



7 300602
2ej.

UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

"LA BUSQUEDA DE LA PRODUCTIVIDAD, A TRAVES
DE UNA BUENA CALIDAD EN LA COMUNICACION
DENTRO DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION
Y DESARROLLO EN LAS S.N.C."

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
R O C I O A . G O M E Z V E R A
R O S A M A . M E R I N O M A T E O S

DIRECTOR DE TESIS: RAUL MEJIA ESTAROL



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

CONTENIDO

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
1.- Generalidades.	
1.1.- Antecedentes Históricos de las Sociedades Nacionales de Crédito. (Banamex).	4
1.2.- La Banca en México.	12
1.2.1.- Clasificación y funciones de la Banca.	15
1.3.- La Nacionalización de la Banca.	16
1.4.- Reprivatización del Sistema Bancario.	17
1.4.1.- Respuestas a la Iniciativa de Ley.	22
1.4.2.- Comentarios.	28
CAPITULO 2	
2.- Productividad y Calidad: Un Binómio de Excelencia.	
2.1.- Productividad.	31
2.1.1.- Concepto de productividad.	31
2.1.2.- Aplicación de la fórmula de productividad.	33
2.1.3.- Integración de los conceptos con la fórmula de productividad.	35
2.1.4.- Importancia de incrementar la productividad.	37
2.2.- Calidad.	40
2.2.1.- Concepto de calidad.	40
2.2.2.- Requerimientos para el logro de la calidad.	40

2.2.3.-	Ventajas que conlleva la calidad.	41
2.2.4.-	La calidad marca la diferencia.	43
2.3.-	Calidad y productividad.	44
2.3.1.-	La productividad sostiene a la calidad.	44
2.3.2.-	La calidad eleva la productividad.	45
2.3.3.-	El binomio de la excelencia.	47
2.4.-	Papel de la productividad y la calidad ante la crisis económica actual.	47
2.4.1.-	La disminución de productividad y calidad acelera la inflación y la crisis económica.	47
2.4.2.-	El incremento de productividad y calidad contra la inflación.	50
2.5.-	Trabajando en equipo por la productividad y la calidad.	51
2.5.1.-	El porqué de trabajar en equipo.	51
2.5.2.-	Trabajar en equipo no es fácil.	52
2.5.3.-	La competencia en nuestra sociedad.	53
2.5.4.-	Trabajando con el equipo de trabajo (sinérgia).	53
2.5.5.-	El trabajo en equipo es el corazón del proceso de mejoramiento de la productividad y calidad.	55

CAPITULO 3

3.-	La Importancia de la Comunicación.	
3.1.-	Comunicación.	59
3.1.1.-	Clasificación de la Comunicación.	60

3.1.1.2.- La Función de la comunicación en una Organización.	61
3.1.1.3.- La Importancia de la Comunicación.	61
3.1.1.4.- El Propósito de la Comunicación.	62
3.1.2.- La Organización como un sistema de Comunicación.	63
3.1.3.- Sistemas de Información.	64
3.1.4.- El Equipo de Trabajo como un Sistema de Comunicación.	65
3.1.5.- Barreras de la Comunicación.	65
3.1.5.1.- Rueda de la Autocracia.	65
3.1.5.2.- Barreras de Comunicación y su relación con la rueda de la autocracia.	66
3.1.6.- Comunicación Directa.	67
3.2.- La Calidad del Servicio al Cliente.	68
3.2.1.- Relación entre Calidad y Comunicación.	69
3.3.- Funciones de los Grupos de Trabajo.	72
3.3.1.- Definición de Equipo Efectivo de Trabajo.	73
3.3.1.1.- Características de un equipo efectivo de trabajo.	73
3.3.2.- Conflicto, Manejo del Conflicto.	74
3.4.- La Eficiencia en el Trabajo.	78
3.4.1.- Estilos de Toma de Decisiones en los Grupos.	79
3.4.2.- Conocimiento de la personalidad.	80
3.4.3.- Motivación.	83

CAPITULO 4

4.- Planteamiento del problema y alternativas de solución.

4.1.-	Planteamiento del Problema.	89
4.2.-	Alternativas de Solución.	96
4.2.1.-	Tormenta de Ideas.	96
4.2.1.1.-	Importancia de ésta técnica en el proceso de la calidad y productividad.	98
4.2.2.-	Técnica de Muestreo.	99
4.2.3.-	Hoja de Registro.	101
4.2.4.-	Diagrama de Pareto o Regla del 80-20.	102
4.2.5.-	Diagrama de Causa y Efecto.	105
4.2.6.-	Recomendaciones para el establecimiento de Metas y Objetivos.	107
4.2.6.1.-	Parámetros para cuantificar resultados en Productividad y Calidad.	108
4.2.6.2.-	Plan de acciones para conseguir la meta de mejoramiento.	109
4.2.7.-	Diagnóstico de Comunicación.	112
4.2.8.-	Cuestionario de habilidades Interpersonales de Comunicación.	115
4.2.9.-	Hoja de Mensaje.	116
4.2.10.-	Autodiagnóstico: Manejo de Conflicto.	117
4.3.-	Mecanismo de Seguimiento.	119
4.3.1.-	El compromiso depende de la motivación.	120

4.3.2.-	La productividad, calidad y comunicación como base de una actitud ante la vida.	121
---------	--	-----

CAPITULO 5

Conclusiones.	124
---------------	-----

Bibliografía.

Capítulo 1.	30
Capítulo 2	58
Capítulo 3	87
Capítulo 4	123

INTRODUCCION

A través de la historia, el recurso humano ha ido retomando cada vez más importancia dentro de las organizaciones. Es por este motivo, que consideramos que este recurso es de suma importancia para el país.

Es precisamente este recurso " El Hombre", el que cuenta con los medios para afrontar los problemas que aquejan a nuestra sociedad. La clave para ello, consideramos, se encuentra en un mejor desempeño de sus diarias actividades ya sean personales o en grupo. Si la gente en verdad trabajara como debe hacerlo y pusiera su mayor empeño en la realización de sus actividades se obtendrían mayores y mejores resultados.

El objetivo de este Seminario de Investigación es que las personas valorarán la calidad de la comunicación, las habilidades comunicativas de los miembros del equipo de trabajo, entre sí, sus clientes, usuarios en el ámbito laboral, a través de la reflexión y ejercitación social, así como una adecuada comunicación interdepartamental.

Todo lo anterior lo englobamos en un concepto que consideramos relevante y que es la razón de ser de este seminario de investigación: La productividad factor indispensable para el desarrollo de cualquier organización mediante una adecuada comunicación.

La comunicación esta intimamente relacionada con el recurso humano y aunque también intervienen los recursos

técnicos y materiales, si no se hace buen uso de este recurso humano no se lograrán buenos resultados. Por lo tanto, queremos darle una mayor importancia a la comunicación humana dentro de las Sociedades Nacionales de Crédito (SNC), y poder detectar, a través de las técnicas que en este trabajo trataremos, las deficiencias que posee la comunicación y proponer la mejor forma de corregirla.

La problemática existente de la falta de comunicación y de relaciones en las Sociedades Nacionales de Crédito, nos motivo a tratar de resolver este problema, ya que consideramos que la comunicación es básica en toda organización para que se dé un adecuado ambiente de trabajo y así poder lograr los objetivos de la organización e incrementar la productividad.

Este trabajo, por lo anterior, consideramos que puede serle de utilidad a todas aquellas organizaciones que se preocupan por alcanzar mejores resultados en las relaciones dentro del trabajo y en su vida personal. Representa un esfuerzo conjunto que esperamos sea benéfico para alcanzar los fines que persigue todo ente económico: La productividad, a través de una buena calidad en la comunicación. Este Seminario de Investigación consta de cinco capítulos, en el primer capítulo se tratarán los antecedentes históricos del Banco Nacional de México, así como su evolución, Sistema Financiero, funciones, su Nacionalización y Reprivatización del mismo.

En el capítulo dos nos enfocaremos a la productividad y calidad, logrando así un Binomio de Excelencia dentro de la Organización.

En relación con el capítulo tres se abordará el tema de la comunicación, la cual es básica para lograr un adecuado ambiente de trabajo y así lograr los objetivos de la Institución.

El Planteamiento del Problema y las alternativas de solución se tratarán en el capítulo cuatro, en el cual se realiza el caso práctico de éste Seminario de Investigación.

Finalmente en el capítulo cinco se dan a conocer las conclusiones a las que llegamos después de haber analizado la problemática, alternativas y temas que se relacionan directamente con el tema en cuestión.

CAPITULO 1

El objetivo de este capítulo es dar a conocer los antecedentes de la Banca en México, por medio de su evolución, funciones, transformaciones, etc., lo cual nos va a proporcionar una visión más amplia de lo que es la Banca en México.

1.1.- Antecedentes históricos del Banco Nacional de México.

El Banco Nacional de México fué fundado el 2 de Junio de 1884, como resultado de la fusión del Banco Mercantil Mexicano, con el Banco Nacional Mexicano.

Esta época se caracterizó por el precipitado avance de la tecnología que invadió todos los campos, tanto de la filosofía de las ciencias, como de la economía, aparece la máquina de vapor, el telégrafo y la electricidad, el automóvil y el cinematógrafo.

En este año de 1884, bajo el poder del General Manuel González , el país experimentaba una aguda crisis, por la terminación de los trabajos de construcción de las principales líneas férreas, agravandose la situación, por la baja del precio de la plata en el mercado mundial, y la emisión de la moneda de níquel en nuestro país.

Al iniciarse la reconstrucción económica de México, el banco presto servicios de inestimable valor al Estado, ayudandole en la obtención de empréstitos y en la

consolidación de créditos anteriores, con objeto de redimir la deuda flotante y reducir la exterior.

En la primera década del siglo XX se gastaba el movimiento armado por la Revolución Mexicana; al ir adquiriendo fuerza este Movimiento, las oficinas que el Banco tenía esparcidas en el territorio de la República, se fueron cerrando y se acomodaron en el interior de la oficina central.

A pesar de las circunstancias, el Banco continuó con sus operaciones para defender los intereses de accionistas y cuentahabientes, posteriormente el Gobierno en turno, tomó posesión de las oficinas del Banco.

Un hecho curioso fué el que se presentó cuando el General Emiliano Zapata, mandó citar al Director y Subdirector del Banco, Don Jose Simón y Don Agustín Legorreta G. respectivamente, quienes se presentaron en el cuartél, dónde el caudillo del sur les solicitó un préstamo, con todas las formalidades y con garantía en oro amonedado, y al efecto les entregó una caja conteniendo más de cien mil pesos en papel, días después, el préstamo fué pagado con todo e intereses.

Un acontecimiento triste y lamentable para la Institución sucedió durante su crecimiento y desarrollo: La muerte de Don Agustín Legorreta, el 8 de Noviembre de 1937, Don Agustín fué sin duda, uno de los más notables financieros con que ha contado México, fué el salvador del

banco en épocas muy dolorosas, conduciendolos siempre adelante por comprometidas que fueran las circunstancias.

A la muerte de Don Agustín, subió a ocupar la dirección su hermano Luis quién también, fué ascendiendo desde los puestos más modestos.

En la época de la segunda guerra mundial (1939- 1945) y en los años posteriores, el Banco participó activamente en la tarea de dotar al país de una Infraestructura Industrial, apoyando activamente a infinidad de empresas.

Desde entonces, ha contribuido al nacimiento y consolidación de innumerables empresas, así mismo ha apoyado a los sectores agrícolas, ganadero y comercial, con la prestación de sus múltiples servicios bancarios y financieros.

En 1921 ya tranquilizado en parte el país, el Gobierno del General Obregón, promulgó un decreto desincautando los bancos. El público, con júbilo acogió nuevamente a la Institución, llegó infinidad de gente, de todas las condiciones sociales y de todos los sectores, a dar la felicitaciones a funcionarios y empleados. Esta aparente tranquilidad no duró mucho tiempo, pues en 1931 se desató un tremendo pánico con motivo de la desmonetización del oro; una nueva ley disponía que, a los depositantes y cuentahabientes se les devolviera el 30% de sus depósitos en oro y el resto en plata. Esto originó que el público se lanzara en forma tumultaria para sacar sus depósitos, sin

embargo, se comunicó al personal que el Banco seguiría abierto y se pagaría a todos los solicitantes hasta el último centavo. El Banco había dado una prueba más de solidaridad y firmeza.

Después de ésta ruda prueba, el Banco creció notablemente y se hizo forzosa la apertura de nuevas sucursales y la ampleación de la oficina central; respetando fielmente el estilo y arquitectura del edificio colonial.

En el año de 1929 el banco Nacional de México abre la primera sucursal en el extranjero, en Nueva York, E.U.A.

En 1940 abrió otra en Los Angeles California , acrecentando de ésta manera los lazos culturales, comerciales y turísticos entre América Latina y Los Estados Unidos.

En éste mismo año se fundó Pan American Trust C.O., y Banco Nacional de México se integran como uno de los principales accionistas y se inició el servicio de radio en la comunicación del Banco.

En 1948 se abrieron dos oficinas de representación, una en Paris Francia y otra en Madrid España. En 1949 se obtuvo la autorización para elevar al rango de sucursales a 40 dependencias aproximadamente, que venian trabajando en calidad de agencias; en 1952 se crea el premio BANAMEX de economía, para estimular la investigación en esta materia; En 1953 se inicia la prestación del servicio médico al personal y dos años más tarde se abren 5000 cajas de

seguridad en la oficina Central.

En el año de 1958 el Banco Nacional de México es el primero en otorgar préstamos personales y en 1963 se prestó para la vivienda de Interes Social.

Como respuesta a la necesidad de crédito de nuestros clientes, se lanza al mercado la tarjeta de Bancomático en Diciembre de 1967.

Los 70's es talvez la década de los acontecimientos más importantes de la Institución : Se inició en 1971 un cuerpo de Dirección General de Banco Nacional de México formado por Don Agustín Legorreta, Don Rubén Aguilar Monteverde, Don Francisco Martín del Campo, Don Alejandro Medina Mora , Don Humberto Rodríguez y Don Salvador Villar.

En 1972 se inicia el servicio de caja permanente de la tarjeta de crédito Bancomático.

En el año de 1973 se promovió en nuestro país el uso de trajetas de crédito extranjeras afiliadas al sistema Interbank que contaba en ese entonces con 34 millones de usuarios. En éste mismo año se consigue la autorización para establecer la oficina de representación en Tokio, Japón.

Uno de los acontecimientos más importantes no solo de la década, sino de la historia del Banco fué en 1976, el cambio de imagen corporativa y el tener un nuevo símbolo. Esta nueva imagen no solo se trata de un nuevo cambio de color y forma, sino de un cambio profundo y total de compromiso.

El nuevo símbolo representa una nueva identidad enfocada a que seamos capaces de satisfacer las necesidades de los clientes y la fusión de las cinco empresas que pasaron a formar parte del Banco:

- Seguros América.
- Financiera Banamex.
- Financiadora de Ventas.
- Hipotecaria Banamex.
- Banco Nacional de Crédito.

En 1977, tuvo lugar otro acontecimiento importante, que es la conversión a Banca Múltiple, que significa la formalización legal de un sistema de trabajo, ya que se practicaba ofreciendo a los clientes una gama de servicios del grupo financiero Banamex. Con esto se inició una nueva etapa de retos y oportunidades.

El sistema de trabajo en esencia es el mismo, sin embargo se han abierto nuevas rutas y posibilidades de alcanzar una mayor productividad, ahora se pueden proporcionar los servicios en forma particular o combinados.

En este mismo año entra en función la Oficina de representación en la ciudad de Londres Inglaterra. Se adquirió también el Community Bank of San José en California, E. U.. En Diciembre de éste mismo año se cambia el nombre a la tarjeta de crédito Bancomático por la tarjeta de crédito Banamex.

En 1979 Banamex concretó uno de los pasos de mayor relevancia en la empresa y en la Banca Mexicana, logró establecer en Londres, la primera sucursal 100% operativa. Esto significa la presencia directa del banco en los mercados Europeos para el incremento del financiamiento y tramitación de negocios.

Al inicio de la década de los 80's el Community Bank se convierte en el California Commerce Bank, esto significa nuestra presencia operativa en uno de los mercados de dinero y capitales de los E.U. para poder captar divisas en el extranjero.

El primero de Septiembre de 1982 se decreta la Nacionalización de los bancos privados del país, entre ellos Banamex, comenzando así, una nueva era de servicios para esta gran organización.

El primero de Diciembre de 1982 el Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado, Presidente de México nombra al Licenciado Fernando Solana Morales, Director General de ésta Institución.

En Junio de 1984, Banamex festeja sus 100 años de vida y de servicio al país y a la sociedad, en este mismo año se lanza la mercado la tarjeta Banamex ejecutiva y el banco en su casa.

En 1988 lanza al mercado la cuenta Maestra y posteriormente la cuenta Integra Plus, siendo su Director General para 1990 el Licenciado Ortiz Mena.

A finales de 1990 con la administración del Presidente de México Carlos Salinas de Gortari, se inicia el proceso de Reprivatización de las Sociedades Nacionales de Crédito.

1.2.- La Banca en México.

Antecedentes Históricos.

Los primeros vertigos de organización bancaria los podemos ubicar con anterioridad a la conquista. Nuestros indígenas ya conocían instrumentos de pago para sus transacciones comerciales. Estas también evolucionaron y se fueron creando otros instrumentos de pago más ágiles, de difícil transportación y aceptación.

Según los historiadores, entre los Aztecas se usaba principalmente la semilla del cacao.

