



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN



17
2 eje.

**"MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DIRIGIDA
HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD DE TRABAJO"**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:
JOSE ALEJANDRO COELLO ESTRADA
JOSE OBED GARCIA RIVERA**

ASESOR DE LA TESIS: L. A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAINE KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FEB-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodriguez Coballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

Modelo de capacitación y adiestramiento dirigido
hacia una cultura de Calidad de Trabajo

que presenta el pasante José Obed García Rivera
con número de cuentas 3710703-7 para obtener el TÍTULO de:
licenciado en Administración ; en colaboración con :

José Alejandro Coello Estrada

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 19 de AGOSTO de 199

PRESIDENTE L.A. Cecilia Baiza Barba
VOCAL L.A. Francisco Ramirez Canelas
SECRETARIO L.A. Efraim Navarro Guerrero
PRIMER SUPLENTE L.A. Arturo Salinas Hernández
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Nestor Pillado García



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN, N. A. M.
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR FACULTAD DE ESTUDIOS
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"MODELO de capacitación y adiestramiento dirigida
hacia una cultura de Calidad de Trabajo"

que presenta el pasante: José Alejandro Coello Estrada
con número de cuentas: 8000580-9 para obtener el TÍTULO de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN ; en colaboración con:

JOSÉ OSIEL GARCÍA RIVERA
Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 17 de Agosto 1992

PRESIDENTE L.A. Cecilia Baldo Barba
VOCAL L.A. Francisco Ramírez Canales
SECRETARIO L.A. Efraim Montero Guerrero
PRIMER SUPLENTE L.A. Andrés Salinas Hernández
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Néstor Pineda García

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

José G. Coello Coello y Ma. Teresa Estrada de C. Quienes siempre tuvieron la ilusión de que yo terminaría una carrera; por su ejemplo y educación, con mucho cariño y agradecimiento les dedico esta Tesis.

A MIS HERMANAS:

Quienes siempre vieron en mí un apoyo y como único hermano creyeron en mí.

A MI ESPOSA:

Adriana Torres de Coello
Desde que eramos novios, creyo y motivo para que culminaré mis estudios, ahora es una realidad.
Gracias mi amor, gracias porque siempre creviste en mí y me alentaste en todo momento.

A MIS HIJOS:

Adrianita y José Alejandro.
Quienes son la razón de esforzarme día a día y ver siempre más allá.

A MI ASESOR DE TESIS:

Lic. Francisco Ramírez Ornelas
Como reconocimiento a su labor en mi formación académica por el amigo que es y sobre todo que siempre me apoyo y me oriento a la realización de esta tesis.

A MI UNIVERSIDAD:

Que me dió la oportunidad de desarrollarme en lo que yo quise ser.

JOSE ALEJANDRO COELLO ESTRADA

DEDICATORIAS

- A MI ESPOSA AMADA, MARY CARMEN.

Quien con paciencia ha sabido esperar el momento en que se cristaliza el fruto del estudio.

- A MI HIJO, OBED GARCIA.

Mi esperanza e ilusión, motivo de superación diaria.

- A MI MADRE,

Siempre fiel a sus principios y a su vocación de madre.

JOSE OBED GARCIA RIVERA.

T I T U L O

MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DIRIGIDO HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD EN EL TRABAJO.

I N D I C E

Pág.	C O N T E N I D O
1	INTRODUCCION
3	OBJETIVO
	CAPITULO
4	1.- GENERALIDADES
5	1.1 LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO
20	1.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
51	1.3 LA CALIDAD TOTAL Y SUS PRECURSORES
	CAPITULO
81	2.- MODELO PROPUESTO PARA LA CULTURA DE CALIDAD
82	2.1 DISEÑO CONCEPTUAL
83	2.2 DISEÑO ESTRUCTURAL
85	2.3 DISEÑO FUNCIONAL
	CAPITULO
95	3.- METODO DE INVESTIGACION APLICADO
96	3.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA
96	3.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS
97	3.3 FIJACION DE OBJETIVO
97	3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION
97	3.5 APROBACION O DISPROBACION DE LA HIPOTESIS
98	CONCLUSIONES
	BIBLIOGRAFIA

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

El presente proyecto nació en base a una serie de inquietudes que se nos han presentado durante nuestra experiencia de trabajo, ésto en el ámbito de la administración de los recursos humanos en las organizaciones y su calidad.

Es importante señalar que la actitud o conducta en el trabajo ha sido y será la temática que a través del tiempo nos obliga a crear modelos de comportamiento encaminados a la autorización del recurso humano; así también, para que el administrador reciba un justo reconocimiento a su labor y de ésta manera la relación laboral se realice con armonía, generándose un crecimiento integral que se manifieste con una sociedad realizada.

El trabajo que aquí hemos desarrollado, contiene todo un capítulo (GENERALIDADES), dentro del cual se tratan puntos como la capacitación y el adiestramiento, se explica que es el desarrollo organizacional, su conceptualización, tipos de resistencia al cambio, los tipos de costos de cambio, el agente de cambio (su perfil), modelos de desarrollo organizacional, la calidad total y por último se menciona la participación de los principales precursores de la calidad total, así como sus filosofías.

El tema II es un caso práctico; es un modelo de calidad total, que consideramos se ajusta a los contenidos del recurso humano que opera en la industria mexicana.

