA EN QUE SE INICIO EL GRUPO: _____

- I. Describa la forma en que el grupo ha venido reuniéndose y trabajando (periodicidad, tiempo, asistencia, orden, etc).
- II. Mencione la eficiencia de trabajo en equipo que este grupo logró (compromiso, colaboración, confianza, orientación a resultados, etc).
- III. Detalle en forma específica las ideas que se implantaron por este grupo para la mejora del servicio, tanto interno como externo.
- IV. Anote la efectividad con que este grupo implementó las ideas y sugerencias de mejora.
- V. Explique por qué la forma de operar de este grupo y sí sus resultados pueden servir de ejemplo para otros grupos.
- VI. Mencione en forma concreta la idea o ideas que hayan impactado notablemente en la rentabilidad de la compañía, así como la unidad de medida del impacto.

Metodología para someter el grupo candidato a consideración del Comité de Premiación.

1. Someter la candidatura al premio al Comité a través del Secretario del mismo, llenando la forma "Premio de Productividad a la Contribución Grupal".
2. La forma deberá ser llenada en su totalidad por -- cualquiera de las siguientes personas :
 - a) Director General.
 - b) Los facilitadores del grupo.
 - c) Dos sub'directores.
 - d) Usuarios-clientes del grupo.
3. La forma del grupo candidato deberá entregarse en -- la Dirección de Desarrollo Organizacional al Secretario del Comité de Premiación, dentro del período establecido.

PREMIO DE PRODUCTIVIDAD A LA CONTRIBUCION
COMO FACILITADOR

NOMBRE: _____ EXT. _____

PUESTO: _____ FECHA: _____

DIRECCION: _____

JEFE DIRECTO: _____

GRUPO AL QUE FACILITA: _____

OTROS GRUPOS QUE FACILITA: _____

FECHA EN QUE INICIO COMO FACILITADOR: _____

- I. Describa en forma concreta la contribución que hizo el facilitador para que el grupo alcanzara los resultados.
- II. Mencione la forma en que el facilitador ayudó al grupo a trabajar como equipo fomentando la colaboración al compromiso, la confianza, la creatividad y la orientación a resultados.
- III. Anote los logros obtenidos por el grupo y la contribución que tuvo el facilitador para la obtención de los mismos.
- IV. Indique cualquier otra información que se considere importante para que el candidato sea merecedor de este premio.

Propone la candidatura :

Nombre	Puesto	Firma

Metodología para someter al candidato a la consideración del Comité de Premiación.

1. Someter al candidato al premio al Comité a través - del Secretario del mismo, llenando la forma "Candidato al Premio de Productividad a la Contribución - como Facilitador".
2. La forma deberá ser llenada en su totalidad por una de las siguientes personas :
 - a) Los integrantes del grupo.
 - b) Por un Director Operativo.
 - c) Por un sub'director.
 - d) Por el gerente del grupo que facilita.
 - e) Por la Dirección de Desarrollo Organizacional.
3. La forma señalada deberá entregarse al Secretario - del Comité de Premiación, dentro del plazo establecido.