A raíz de la conquista y ante la codiciada búsqueda de metales preciosos por parte de los conquistadores se extendió la explotación y se popularizó el uso de metales en pasta o en lingote, como medios de pago.

La actividad comercial de aquella época, aunque rudimentaria, requirió el uso de instrumentos de pago que muchas veces no consistieron en efectivo metálico, pues implicaba peligros para quienes lo llevaban consigo.

No se advierten vestigios concretos de organización Bancaria sino hasta la creación en 1774 del Nacional Monte de Piedad, Institución dedicada a efectuar préstamos

pignoráticos. El motivo de su creación se debió al auge que este tipo de instituciones tenía por ese tiempo por otras partes del mundo, para eliminar la voracidad de prestamistas y usureros.

Evolucion.

En 1830 se creó en México la primera Institución Bancaria formal , que se denominó Banco de Avio. En 1837 se estableció el Banco Nacional de Amortización de Moneda de Cobre. La primera Institución mencionada se creó para aumentar la disponibilidad de crédito y facilitar el desarrollo industrial, y la segunda, para asistir al Gobierno en sus esfuerzos de Reforma Monetaria. Ambos fracasaron en sus propósitos y fueron clausurados en 1840.

Después de numerosas vicisitudes e intentos por crear otra clase de instituciones bancarias, que no progresaron, se estableció finalmente en 1864 el primer banco comercial que se denominó Banco de Londres, México y Sudamerica. Su capital fué de origen Inglés y se dedicó a recibir depósitos, conceder créditos y emitir billetes. Este banco operaba por concesión y para no desaparecer adquirió la del banco de empleados, creado en 1834 fusionandose con él en 1885 y dando origen al Banco de Londres y México.

En 1882, previa concesión se estableció el Banco Nacional Mexicano con capital Francés que posteriormente pasó a ser el actual Banco Nacional de México al fusionarse

con el Banco Mercantil Mexicano.

Los Bancos señalados anteriormente tenían la facultad de emitir billetes hasta que ha raíz de una crisis financiera y en virtud de presiones en favor del control gubernamental de esta facultad, varios bancos se vieron precisados a suspender sus pagos. Al promulgarse el código de comercio de 1884, éste suprimió la facultad de emitir billetes a todos los bancos excepto al Banco Nacional de México.

En 1925 se creó el Banco Nacional de México, priviamente señalado en la legislación de 1897 en la de 1908, así como la nueva Constitución de 1917. Sin embargo fué desde 1935 cuando el Banco de México estuvo en condiciones de ejercer por completo el monopolio de la emisión de billetes y poner en práctica, efectivamente los controles sobre los Bancos Comerciales.

El 29 de Diciembre de 1924 meses antes de la fundación del Banco de México se creó otro organismo denominado comisión Nacional Bancaria, destinada a vigilar que las instituciones cumplieran con la ley.

El desarrollo bancario mexicano a partir de 1930 fué incierto y poco estable, estando sometido continuamente a presiones externas y a déficits presupuestrarios del gobierno debido a los altos gastos en obras de infraestructura, cuyos resultados no se consideraban inmediatos y su contribución al progreso industrial está todavía incipiente.

Por esta misma época, se estableció un gran número de Instituciones Financieras oficiales destinadas a complementar la banca privada y a promover el desarrollo económico del país.

Al finalizar la década de los treinta, ya se habían acumulado algunas experiencias bancarias que permitieron estabilizar la situación financiera del país.

El Sistema Financiero Mexicano

A partir de 1940 el Banco de México y la Comisión Nacional Bancaria han expedido numerosas circulares y disposiciones reglamentarias sobre la actividad bancaria, para adaptarla o ajustarla continuamente a las necesidades económicas del país.

En la actualidad se observa que los instrumentos de captación de las Instituciones Bancarias Mexicanas se han modificado tratando de crear un sistema, capaz de satisfacer las necesidades básicas del crédito.

El Sistema Bancario Mexicano goza de gran flexibilidad al ser regulado por el Banco de México, S.A. Banco Central que aplica las medidas operativas con autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La estructura bancaria mexicana se ha ido transformando notablemente de conformidad con el desarrollo económico del país, buena parte de éste cambio ha tenido lugar en los últimos años.

1.2.1.- Clasificación y Funciones de la Banca

La Banca Especializada.

La Legislación Bancaria estableció como Instituciones de crédito privadas a las siguientes:

- Bancos de depósito.
- Bancos o departamentos de ahorro.
- Sociedades financieras.
- Bancos Hipotecarios.
- Bancos de Capitalización.
- Bancos o Departamentos Fiduciarios.

La función principal de la actividad que tipifica a las instituciones de crédito como tales, es la función de intermediación habitual que efectúan en forma masiva y profesional en el uso del crédito y en actividades de banca, requiriéndose para ejercerla en una concesión que otorga discrecionalmente el Gobierno Federal.

La Banca Múltiple

Tomando en cuenta la evolución de nuestro país en materia bancaria, nuestras autoridades hacendarias, tomaron la determinación de introducir en la legislación dos figuras que permitirán, mediante el cumplimiento de las disposiciones aplicables, realizar simultáneamente las operaciones previstas en las fracciones anteriores, abatiendo el tradicional concepto de banca especializada.

La banca múltiple realiza los mismos servicios de la banca especializada, simplemente reunidos, comercialmente hablando bajo un mismo techo.

1.3- La nacionalización de la banca.

El primero de septiembre, de 1982, el presidente López Portillo en su sexto y último informe de gobierno anunció la decisión de nacionalizar la banca privada y de establecer el control generalizado de cambios.

Como siempre en la historia de los mexicanos, en los momentos críticos, el estado esta con las mayorías, es el imperativo que lo justifica.

La especulación y el rentismo se traducen en una multiplicación de la riqueza en unos pocos sin producir nada.

En efecto, nuestro país, dada sus carencias acumuladas y su dinamismo social, no tiene margen para permitir el desarrollo de las actividades especulativas.

Estas crisis que han llamado financiera y de caja ya amenazaban seriamente la estructura productiva, para salvarla, se requirió de la concentración posible de los medios para que las empresas públicas y privadas, agrícolas e industriales, puedan continuar con las actividades que dan empleo y sustento a los mexicanos, por lo tanto, tuvieron en esos momentos que organizarse para salvar la estructura productiva y proporcionarle los recursos financieros para seguir adelante, también detener la injusticia del proceso perverso :

Fuga de Capitales-- Devaluación -- Inflación
que dañan a todos, especialmente al trabajador, al empleo y

a las empresas que lo generan.

Para responder a ésta problemática el Presidente José López Portillo expidió en consecuencia dos decretos: uno que nacionaliza a los bancos privados del país y otro que establece el control generalizado de cambios, porque hasta en éstos momentos se habían dado las condiciones críticas que lo requieren y lo justifican.

Los decretos respectivos se publicaron en el Diario Oficial. Como complemento, sometió a consideración de ésta soberanía iniciativa de ley que convierte al Banco de México en organismo público descentralizado del Gobierno Federal.

1.4- Reprivatización del Sistema Bancario. (Excepto Bca./Fomento)

Desde finales de los años veinte, el estado asumió amplias responsabilidades para prestar servicios, proveer bienes básicos y guiar el ejercicio de las libertades, por lo tanto, era necesario promover nuevas organizaciones sociales, construir la infraestructura e impulsar la industrialización del país. El estado generó, así, dependencias y organismos públicos para canalizar recursos y dar respuesta a las demandas del campo y de las ciudades. Este proceso cambió a México, y con ello, ha emergido una nueva demanda de transformación.

El ensanchamiento creciente del estado en muchos ámbitos de la vida social, útil en otros tiempo, hoy compete con el cumplimiento de algunas de sus funciones básicas y en ocasiones lo impide. Este carácter creciente, propietario y

proveedor del estado, frente a una sociedad madura, organizada, diversificada y plural, inhibe la iniciativa de las personas y de los grupos.

La reforma del estado implica abandonar concepciones ligadas a realidades y circunstancias del pasado y a situaciones internacionales superadas, entre ellas la identificación que asociaba más propiedad estatal con mas justicia y mayor fortaleza. Ahora, frente a los cambios en México y en el mundo, la atención de las responsabilidades básicas del estado requiere una más selectiva propiedad estatal y una más amplia participación de la sociedad. Se impone, por ello, un ejercicio moderno de la autoridad del estado, menos propietaria y más efectiva en la conducción y la promoción del desarrollo Nacional, siempre dentro de la ley y preservando nuestras condiciones profundas.

Hoy, para fortalecer la soberanía por la vía de la justicia recuperamos el propósito original del constituyente de 1917, quién concibió la búsqueda de la propiedad Nacional en la economía mixta. Se proponía entonces, como se busca hoy, que el estado conduzca, promueva y regule en función del interes general la libre actividad de los particulares y de, en su intervención directa, prioridad a las demandas de quienes más necesitan.

Conciderando lo anterior se propone a la consideración de el H. Congreso de la Unión la siguiente iniciativa de reforma Constitucional que tiene por objeto el restablecer

el régimen mixto de la prestación del servicio de banca y crédito. Esta propuesta se sustenta en:

1) La impostergable necesidad de concentrar la atención del estado en el cumplimiento de sus objetivos básicos.

2) El cambio profundo en el país de las realidades sociales, de las estructuras económicas, del papel del estado y del sistema financiero mismo, modifica de raíz las circunstancias que explicaron la estatización de la banca.

3) El propósito de ampliar el acceso y mejorar la calidad de los servicios de banca y crédito en beneficio colectivo, evitando subsidios , privilegios y abusos.

Por lo tanto, el restablecimiento del caracter mixto en este sector, permitirá más eficiencia en el desarrollo de la banca, mas dedicación a las áreas estratégicas y mayor capacidad de respuesta a las demandas de la población.

Ante las grades necesidades que enfrentamos, los limitados recursos existentes y por la seguridad de los instrumentos a disposición del estado son suficientes para ejercer la rectoría en materia económica, no es conveniente mantener la exclusividad para el estado, de la prestación del servicio de banca y crédito.

Sirve más a los intereses nacionales el restablecimiento del régimen mixto de la Banca como lo considero el constituyente por más de 65 años.

Como lo establece la presente iniciativa, el estado se propone no ser el accionista mayoritario de todas y cada una

de las instituciones bancarias. Conservara sin embargo una participación de la banca comercial y fortalecerá aquéllas instituciones orientadas al fomento de actividades prioritarias específicas. Se trata de restablecer el carácter mixto en la propiedad y gestión de la banca para que el estado cumpla con sus responsabilidades sociales.

El gobierno podra aprovechar sus activos y liberar sus recursos para atender la infraestructura y los servicios que son objeto del reclamo social y propósito esencial del estado.

Somos alrededor de 85 millones de mexicanos, se nos unirán 10 millones más durante el presente sexénio, teniendo un déficit que se calcula en 6 millones de viviendas. Falta de agua potable, drenaje y electricidad.

Por lo tanto, necesitamos mejorar la atención médica y calidad de la educación. Es urgente elevar el nivel de vida de los más pobres, recuperar el de los grupos medios e integrar a los beneficios del desarrollo a las comunidades aisladas.

Muchas de las más sentidas demandas de la población tendran respuesta con los recursos que el sector público ya no invertirá en la banca y los que genere la desincorporación de los activos bancarios. Adicionalmente, a través de los bancos de desarrollo como Nafinsa, Bancomext, Banobras, Banrural y otros fondos de fomento en los que se mantendrá la propiedad estatal mayoritaria y que

serán fortalecidos, el estado seguirá atendiendo las actividades productivas prioritarias, que requieren de condiciones crediticias especiales y de apoyo en materia de asistencia técnica.

Debe quedar muy claro que la banca no pierde su arraigo ni su compromiso con el país, al contrario, se abre a la sociedad para que comparta plenamente su destino, ello le permite mayor participación a la sociedad en su control y gestión y lo garantiza como norma reguladora del estado.

Se buscará la diversificación accioinaria y la participación democrática en el capital de las Instituciones Bancarias.

El estado ejercerá la rectoría económica en el ámbito financiero ya no a través de la propiedad exclusiva de la Banca Múltiple, sino por medio de la banca de desarrollo, de los bancos comerciales que conserve y de sus organismos encargados de establecer la normatividad, regulación y supervisión del Sistema Financiero.

Se establecieron derechos y responsabilidades legales más amplias de los particulares y una mejor vigilancia y supervisión de las autoridades. Se busca, garantizar la máxima seguridad y fortalecer la confianza de los ahorradores en los bancos. Se pretende ver sus opciones ampliadas y que la competencia genere el mejor trato a los mexicanos en sus actividades con los bancos.

Los recursos que se obtengan de la enajenación de la

participación estatal en el capital de la banca contribuirán a fortalecer la estabilidad económica del país, ampliar las perspectivas de desarrollo a largo plazo y atender las demandas más urgentes de quienes menos tienen. Se impulsarán así mismo las acciones que las comunidades y el Gobierno realicen para construir en las zonas más desprotegidas, a través del programa Nacional de Solidaridad, la estructura de servicios básicos como agua potable y alcantarillado, electrificación, escuelas, vivienda, centros de salud e instalaciones deportivas.

En virtud de lo anterior y con base en lo dispuesto por la fracción uno del artículo 71 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el Presidente se permitió someter a la consideración del H. Congreso de la Unión la presente iniciativa de:

- Decreto que modifica los artículos 28 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

1.4.1- Respuestas a la Iniciativa de Ley

Los sectores de ingeniería, comunicaciones y transportes y empresarios del Distrito Federal, manifestaron su total apoyo con la iniciativa de reprivatizar la Banca del Presidente Carlos Salinas de Gortari.

Concidió en éste juicio los transportistas Antonio Gómez y Nemesio Hernández Malpica y los Ingenieros Juan Antonio de la Llave y Mario Santos del Prado, directivos de la Sociedad Mexicana de Ingenieros Constructores,

añadiendo:

" Todos los países que han estatizado-no nacionalizado-el sistema financiero, se han hundido irremisiblemente. ".

Según Corredor Esnaola comentó que la banca requiere de grandes inversiones de dinero para mejorar sus servicios y ampliar toda su gama de productos. Por lo tanto, al permitir la participación en el sector bancario del capital privado de manera más ágil y flexible, el gobierno podrá liberar recursos para poder atender otras necesidades como educación, salud y vivienda.

Por otra parte el Fondo Monetario Internacional elogió la decisión anunciada por el Presidente de México de reprivatizar los bancos de su país, nacionalizados en 1982.

" La confianza en el Sistema Bancario es muy fácil de destruir y muy difícil de recuperar", dijo Ernesto Hernández Cata, en la presentación de las previsiones económicas mundiales elaboradas por el F.M.I. (Fondo Monetario Internacional.).

Sanchez Hugarte comentó si podría participar capital foraneo al reprivatizarse la banca ya que en este momento se registra un flujo importante de inversiones extranjeras pues en lo que va del año se han recibido poco mas de 800 millones de dolares según lo aseguró el subsecretario de inversión extranjera Fernando Sanchez Hugarte.

El funcionario estableció que la reprivatización de la banca podría ser un factor para lograr estimular la

inversión extranjera en la medida en que se han dado pasos hacia la modernización del país, pasos que garanticen que haya una política bien definida en materia económica.

Los medios económicos Estadounidenses respondieron con satisfacción al anuncio de la reprivatización. Banqueros, empresarios y expertos en comercio coincidieron en considerar el anuncio de la devolución al control privado de los cientos de miles de millones en los 19 bancos mexicanos, como la señal de confianza que tanto los inversionistas extranjeros como los propios mexicanos esperaban.

Explica Gurria a F.M.I. y B.M. los alcances del cambio en la banca: el 8 de mayo de 1990 México anunció ante la comunidad financiera internacional la virtual privatización de su Sistema Bancario y estableció que pretende acelerar los procesos de cambio de su economía. La postura mexicana fue presentada por José Angel Gurria Subsecretario de Hacienda, ante el pleno de comite de desarrollo que integran conjuntamente el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Posteriormente en declaraciones de prensa, Gurria afirmó que al momento de regresar los bancos a manos privadas no habra ningun criterio preferencial en favor de los antiguos dueños de estas Instituciones (El Universal, p.1, c.2).

Enrique Aranda Pedroza en su columna "Indicador Financiero" destaca que correspondió a José Angel Gurria Treviño dar cuenta a la comunidad financiera internacional

sobre la decisión presidencial de restablecer el régimen de Banca Mixta en el país, durante la reunión del comité de desarrollo del F.M.I., el subsecretario para asuntos financieros internacionales de la S.H.C.P. reiteró la convicción gubernamental de que no hay acuerdo de deuda, por favorable que sea, que sustituya a una sana política económica (el Universal p.1, c.1).

63% en favor de reprivatizar la banca: una encuesta realizada por Opinión Profesional S.A. de C.V. sobre la reprivatización de la banca, el 63% de los mexicanos se mostró en favor, en tanto que el 54% cree que con ello regresarían al país los capitales fugados y el 62% está convencido de que mejoraría el Sistema Bancario en manos privadas. El trabajo realizado por esta empresa, contiene el punto de vista de que fortalecerá el desarrollo económico del país, manifestada por el 52% de los encuestados, 49% piensa que ayudaría a la modernización del país y 54% cree que la medida representaría un verdadero cambio (Excelsior p.1, cintillo).