El modelo antes mencionado, contiene los puntos siguientes: El diseño conceptual; en este apartado se explica de forma detallada el modelo como sistema, a continuación se desarrolla el diseño estructural y para concluir este capítulo, se prepara el diseño funcional; por medio del cual se indica la forma de su operación.

Por último, se realizó un estudio de campo, el cual está fuertemente apoyado por el método científico.

En este capítulo, se diseñó el método de investigación que sirvió para confirmar lo importante y necesario que es el diseñar e implantar programas de calidad total para la industria en México.

Sin duda, nosotros consideramos que el presente estudio será una herramienta de peso para que nuestras empresas, no únicamente en el caso del ya tan comentado tratado trilateral del libre comercio, sino también para aprovechar otros mercados externos, así como optimizar nuestro mercado interno, esto estamos plenamente convencidos, se logrará únicamente sólo cuando se infiltre tanto al empresario mexicano, así como al trabajador en una actitud de calidad total.

O B J E T I V O

Proporcionar modelos de capacitación y adiestramiento, dirigidos hacia una cultura de calidad en el trabajo, es decir, - modelos que modifiquen la actitud del recurso humano hacia el - trabajo.

Como resultado inmediato del objetivo tendremos mejores niveles de productividad, desarrollo permanente de las organizaciones y sociedades realizadas a través de su trabajo.

1.- GENERALIDADES

1.1 LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO

1.2. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.3. LA CALIDAD TOTAL Y SUS PRECURSORES

1.1. LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

La realidad actual del país ha generado mayor conciencia de nosotros mismos y de nuestro entorno. De la crítica pasiva se ha pasado a la acción positiva y conciente, ya que no pocos han decidido enfrentar los retos del presente para levantar un nuevo país más sano y vigoroso.

Antes de continuar cabe emitir los conceptos relativos a la capacitación y el desarrollo; considerando que la capacitación es la adquisición de conocimientos y/o habilidades para el mejor desempeño en el trabajo y su aplicación se realiza para el Recurso Humano que ocupa puestos de nivel operativo hasta el nivel de supervisor, esto es ya que la capacitación se divide en entrenamiento y adiestramiento, siendo el entrenamiento aquel que nos implica un esfuerzo meramente físico y el adiestramiento nos auxiliar en las cargas de trabajo de carácter psicomotor.

Por otra parte el desarrollo nos implica el habilitarle los Recursos Humanos contenidos a nivel cognocitivo que modifican sustancialmente su conducta en el trabajo; por ejemplo el desarrollo gerencial, de tal manera que éste se proporciona al personal que ocupa puestos de jefatura de departamento hasta direcciones.

Así en la Industria Mexicana existe la convicción de que sólo por el camino del trabajo podremos salir adelante, pero con la eficiencia necesaria para detener el retraso en el crecimiento de la productividad que amenaza nuestro nivel de vida y el bienestar social.

El trabajo en sí, tiene implicaciones económicas, sociales - técnicas y sobre todo humanas, que le dan razón de ser; por ello es indispensable reeducar a todos los mexicanos dentro de una nueva cultura de superación personal, enfocada al logro de

metas individuales, sociales y de trabajo para el bien común. Debemos educar a las nuevas generaciones bajo una línea de -- pensamientos positivos, esto para rescatar los auténticos valores efectuados por la situación económica y devolver la con fianza en el rumbo de México.

El país podrá crecer nuevamente con voluntad política, ca pacidad de negociación, concentración y la clarificación de - un auténtico proyecto nacional de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta a la sociedad en pleno y no - sólo a algunos sectores. Puede adoptarse la actitud y ser víc timas pasivas de las circunstancias o por el contrario, ser -- nosotros mismos los actores que propiciamos nuestras circuns-- tancias ya sea en forma indirecta o como simples espectadores. Ambas posiciones pueden validarse parcial o totalmente, pero es irrefutable que la única fórmula que conduce al éxito, es aque- lla que se prepara con base en el trabajo y es esfuerzo, en la educación y en la capacitación de nuestra fuerza productiva.

En la tarea de elevar la productividad, mejorar la calidad y aspirar a la excelencia, la educación juega un papel determi- nante. Por eso, para capacitar al individuo hay que educarlo; no sólo proporcionándole conocimientos básicos y elementales, - como leer y escribir para que pueda capacitarse, sino para que sepa el por qué debe hacerlo. Ya hemos sido testigos desde la posguerra en la educación, el cambio de actitudes negativas, la capacitación y el desarrollo de una cultura enfocada al trabajo y la productividad han sido factores que han contribuido al éxi to de otros países; ¿Porqué el nuestro iba a ser la excepción?.

Cuando tengamos conciencia de las bondades que nos ofrece - la educación en este sentido, obtendremos tierra fértil que fa- cilita la comprensión de la necesidad de la capacitación entre empleados, trabajadores, empresarios y autoridades como un me- dio que puede intensificar la posibilidad de generar fuentes de

empleo, ampliar la capacidad de funcionamiento del mercado de trabajo, eliminar factores de ficción social, agilizar la circulación de los trabajadores de un mercado cambiante y proporcionar el auto empleo.