Vuelve la oposición a la cámara para debatir la reprivatización (mayo 9): en una sesión en que se dió primer lectura al dictámen favorable sobre la reprivatización bancaria, el P.R.I. propuso y deseó sanciones a faltistas y partidos, porque el P.A.N. calificó la medida de "Golpe de Estado Parlamentario". Algunos de los legisladores del P.A.N., P.R.D. y grupo independiente declinaron su

participación. Se aludió a la comparecencia del Secretario de Hacienda Pedro Aspe Armella para ampear la explicación que contiene la exposición de los motivos y dió respuesta a diversos cuestionamientos que hicieron los diputados (el Universal p.1, c.2).

Descartan una devaluación por reprivatizar la banca: el regreso al régimen mixto, no ha provocado nerviosismo en la frontera ni existe el temor a la devaluación como ocurrió hace 8 años con la nacionalización, afirman los alcaldes parmistas de Matamoros y Reynosa Tamps. , Jorge Cárdenas y Ramón Pérez. (Uno Más Uno p.13, c.2).

No se malbaratarán los bancos: S.H.C.P. : ubicados alrededor de 1.7 veces su valor en libros, los precios de los certificados de aportación patrimonial se considerarán abajo de los promedios internacionales de las acciones bancarias por lo que , al ser aprobado el decreto de privatización de los bancos, las autoridades financieras realizarán "Monitoreos eухhaustivos para concretar las ventas en los tiempos oportunos, señaló la S.H.C.P.

Refirió que las utilidades de los bancos mexicanos para 1990 serán de 3 billones 200 mil millones de pesos y que el precio de las acciones en países desarrollados es de dos veces su valor en libros, por lo que será necesario hacer un análisis prudente que búsque los mejores términos de la venta. Al valor corriente, el capital contable de los bancos era de 15,904 millones de pesos en el momento de la

nacionalización.

El momento de hacer las cosas tiene una gran importancia e incide indiscutiblemente en las determinaciones definitivas, no importa si una resolución dura poco o mucho tiempo. La privatización de la banca, es promivida unos días antes de la llegada a México del Papa Juan Pablo II, su estancia opaca la reacción en cadena que provoca la propuesta presidencial de privatizar una de las áreas centrales del desarrollo nacional, la banca nacionalizada en 1982.

Después de la euforía religiosa ya no se terminará, ni con las consecuencias del acto gubernamental de deshacerse de una clave primordial de la economía.

La propuesta del ejecutivo para privatizar la banca no es realmente una sorpresa, pues en año y medio del actual equipo gobernante a estado claro, que la política es privatizarlo todo, paso trás paso, acto por acto, se desarrolla el proyecto de los monopolios nacionales y externos, dejar en manos privadas todas las áreas primarias, determinantes de la economía y con ello convertir al estado en simple administrador mal pagado de la concentración de la riqueza nacional.

1.4.2- C o m e n t a r i o

Prácticamente se inició la privatización cuando autorizáron vender 34% de la banca nacionalizada. Ahora el

Presidente Carlos Salinas de Gortari consolida el proyecto económico llamado Neoliberal, para dejar libres a las fuerzas del mercado, sin la intervención Estatal en el desarrollo económico .

Y con la reprivatización de la banca y el apoyo del capital extranjero, probablemente tendremos un desarrollo económico en el país.

Por lo tanto, el establecimiento del carácter mixto en este sector permitirá más eficiencia en el desarrollo de la banca, más dedicación en las áreas estratégicas y mayor capacidad de respuesta a las demandas de la población.

Como ya sabemos el Constituyente de 1917 estableció la economía mixta como decisión política fundamental del pueblo de México. Siempre rechazó la visión de un estado sin responsabilidades sociales, ofreciendo garantías a la libertad económica de las personas y a la propiedad privada y social, estableciendo en algunos campos la propiedad exclusiva y no transferible de la nación y atribuyó al estado, la conducción del desarrollo.

Consideramos que la reprivatización de la banca fué una buena toma de decisión, ya que debe estar en manos de particulares, teniendo de esta manera un mejor manejo administrativo, aplicando los recursos que se obtengan de la enajenación de la participación estatal en el capital de la banca, ya que contribuirán a fortalecer la estabilidad económica del país, ampliar las perspectivas de desarrollo a largo plazo, atendiendo a las demandas mas urgentes,

interviniendo el estado solamente como un ente regulador y estabilizador.

Después de conocer lo que há sido la Banca en México, podemos percibir que ha logrado un desarrollo integral, el cual es benéfico y positivo tanto para la Institución (BANAMEX) como para el País.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

DEL CAPITULO 1

- La Banca en México
Banco Nacional de México (SNC)
1989

- Comentaristas
Fernando Sánchez Hugarte
Enrique Aranda Pedroza " " Indicador Financiero "
Jose Dolores López Domínguez

- Excelsior P.1, Cintillo

- Uno Más Uno P.13

CAPITULO 2

En éste capítulo se pretende analizar y conocer lo que es la productividad y calidad por medio de una integración de conceptos y fórmulas, las cuáles nos conllevarán a la excelencia en la Organización y a una adecuada comunicación interdepartamental.

II.- Productividad y Calidad: Un Binómio de Excelencia.

2.1.-Productividad.

2.1.1.- Concepto de Productividad.

La productividad no puede comprenderse con base en una simple definición, que viene a sentirse como un concepto prefabricado y sencillo de definir.

Para comprender el concepto " productividad ", desde el punto de vista del campo de la administración, se requiere la percepción de dos elementos básicos ubicados en el campo de la ciencia, y son : Evidencia Implícita y Evidencia Explícita, lo cual, a su vez lleva al ámbito de la filosofía.

Por lo comentado en el párrafo anterior podemos decir que la productividad, puede considerarse como" el incremento del producto o servicio, sin aumentar capital, tiempo,maquinaria y personal". (1)

El Cenapro define la " Productividad como la capacidad de producir insumos y productos; la medida en que se puede incrementar la producción; crear y acrecentar la riqueza pública y privada." (2)

Productividad es la relación entre ciertos resultados logrados y ciertos recursos empleados.

$$\frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Recursos Empleados}} = \text{Productividad.}$$

Productividad es, por lo tanto, una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados deseables. Productividad equivale a la optimización del uso de recursos.

Productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad de producto o servicio que se ha obtenido. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la producción resulta algo más visible, tangible y medible en esa actividad (la producción de objetos).

La productividad como concepto de optimización de recursos nos afecta a todos: Productores y Consumidores, nos afecta e importa a todos como personas.

Por ejemplo, en un banco, la productividad afecta no sólo a sus puntos de servicio directo con el cliente, como son las ventanillas de una sucursal, o los sitios dónde existe equipo automatizado de autoservicio. Es cierto que en estos puntos se ve de manera más directa la relación entre el volumen y monto de las operaciones realizadas y los recursos empleados. Sin embargo la productividad impacta a todos los departamentos del banco; como son,

entre otros, los de servicios mercadotécnicos, los de adquisiciones, los centralizadores de operación, los que diseñan los sistemas, los que administran a los recursos humanos. Todas las áreas del banco usan recursos para obtener resultados, aunque estos, en tales áreas, no sean específicamente las transacciones que la clientela realiza en los puntos de servicio directo.

Es un hecho que la productividad nos importa a todos. A las naciones, a los gobiernos, a las empresas, a las instituciones, a las familias y a las personas.

2.1.2.- Aplicación de la fórmula de productividad.

Tenemos como ejemplo un departamento del banco en el que para obtener ocho unidades de resultados (estas unidades pueden ser clientes atendidos, operaciones realizadas, dinero captado, etc.) se ocuparon cuatro unidades de recursos (estos recursos pueden englobar personal que intervino, equipo de cómputo utilizado, papelería, etc.). En éste caso dividimos ocho entre cuatro y el resultado, que es el índice de productividad, será de dos.

$$\frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}} = \frac{8}{4} = 2 \quad \text{Productividad Inicial.}$$

Que sucederá con la productividad inicial de este ejemplo, si las unidades de resultados se elevan a diez, pero también se suben a cinco las unidades de

recursos ? La productividad será la misma. Aunque se obtuvieron mayores resultados ésto se logró usando más unidades de recursos. Veámos la fórmula para este caso:

$$\frac{10}{5} = 2 \quad \text{Igual Nivel de Productividad.}$$

Si de acuerdo al ejemplo, las ocho unidades de resultados se obtienen, pero ahora haciendo un mal uso de los recursos, de manera que se requieren cinco unidades de éstos, por lo tanto la productividad descenderá.

$$\frac{8}{5} = 1.6 \quad \text{Productividad Baja.}$$

A continuación veremos, cómo se puede incrementar en el caso de nuestro ejemplo.

Incremento de productividad, al aumentar las unidades de resultados a diéz, sin utilizar más recursos.

$$\frac{10}{4} = 2.5 \quad \text{Productividad Incrementada.}$$

El aumento de dos unidades de resultados, incrementó la productividad en .5.

Incremento de la productividad al conseguir racionalizar el uso de los recursos, de manera que se obtienen las ocho unidades, de resultados iniciales, pero utilizando únicamente tres unidades de recursos.

$$\frac{8}{3} = 2.6 \quad \text{Productividad Incrementada.}$$

Este caso nos enseña que siempre es de mayor impacto a la productividad una unidad de recursos ahorrados, que su equivalente, aplicándolo a incrementar los resultados.

Incremento de productividad, al conseguir aumentar a diez las unidades de resultados y al mismo tiempo, consiguiendo racionalizar los recursos, al usar sólo tres unidades de ellos.

$$\frac{10}{3} = 3.33 \quad \text{Alto Nivel de Productividad.}$$

2.1.3.- Integración de los conceptos con la fórmula de productividad.

Consideramos conveniente hacer una integración de conceptos conocidos y comunes con la fórmula de productividad.

Recordemos la fórmula:

$$\frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Recursos Empleados}} = \text{Productividad.}$$

1) Resultados Logrados, es un concepto similar a los siguientes:

- Objetivo esperado.
- Producto terminado.

2.1.4.- Importancia de incrementar la productividad.

La importancia de incrementar la productividad radica en que es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. La productividad debe llegar a ser un objetivo vital para todos: A nivel nacional, a nivel de las empresas y a nivel familiar y personal. Todos tendremos más con menores recursos requeridos.

- A nivel nacional:

En éstos momentos de enorme crisis económica para nuestro país, en dónde tratamos de mantenernos considerando el incremento en las tasas de interés, la baja en los precios de materias primas y una deuda externa cada vez mayor, es de vital importancia luchar por ser más productivos.

El futuro económico puede ser mejor, incrementando la productividad. Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad, es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional.

Un uso más racional (productivo) de los productos radica el desperdicio y ayuda a conservarlos. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, los incrementos de los demás costos y de los demás precios, sólo significarán una mayor inflación. Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos

como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable. La productividad es importante en el cumplimiento de los objetivos a nivel nacional.

- A nivel de las Instituciones o Empresas:

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos. Las utilidades de una empresa pueden aumentar elevando los precios, reduciendo los costos o una combinación de ambos, pero no es raro que el enfoque de algunos administradores se incline por un aumento en el volumen de las ventas y hagan menos hincapié en controlar, sino en reducir los costos. Esta actividad es resultado de un condicionamiento provocado por la expansión de los mercados y de las ventas, de la que disfrutaron muchas empresas durante la década de 1960 y de la de 1970 para algunos. La venta de unidades adicionales se refleja en un costo fijo unitario más bajo, lo que aumenta automáticamente la rentabilidad, siempre y cuando no surja un incremento en los costos variables que contraresta éste

efecto positivo. En algunas empresas, sobre todo las que tienen costos fijos muy altos, la utilidad por unidad puede aumentar con el volumen, a pesar de que se presenten importantes aumentos en los costos unitarios variables.

Los administradores, lo mismo que el público en general se inclinan a las posiciones más cómodas. En lugar de enfrentarse al problema de controlar los costos, por lo general, parece más cómodo buscar un incremento en la demanda. Por ello, no se ha dado la importancia que merece a la elevación de la productividad, es decir, a la reducción de los costos unitarios, al mismo tiempo que se mantiene, y de preferencia se aumenta, el volumen de lo producido. Mientras no se afecte una disminución en la demanda por los productos o servicios o una demanda que crece a un ritmo menor del que se está acostumbrado, tanto la productividad como el control de costos son temas que ocupan un segundo término en comparación con los esfuerzos por aumentar las ventas.

"El control de costos tiene un efecto de apalancamiento sobre las utilidades que pocos administradores se han puesto a examinar con detalle. Debido a la dependencia de una empresa en su margen de utilidad, el efecto positivo es una reducción de un peso en sus costos, es mucho mayor que el de un incremento de la misma". (3)

- Nivel personal y familiar:

La preocupación por lograr mayores índices de

productividad debe tener su origen del interior de nosotros mismos y de nuestras familias. En éste nivel es en el que pueden ser más palpables los resultados de la productividad y en éste ámbito, nuestra preocupación por la productividad beneficiará directamente nuestra economía.

2.2.-Calidad

2.2.1.- Concepto de Calidad.

Podemos decir que la calidad es cumplir con los requerimientos que debe reunir un servicio o producto, para que el cliente o usuario quede satisfecho.

La calidad es, por tanto, el conjunto de condiciones que reúnen ciertos servicios, productos y situaciones que los hacen adecuados para usarse o vivirse.

La calidad se debe procurar no sólo en los servicios o productos que recibe el cliente final. La calidad debe buscarse en cada actividad que se realice, dado que de ella resultará un servicio, producto intermedio dentro del proceso productivo o de servicio.

2.2.2.- Requerimientos para el logro de la Calidad.

Para conseguir que la calidad se de en todas las funciones y actividades de una empresa o institución, se requiere:

- Toda persona sea cual fuere su función, realice sus actividades de manera que consiga el producto o servicio que sale de sus manos, sea adecuado para el uso que

se hará de él.

- En toda actividad que se realice, las cosas se deben de hacer bien desde la primera vez.

- La preocupación por la calidad no puede circunscribirse a los servicios o productos, no se puede relegar una honesta preocupación por conseguir la calidad de vida de trabajo.

Por la calidad de vida de trabajo se entiende, todas las condiciones que favorecen el que se realicen las tareas en un ambiente óptimo, que hace que quienes lo realizan se sientan satisfechos y contentos.

Por tanto debe buscarse calidad también en:

- Relaciones entre jefes y colaboradores.
- Relaciones entre compañeros.
- Las condiciones del ambiente físico.
- El reconocimiento de los logros.
- El diseño de trabajos motivantes, etc.

2.2.3.- Ventajas que conlleva la calidad.

- Evita los costos de la mala calidad.- La mala calidad puede ejercer un efecto poderoso en el desempeño de la empresa, casi siempre el costo de la mala calidad representa del 15 al 20% de pérdidas de las ventas. Además hasta un 25% de los activos, 25% del personal, 40% del espacio y 50% del inventario se pueden atribuir al manejo o tratamiento de componentes o productos defectuosos.

- Aumenta la rentabilidad.- Existe una manera de

mejorar el margen de utilidades operativas sin tener que contratar un nuevo empleado, o agregar un nuevo equipo o vender mil pesos más del producto. Esta manera se llama calidad.

La calidad debe ser la principal preocupación de cualquier persona que quiera lograr cualquier ventaja competitiva y así mejorar las utilidades.

Los datos obtenidos por el Instituto de Planeación Estratégica, indican que las empresas que venden productos y servicios de alta calidad por lo general tienen mayores utilidades que las que ofrecen menor calidad.

El rendimiento sobre la inversión (ROI) y las utilidades netas como porcentaje de las ventas aumenta a medida que la calidad relativa se incrementa.

- Aumenta la participación en el mercado.

La calidad del producto o servicio y la participación en el mercado se relacionan, las empresas que ofrecen productos de calidad, por lo general, tienen una gran participación en el mercado y son las primeras en entrar en él.

"Existen estudios que demuestran cómo las empresas que ofrecen alta calidad en sus productos llegan a tener tasas 3 veces más elevadas de rendimiento sobre la inversión y de participación en el mercado, en comparación con sus competidores que ofrecen baja calidad". (4)

2.2.4.- La calidad marca la diferencia.

Un servicio o producto de calidad es aquel que cumple con los requerimientos y así consigue la satisfacción del cliente.

Esta definición nos ofrece elementos para reflexionar sobre el porqué en México existen Bancos que ha conseguido alta participación en el mercado y así han sobrevivido, y otros que han perdido clientela o que no han penetrado lo suficiente y, por lo tanto, han desaparecido.

Por lo tanto nos podemos preguntar en dónde ha radicado la diferencia entre unas y otras instituciones, si todas dan el mismo tipo de servicio, son regidas por la misma reglamentación oficial, ofrece las mismas tasas de interés, cobran los mismos porcentajes, etc..

Con relación a la pregunta anterior se puede argumentar que lo que marca la diferencia no es unicamente la calidad en el servicio, sino que existen otras causas muy importantes, por ejemplo, el nivel de automatización que tenga determinado banco en sus sistemas de información. Un Banco con sistemas avanzados, con equipos de cómputo poderosos, con redes de teleproceso, que permiten gran cobertura territorial y respuesta inmediata en el punto en que se genera la operación, llevará la delantera con otros Bancos que no posean tales adelantos tecnológicos.

Sin embargo, en último término, toda la tecnología que posea un determinado Banco para procesar las operaciones de

sus clientes, repercute directamente en el mejoramiento del servicio que ofrece a su clientela, por tanto, en última instancia lo que marca la diferencia entre un Banco exitoso y otro que no lo es, es la calidad de su servicio.

La calidad es lo que marca la diferencia entre una Institución que sobrevive al penetrar en el mercado y otra que desaparece porque los clientes se ausentaron de sus oficinas. La calidad es lo que marca la diferencia entre sobrevivir y desaparecer.

2.3.- Calidad y Productividad: Un binomio de Excelencia.

2.3.1.- La Productividad Sostiene a la Calidad.

La productividad presupone que lo que se esta consiguiendo, con un buen uso de recursos es un producto o servicio de acuerdo a lo esperado. Y lo esperado es que satisfagan las necesidades del cliente o usuario. Lo esperado son servicios o productos de calidad.

No es admisible que, por querer economizar en recursos, el producto salga defectuoso o el servicio se dé con deficiencias. De ningún modo sería correcto que, tratando de elevar la productividad el Banco, se tomara la decisión de no comprar o instalar el equipo de cómputo que se requiere para automatizar las operaciones y atender así con más agilidad y confiabilidad a la clientela. La consecuencia sería que los recursos que se esperaba ahorrar, al no adquirir tal equipo, se perderían al irse nuestros clientes a otras instituciones que sí contara con tales servicios

automatizados.

Otro aspecto en que se ve claramente la manera cómo la productividad sostiene a la calidad, es en cuanto al precio de los productos o servicios. Una de las características que el cliente espera del producto o servicio, es que sea lo más económico posible. En cuanto sea menor el precio del producto, el cliente estará más satisfecho.

Damos por descartado el método de ofrecer productos o servicios más baratos, basándose en la disminución de la calidad de los recursos empleados, de forma que ésto afecte la calidad misma de lo que se ofrecerá al cliente.

Podemos decir que el método más adecuado para lograr la disminución del costo de producción o prestación del servicio, y estar en posibilidades de disminuir, o al menos mantener sin elevación los precios es :

- Optimizando al máximo el uso de los recursos que intervienen en la elaboración o prestación del servicio o producto.

- La productividad.- Con ella se logra abatir los costos de elaboración y prestación o distribución. La productividad permite reducir el costo de los servicios o productos y así disminuir o mantener estables los precios al consumidor.

La productividad sostiene a la calidad.

2.3.2.- La calidad eleva la productividad.

Cuando las cosas se hacen sin calidad, entónces se tienen

que volver a hacer hasta que salgan bien, aquí intervienen muchos recursos que no se deberían haber utilizado. Este sobregasto de recursos impacta directamente a la productividad.

1) Una productividad inicial satisfactoria resulta de obtener 8 unidades de producto o servicio, invirtiendo 4 unidades de recursos. Esto nos da una relación de dos puntos de productividad. Esto es:

$$\frac{8}{4} = 2$$

2) El caso que estamos mencionando, referente a la falta de calidad en cuanto al hacer las cosas mal, desperdiciando recursos al tener que volver a hacer los trabajos, lo podemos representar así:

$$\frac{8}{5} = 1.6$$

Baja la productividad como consecuencia de haber utilizado sin calidad los recursos, desperdiciando algunos de ellos.

3) La productividad se verá aún más afectada en los casos en que no sólo se descuida la calidad en el uso de los recursos, sino que se llega aún a producir productos que no reúnen las características de aceptación del cliente y son rechazados. En este caso ya no sólo se usarán más unidades de recursos(5), sino que ya no se obtuvieron las 8 unidades

de productos esperados, dado que dos de ellos fueron rechazados.

6

_____ = 1.2

5

La productividad desciende aún más por la falta de calidad en ambos componentes de la relación .Por falta de calidad en el uso de los recursos, y por falta de calidad en los productos.

Con éstas consideraciones, se puede que al conseguir hacer las cosas con calidad, estamos elevando los niveles de la productividad en lo que hacemos, ya que evitamos desperdiciar recursos y aseguramos que todos nuestros productos o servicios cumplirán con las especificaciones esperadas por el cliente y ninguno de ellos será rechazado.

2.3.3 Productividad y calidad; Un binómio de excelencia.

Este binómio de excelencia lo podemos lograr cuando la persona logra:

- 1) Cumplir con los resultados propuestos (Eficacia),
- 2) Haciendo uso óptimo de recursos (eficiencia) = Pd.
- 3) Cumpliendo con los requerimientos. = Calidad.

2.4.- Papel de la Productividad ante la crisis económica actual.

2.4.1.- La disminución de Productividad acelera la Inflación y la crisis económica.

Cuando se otorgan incrementos en los salarios, ajustes en los sueldos, incrementos por costo de la vida y mejoras en los paquetes de prestaciones, sin que existan los correspondientes aumentos en la productividad, la única forma en que las empresas pueden equilibrar sus presupuestos es aumentando los precios y esto, por definición, no es otra cosa que inflación. A todos afecta ya que cuando los costos aumentan con mayor rapidez que la productividad, los precios tienen que aumentarse para que compensen esas diferencias. Estos incrementos en precios tienen un efecto directo sobre las cláusulas de incrementos de sueldos y salarios, por el costo de vida que se elava. En cuanto suben los sueldos suben también los precios.

El resultado acaba siendo un ciclo cerrado que aumenta la inflación en tanto disminuye la producción real por unidad de insumo real (el índice de productividad). El crecimiento de la productividad representa un desafío continuo y digno de tomarse en cuenta, que merece nuestros mejores esfuerzos.

La falta de calidad está íntimamente relacionada con los incrementos de la inflación y, en general, con la crisis económica que vivimos.

Cuando las compañías e Instituciones proporcionan artículos o servicios de mala calidad, éstos no llegan a proporcionar la adecuada satisfacción de los clientes. Esta situación acarrea consecuencias desastrosas tanto a las

mismas compañías como a los clientes.

" Las compañías dedican gran cantidad de sus recursos a las funciones de volver a hacer o a componer las cosas que se hicieron mal; pierden credibilidad sus productos, el público deja de comprarlos y, así tales compañías son desplazadas del mercado. A largo plazo, es más costoso a una compañía producir productos con mala calidad, que producirlos cuidando en todo, elevados índices de calidad".

(5)

Por otro lado, los clientes y compradores de productos o servicios que resulten de mala calidad se enfrentan ante la situación crítica de haber pagado por algo que no les sirve. En el mejor de los casos, cuando éstos productos o servicios están respaldados por una garantía, el cliente también pierde por el tiempo que debe dedicar a todo el trámite de reposición o compostura, además de perder en cuanto a la oportunidad con la que requería el producto o servicio. No es raro que se presenten casos en los que el cliente tiene que resignarse a perder su dinero al no tener una respuesta de garantía por lo que adquirió. Igualmente, representa un gran costo todo el tiempo que pierde cuando se desea recibir un servicio de Instituciones cuyo personal no sabe o no quiere prestar tal servicio con estándares elevados de calidad.

El hecho de que en México contemos con una Procuraduría Federal del Consumidor tiene dos significados:

Primero, indica una encomiable preocupación por parte del Gobierno hacia los ciudadanos que necesitan de un apoyo en la defensa de sus derechos cuando éstos se ven lesionados en determinada transacción comercial.

Segundo, muestra que existe en México un índice muy elevado de transacciones en las que la adquisición de un producto o servicio no son satisfactorios para el consumidor y que éste requiere del apoyo de la autoridad pública para obtener una respuesta ante el penoso hecho de no recibir el nivel mínimo de calidad que se esperaba. Es, por tanto, tan bajo el nivel de calidad de los productos y servicios, que se ha justificado la creación de una Procuraduría Federal del Consumidor.

Ciclo Inflacionario

Los productos o servicio logrados sin productividad ni calidad conducen y causan incremento en los costos, esto provoca elevación en los precios, esto se traduce en una elevación del índice de precios al consumidor, conduciendo y causando nuevamente por consecuencia un incremento en los costos.

El ciclo inflacionario se acelera por falta de productividad y calidad.

2.4.2.- El Incremento de Productividad y calidad contra la Inflación.

El proceso de productividad y calidad contra la inflación se puede entender de la siguiente manera:

Los productos y servicios logrados con productividad y calidad causan reducción en los costos, permitiendo una reducción o mantenimiento de los precios, ésto se traduce en una reducción o mantenimiento del Índice de Precios al Consumidor, motivando a seguir comprando, y esto a su vez motiva a seguir elaborando nuevamente productos o servicios con calidad y productividad.

El ciclo inflacionario se puede romper con un correcto manejo de productividad y calidad.

2.5.- Trabajando en Equipo por la Productividad y la calidad.

2.5.1.- El porqué de trabajar en equipo.

Todos los servicios o productos que ofrecen las Instituciones Nacionales de Crédito, enfocandonos principalmente a " Banamex", a sus clientes son resultado del trabajo de un sinnúmero de personas. Todos los servicios que da un determinado departamento o unidad son, igualmente, consecuencia de la intervención de varias personas.

Los resultados de una gran organización son en realidad consecuencia de un trabajo de equipo. Sin embargo, la mayor parte de tales resultados, se obtienen como efecto de sistemas preestablecidos que coordinan y controlan la participación individual de las personas. Rara vez, son el producto de un verdadero proceso de trabajo en equipo.

Sigue siendo poco normal el que las personas que trabajan en un departamento lo hagan con una conciencia de objetivos comunes, manifestando una responsabilidad

solidaria. Todos en determinado momento podemos estar muy comprometidos con nuestro trabajo, pero en un esquema de responsabilidades y logros individuales.

No obstante que éste modelo individualista no sea tan natural por los condicionamientos de nuestra cultura, es necesario hacer hincapié en que sólo con el trabajo en equipo es como las Organizaciones pueden conseguir productos de elevada calidad y con niveles de alta productividad.

Unicamente cuando se rompe con la visión estrecha de que lo único que importa es la actividad concreta asignada al individuo, se puede entrar en procesos en los cuales lo que interesa, antes que todo, en cumplir con excelencia los objetivos comunes.

Sólo entonces es cuando cada integrante de la organización cobra conciencia de que debe hacer las cosas bien, no tanto por conveniencia individual, sino porque unicamente de esa manera se asegurará que el resultado final de toda la organización sea un producto o servicio de excelente calidad y conseguido con procesos productivos.

2.5.2.- Trabajar en equipo no es fácil.

Para poder trabajar en equipo cada uno de nosotros requiere integrar sus intereses y objetivos personales con los que son comunes al equipo; y con frecuencia encontramos que hay contradicción entre unos y otros. En los procesos que el equipo toma sus decisiones, normalmente se requiere ceder en algunos aspectos, aunque secundarios, que sentíamos

muy nuestros. Trabajar en equipo presupone un movimiento constante de cooperar, de prestar ayuda, de ofrecer lo mejor de nosotros mismos para el beneficio común; todas estas conductas no son naturales en nosotros.

Esta dificultad que tenemos para poder trabajar en equipo se debe en gran parte a que nos hemos formado en una cultura de rasgos individualistas, competitivos y de lucha contra los demás para poder sobresalir.

2.5.3.- La competencia en nuestra sociedad.

A lo largo de la historia, el hombre se ha ido formando en una sociedad neurótica, en la cual se da una búsqueda obsesiva de satisfactores particulares. En su obsesión por satisfacer las situaciones concretas de carencia, el hombre ha ido perdiendo su capacidad de vivir en forma plena a través de un proceso totalizante e integrador.

Uno de los valores que generalmente se introyecta en las personas que se desarrollan en nuestra cultura, es el de vencer, el de ser el primero, el de eliminar al otro, etc..

Esta condición trae como consecuencia un comportamiento altamente competitivo. Existe una suposición de que con la competencia se logran mejores resultados.

2.5.4.- Trabajando con el equipo de trabajo. (Sinérgia)

La Sinérgia es una forma de trabajar, fomentando la colaboración entre todos los que forman un equipo. La Sinérgia es una filosofía de trabajo que sostiene la prioridad de los intereses del equipo antes que el de los

individuos. En este estilo de trabajo dónde el equipo es la parte central, lo deseable de la relación entre el individuo y el grupo es que no se vean como partes opuestas, sino que lleguen a ser uno. Los intereses de los individuos serán así iguales a los intereses del equipo y viceversa.

En los equipos de trabajo, el proceso sinérgico se da como un medio para integrar a los miembros en grupo para facilitar la cooperación entre ellos, para resolver conflictos; Todo esto con el fin de llegar al objetivo final, que es realizar determinada tarea.

La sinérgia se logra cuando los miembros se fijan en aquellos elementos que parecen ser opuestos o paradójicos, teniendo la voluntad de descubrir sus semejanzas más que sus diferencias, y encontrando que más de ser dicotomías, las diferencias con que trabajan son fuentes de complementariedad y enriquecimiento. Sinérgia es así, la acción encaminada a buscar las relaciones significativas entre aquellos elementos de la situación grupal que frecuentemente se pensó eran contrarios. Es un intento por romper con la mentalidad del "o esto o lo otro"; Una decisión por encontrar maneras de pensar que unan; una búsqueda global del todo más que de las partes.

Aplicada a los equipos de trabajo, la sinérgia implica la colaboración en la planeación de la tarea, en la solución de los problemas que salen al paso, genera productos que son frecuentemente mejores que aquéllos de cualquier miembro o subgrupo. La sinérgia sigue caminos no conocidos hasta ahora

por quienes interactúan con patrones de conducta competitiva. La competencia, al mismo tiempo que hace surgir vencedores, genera también, poderosos perdedores quienes pueden hacer muy caro el precio del triunfo de aquéllos.

Los grupos enfocados a la tarea, pueden obtener resultados sinérgicos cuando el proceso del trabajo realiza la participación. Los mecanismos de una toma de decisiones que involucra a todos maneja creativamente las diferencias a fin de llegar a negociaciones aceptables para conseguir el consenso y no dividen al grupo en una mayoría y una o más minorías en torno a una disposición. "La búsqueda de consenso como producto de un trabajar con sinérgia grupal exige un esfuerzo mayor que el que piden los modos tradicionales de tomar decisiones; sin embargo la inversión de energía reditúa al conseguir el funcionamiento del grupo efectivamente, sin violar a sus miembros". (6)

2.5.5.- El trabajo en equipo es el corazón del proceso del mejoramiento de la productividad y calidad.

La productividad y calidad que se busca versan sobre los productos o servicios que ofrece la Institución y, en forma concreta, el departamento en cuestión. En tales servicios o productos estamos involucrados todos los miembros. Por ésta razón, no sería factible elevar la calidad de los servicios y la productividad en el uso de recursos, si quienes forman parte de un departamento y de toda la institución, no cobran conciencia de que los resultados

totales dependen de que todos, en conjunto luchan por hacer las cosas bien desde la primera vez.

No es posible mejorar en productividad y calidad, si cada persona sólo se preocupa por lo que a ella directamente le afecta. La responsabilidad solidaria es requerida para conseguir la excelencia en la organización.

Otra razón estriba en que las mejores ideas surgen de las personas, cuando participan en procesos de grupo que estimulan su creatividad. Recordemos que en grupo siempre obtendremos resultados sinérgicos; las propuestas de mejoramiento a que llegue el grupo, será la suma de lo mejor que pudo aportar cada uno de los individuos que lo integran. Tales propuestas serán además las mejores porque se refieren al trabajo que desarrollan los integrantes del equipo; y es un hecho que nadie conoce mejor determinado trabajo que quién lo desarrolla diariamente.

La calidad y productividad de un trabajo se elevarán únicamente cuando las propuestas de mejoramiento se lleven a cabo. Quienes pueden realizar tales propuestas son los propios integrantes del departamento o unidad que genera dicho trabajo. Y la mejor manera de garantizar que los cambios o propuestas se realicen, es involucrando a las personas en el proceso mismo de análisis y determinación de soluciones.

Por estas razones consideramos que el éxito que pueda tener un proceso de mejoramiento de la calidad y productividad esta basado en que haya sido generado por los

propios equipos de trabajo, en una dinámica de alta colaboración y profundo compromiso solidario. La recompensa a éste esfuerzo será siempre el habernos aproximado un paso más a la excelencia.

En este capítulo se pudo reflejar la importancia de éstos dos conceptos, concluyendo que la calidad eleva la productividad y la productividad sostiene a la calidad.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

DEL CAPITULO 2.

- (1) "Gerencia 4".
La Salle, Escuela de Contaduría y Administración.
México D.F., 1982
Vol.I Pag. 28

- (2) "La Productividad Nacional y el Ejecutivo de Finanzas"
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.
Revista de Ejecutivos de Finanzas.
México D.F., 1981. Pag. 58

- (3) "Productividad".
Bain David.
Mc Graw Hill.
México, 1985 Pag. 3-5

- (4) "Círculos de Calidad en Operación."
Barra Ralph.
Mc Graw Hill.
México, 1985. Pag. 1-5

- (5) "Productividad".
Bain David.
Mc Graw Hill.
México, 1985 Pag. 7

- (6) "Sinérgia en el Trabajo de Equipo".
Martínez Tamariz Raúl.
Artículo presentado en el departamento de Desarrollo Humano de la Universidad Iberoamericana.
México, D.F., Oct. 1979.

CAPITULO 3

En éste Capitulo se pretenderá dar a conocer la importancia de la .comunicación como factor esencial para que las personas valoren la calidad de la comunicación, por medio de una serie de actividades y prácticas que la Organización desarrollará para poder lograr sus objetivos.

3.- Importancia de la comunicación.

3.1.- Comunicación.

Es el acto, o proceso, a través del cual una persona transmite a otra(s) información que influya en la modificación o refuerzo de su conducta.

Etimológicamente, comunicar significa poner en común. En el diccionario de la lengua española, comunicación (del latín comunicatio) se define como: Acción y efecto de comunicar y comunicarse. Hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa. Conversar, tratar a uno de palabra o por escrito. Consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Desde el punto de vista social se entiende por comunicación todo intercambio de noticias entre dos o más interlocutores, es decir, toda transmisión de información que se lleva acabo mediante: a) la emisión, b) conducción, c)recepción, d) interpretación de un mensaje y e) respuesta del receptor.