Además, la capacitación debe desempeñar un papel muy importante en la reducción del desempleo y subempleo, en la medida en que se lleva a cabo en forma efectiva, proporcionando elementos de trabajo capaces en las fuentes que lo demanda, sobre todo en esta época de transición que demanda la conquista de un estado moderno y altamente productivo. Lo anterior sólo será posible si se establecen políticas, planes y programas de capacitación que tengan entre otros los siguientes objetivos:

- Alentar en el trabajador los valores del trabajo y crear una cultura enfocada a la calidad.
- Conciliar objetivos y propósitos empresariales con los de los trabajadores.
- Identificar al trabajador con sus tareas y responsabilidades.
- Promover y desarrollar un espíritu creador, positivo y emprendedor.
- Fomentar la seguridad social del propio trabajador y su familia.
- Asegurar la inversión del empresario y hacerla rentable.
- Elevar la productividad de las empresas.
- Asegurar el acceso a un empleo productivo
- Consolidar el desarrollo de los factores productivos.
- Contribuir al bienestar nacional

Cabe aquí abrir un paréntesis para subrayar la palabra necesidad de educar, capacitar y adiestrar. Los especialistas en psicología social consideran a la necesidad como la expresión -

de un proyecto individual o colectivo. Aquí la educación, la capacitación y el desarrollo son medios para alcanzar un fin al ser elegidos como los instrumentos más indicados para ello. Entonces, la necesidad es la traducción de esta instrumentalidad concreta para alcanzar un proyecto.

Por otra parte, es imposible esperar que la capacitación sea la solución definitiva que satisfaga todas las necesidades; es decir, si las deficiencias residen en defectos de las estructuras, planes, políticas de la institución, maquinaria obsoleta inadecuadas remuneraciones, entre otras, tanto la capacitación como la educación no servirán como panacea para todos los problemas. La capacitación no debe iniciarse como consecuencia de los cambios de la institución, sino debe plantearse e iniciarse como una forma de preparación para estos cambios.

De acuerdo con Peter Druker "Al contratar a un trabajador se contrata siempre al hombre entero: es decir, no se contrata una mano, ni se utiliza al hombre como una simple mano. Muchos de nuestros llamados problemas de personal proceden de intentos por usar exclusivamente las manos o la fuerza bruta, ignorando el hecho evidente de que se está trabajando con seres humanos.

Para concluir, cabe reflexionar en el hecho de que para una nación no existe recurso más valioso que una población con un alto nivel de educación y adecuada capacitación, lo cual incluye una conciencia y deseo pleno de ser cada vez mejores y dispuestos a dar más lo que no se nos pide.

México es un país en recursos naturales y humanos; pero debe fortalecer un espíritu verdaderamente transformador y una auténtica voluntad de cambio a todos los niveles y en todos los órdenes.

1.1.1. ASPECTOS LEGALES.

En el proceso de formulación de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917, nació una concepción Jurídico-Política que revolucionó la teoría propia del Derecho Constitucional, cuando se rompió la rigidez de un esquema iminente formulista para dar paso a normas con una jerarquía más humanista y dinámica que sobrepasaban con amplitud los principios del liberalismo del siglo XIX.

En el campo de adiestramiento y de la capacitación la legislación mexicana tiene valiosos antecedentes en el contrato de aprendizaje en la Ley Federal del Trabajo de 1931. Desafortunadamente la mala aplicación del susodicho contrato provocó serios problemas, tales como la explotación de menores y adultos, su pretexto de estar sujetos a un período de aprendizaje, ya que entonces la Ley contemplaba la posibilidad de que el aprendiz recibiese un salario menor al mínimo cuando estaba sujeto al período de enseñanza.

Como es natural, las leyes son perfectibles y en el capítulo de adiestramiento y de capacitación las lagunas legislativas eran enormes y prácticamente lo establecido dentro de la Ley Federal del Trabajo era letra muerta.

Al iniciarse el gobierno del Presidente Lic. José López Portillo, resurgió la inquietud por establecer nuevos mecanismos con objeto de resolver en el medio laboral los problemas asfixiantes de la escasez de mano de obra calificada; el de la grave incidencia de riesgos de trabajo y el del campo lacerante.

Los decretos publicados en el Diario Oficial de la Federación de enero de 1978, se elevaron a rango de garantía Constitucional, el derecho de los trabajadores a recibir capacitación y adiestramiento se federalizó la aplicación de las nor-

mas de trabajo en varias ramas industriales y en las materias de seguridad e higiene y de capacitación y adiestramiento.

El proceso de reformas legales de que ha sido objeto el derecho laboral mexicano, es observancia directa del reclamo nacional porque se estableciera un sistema que conciliara las aspiraciones personales de la clase trabajadora, en el insoslayable requerimiento de aumentar la productividad de todos los centros del país.

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

ARTICULO 123

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se proveerán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.

El congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir Leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

a. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo.

FRACCION XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

FRACCION XXXI. La aplicación de las Leyes del trabajo corresponden a las autoridades de los Estados, en sus respectivas -

jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

A) RAMAS INDUSTRIALES...

B) EMPRESAS...

1. Aquéllas que sean administradas en forma directa o descentralizadas por el Gobierno Federal.

2. Aquéllas que actúen en virtud de un contrato o concesión Federal y las industriales que les sean conexas, y

3. Aquéllas que ejecuten trabajos en zonas Federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

TITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES

ARTICULO 3°

"Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

ARTICULO 7°

"El patrón y los trabajadores extranjeros, tendrán la --- obligación solidaria de capacitar a trabajadores mexicanos en la especialidad de que se trató".

TITULO SEGUNDO: RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO.

ARTICULO 25°

"El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

FRACCION VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley".

TITULO CUARTO: DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y DE LOS PATRONES.

ARTICULO 132

Son obligaciones de los patrones...

FRACCIONES XV. Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III Bis de este Título.

FRACCON XXVIII. Participar en la integración y funcionamiento de las Comisiones que deban formarse en cada centro de trabajo, de acuerdo con lo establecido por esta Ley.

CAPITULO III Bis: De la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores.

ARTICULO 153-A

"Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

ARTICULO 153-B

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

ARTICULO 153-E

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo", salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeña, en cuyo

supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo".

ARTICULO 153-F

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como -- proporcionarle información sobre la aplicación de -- nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o -- puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo:
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

ARTICULO 153-G

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a --- desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a -- las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colegativos".

ARTICULO 153-H

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o - adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, cesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos;

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

ARTICULO 153-I

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y la empresa.

ARTICULO 153-L

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento".

ARTICULO 153-M

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo".

"Además, podrán consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

ARTICULO 153-N

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentarse ante la Secretaría del Trabajo y Previsión So--

cial, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

ARTICULO 153-0

"Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

ARTICULO 153-Q

Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-0, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodo no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;
- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

ARTICULO 153-R

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

ARTICULO 153-S

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

ARTICULO 153-T

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o

a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

ARTICULO 153-U

"Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y de inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el exámen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En éste último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

ARTICULO 153-V

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

"Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiere, el trabajador, mediante exámen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual de ellas es apto".

ARTICULO 153-W

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán ing

critos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondiente figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

ARTICULO 153-X

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo".

ARTICULO 159

"Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de 30 días y los puestos de nueva creación, serán cubiertos escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación que le impone el artículo 132, Fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia...".

1.2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.2.1 UN POCO DE HISTORIA

El D. O. se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa e interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio, como son llamados algunas veces. Tales esfuerzos son relativamente nuevos, pero están desarrollándose visiblemente en los Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia y otros países. Entre el creciente número de organizaciones que se han esforzado por llevar a cabo el D. O. están: Unión Carbide, Esso, TRW Systems Humble Oil, Weterhauser e Imperial Chemical Industries Limited. Otra clase de instituciones, entre las que están escuelas públicas, iglesias y hospitales, lo han incluido también.

Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del D. O. en el año de 1924, partiendo del estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Ahí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción, las modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios se descubrió la influencia de los factores de comportamiento (sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el D. O. nació en 1958, - con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Haerbert Shepard en la Stardard Oil Company (ESSO), EUA. Aquí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de grupo o "T-Groups" no para favorecer esencialmente el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con --

grupo de personas pertenecientes a la misma empresa.

En un capítulo especial sobre la Historia del Desarrollo Organizacional. French y Bell (1973) visualizan el origen - del D. O. como un aprendizaje embrionado o de gestión:

I.- Con el entrenamiento de equipos de una organización - en los laboratorios con "T-Groups" del NTL, en Bethel. EUA. a partir de 1947 y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años a partir de 1950. considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente.

II.- Con los trabajos de "investigación de acción" y retro información por medio del estudio y la investigación realizados por el "Research Center of Group Dynamics" fundado por Kurt Levin en 1945 en el M.D.T. (EUA) y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, - Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert. Es así que, en la Detroit Edison Company, se constituyó una retroinformación sistemática, con los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la -- compañía, en reuniones de "acoplamiento".

French y Bell, en ese mismo texto, enfatizan que el foco en la "organización total", que caracteriza específicamente el esfuerzo del D. O., surgió más concreta y directamente con los - trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en - 1957, en la Unión Carbide (EUA): y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murray Horwitz en 1958 y 1959, en la refinería de la Esso Standard Oil, también en los EUA. McGregor visualizada inclusive la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento en grupos (método

de laboratorio) a las organizaciones complejas.

Estos mismos autores añaden además que el esfuerzo del D.O. propiamente dicho, dirigido a realizar múltiples entradas y producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema, tuvo su inicio específico quizá antes con el -- trabajo de Leband Bradford y Ronald Lippitt en 1945, en el - Freedman Hospital en Washington, D. C. (EUA).

Consideramos que además:

a) de los trabajos de psicología aplicada a la organiza-- ción, a partir de las investigaciones de Hawthorne.

b) de la aplicación de la metodología de laboratorio ("T groups" y "Adiestramiento de Sensibilidad"), de la que fué - el NTL Institute for Applied Behavioral Science (NTL signifi-- ca National Training Laboratory) la gran creadora y alimenta-- dora.

c) de la aplicación de la metodología de "investigación - de acción" y retroinformación por medio del estudio y la in-- vestigación, el surgimiento y proceso del nuevo arte del D.O. se vieron influenciados, también por conocimientos o activida-- des en otras áreas, a saber:

d) teoría de sistemas abiertos y teorías de campo, a par-- tir de Bertalanffy y Kurt L.

e) conceptos sobre sistemas socio-técnicos, con los traba-- jos iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist, etc. agrupados principalmente en el Tavitock Institute de Londres.