3.1.1.- Clasificación de la comunicación.

Por su ámbito.- Las comunicaciones se desarrollan en dos grandes áreas:

- a) Comunicaciones Internas.
- b) Comunicaciones Externas.

Por su naturaleza:

a) Comunicación Formal.- Es aquella que se deriva de la organización, que señala directrices, políticas, etc., y es indispensable para lograr la coordinación de las diferentes funciones.

b) Comunicación Informal.- Es el intercambio de información que se puede establecer, empleando canales no oficiales, sobre asuntos relacionados con el trabajo o ajenos a éste, entre personas dentro y fuera del ambiente laboral.

Por su Forma:

- a) Verbal.- La cual puede expresarse oralmente.
- b) No Verbal.- La cual puede expresarse por escrito.

Por su Dirección:

a) Comunicación Ascendente.- Es aquella que fluye de los niveles inferiores de la organización hacia los mandos intermedios y de éstos a los niveles más altos.

b) Comunicación Descendente.- Es aquella que fluye de los niveles jerárquicos a todos los niveles de la organización.

c) Comunicación Lateral u Horizontal.- Es la que

tiene lugar entre elementos de la misma jerarquía, que desempeñan funciones similares o diferentes dentro de la organización.

Por su Alcance:

a) Comunicación Individual.- Es aquélla que se dirige a una persona en particular, con un mensaje específico, también recibe el nombre de comunicación interpersonal.

b) Comunicación Grupal.- Es la que se dirige a un grupo o a la totalidad de los elementos de una organización.

3.1.1.2.- La Función de Comunicación en una Organización.

No es exagerado decir que la función es el medio de unificar la actividad organizada. Se puede considerar como el medio por el cual se alimentan de recursos sociales los sistemas sociales. Es también un medio de modificar la conducta, de efectuar cambios, de hacer productiva la información y de lograr metas independientes de sí, se considera una iglesia, una familia o un grupo de negocios, la transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

3.1.1.3.- La Importancia de la Comunicación.

Durante muchos años, gran cantidad de autores han reconocido la importancia de la comunicación en los esfuerzos organizados. Por ejemplo, Chester I. Barnard "Contempla a la comunicación como el medio de enlazar a las

personas en una comunicación, con el objeto de lograr un propósito común."(1)

En realidad, es imposible la actividad grupal sin la comunicación, debido a que no pueden efectuarse ni la coordinación ni el cambio.

Los psicólogos han estado también interesados en la comunicación. Ellos hacen hincapié en los problemas humanos que ocurren en el proceso de comunicación que implica el inicio, transmisión y recepción de información. Los psicólogos se han concentrado en identificar las barreras contra la buena comunicación y en especial aquellas que implican relaciones interpersonales.

3.1.1.4.- El propósito de la Comunicación.

El propósito de la comunicación dentro de una empresa es "realizar cambios para influir en las acciones tendientes al bienestar de la misma." (2) Por ejemplo, los negocios requieren información acerca de precios, competencia, tecnología y finanzas, así como también acerca del ciclo del negocio y de la actividad gubernamental. Estos conocimientos son la base para las decisiones que afectan a las líneas de productos, a las razones financieras sobre producción, calidad, estrategia de mercadotecnia, mezcla de factores de producción. Sin embargo, la información y acciones en respuesta a ella se vuelven extremadamente difíciles en empresas grandes en las que participan varios millares de personas.

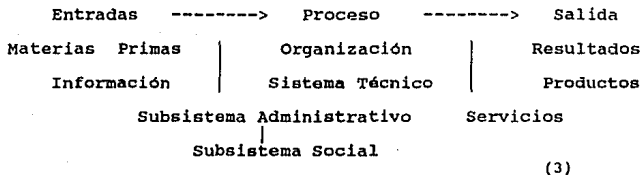
La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa debido a que integra las funciones de administración.

Por lo comentado anteriormente podemos decir que la comunicación se requiere para:

- Establecer y diseminar las metas de la empresa.
- Elaborar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos y de otro tipo en la forma más efectiva y eficiente.
- Elegir desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.
- Dirigir, conducir, motivar y crear un clima en el que las personas deseen contribuir.
- Controlar el desempeño.

3.1.2.- La Organización como un Sistema de Comunicación.

Las Organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas, siendo una unidad sociológica comparable al organismo humano. Se considera a la organización como un sistema total, entendiéndose por sistema una relación dinámica entre los componentes de un todo más amplio y al mismo tiempo permite el reconocimiento de cada parte como un subsistema separado que hace su propia y exclusiva contribución a la función del todo.



3.1.3.- Sistemas de Información.

Podemos decir que es la recolección, transmisión, procesamiento y uso integrado de toda la información necesaria para la toma de decisiones en la operación de una empresa o grupo de trabajo.

Las partes de un sistema de información, consideramos que se pueden clasificar de la siguiente manera:

1.- Instrumento de entrada: Es un medio de introducción de los datos en el sistema.

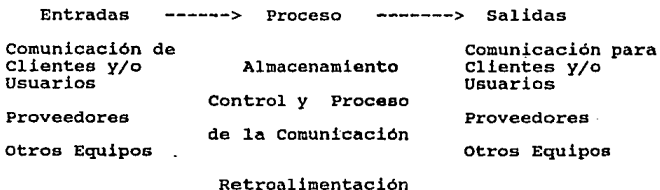
2.- Unidad de almacenamiento: Permite la acumulación de información.

3.- Unidad de control: Selecciona la información apropiada de la unidad de almacenamiento y controla las operaciones de la unidad de procesamiento.

4.- Unidad de procesamiento: obtiene e interpreta los datos.

5.- Instrumentos de salida: Representa la información original en forma utilizable luego que ha sido procesada.

3.1.4.- El equipo de trabajo como un sistema de comunicación.



3.1.5.- Barreras de la Comunicación.

Podemos considerar que cualquier factor que cause interferencia en el proceso de comunicación, e impide que la interpretación del receptor corresponda exactamente a la intención que tenía el emisor, al enviar el mensaje.

3.1.5.1.- Rueda de la Autoconciencia.

Para comprender lo que sucede dentro de nosotros mismos, y la manera en que esto afecta nuestra conducta, necesitamos de un modelo simplificador de éstos procesos. El modelo de la Rueda de la Autoconciencia, lo explica de la siguiente forma:

1.- Nosotros percibimos, a través de nuestros sentidos, información exterior sobre el mundo y las otras personas, y también sobre lo que sucede internamente en nuestro cuerpo.

2.- Analizamos, procesamos y emitimos juicios basados en lo que percibimos.

3.- Reaccionamos emocionalmente a lo percibido e interpretado.

4 y 5.- Adoptamos una conducta manifiesta para hacer que algo suceda, la cual ésta a nivel de intención, antes de llevarse acabo.

RUEDA DE LA AUTOCONCIENCIA

Acción
(5. Lo que hago)

Percepción
(1.Principio de realidad)

Intención
(4.Qué quiero,para que, opciones)

Interpretación
(2.Pensamientos,prejuicios,experiencias, conocimientos)

Sentimiento
(3.Emoción)

3.1.5.2.- Barreras de Comunicación y su relación con los pasos de la Autocracia.

Barreras Físicas:

Son causadas por deficiencias en los canales usados para transmitir los mensajes y pueden afectar la etapa de percepción.

Barreras Fisiológicas:

Cuando el emisor o el receptor sufre de alguna deficiencia en los sentidos y afectan la etapa de percepción.

Barreras Semánticas:

Son originadas por las diferencias de significado que

las palabras y los actos comunicativos pueden tener para distintas personas; afectan la etapa de interpretación.

Barreras Psicológicas:

Son causadas por la manera especial de percibir la realidad que cada persona tiene como resultado de su experiencia, educación, medio ambiente y rasgos particulares de personalidad (su forma de "ser"), pueden afectar las etapas de interpretación y sentimientos.

Barreras Administrativas:

Se presentan en las organizaciones y son el resultado de la distribución de la autoridad y la responsabilidad. Pueden aparecer en la comunicación horizontal, en la comunicación ascendente, en la comunicación descendente o en cualquier dirección y afectan a cualquiera de las cinco etapas de la rueda de la autoconciencia.

3.1.6.- Comunicación Directa.

Para los fines que perseguimos, podemos mencionar que la comunicación directa consiste en expresar opiniones y sentimientos, tomando en cuenta la forma de pensar y de sentir de los demás. Para efecto de éste significado consideramos adecuado conceptualizar lo que es la empatía que consiste en entender los problemas del otro, captar sus sentimientos, ponerse en su lugar, confiar en su capacidad para salir adelante, respetar su libertad y su intimidad, no juzgarle, aceptarlo como es, aceptarlo

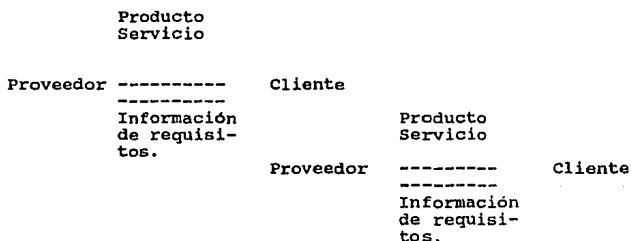
tal y como quiere llegar a ser, ver al otro y no nuestros problemas.

La empatía es un ingrediente imprescindible en toda comunicación, la cual necesita ciertas condiciones para que se lleve a cabo como son: La congruencia, aceptación incondicional del otro y esfuerzo por captar el mundo interior del otro.

3.2.- Calidad del Servicio al Cliente.

Entenderemos por cliente toda aquella persona o grupo (interna o externa a la organización), a la cual entregamos un producto o servicio.

Cadena Cliente-Proveedor



Factores que influyen en la calidad del servicio al cliente.

Procedimientos Técnicos:

- Identificar Necesidades del Cliente.
- Dar información sobre el producto o el servicio.
- Explicar el servicio.

- Entregar el producto.
- Resolver problemas.
- Dar seguimientos.

Relación Personal:

- Escuchar.
- Atender las quejas.
- Lenguaje verbal y corporal.
- Atención telefónica.
- Dar algo adicional al cliente (por ejemplo; Tratarlo con amabilidad, darle información con otros productos, etc.)

3.2.1.- Relación entre Calidad y Comunicación.

A fin de enfatizar la relación que existe entre el proceso de comunicación, el esfuerzo de calidad total y el impacto que la buena o mala comunicación tiene en el alcance de los objetivos del esfuerzo, a continuación se transcriben los puntos de vista de algunos de los autores de calidad.

Karl Albrecht y Ron Zemke.

"Comunicación es lo que necesita la gerencia para controlar el negocio y lo que los empleados necesitan saber para que puedan estar seguros de estar haciendo lo que se espera que hagan.

Cuando hablamos de comunicación nos estamos refiriendo a tres cosas distintas:

- 1.- Una manifestación de lo que el individuo o unidad

supone se debe alcanzar; la dirección que deben tomar sus acciones o las del grupo y la cantidad y/o calidad de trabajo que debe realizar.

2.- Retroalimentación que el individuo o grupo puede utilizar para confirmar o corregir la dirección, calidad y cantidad del esfuerzo.

3.- Finalmente hay comunicación acerca del rendimiento, enseñanza de los conocimientos y destrezas necesarias para llevar acabo las tareas del cargo."(4)

W. Edwards Deming.

Nos menciona la relación de las siete enfermedades mortales y obstáculos para la calidad, considerando lo siguiente:

" La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión, o peor aún, de que la culpen del problema. Además, en tan raras ocasiones se toman medidas para corregir los problemas que no existe incentivo alguno para ponerse al descubierto, y la mayor parte de las veces ni siquiera existe un mecanismo para solucionar problemas. Sugerir ideas nuevas resulta demasiado arriesgado, la gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación u hostigamiento, teme que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz o si hace demasiadas preguntas, teme por el futuro de su

compañía y por la seguridad de su empleo, teme admitir que cometió un error, de modo que el error nunca se corrige. La mayor parte de los empleados tienen la idea de que el único camino seguro es preservar el Status Quo.

Para lograr mejor calidad y productividad es preciso que la gente se sienta segura. Segura significa, sin temor, no tener miedo a expresar ideas, no tener miedo a hacer preguntas."(5)

Kaoru Ishikawa.

Al referirse a la necesidad de la participación enfatiza los siguientes aspectos:

" Para garantizar la calidad será preciso que todas las divisiones de la empresa y todos sus empleados participen. La participación tiene que ser a escala de toda la empresa. Eso significa que quienes intervienen en planificación, diseño e investigación de nuevos productos, así como quienes están en la división de fabricación y en las divisiones de contabilidad, personal y en las relaciones laborales, tienen que participar, sin excepción".(6)

Thomas J. Peters.

Al hablar de las características de las empresas sobresalientes en relación con la comunicación y calidad, menciona lo siguiente:

" Comunicación Intensa: Un alto directivo de Hewlett Packard decía: No estamos realmente seguros de como funciona el proceso innovador pero hay una cosa que sí sabemos: La facilidad de las comunicaciones, la

ausencia de barreras para hablar unos con otros es algo esencial. Hagámos lo que hagámos y sea cual sea la estructura que adoptemos y los sistemas que ensayemos es la piedra angular y no queremos hacer que nada la ponga en peligro.

Las empresas sobresalientes poseen cuatro atributos en los sistemas de comunicación para promover la innovación:

- 1.- Los sistemas de comunicación son informales.
- 2.- La intensidad de la comunicación es extraordinaria.
- 3.- Se concede apoyo físico a la comunicación.
- 4.- El sistema de comunicación intensa e informal actúa como un sistema de control." (7)

3.3.- Funciones de los grupos de trabajo.

Si se considera la naturaleza de las interacciones de los miembros de un grupo, se pueden distinguir dos dimensiones en las que se produce: La de la tarea o contenido y la del proceso socio-afectivo o de relación.

En la dimensión de la tarea se encuentran las interacciones de los miembros relacionadas con:

- Análisis y objetivos.
- Análisis y solución de problemas.
- Tecnología utilizada.
- Procedimientos.
- Sistemas de trabajo.

En la dimensión del proceso socio-afectivo las interacciones de los miembros se encuentran relacionadas

con:

- El estílo de liderazgo.
- El nivel de madurez del grupo.
- La dirección de niveles de comunicación.
- La competencia y colaboración.
- El manejo de conflictos.
- La motivación de los individuos.

3.3.1.- Definición de equipo efectivo de trabajo.

Un equipo efectivo de trabajo es:

- Entidad social altamente organizada.
- Orientada hacia la consecución de una tarea común.
- Compuesta por un número reducido de personas.
- Donde las personas adoptan e intercambian ideas con flexibilidad.
- Disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo.
- Generan un clima de respeto y confianza.

3.3.1.1.- Características de un equipo efectivo de trabajo.

- 1) La atmósfera tiende a ser informal, cómoda y relajada.
- 2) La tarea u objetivo del grupo es bien comprendida y aceptada por los miembros.
- 3) Cuando hay desacuerdo, el grupo se siente cómodo con éste y no muestra señales de tener que evitar el conflicto.
- 4) La mayoría de las decisiones se toman por un tipo

de concenso en el cuál es claro que todos están de acuerdo y dispuestos a avanzar.

- 5) La crítica.(retroalimentación) es frecuente, franca y relativamente cómoda.
- 6) Las personas son libres de expresar sus sentimientos y sus ideas.
- 7) El jefe del grupo no lo domina ni, por otro lado, le muestra demasiada indiferencia.
- 8) El grupo tiene su autoconciencia de sus propias operaciones.

3.3.2.- Conflicto, Manejo del Conflicto.

Para una mejor comprensión de éste tema, consideramos importante definir el término conflicto.

El conflicto existe en todas partes en donde se encuentren dos opuestos y como la vida esta compuesta de antagonismos, luego entonces, el conflicto está en la esencia de la vida.

" El conflicto es parte de la vida de la organización y puede ocurrir dentro de la persona, entre personas, entre una persona y el grupo y entre grupos. Aunque por lo general se percibe el conflicto como algo disfuncional, también puede ser benéfico porque puede presentar un problema en perspectivas distintas. Un alto ejecutivo de una compañía importante afirmaba que cuando no habia oposición para un asunto, podia ser que no se le hubiera analizado en forma suficiente y por lo general se

posponía la decisión final sobre el caso.

Existen muchas fuentes potenciales de conflicto, ya que las organizaciones actuales se caracterizan por relaciones complejas que debido al elevado grado de interdependencia de las labores, pueden ocasionar fricciones."(8)

Manejo del Conflicto

Dentro del manejo del conflicto; encontramos los siguientes elementos:

- Competir.- Es ser afirmativo y no cooperador, cuando la otra persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona.

- Colaborar.- Significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto de la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas.

- Transigir.- Es un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en éste caso es encontrar alguna solución adecuada, y mutuamente aceptable, que satisfaga plenamente a ambas partes.

- Evadir.- Es no afirmativo y no cooperador. La persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de otra persona. No enfrenta el conflicto.

- Complacer.- Significa un punto intermedio entre

afirmación y cooperación. El objetivo en éste caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes.

MANEJO DEL CONFLICTO

Afirmativo

Competir

Colaborar

Afirmación

Transigir

No

Afirmativo

Evadir

Complacer

No Cooperador

Cooperador

Cooperación

Competir

Es adecuado cuando:

- Hay seguridad de estar correcto.
- Cuando el asunto es de vital importancia y se requiere de una acción rápida.