f) psicología organizacional, cuyos principales contribu-- yentes fueron quizá A. Maslow, C. Argyris, K Lewin D. McGre-- gor, R. Likert, F. Herzberg, G. Homans, E. Jaques, E. Mayo, E. Roethlisberger, W. Dickinson, V. Vroom, W. Whyte, A. Zalesnick,

G. Aliport, H. Thelen, D. Katz, R. Kahn, A. Tannenbaum, -
McClelland, W. Reddin, etc.

g) desarrollo de las ciencias socio-administrativas, con
Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, J. G.
Miller, Urwick, Simon, March, Monton, Seiznick, Kepner
Tregoe, J. Humble, Ansoff, Koontz, O'Donnell, W. Nexman, Litter
A. Chandler, A. Sloan, etc.

En cuanto a la expresión original "Organization Develop-
ment" (O.D.) y su equivalente "Organizational Development",
ambas traducidas en Brasil como Desarrollo Organizacional -
(D. O.), no se sabe en realidad quién le acuñó y cuando -
French y Bell aclaran que la paternidad termológica corres-
ponde quizá a Blake Shepard y Mouton y que la expresión de-
be haber nacido entre 1956 y 1959. Chris Argyris publicó -
en 1960, en la Yale University Press, un trabajo con título
de "Organization Development".

Expresiones equivalentes como "Cambio de organización", -
"Cambio de organización planeado", "Mejoría organizacional".
"Efectividad Organizacional" y "Renovación de la organiza-
ción" se han utilizado más o menos sinónimamente, aunque con
menos frecuencia y aceptación.

En Brasil, dentro de la conceptualización caracterizada en el
capítulo inicial, los trabajos sobre el D. O. tuvieron como
precursores a Pierre Weil, Fernando Achilles, Paulo Moura, -
Sergio Foguel, Fela Moscovici, Leonel Caraciki, Edela Lanzer
y Francisco Pedro P. Souza, según lo que se ha podido constatar.

Actualmente se está extendiendo la aplicación del D. O. en
nuestro país; sin embargo, dado que nuestros valores organiza-
cionales se encuentran en vías de humanización, que la aplica

ción del D. O. en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad y sí en forma más bien novedosa y basada con exclusividad o en un aspecto meramente estructurista o administrativo o técnico psicosocial y no teniendo en cuenta a los tres al mismo tiempo y que no se le ha presentado de manera asimilable a nuestra mentalidad, se le ha desvirtuado de todo su impacto a que es merecedor; no obstante, el D. O. ofrece muchos instrumentos que de ser aplicados científicamente y considerando nuestra psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales que no se pueden cambiar de improviso, beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo no sólo de las empresas e industrias, sino también de todo tipo de organizaciones en nuestro país que estén formalmente estructuradas.

1.2.2. CONCEPTUALIZACION DEL D. O.

Muchos autores han intentado conceptualizar lo que es el D. O. (desarrollo organizacional) en términos operacionales. Así, Warren Bennis describe el D. O. como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso."

Una conceptualización más amplia, o sea, no restringida al empleo del laboratorio, es la que de Richard Beckhard: "Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento."

Luis Ferrer, nos dice que es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones, mediante un cambio planificado, según -- las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las -- condiciona".

Apuntes del D. O. del Profesor FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS, nos dice que es una estrategia educacional de largo alcance que canaliza los efectos del cambio, sustentándose en las - ciencias del comportamiento humano para modificar actitudes, valores y creencias, (cultura) de los grupos de la organización, para el logro de la excelencia.

1.2.3. OBJETIVOS INMEDIATOS MAS COMUNES DEL D. O.

Los objetivos de una implantación de D. O. en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de -- ésta; no obstante, existen algunos que se pueden considerar como los más comunes:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas: "La función debe determinar a la forma", y no las tareas encajar en las estructuras existentes.

2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable - como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc. - mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de -- continuo mejoramiento.

3. Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.

4.- Crear condiciones en las que se haga aparecer el con-- flicto inevitable y se maneje adecuadamente.

5. Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.

6. Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

7. Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel -- asignado se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.

8. Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, -- verticales y diagonales.

9. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.

10. Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

11. Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes, (Soluciones sinérgicas son soluciones creativas, en las que 2+2 es equivalente a más de 4 en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos.)

1.2.4 VALORES DEL D. O.

- * Dar oportunidad a los miembros de la organización de -- que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- * Dar oportunidad a cada miembro de la organización, -- así como a esta última, de que desarrollen todo su -- potencial.
- * Buscar aumentar la efectividad de la organización en terminos de todas sus metas.
- * Intentar crear un ambiente en el cual sea posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona como un - complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida).

1.2.5. PROGRESO O ETAPAS DE LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE D.O. (LUIS FERRER)

Las etapas para implantar en una organización un programa de D. O. son seis, a saber

1. Autodiagnóstico, es decir, aquella etapa en la cual - el consultor asiste al cliente para que éste detecte el estado de salud por el que pasa su organización .

2. Recopilación y diagnóstico de datos: en la práctica, - estas etapas se pueden llevar casi al mismo tiempo; como veremos en el "Modelo y método de D. O.", los instrumentos para -- hacer la recopilación de datos son, básicamente: encuestas, -- entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, y los conflictos intergrupales e in|agrupales.
| |

3. Planeación de la aplicación del D. O. en la organización respectiva.

4. Capacitación del personal indicado para que la ejecución del D. O. sea efectiva, por ejemplo: Capacitación en la solución de problemas, toma de decisiones, etc.

5. Ejecución, es decir, la aplicación de la planeación, - teniendo en cuenta la relación existente entre "liderazgo y ad ministración", y el "cambio de conducta".

6. Seguimiento y reciclaje; proporcionarle mantenimiento al programa de D. O. para asegurar su continuidad.

1.2.6 REQUISITOS PARA UN AUTENTICO PROGRAMA DEL D. O.

1. Debe ser orientado al problema. en el sentido de que el

aprendizaje de los individuos y del grupo está construido esencialmente sobre la experiencia en solucionar sus propios problemas orientados a la tarea.

2. El programa o esfuerzo de cambio debe ser orientado al cliente, en el sentido de que el consultor o agente de -- cambio ayude sólo al cliente a desarrollar su organización, - más bien que aquél lo haga el cliente.

3. La intervención debe estar basada en la experiencia, - en cuanto a que el aprendizaje y crecimiento producidos entre los miembros de la organización deben construirse sobre su --- propia experiencia.

4. El esfuerzo de cambio debe ser determinado por el siste ma, en cuanto que debe ser planeado y llevado a cabo teniendo en cuenta que un sistema de organización impactará a los otros sistemas.

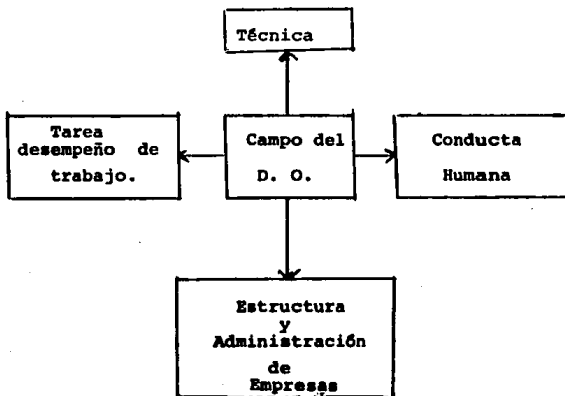
5. El cambio debe estar relacionado con la cultura, en el sentido de que aunque aquél no afecta directamente a la cultura (es decir, al conjunto de valores, necesidades, expectativas, - creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una - organización) de la organización de sus actividades y normas de trabajo en grupo, al menos es emprendido en términos de su . . . impacto en dicha cultura. Esto se debe a que la cultura de cual quier organización que contiene reglas de conducta no escritas o normas de grupos, es generalmente considerada como la clave - de cualquier duradero esfuerzo de desarrollo.

6. El cambio de organización debe basarse en valores orgánicos, es decir, la energía, la planeación y el llevar a cabo - cualquier programa de cambio debe provenir de aquella gente que está más afectada por el medio.

7. Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exi gencias del cambio.

8. El trabajo en equipo debe fomentarse tan pronto como -- sea oportuno, aplicando si es posible, la administración por ob jetivos.

9.- Finalmente, el D.O. se debe tomar fundamentalmente como un proceso, o sea, como un continuo desarrollo que implica muchos cambios; en otras palabras el D. O. es un continuo llegar a ser algo adaptándose al cambio, de lo cual se infiere que el D. O. está llamado a ser implantado y a seguir operando durante la existencia de las organizaciones, afectándolas beneficiosamente en los campos de sus estructuras y administración, técnicas, tareas y conducta de su personal, esto por medio de un apropiado diseño industrial, en consonancia - con un propicio clima organizacional, es decir, con la adecuada percepción existente en el personal, de la sana cultura de su organización. (observese el esquema siguiente).



1.2.7 ALGUNAS CONDICIONES PARA EL ÉXITO O EL FRACASO EN LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DEL D.O.

Para el éxito

- * La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actual y buscar soluciones.
- * En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis por medio de un nuevo miembro o un consultor.
- * La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
- * Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones.
- * Tienen lugar en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- * El programa de D. O. es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

Para el Fracaso

- * La existencia de una brecha entre los valores de la alta gerencia y su actual comportamiento.
- * La implantación parcial del D. O. o de actividades que no estén basadas en un sistema de metas para efectuar el cambio.
- * Una expectación irrealista del tiempo que tomará la implantación del D. O.
- * Exagerada dependencia o un uso inapropiado de consultores externos e internos.
- * Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el D. O. entre los variados niveles de la organización.
- * Buscar "buenas relaciones humanas" como objetivo principal del D.O., en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

- * Buscar soluciones rápidas o prescripciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la organización.
- * Aplicar inapropiadamente las intervenciones o sin -- una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnósticos de problemas.

1.2.8 HERRAMIENTAS DEL D. O.

Se ha formulado la afirmación de que las organizaciones son sistemas vivos y dinámicos. Los planes y la estructura organizacional de diversos tipos se ponen en práctica, pero no son más que cosas si no les dan vida los agentes de cambio.

Este trabajo comienza con la descripción de algunos modelos para la formación de grupos de trabajo, así como también - para ayudar a los agentes de cambio a adquirir las destrezas - necesarias para resolver problemas de dichos grupos.