Condiciones:

- Mantener separada a la idea de la persona.
- Presentar la idea en forma clara.
- Ayudar a la otra persona a presentar su idea en forma clara.
- Identificar las áreas de acuerdo y desacuerdo.
- Tratar a la otra persona con respeto.

Cooperar

Es adecuado cuando:

- Es indispensable la involucración.
- Ambos intereses son demasiado importantes.
- Se desea aprender.
- La solución requiere de diferentes perspectivas.

Condición:

- Que ambas partes sean afirmativas.
- Se requiere superar resentimientos que interfieran la tarea y la relación interpersonal.

Transigir

Es adecuado cuando:

- Dos componentes con igual poder, están comprometidos con metas excluyentes.
- Se requiere dar arreglo temporal a problemas complejos.

Condiciones:

- Haya honestidad y apertura en la transacción.
- Identificar juntos un criterio común para informar ante terceros el porqué del acuerdo.

Evadir

Es adecuado cuando:

- El asunto es trivial, pasajero.
- Se tiene poco poder para cambiar.
- Personalidad.
- El daño es mayor que los beneficios.

- Puede ser mejor resuelto por expertos.
- El tiempo es corto y la dificultad es grande.

Condiciones:

- Asegurarse que no es el camino más fácil.
- Continuar la comunicación en otras áreas.

Complacer

Es adecuado cuando:

- Comprendo que no tengo la razón.
- El asunto es más importante para la otra persona que para mí.
- Es indispensable para mantener una relación de cooperación.
- El oponente es superior y estoy perdiendo.

Condiciones:

- No verlo como derrota, sino como aprendizaje.

3.4.- La eficiencia en el trabajo.

Es la máxima cualidad que se requiere dentro del trabajo, hacerlo mejor en el menor tiempo posible con un mínimo de esfuerzo y una mayor satisfacción .

La eficiencia supone otras cualidades como son:

- **Domínio Personal.-** Capacidad para manejar nuestra emotividad y dirigir adecuadamente nuestra conducta en situaciones sociales o conflictivas.

- **Adaptabilidad.-** Ajustar o modificar nuestra conducta, es necesario para el interacción con los demás individuos.

- Creatividad.- Capacidad para dar existencias a algo nuevo, o encontrar soluciones a un problema.

- Equilibrio.- Implica la estabilidad emocional ante situaciones difíciles.

- Sentido Crítico.- Entendido como la capacidad de hacer juicios con un exámen imparcial y cuidadoso de una situación.

- Afán de Progreso.- Es el deseo de experimentar cambios de actitudes y de comportamientos, el adquirir nuevos conocimientos, para lograr un perfeccionamiento en todos los aspectos.

La eficiencia proporciona al hombre:

a) Exito.

b) Bienestar.

c) Prestigio.

d) Autorealización.

e) Superación Constante.

3.4.1.- Estilo de Toma de Decisiones en los Grupos.

1.- Decisión Individual.- La hace una persona, normalmente el jefe y se espera a que los demás, que están involucrados en la situación, la apoyen .

2.- Decisiones Minoritarias.- Unos pocos de los que estan involucrados en una situación se reúnen a considerarla y toman una decisión, y es impuesta al resto del grupo.

3.- Decisiones Mayoritarias.- Más de la mitad de los

involucrados en una situación toman una decisión y ésta es impuesta a todos los involucrados. Muchas organizaciones políticas y democráticas usan éste principio.

4.- Decisiones por Consenso.- Un grupo entero considera un problema sobre una base de racionalización y discusión. Cada miembro expresa su punto de vista y una decisión es tomada, con la cuál todos se pueden comprometer al menos en parte.

5.- Decisiones Unánimes.- Cada persona concuerda totalmente con la acción a tomar y aprueban toatalmente la decisión tomada.

Cuando las personas son involucradas en la toma de una decisión, están mucho más dispuestas a soportar la decisión, que cuando alguna otra persona o pequeño grupo, toma una decisión por ellos.

Por esta razón, avanzar en la escala de decisiones antes mencionadas (de decisiones individuales a unánimes) incrementa el compromiso, aunque también incrementa la dificultad de llagar a un acuerdo.

3.4.2.- Conocimiento de la personalidad.

El concepto de personalidad es de uso universal, constantemente lo utilizamos para explicar la impresión que alguien nos causa o simplemente para describirlo.

Sin embargo, a la mayoría nos resulta complicado dar una explicación exacta de su significado. Nosotros

utilizaremos el término de personalidad para referirnos a todas las características físicas, psicológicas y sociales, que identifican a una persona en particular y que determinan una forma propia de comportarse o de reaccionar ante el ambiente. La personalidad interactúa constantemente con el ambiente y con frecuencia es modificada por éste.

Mientras mejor conozcamos nuestra personalidad más preparados estaremos para regular nuestra vida y poder lograr una mejor comprensión en todos los sentidos, ayudando a mejorar las relaciones humanas y por lo tanto la comunicación.

Formación de la personalidad .

En la formación de la personalidad concurren factores heredados y adquiridos.

Lo heredado se refiere a lo que es transmitido por medio de los genes y lo adquirido consiste en las experiencias que el individuo acumula en el resto de su vida, la personalidad integra lo heredado y lo adquirido en una síntesis que lo hará manifestarse como diferente a los demás.

La personalidad se va formando desde la infancia, conforme pasa el tiempo, gracias a una serie prolongada de experiencias se desarrollan actitudes, creencias, deseos, valores y pautas de adaptación más o menos perdurables y constantes, que le dan al individuo la cualidad de ser único. Los rasgos que integran la personalidad, pueden

agruparse en los tres siguientes grupos:

- Físicos:

- Estatura.
- Complexión.
- Estructura Osea.
- Pigmentación o Color.

- Psicológicos:

- Inteligencia.
- Memoria.
- Juicio.
- Tenacidad.
- Agresividad.
- Imaginación.
- Ingenio.

- Sociales:

- Nacionalidad.
- Educación.
- Idioma.
- Religión.
- Hábitos.

Personalidad y Adaptación.

La personalidad se revela por la conducta total de la persona y por las relaciones que produce en los demás.

Cuando la conducta causa impacto, hace que los demás reaccionen favorable o desfavorablemente.

Se reconoce que una personalidad adecuada sólo se logra cuando se tiene la capacidad suficiente para

adaptarse; por lo tanto una buena adaptación de las personas se refleja en los siguientes aspectos:

- Tiene sentimientos positivos acerca de sí mismo y se considera competente y con éxito en la vida.
- Muestra un sentido de autonomía e independencia.
- Es activa, laboriosa y energética en la consecución de sus intereses.
- Se relaciona armónicamente con los demás.
- Se siente satisfecho de la vida, disfruta de ella y no la abruman los problemas.

Mientras más nos analicemos, mientras mejor nos conozcamos, daremos mejores respuestas a nuestra actuación y fortaleceremos, así, la imagen de nosotros mismos y como consecuencia la imagen que proyectamos a los demás, dando como resultado una mayor productividad y logro de los objetivos establecidos.

3.4.3.- Motivación.

Podemos definir a la motivación como : "El estado de estimulación interna que resulta de una necesidad y, por lo común, activa conductas encaminadas a la satisfacción de esa necesidad." (9)

Siempre que los mecanismos automáticos del organismo no pueden conservar su estado de equilibrio (homeostasis), se desencadena una necesidad. Esta necesidad activa una motivación, la que a su vez incita a la persona a obrar de tal forma que se restablezca el equilibrio, o sea, disparando una conducta que se oriente a satisfacer la

necesidad.

Si la conducta logra satisfacer la necesidad, vuelve el estado de equilibrio.

Modelo de motivación. (10)

Desequilibrio	Equilibrio
Necesidad	Satisfacción de la Necesidad
Motivación	Conducta

Como observamos en el modelo anterior, cuando se alcanza una meta o el estado de equilibrio, no sobreviene la inactividad, pues cuando se satisface una necesidad y se alcanza la meta, las demandas de otras necesidades se hacen manifiestas e insistentes. La realización de un fin puede conducir directamente al establecimiento de nuevas metas.

Motivación y Motivadores.

"Los motivadores son las cosas que inducen conductas en una persona. Pueden incluir un mayor salario, un título prestigioso, un nombre en la puerta de la oficina, el reconocimiento de sus colegas y una gran cantidad de cosas que dan a las personas una razón para llevar a cabo acciones."(11)

Los motivos humanos se basan en necesidades, que se experimentan en forma ya sea consciente o subconsciente. algunas son necesidades primarias, como los

requerimientos psicológicos de agua, aire, alimento, sexo, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse como secundarias, tales como autoestima, posición, afiliación con otros, cariño, desprendimiento, logros y autoseguridad. Como puede verse fácilmente, éstas necesidades varían en intensidad para diversas personas en tiempos distintos.

3.4.4.- Madurez en el Trabajo.

La madurez personal es decisiva en el trabajo en todos aspectos:

- En las relaciones humanas, tanto entre jefes como entre compañeros.

- En el modo de enfrentarse a los diversos problemas laborales que todos tenemos que resolver y en la forma en que tratamos de solucionarlos.

- De una manera muy especial, en el sentido de responsabilidad y en el desempeño de la propia tarea.

- En la serenidad de ánimo con que tomamos decisiones.

- En la imparcialidad y benevolencia con que juzgamos a los demás.

- En la realización personal y consiguiente felicidad que cada quién es capaz de lograr en su trabajo.

Hay varios aspectos los cuáles nos pueden ayudar a lograr la madurez como son:

- Aprovechar todas las oportunidades de hacer algo

positivo, para ser mejores cada día.

- Inclinarsse por lo difícil desechando la línea del menor esfuerzo.

- Asumir la responsabilidad de nuestras decisiones.

- Dialogar en el interior de uno mismo, cuestionandose sobre las metas y motivos que nos impulsan a vivir.

- Tener valor para querer conocer la verdad.

- Adaptarse en la convivencia diaria con los demás.

- Tener aspiraciones, motivos para querer vivir y disfrutar de la vida.

El ambiente de trabajo es precisamente el que ofrece la mayor parte de los medios e instrumentos para lograr madurez y con ellos felicidad. El ser pesimista y tener una idea pobre de uno mismo no sirve más que de freno al avance personal.

Consideramos que se puede lograr una mayor madurez en la medida en que cultivemos las siguientes cualidades:

- Perseverancia.

- Orden.

- Responsabilidad.

- Respeto.

Concluyendo, este capítulo nos permitió conocer las herramientas por medio de las cuales podemos lograr una calidad en la comunicación como son la comunicación, la eficiencia, el trabajo en equipo, etc.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

DEL CAPITULO 3.

- (1) "Administración".
Koontz/O'Donnell.
Mc Graw Hill.
Pag. 583
- (2) "Administración".
Pag. 583.
- (3) "Teoría de la Organización".
March James/Simon Herbert.
Editorial Ariel.
- (4) "Gerencia del Servicio".
Karl Albrechthy Ron Zemke.
- (5) "Como Administrar con el Método Deming".
Mary Walton.
- (6) "Qué es el Control total de Calidad".
Kaoru Ishikawa.
- (7) "En Búsqueda de la Excelencia".
Thomas J. Peters.
- (8) "Administración".
Koontz/O'Donnell.
Mc Graw Hill
Pag. 492

- (9) "La Comunicación Humana".
Fernández Collado Carlos.
Mc Graw Hill.
- (10) "En Busca del Exito."
Jongewald Dorothy.
Ed. Limusa.
- (11) "Administración".
Koontz/O'Donnell.
Mc. Graw Hill
Pag. 531

CAPITULO IV

En éste capítulo nos enfocaremos al caso práctico de éste seminario, planteando el problema que pudimos detectar desde su origen hasta la trascendencia que puede tener en la organización, por medio de cuestionarios y observación directa, para posteriormente ofrecer posibles alternativas de solución.

IV.- Planteamiento del problema y alternativas de solución.

4.1.- Planteamiento del problema.

En relación con la investigación de campo realizada se pudieron detectar varios problemas referentes a una deficiente comunicación, que a nuestro punto de vista limitan la productividad de la empresa. Los cuáles los detectamos mediante: Observación directa en la organización y el análisis de un cuestionario, el cuál fué aplicado a una muestra de 75 personas de diferentes niveles jerárquicos del departamento de capacitación y desarrollo.

En relación con la observación directa, realizada y aplicada a una muestra de 25 personas, se pudo detectar lo siguiente:

Aspectos Negativos :

- Una ineficiente coordinación del equipo de trabajo (material didáctico, equipo audiovisual, sedes de trabajo, etc.). Consideramos que puede ser a consecuencia de una superación que persigue cada miembro de la organización, pero en forma individual, más no en grupo, es por ésta

razón que proponemos la impartición de un curso en donde se les motive e induzca al trabajo en equipo.

- Otro de los aspectos negativos que pudimos observar claramente es una falta de conocimiento en relación a políticas, normas, procedimientos, objetivos, etc..

Esto lo pudimos captar, debido a que las personas reflejan una inseguridad en su trabajo, ya que no se les canaliza a las metas y objetivos a alcanzar. Esto se reflejó en que el personal involucrado no tiene una adecuada inducción, lo cual no le permite conocer los aspectos antes mencionados. Es por esta situación que se propone un curso de inducción, el cual se explicara posteriormente.

- Pudimos observar claramente una mala coordinación por parte de la gerencia, en relación a aspectos administrativos, como son autorizaciones de salida de equipo de trabajo, informalidad en las juntas realizadas y una mala coordinación de sus subordinados en relación con el desarrollo de sus funciones, así mismo no se da un adecuado flujo de información, el cual permita al personal ser productivo.

- Aspectos Positivos:

- Pudimos observar que se cumplen con las tareas encomendadas pero no dentro del periodo de tiempo establecido.

- Las relaciones de tipo informal, son positivas, ya

que percibimos un agradable ambiente de trabajo.

- La organización provee a las personas involucradas de los recursos necesarios para poder realizar sus funciones.

Todos y cada uno de los aspectos antes mencionados, tienen su fuente de origen en una falta de calidad en la comunicación. Considerando que la observación directa, fué realizada con una muestra de 25 personas. Los aspectos negativos se presentaron principalmente en 18 personas (76%), y los positivos se observaron en 7 personas (24%). Considerando que 10 personas pertenecen a ambos grupos.

Después de haber realizado la observación directa, se desarrolló un cuestionario, con el fin de conocer los puntos de vista del personal.

Se formularon las siguientes preguntas, con la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6
NUNCA	RARA VEZ	ALGUNAS VECES	FRECUENTEMENTE	LA MAYORIA DE LAS VECES	SIEMPRE

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Existe una buena relación, tanto con sus superiores como con sus subordinados?. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2.- Existe un adecuado flujo de comunicación en la organización?. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3.- La gente tiene oportunidad de expresar sus puntos de vista?. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

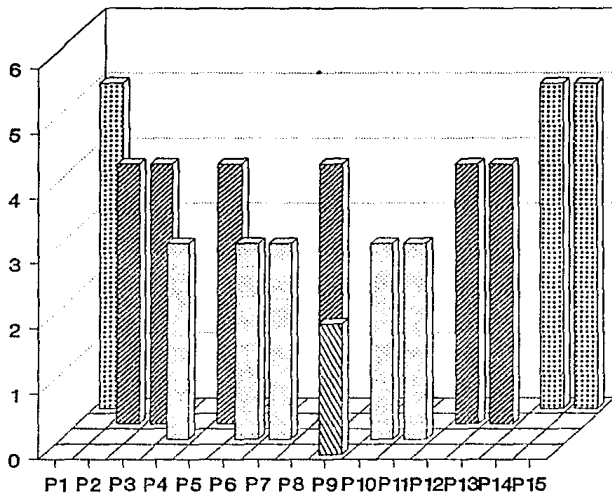
- | | |
|---|-------------|
| 4.- Frecuentemente todos concuerdan libremente con las decisiones y las apoyan firmemente?. | 1 2 3 4 5 6 |
| 5.- Cada miembro apoya activamente las decisiones tomadas?. | 1 2 3 4 5 6 |
| 6.- Los objetivos del equipo son claros? | 1 2 3 4 5 6 |
| 7.- El gerente dedica tiempo para recolectar las ideas y contribuciones del equipo?. | 1 2 3 4 5 6 |
| 8.- El gerente fomenta la retroalimentación? | 1 2 3 4 5 6 |
| 9.- Los objetivos son conocidos por todos los miembros del departamento?. | 1 2 3 4 5 6 |
| 10.- El personal de su departamento se siente involucrado con los objetivos?. | 1 2 3 4 5 6 |
| 11.- Considera usted que tuvo una adecuada inducción?. | 1 2 3 4 5 6 |
| 12.- Se siente usted a gusto y motivado con el trabajo que realiza?. | 1 2 3 4 5 6 |
| 13.- Considera usted que existe una buena productividad en su departamento?. | 1 2 3 4 5 6 |
| 14.- Tiene usted una buena relación con sus compañeros fuera y dentro de la institución?. | 1 2 3 4 5 6 |
| 15.- Cumple y está de acuerdo con las políticas de la empresa?. | 1 2 3 4 5 6 |

Después de haber realizado el cuestionario anterior, pudimos analizar y evaluar que existe una inadecuada calidad de comunicación, la cuál se corroboró y reafirmó con la observación directa, efectuada con anterioridad, teniendo una importante repercusión en los objetivos e intereses de la Organización en cuestión.