Los grupos de trabajo en muchos casos no constituyen las unidades básicas de la organización, porque su funcionamiento no obedece a ningún esfuerzo deliberado. Por eso estudiaremos aquí un diseño que facilite la integración de auténticos grupos de trabajo.

Este planteamiento implica en todos los miembros de un -- grupo un cambio de actitudes; uno que propicie la disponibilidad, la apertura y la interdependencia.

Para dar respuesta a las necesidades de esta nueva forma de organización social, se mostraran METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS que nos sirvan para que en un futuro planifiquemos - los esfuerzos de un grupo de trabajo.

Con ésto se intenta abrir una perspectiva que permita aumentar y mejorar el nivel de satisfacción de las personas en su tarea de un trabajo de grupo.

METODOS, TECNICAS E INSTRUMENTOS DEL D. O.

Existen diferentes maneras de clasificar los métodos, técnicos e instrumentos del D. O. La secuencia en que los abordaremos no implica ninguna clasificación, ni orden de preferencia; sólo son algunos que pueden ser usados en intervenciones o actividades de Desarrollo Organizacional.

a) Método de Laboratorio

Entendemos por "Laboratorio" aquel lugar donde se procura crear y descubrir algo; donde se realizan experiencias; donde se ensayan fórmulas, métodos; donde se buscan soluciones para problemas.

El método de laboratorio surgió para atender a esa necesidad de aprendizaje práctico, ésto a partir de la experiencia concreta y específica vivida por los alumnos; la experiencia que viven se examina y diagnostica por ellos mismos; buscan soluciones para las necesidades y problemas que ellos identifican; examinan alternativas y pasan un proceso de decisiones programan la ejecución de las acciones y su acompañamiento y evaluación.

Las características del método de laboratorio son:

1.- El alumno participa activa y directamente en situaciones prácticas:

2.- Hay un alto grado de realismo en la experiencia de aprendizaje;

3.- Las situaciones, datos e informaciones que constituyen la base de ese aprendizaje se crean o generan aquí mismo, en ese momento, y en el local donde están los alumnos;

4.- Los alumnos son también profesores, los unos de los otros entre sí;

5.- Existen un intenso uso de mecanismos de retroinformación, el cual se puede estructurar (cuestionarios, listas de comprobación, etc.) o no estructurado (exposiciones espontáneas y reacciones no planeadas);

6.- El aprendizaje procura unir: conocimientos racional y teórico, reflexión y análisis.

b) Educación y entrenamiento

Se realizan entrenamientos, cursos y programas educacionales, pretendiendo con esto hacer desarrollo organizacional -

c) Diagnóstico y solución de problemas al determinar el carácter de un problema mediante el análisis de sus signos.

d) Análisis del campo de fuerzas

e) Formación de equipos tales como

El grupo de trabajo, el equipo organizacional, la unión e interacción sistemática entre equipos, se volvieron piezas - esenciales en la concepción y en el trabajo práctico de perfeccionar y renovar organizaciones.

La idea de desarrollo de equipos nació de la aplicación - del método de Laboratorio (en los Grupos-T o "adiestramiento en sensibilidad") a las situaciones reales de trabajo y a los grupos naturales o familiares en las organizaciones (equipos de trabajo o grupos). La riqueza del aprendizaje proporcionada por el Grupo-T y por el método de laboratorio, fue -- adaptada para una transposición a las situaciones socio-técnicas de las organizaciones.

El Grupo-T es un instrumento poderoso, pero se requiere -- utilizarlo con mucho cuidado, bajo la dirección de un profesional con especialización adecuada.

El Grupo-T aporta una importante contribución a la modificación de actividades, valores y comportamiento de los participantes en las áreas de relaciones, competencia de interacción personal, comunicación, autoconocimiento realista, uso - adecuado de las emociones y sentimientos.

f) Negociación de papeles y comportamientos

Es una técnica desarrollada para tratar los problemas de - comportamiento que afectan el desempeño de las personas en el trabajo. Trata de modo funcional y controlado, de las cuestiones de poder, competencia, coerción, divergencia, conflictos y colaboración.

Se aplica entre jefe y subordinados, entre colaboradores, y entre grupos y equipos.

Esta técnica consta de 4 fases: Preparación, Diagnóstico, Negociación y Continuación.

- La preparación: el consultor debe aclarar bien a los -- participantes en cuanto a los objetivos de ejercicios, procedimientos a seguir y específicamente, subrayar los aspectos de interdependencia, influencia y poder mutuo entre las personas que trabajan juntas, aún cuando sean jefe y subordinado. Todos pueden colaborar, estimularse y premiarse entre sí o resistir, bloquear y castigar; aunque de modo sutil, in directo e informal.

- La fase de diagnóstico: constituye el núcleo de la técnica, la objetividad, apertura, confianza y sinceridad que -- penetran en la ejecución, esto contribuirá mucho a su realis mo y éxito.

- La negociación y la continuación son la continuidad de la preparación y el diagnóstico.

TRABAJO EN GRUPO

Mucho de lo que es necesario alcanzar en una empresa u organización se obtendrá por medio de los esfuerzos integrados y coordinados de más de una persona, de un grupo de personas tra bajando juntas (Trabajo en Grupo), o separadas, pero cooperati vamente Trabajo de Grupo.