Los principales problemas que pudimos observar son los siguientes:

- Falta de Políticas.
- Falta de colaboración entre las personas involucradas con el mismo problema y actividades.
- Falta de conocimiento de los niveles jerárquicos, a fin de conocer los límites de autoridad.
- Falta de control por parte de la Gerencia.
- Falta de procedimientos para la autorización de diferentes actividades.
- Falta de comunicación Gerencial.
- Falta de inducción del personal tanto en relación con la estructura organizacional como en las actividades a realizar.
- Falta de motivación.
- Inadecuada coordinación en los equipos de trabajo.
- Planeación incorrecta en relación a :
 - Costos.
 - Toma de Decisiones.
 - Procedimientos.

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL DEPTO. CAPACITACION Y DESARROLLO



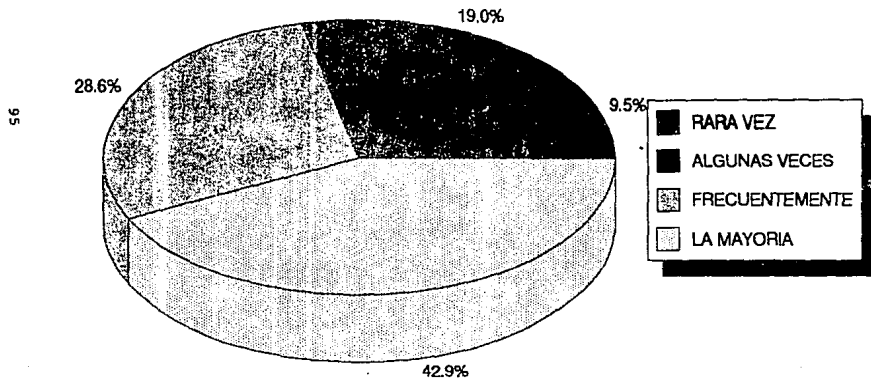
RARA VEZ

ALGUNAS VECES

FRECUENTEMENTE

LA MAYORIA

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL DEPTO. CAPACITACION Y DESARROLLO



4.2.- Alternativas de Solución.

En base al análisis de los problemas antes mencionados dentro del área de Capacitación y Desarrollo, consideramos pertinente el establecimiento de cursos de capacitación en dónde se impartan algunas técnicas, diagramas, cuestionarios y recomendaciones, las cuáles pueden ser desarrolladas y aplicadas al personal involucrado con los objetivos de ésta Institución.

De ésta manera podremos aunque no en su totalidad resolver los problemas en relación con la comunicación y lograr que el departamento de Capacitación y Desarrollo sea más productivo, competitivo y cumpla con los objetivos planeados.

Reafirmando lo anterior proponemos que se realicen las siguientes actividades, en el curso propuesto.

4.2.1.- Tormenta de Ideas.

Es una técnica que permite a un grupo de personas activar sus mentes y así generar el mayor número de ideas respecto a un tema determinado.

Para el desarrollo de ésta técnica se desarrollarán los siguientes pasos:

a) Señalar claramente el tema sobre el que se van a dar las ideas.

b) Generar las ideas.

- Anotar todas las ideas, de manera que todos los participantes las puedan leer.

-Todos deben participar en orden subsecuente.

-Dar solo una idea por turno.

-Decir PASO cuando la persona no tenga ningún tipo de idea.

-La generación de ideas termina cuando todos los participantes ya no tengan ideas y, por tanto hayan dicho PASO.

Reglas:

- No criticar.

- Se busca la cantidad.

- La asociación libre es positiva.

- Expresar todas las ideas que se le ocurran al participante.

c) Evaluar las ideas.

- Anular las ideas que no se refieran al tema.

- Agrupar las ideas que se refieran a lo mismo.

- Determinar las ideas que resulten más importantes.

- Jerarquizar las ideas más importantes.

Regla: Evaluar las ideas, no a las personas.

d) Sugerencias para generar ideas.

En el caso de que el equipo no encuentre ideas, le sugerimos lo siguiente:

- Pensar en los términos de: Complementar, modificar, substituir, reregular, relacionar, etc..

- Tener presente las siguientes palabras: qué, quién, cómo, cuándo, dónde, porqué, etc..

4.2.1.1.- Importancia de esta técnica en el proceso de la calidad y productividad.

El proceso de mejoramiento de calidad y productividad que aquí proponemos se fundamenta en una metodología netamente participativa, ya que se parte de dos principios respecto al trabajo:

1) La persona que realiza el trabajo es la que mejor lo conoce.

2) Las decisiones sobre un trabajo determinado, es conveniente que se tomen en los niveles más próximos a quiénes ejecutan dicho trabajo.

Es muy común que las personas que realizan determinado trabajo, se den cuenta de que muchos aspectos se pueden mejorar. Sin embargo, normalmente no expresan ninguna de sus sugerencias por no contar con un mecanismo o técnica que se los permita, ni con un ambiente que facilite tal objetivo.

De aquí la importancia que tiene él que los equipos de trabajo apliquen la técnica de Tormenta de ideas, para facilitar que los integrantes expresen todas sus opiniones y sugerencias sobre lo que se puede mejorar y la manera de cómo se puede conseguir tal mejora.

Otro hecho de aplicar la Tormenta de Ideas es que todos estamos muy condicionados a conformarnos con la manera como están preestablecidas las cosas, además, hemos apagado casi totalmente nuestra creatividad. Estos condicionamientos culturales no nos ayudan, sobre todo, cuando lo que andamos

buscando es mejorar la calidad y productividad. Esta búsqueda requiere de personas no conformistas, creativas, que logren descubrir formas mejores de hacer las cosas.

Pues bien, consideramos que la tormenta de ideas es una técnica que puede ayudar a reactivar las mentes, a perder el miedo, a expresar tantas ideas que han permanecido estériles en nuestro interior y a gozar de la experiencia de ser creativos.

4.2.2.- Técnica de Muestreo.

El muestreo es un método con el cuál se selecciona un número reducido de individuos, pertenecientes a un grupo total, con el fin de obtener información de la cuál se puedan inferir consecuencias aplicables a la totalidad de los individuos del grupo.

Para el desarrollo de éste método se siguen seis pasos que son:

- 1) Determinar el propósito del muestreo.
- 2) Determinar el tamaño del universo. Obteniendo información del tamaño que tiene la situación de la cual se van a obtener datos.
- 3) Especificar el tamaño de la muestra. De la totalidad del universo se tiene que decidir el tamaño de la muestra para conseguir el grado de exactitud deseado.
- 4) Seleccionar la muestra representativa. Una vez que se especificó el tamaño de la muestra se deben seleccionar los elementos que la conformarán, éstos deben ser

seleccionados de tál manera que cubran todas o la mayor parte de las características del universo.

Este paso de selección de la muestra es determinante para la validez de los resultados del muestreo. De la selección pueden resultar dos clases diferentes de muestras:

- Muestra Sesgada. Esta resultará cuando los elementos que fueron seleccionados, se tomaron unicamente de algunas partes del universo.

- Muestra Representativa. Este tipo de muestra resulta cuando los elementos que se seleccionaron, cubre todas las características del universo.

5) Obtención de la información. Una vez que se ha seleccionado la muestra, lo que viene a continuación, es levantar y obtener información de dicha muestra. Nuestra labor de obtener información se va a llevar acabo por diferentes técnicas como son:

- Entrevista a las personas para preguntarles cuidadosamente sobre los aspectos que nos interesan.

- Observación del funcionamiento de un equipo, de una oficina, de un departamento, etc..

- Consulta de documentos.

6) Formulación de una estimación. En base a los resultados obtenidos con el estudio o consulta de la muestra, se formula una estimación sobre la situación que está siendo objeto de estudio.

Siempre debemos recordar que, aún cuando la muestra

haya sido bien seleccionada y nos haya permitido obtener información sobre el problema, debemos tener mucho cuidado en la consideración de los datos obtenidos; de otra manera las conclusiones que saquemos de la muestra pueden ser mal interpretadas y no reflejar la situación que queremos analizar y solucionar.

4.2.3. Hoja de Registro.

La hoja de registro es un formato especial, diseñado para levantar datos fácilmente, sobre determinado proceso o situación.

En la hoja de registro se especifican todos los artículos o factores sobre los que se levanta información, siendo fácil señalar con marcas (), (/), (x), los resultados de la inspección u observación hecha.

La hoja de registro se usa para varios propósitos.

En la etapa de determinación y análisis del problema, ayuda a:

a) Determinar la incidencia de determinado error o defecto y el período en que se presenta.

b) Ubicar en que parte de un proceso, se da la mayor cantidad de fallas.

c) Localizar aquéllos departamentos o áreas físicas en que se registra el mayor número de anomalías.

d) Determina cuantitativamente el nivel de la mejora. Para conseguir esto, es indispensable levantar información y asentarla en una hoja de registro, similar a

la que nos ayudó a determinar el problema, antes de solucionarlo.

Para diseñar una hoja de registro se llevarán acabo los siguientes pasos :

- 1) Decidir el tipo de información que será levantada.
- 2) Determinar el período en el cuál se va a levantar la información.

- 3) La organización decidirá los diferentes aspectos de información que serán incluidos en la hoja de registro.

- 4) Diseñar la hoja de registro de manera que facilite el registro de los datos obtenidos.

4.2.4.- Diagrama de Pareto o Regla del 80-20.

El diagrama de Pareto es una gráfica de Barras que muestra la cuantificación de los datos obtenidos y permite hacer comparaciones basadas en hechos observados.

Su objetivo es la comparación visual del porcentaje de incidencia de cada factor considerado en la gráfica.

A partir de la demostración de Pareto, se ha usado la regla del 80,20. Cuando hablamos de esta regla estamos haciendo referencia al concepto de: " Lo poco mayor y lo mucho trivial", por ejemplo: El 80% de los errores de oficina son cometidos por el 20% de los empleados. Esto es que una gran cantidad de errores es realizado por un número mínimo de empleados.

El Diagrama de Pareto es de gran utilidad en el

proceso de mejoramiento de la productividad y calidad, ya que en la etapa de precisar el problema a resolver, el Diagrama de Pareto es muy adecuado, porque en él quedan representados los datos contenidos en la hoja de registro. Con el Diagrama de Pareto, los datos asentados en la hoja de registro requieren una representación visual del porcentaje que corresponde a los factores relacionados con el problema, resaltando aquél o aquéllos de mayor impacto.

Entre los factores que se relacionan con una situación problemática, siempre existen pocos que son los que impactan hasta en un 80% la situación del problema.

Y pueden existir muchos factores triviales que únicamente influyen al problema en un 20% entre todos .

El Diagrama de Pareto es, también, importante, para mostrar las mejoras conseguidas sobre el problema. Después de un período en el que el problema ha sido atacado, es necesario que los datos registrados sobre la nueva situación, se representen en un diagrama de Pareto que permita hacer una comparación con el Pareto elaborado en la etapa en que apenas se estaba determinando el problema.

Para confirmar el efecto de la mejora, el Diagrama de Pareto posterior debe construirse con el mismo tipo de ejes (contenido y divisiones), con el objeto de observar y comprobar los resultados.

Los pasos para construir un diagrama de Pareto son:

1) Escribir la identificación del problema.

2) Preparar los cálculos para el Diagrama de Pareto.

a) Lista de factores. Elaborando una lista con los factores contenidos en la hoja de registro correspondiente, ordenandolos de mayor a menor, según el número de incidencia.

b) Número de Incidencia. En ésta columna se escribirá el número de incidencia que corresponde a cada factor.

c) Porcentaje de composición de incidencia. Se calcula el porcentaje de composición que le corresponde a cada factor.

d) Acumulado de porcentaje de composición. En ésta columna se escribirá la cantidad que se va acumulando al sumar el porcentaje de cada factor al porcentaje de los anteriores.

3) Construir el eje horizontal del Diagrama. En éste eje se selecciona un intervalo adecuado, para representar los tipos de factores, especificando cuáles son.

4) Construir el eje vertical izquierdo (escala de incidencia). En éste eje se determina una escala adecuada, en números enteros y fácil de leer, en la que se pueda representar el número total de incidencias de todos los factores tipo, contenidos en la hoja de registro y ordenados en la hoja de cálculos para el Diagrama de Pareto.

5) Formular las Barras del Diagrama. De acuerdo a los

datos de la hoja de cálculos para el Diagrama de Pareto y tomando como patron la escala de incidencias, se ubicará el número correspondiente a cada factor y se construirá la barra que representa su incidencia.

6) Construir el eje vertical derecho (porcentaje de composición). Este eje servirá para ubicar el porcentaje de composición que corresponde a cada factor.

7) Trazar la curva de porcentaje de composición. Con los datos contenidos en la hoja de cálculos para el Diagrama de Pareto, se señalarán los puntos de porcentaje acumulado que correspondan a cada factor del diagrama.

En seguida, se unirán todos los puntos señalados de los porcentajes acumulados, con una línea curva. Esta línea, se iniciará desde el punto cero del eje vertical izquierdo. De ésta forma queda formada la curva de porcentaje de composición de los factores en estudio.

Al concluir éste paso, se concluye la construcción del Diagrama de Pareto.

4.2.5.- Diagrama de Causa y Efecto.

Para solucionar el problema mayor , detectado a través del Diagrama de Pareto, se necesitará analizar y determinar que es lo que está causando dicho problema.

Los problemas tienen frecuentemente diversas causas. Para solucionar el problema se requiere hacer un análisis de dichas causas, identificándolas, clasificándolas según su tipo y asignándoles prioridades.

El Diagrama de Causa y Efecto, es una técnica que permite al equipo seguir un método que le facilite determinar y jerarquizar las causas que provocan el problema en estudio. Generalmente las causas que provocan problemas de productividad y calidad son:

- Método de Trabajo.
- Maquinaria y Equipo.
- Material Utilizado.
- Personas que realizan el trabajo (Personal).

Los pasos para construir el Diagrama de Causa-Efecto o Pescado son:

- 1) Dibujar el Diagrama.
- 2) Escribir el factor vital del problema.
- 3) Escribir las cuatro M's o categorías. Se escribirán las cuatro grandes categorías en las que se clasificarán las causas del problema que el equipo irá determinando.

- 4) El equipo realizará una tormenta de ideas sobre las causas del problema.

- 5) El equipo evaluará las ideas sobre las causas del problema. En éste paso el equipo debe conseguir lo siguiente:

- a) Eliminar aquellas ideas que no se refieran a causas reales del problema.
- b) Agrupar ideas que se refieran a lo mismo.
- c) Determinar las ideas que resultaron

mejores al apuntar posiblemente las verdaderas causas del problema.

6) El equipo . jerarquizará las causas más importantes.

4.2.6.- Recomendaciones para el establecimiento de Metas y Objetivos.

Una vez que el equipo ha analizado el problema, es necesario que especifique una meta para el mejoramiento de la productividad.

La meta es la declaración escrita de resultados específicos y cuantificables, con los cuáles se espera suprimir o minimizar el problema que fué analizado por el equipo. Por tanto, debe hacer una relación estrecha entre el problema y la meta de mejoramiento.

El problema lo podemos entender como la situación actual que vive el centro de trabajo respecto a una circunstancia poco deseable.

La meta es la expresión de la situación futura deseable en la cuál se deben dar determinadas circunstancias que mejorarán la productividad y calidad en el centro de trabajo.

Esta relación entre los problemas actuales que pudimos detectar mediante la observación y práctica realizada en el Departamento de Capacitación de Desarrollo, y la meta propuesta de mejoramiento permite tener bases de comparación entre lo que es la situación actual o período

base y la situación futura o mejorada conseguida.

La meta debe reunir las siguientes características para que sea específica y cuantificable:

- Entendible.
- Retadora.
- Realizable.
- Medible.

4.2.6.1.- Parámetros para cuantificar resultados en Productividad y Calidad.

Parámetros de Productividad.

- Costo: Cantidad de dinero invertido, en la prestación de un servicio o elaboración de un producto.

- Volumen: Número de productos u operaciones completados en determinado período.

- Recursos Humanos: Número de personas o cantidad de horas-hombre utilizadas.

- Materiales o Suministros: Cantidad de insumos o materiales que se utilizan en la elaboración de un producto o prestación de un servicio.

- Tiempo de Equipo o Instalaciones: Cantidad de horas y minutos en que se utilizó determinado equipo, maquinaria o local con sus facilidades de operación.

Parámetros de Calidad.

- Exactitud: En los datos del servicio prestado. Este parámetro se puede expresar haciendo referencia al número de quejas o errores cometidos en la prestación del servicio

o defectos presentados en el servicio o producto.

- Oportunidad: Tiempo en que el cliente o área usuaria recibe respuesta a su necesidad.

- Presentación del producto o servicio en relación con limpieza, claridad, etc.

- Costo: Cantidad de dinero que paga o se le carga al cliente o área usuaria por el servicio o producto.

4.2.6.2.- Plan de acciones para conseguir la meta de mejoramiento.

Después que el equipo ha especificado la meta con la cuál desea mejorar en productividad y calidad, es necesario que detalle todas las acciones que se requieren cumplir para conseguir dicha meta. Si la meta la definimos como la situación futura deseable, el plan de acciones será el camino que el equipo debe recorrer para alcanzar la meta.

Para detallar su plan de acciones, el equipo requiere generar una lista de sugerencias. Para llegar a nuestro objetivo o resolución de los problemas detectados y mencionados anteriormente, el equipo necesita realizar una Tormenta de Ideas.

Como se puede comprender éste es un paso decisivo para que el equipo realmente llegue al objetivo de mejorar la productividad y calidad en su área de trabajo. Si éste paso no es creativo y atinado en sus recomendaciones, la mejoría en la productividad y calidad no llegará, y

seguramente todo el esfuerzo anterior no quedará recompensado con la implantación de soluciones creativas.

En ésta Tormenta de Ideas, el equipo debe identificar diferentes sugerencias o acciones para eliminar cada una de las causas prioritarias detectadas en el diagrama de Causa-Efecto. Eliminando las causas, el problema quedará solucionado.

Basándose en esas sugerencias el equipo deberá hacer una determinación de acciones concretas que, al irse cumpliendo harán que haya aproximaciones a la meta. Es decir que los problemas que detectamos y que afectan al personal involucrado como son: Falta de políticas, colaboración, conocimiento de los niveles jerárquicos, control por parte de la Gerencia, procedimiento para la autorización de diferentes actividades, control de la Gerencia, inducción del personal en la estructura organizacional, motivación y coordinación del equipo de trabajo, se vayan solucinando con las mismas ideas que aporten las personas involucradas y afectadas por el mismo problema.

Es probable que en este punto, el equipo necesite especificar varias acciones respecto a una sola sugerencia que estaba expresada de manera muy general.

Después de establecer el plan de acciones, con responsables y fechas compromiso, el equipo debe estar seguro de que si se cumple exitosamente con todo lo

especificado, se habrá conseguido la meta de mejoramiento propuesta. Sino se juzga así, es necesario proponer otras acciones que seguramente hacen falta (Retroalimentación).

Es indispensable que en su plan de acciones, el equipo establezca aquéllas actividades que requerirá hacer, para medir periódicamente los resultados del avance del plan de mejoramiento, así como los resultados finales al conseguir la meta.

Igualmente, requiere poner en el Plan, aquéllas actividades relacionadas con el registro de tales resultados y con la cuantificación del impacto que tuvo la meta alcanzada en cuanto a calidad y productividad, en relación con los problemas encontrados y analizados a lo largo de este trabajo de investigación.

Después de haber impartido mediante el curso de Capacitación las técnicas y diagramas referentes a la " Búsqueda de la Comunicación ". A continuación se desarrollarán una serie de cuestionarios con el fin de analizar, si mediante el curso que se impartió, se pudo elevar la calidad en la comunicación con el personal involucrado. Y de ésta manera poder detectar si nuestro objetivo planeado fué cumplido, y en caso de lo contrario atacar las posibles desviaciones que persistan, las cuáles las podremos detectar y solucionar mediante una adecuada retroalimentación entre los participantes del curso y el instructor.

4.2.7.- Diagnóstico de Comunicación.

Instrucciones: Para cada uno de los siguientes enunciados seleccione de la siguiente escala, el número que mejor refleje la situación actual de su equipo de trabajo, en aspectos de comunicación.

La escala utilizada para todas las respuestas es la siguiente:

- 1) Nunca 2) Rara vez 3) Algunas veces
4) Frecuentemente 5) La mayoría de las veces 6) Siempre

Preguntas:

1.- El gerente y los miembros del equipo dedican tiempo a clarificar que esperan y necesitan uno del otro.

2.- Los miembros del equipo conocen sus roles individuales en relación con el equipo.

3.- El gerente obtiene información sobre cómo el equipo ve el desempeño como líder.

4.- El equipo toma la iniciativa en el análisis de los problemas y la selección de soluciones.

5.- El gerente del equipo toma decisiones sin discutir las con el equipo.

6.- El equipo pide al líder retroalimentación sobre su desempeño.

7.- El gerente es sensible a las diferentes necesidades de comunicación de cada miembro del equipo.

8.- Los miembros del equipo saben que información requiere el gerente.

9.- La información del equipo llega a los niveles superiores.

10.- El equipo recibe de la alta gerencia la información que requiere.

11.- Los objetivos del equipo están claros.

12.- Los miembros del equipo conocen lo que la organización espera de ellos.

13.- El gerente, al delegar da información completa sobre la actividad a realizar.

14.- El gerente dedica tiempo para recolectar las ideas y contribuciones del equipo.

15.- Los miembros del equipo exponen al líder del equipo sus expectativas e ideas abiertamente.

16.- El gerente involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones.

17.- El gerente escucha y respeta las ideas de los miembros del equipo.

18.- El gerente explica las razones por las cuáles las ideas del equipo no pueden ser implementadas.

19.- El gerente fomenta la retroalimentación dentro del equipo como un medio de aprendizaje.

20.- El gerente esta abierto a las sugerencias de cómo puede mejorar su propio desempeño.

21.- El gerente obtiene información de cómo otros grupos ven al equipo.

22.- El gerente transmite al equipo la información de

como otros grupos lo están viendo.

23.- El gerente fomenta que el equipo búsque retroalimentación de otros equipos como un medio de aprendizaje.

24.- Solicita al equipo sugerencias e ideas sobre cómo mejorar el servicio a los clientes/usuarios.

25.- El gerente facilita que se manejen las diferencias y conflictos en el equipo.

26.- Los miembros del equipo son francos y abiertos entre sí.

27.- En las discusiones de equipo los miembros exponen sus motivos reales.

28.- El equipo tiene sesiones para limpiar el ambiente.

29.- Temas importantes para el equipo son tratados completamente.

30.- Temas que generan estres en el equipo son discutidos abiertamente.

31.- Las diferencias entre los miembros del equipo son trabajadas.

32.- Los miembros en éste equipo se conocen unos a otros como personas.

33.- Los puntos de vista individuales de los miembros del equipo son escuchados.

34.- Se alcanzan los objetivos de las reuniones del equipo.

35.- Los miembros del equipo planean y preparan la información necesaria para las reuniones.

36.- Los objetivos y roles individuales son conocidos por todos los miembros del equipo.

37.- El equipo mantiene una eficaz comunicación persona a persona.

38.- El equipo hace evaluaciones imparciales de su desempeño.

39.- Los miembros del equipo sugieren nuevas ideas.

40.- Otros equipos conocen lo que nuestro equipo pueda aportar.

41.- Nuestro equipo mantiene relaciones constructivas con otros grupos.

42.- Conocemos como personas a los miembros de otros equipos.

Comentarios:

Mucho agradeceremos cualquier comentario adicional sobre su punto de vista respecto a:

- Comunicación Jefe-Colaborador.
- Comunicación entre los miembros del grupo.
- Comunicación con otros equipos de trabajo.

4.2.8.- Cuestionario de habilidades Interpersonales de comunicación.

Este cuestionario está destinado para describir la comunicación uno a uno, que usted tiene con otras personas

del grupo. Señale el número que describa mejor como tiende usted a comportarse.

- 1) Rara vez 2) Algunas veces 3) Frecuentemente
4) La mayoría de las veces 5) Siempre

Preguntas:

1.- Soy claro en describir mis preferencias y expectativas hacia los otros.

2.- Estoy preparado para escuchar activamente cuando alguien esta expresando sus ideas y sentimientos.

3.- Otros me confían sus ideas y opiniones privadas.

4.- Soy perceptivo y cálido respecto a cómo se estaba sintiendo el otro en actividades comunes.

5.- Soy abierto y flexible para implementar nuevas ideas y propuesta de otros.

6.- Ayudo a otros a que se sientan incluidos y apoyados en el grupo.

7.- Estoy abierto a recibir retroalimentación sobre mis conductas y el impacto que éstas tienen sobre otros.

8.- Comparto información y problemas relacionados con el trabajo.

9.- Es fácil hablar conmigo cuando otra persona tiene la necesidad de hacerlo.

4.2.9.- Hoja de mensaje

De mí para tí - De tí para mí

Sería más agradable y benéfico para mí, si tu pudieras:

1.- Hacer con mayor frecuencia o mejor las siguientes cosas:

2.- Hacer menos las siguientes cosas o dejar de hacer:

3.- Continuar haciendo las siguientes cosas:

4.- Empezar a hacer otras cosas adicionales como:

4.2.10.- Autodiagnóstico: Manejo del Conflicto.

Este cuestionario tiene como finalidad identificar como responde usted en situaciones, en las cuáles sus deseos difieren de los de otra persona.

Instrucciones: De los siguientes enunciados que describen posibles comportamientos al reaccionar ante esas diferencias, circule " A " / " B " según corresponda al enunciado que sea más característico de su propio comportamiento.

En algunos casos, ni el enunciado "A" ni el "B" serán muy representativos, pero escoga aquel que describa mejor la reacción que más probablemente tendría usted.

1.- A.- En ocasiones dejo a otros que asuman la responsabilidad de resolver el problema.

B.- En lugar de negociar sobre los aspectos en que no estamos de acuerdo, yo trato de enfatizar los puntos en los que sí estamos ambos de acuerdo.

2.- A.- Trato de encontrar una solución en que ambos transigamos.

B.- Intento manejar todos mis intereses así como también los intereses de la otra persona.

3.- A.- Consistentemente busco la ayuda de la otra persona para encontrar una solución.

B.- Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.

4.- A.- Trato de evitar crearme una situación desagradable.

B.- Trato de triunfar en mí postura.

5.- A.- Intento posponer el asunto hasta que tenga tiempo para pensarlo.

B.- Renuncio en ciertos puntos para ganar en otros.

6.- A.- De inmediato intento sacar a luz todos los intereses y problemas .

B.- Intento apaciguar los intereses de la otra persona y conservar nuestra relación.

7.- A.- En ocasiones evito expresar opiniones que puedan crear controversia.

B.- Dejo que logre alguno de sus puntos, si la otra persona deja que yo logre alguno de los míos.

8.- A.- Trato de no lastimar los sentimientos de la otra persona.

B.- Intento convencer a la otra persona de los méritos de mí postura.

9.- A.- De inmediato intento tratar nuestras diferencias.

B.- Intento encontrar una justa combinación de

puntos ganados y perdidos para ambos.

10.- A.- Intento mostrarle la lógica y los beneficios de mi postura.

B.- Al abordar las negociaciones, intento ser considerado hacia los deseos de la otra persona.

Proponemos que todas estas alternativas de solución, sean desarrolladas en un curso de capacitación organizacional, con el fin de concientizar al personal y a la organización de la importancia que tiene la comunicación en todos los niveles, para poder incrementar la productividad y desarrollo conjunto del personal.

Así mismo, es importante dar una adecuada inducción al personal de la empresa, con el fin de que conozcan:

- Antecedentes Históricos de la Empresa.
- Objetivos Institucionales. (Productividad, Desarrollo, Calidad, Personal y Liderazgo)
- Estrategias (Innovación, Flexibilidad, Proactividad y Establecimiento de Prioridades).
- Valores Profesionales (Honradez, Discreción Productividad, Calidad, Nacionalismo, etc.).
- Principales Servicios que brinda la empresa.
- Estructura organizacional.
- Políticas

4.3.- Mecanismo de Seguimiento.

Una vez que el equipo de trabajo se ha fijado una meta y un plan para mejorar la productividad y calidad, el éxito

dependerá del grado de compromiso que se consiga entre los miembros del equipo, para que las acciones propuestas en el plan tengan seguimiento y se concluyan.

El compromiso debe mantenerse y alcanzar tal profundidad que aseguren que cada equipo no solo concluirá exitosamente con el plan de mejoramiento; sino que, al lograr éste, de inmediato se propondrá reiniciar el proceso de mejoramiento para alcanzar una nueva meta de incremento en la productividad y calidad.

Dinamizando así, con un compromiso perseverante, cada equipo irá convirtiendo la productividad y calidad en una nueva forma de trabajar. Cada equipo y cada persona irán integrando la productividad y calidad a su vida diaria, hasta llegar a adoptarlas en una forma de vida. Cada equipo y las personas que lo forman habrán logrado así la excelencia.

El compromiso viene a ser " La energía básica para indicar y sostener la acción mediante la transformación de la intención en realidad, así como la capacidad de traducir una intención en una realidad y mantenerla". (1)

4.3.1.- El compromiso depende de la motivación.

La capacidad de convertir en realidad la intención expresada en la meta de mejoramiento del equipo, dependerá de que tan convencidos estén los integrantes, que al ir cumpliendo las acciones del plan, estarán quedando satisfechas varias necesidades de orden personal. Esto es la energía básica para iniciar y sostener las acciones de

mejoramiento será generada por la motivación que cada persona tenga por conseguir los niveles de productividad esperados con tales acciones, se puede concluir que un equipo tendrá la fuerza necesaria para llevar a cabo sus planes de mejoramiento y hará de la productividad, calidad y comunicación una forma de ser y de trabajar, sólo cuando las personas que la integran, se sientan partícipes de los objetivos pleneados.

4.3.2.- La productividad, calidad y comunicación como base de una actitud ante la vida.

Si bien la productividad y la calidad en la comunicación son una exigencia que la empresa moderna hace a sus colaboradores, como único camino para alcanzar la sobrevivencia ante la crisis actual, es más importante que cada uno de nosotros valoremos a la productividad y calidad, como un interés muy personal. Ellas son respuesta a necesidades muy nuestras: No solo de subsistencia económica y seguridad en el trabajo; sino también como manera de satisfacer necesidades de nivel superior que llevamos muy dentro de nosotros mismos, como son las de reconocimiento de quiénes nos redean. Todo lo anterior, lo podemos englobar en la necesidad de superar nuestra calidad en todos los sentidos y rebasar nuestros propios límites. Es una necesidad de crecimiento, desarrollo y utilización del potencial personal.

Al darse por terminado el seguimiento, aproximadamente tres semanas después, se reúnen nuevamente a los participantes con su mismo instructor y éste tiene como objetivo ver los resultados que tuvo el curso tomado; si existe alguna desviación se aplicarán medidas correctivas que nos ayuden a tratar de solucionarlas.

Al finalizar este capítulo pudimos conocer las técnicas, diagramas, diagnósticos, plan de acciones, etc. que nos van a ayudar a resolver los problemas que detectamos en nuestra investigación y así lograr que los miembros del equipo de trabajo valoren la calidad de la comunicación alcanzando una adecuada comunicación interdepartamental.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

DEL CAPITULO 4

- (1) Bennis, Warren, Nanus, Burt.
" Lideres, El Arte de Mandar "
Merlín Libros México , D.F.
1987 P. 22-24

Conclusiones

Las Sociedades Nacionales de Crédito a través de la historia se han ido desarrollando cada vez con más esmero, con el objeto de ser más productivos y brindar mayor y mejor servicio a sus clientes y/o usuarios.

Es por tal motivo que consideramos que la reprivatización de la Banca fué una buena toma de desición, ya que debe estar en manos de particulares, teniendo de ésta manera un mejor manejo administrativo, aplicando los recursos que se obtengan de la enagenación de la participación estatal en el capital de la banca, ya que contribuirán a fortalecer la estabilidad económica del país, ampliar las perspectivas de desarrollo a largo plazo, atendiendo las demandas más urgentes. Interviniendo el estado solamente como un ente regulador y estabilizador.

En el avance al que nos referimos en párrafos anteriores intervienen recursos financieros, técnicos (innovaciones) y el principal: el Recurso Humano.

El objetivo principal de éste seminario de investigación radica en la importancia de una buena calidad en la comunicación, dando como resultado un incremento en productividad y motivación de las personas involucradas. Como se mencionó anteriormente el recurso humano "el hombre" es quién cuenta con los medios para afrontar los problemas que aquejan a nuestra sociedad, sin dejar de tomar en cuenta los recursos técnicos y financieros.

Como hemos podido observar a lo largo de ésta investigación, la comunicación está íntimamente relacionada con el recurso humano, es por éste motivo que analizamos algunos de los problemas que se presentan en el departamento de Capacitación y Desarrollo. Dentro de los cuáles encontramos: falta de motivación y coordinación de las actividades a realizar, inadecuada planeación, falta de conocimiento de la estructura organizacional, mala inducción al personal etc..

Todos y cada uno de los problemas tienen su fuente de origen en una falta de comunicación, es por tal motivo que nosotros proponemos como alternativas de solución el hecho de que se impartan cursos de capacitación, desarrollandose temas como son: La comunicación organizacional e inducción, determinandose perfectamente el objetivo a alcanzar, las estrategias, contar con instructores capacitados y un ambiente agradable. Consideramos que coordinando todos los factores antes expuestos, desarrollando y analizando las técnicas que proponemos en el capítulo IV, podemos lograr que el personal se concientice de la importancia de la comunicación en todos los niveles y así poder lograr una retroalimentación, en donde los participantes den a conocer sus puntos de vista, así como los problemas que no permiten desarrollar adecuadamente sus funciones.

Por medio de ésta retroalimentación nos podemos percatar de otro tipo de conflictos y con la ayuda de los

instructores poder o tratar de solucionarlos.

Posteriormente proponemos que se de un seguimiento del curso aproximadamente tres semanas después, en donde se reúnen nuevamente los participantes, con su mismo instructor y tiene como objetivo ver los resultados que tuvieron en esas tres semanas, aplicando lo aprendido en el curso de comunicación que se impartió, se analizan los resultados y en caso de que existan problemas o desviaciones, se aplicarán medidas correctivas que nos ayuden a tratar de solucionarlos.

De acuerdo a lo anterior nos preocupamos por factores como: comunicación y calidad, considerando que la calidad debe ser la principal prioridad de la empresa, logrando utilidades importantes y un nivel competitivo. La comunicación es un factor indispensable para lograr la productividad y los objetivos establecidos.

Todos los aspectos analizados y desarrollados en éste seminario de investigación se consideran de vital importancia no sólo para las Sociedades Nacionales de Crédito, sino también para aquellas organizaciones que se preocupan por alcanzar una adecuada productividad por medio de las relaciones interpersonales.