Y, aún cuando parece que alguien realiza un trabajo aislado e interdependiente relacionado con un trabajo de otras personas o sea un trabajo de grupo.

a) Éxito de un Grupo de Trabajo

El éxito de los esfuerzos de un grupo de trabajo depende -- normalmente de tres aspectos:

- 1.- Del contenido del trabajo (asunto, naturaleza, tareas, etc.
- 2.- Del proceso y clima (dinámica de grupo).
- 3.- De las relaciones interpersonales y del comportamiento individual de sus componentes.

b) Comunicación en el trabajo en grupo:

El grado de retroalimentación que existe entre los integrantes del grupo.

c) Tipos de participación y de funciones en el grupo:

La participación de cada miembro del grupo se puede considerar bajo su aspecto funcional. Esto es, ¿qué sentido tiene su participación, qué función tiene en la dinámica del grupo, qué papel está representando la persona?

Esta participación se puede clasificar en tres categorías:

PARTICIPACION FUNCIONAL	1.- Participación Instrumental.	(Orientada hacia la tarea o trabajo a realizar).
	2.- Participación Agregadora	(Orientada a mantener un buen ambiente y un grupo unido).
PARTICIPACION NO FUNCIONAL.	3.- Participación Disfuncional	(Orientada a satisfacer las necesidades personales).

1.- LA PARTICIPACION INSTRUMENTAL contribuye a realizar las tareas del grupo, directamente al logro de los objetivos del trabajo en grupo. Entre los tipos de participación instrumental se tiene:

- * Iniciar la contribución: sugerir o proponer ideas, alteraciones actividades.
- * Buscar información: solicitar o indicar la necesidad de buscar hechos nuevos, informaciones complementarias.
- * Buscar opinión: buscar esclarecimientos con respecto a puntos de vista sobre lo que se enfoca en el grupo.
- * Dar información: comunicar al grupo.
- * Elaborar o clasificar: ofrece raciocinios, inducciones o deducciones, comparaciones racionales o lógicas, profundizar los aspectos en consideración por el grupo.

- * Coordinar: buscar o mostrar relaciones entre aspectos aislados o separados, concatenar ideas, hechos, opiniones, su gerencias o actividades.
- * Orientar: definir los objetivos del grupo
- * Evaluar: comparar los resultados según una escala de medidas, o con algún patrón de evaluación.
- * Alentar: dar incentivo al grupo para actuar
- * Planear: preveer, sistematizar, organizar
- * Innovar: crear, producir nuevas ideas, presentar aspectos - nuevos.
- * Controlar: establecer controles o recordar la observancia - de criterios o patrones aceptados por el grupo.
- * Materializar: ayudar al trabajo del grupo haciendo cosas pa ra el grupo.
- * Registrar: anotar las cosas, registrar procedimientos o hechos.
- * Sintetizar: resumir, reducir a la más simple expresión, obtener un consenso de puntos de vista.

2.- LA PARTICIPACION AGREGADORA se orienta hacia el funcionamiento del grupo como tal, en el sentido de su integración de los participantes, clima o ambiente. Son ejemplos de participación agregadora:

- * Animar: elogiar, aceptar la contribución de otra persona -- demostrar simpatía, solidaridad, comprensión.
- * Armonizar: conciliar las diferencias entre las personas, re solver situaciones conflictivas.
- * Ceder: aceptar, en todo en parte, el punto de vista de otro.
- * Expresar los sentimientos del grupo: hacer claras las emocio nes y sentimientos del grupo, es decir, subrayar las reaccio nes del grupo.
- * Estimular: facilitar la participación de otro.
- * Observar-comentar: Registrar datos o hechos sobre el funciona miento del grupo y presentarlos como información al mismo.

- * Acompañar: seguir al grupo en sus movimientos, aceptar las ideas de los demás.
- * Empatizar: ser capaz de oír con interés y comprender al -- otro.
- * Negociar: buscar acuerdo, mediante intercambio.
- * Dimensionar: Reducir tensiones, bajar el nivel de ansiedad, pacificar a las personas en conflictos.
- * Ser efectivo: mantener un comportamiento amistoso, mante--ner su buen humor.

3.- LA PARTICIPACION DISFUNCIONAL, procura asegurar la satisfacción de necesidades personales del miembro del grupo.

La existencia de la participación disfuncional indica que algo no va bien: que es necesario que el grupo se examine para --diagnósticar su funcionamiento deficiente.

Son ejemplos de Participación disfuncional:

- * Agredir, es decir ironizar, ridiculizar, despreciar, hostilizar, vengarse, ignorar, ser indiferente, criticar, -- etc.
- * Bloquear, ser negativista, sabotear los esfuerzos no cooperar, no estar de acuerdo, desviar la atención.
- * Querer atenciones. Llamar la atención sobre uno mismo, -- exhibir sus éxitos, insistir en mantenerse en el centro de las conversaciones, querer sobresalir.
- * Desertar: no participar, aislarse ausentarse o permanecer ausente.
- * Dominar, ejercer presión, procurar ejercer poder, autoridad o superioridad, monopolizar, imponer, centralizar.
- * Atraer simpatía: procurar obtener, directa o indirectamente demostraciones de simpatía, pena, etc. utilizando su - condición de inseguridad, confusión personal, autodepreciación, infelicidad, u otras expresiones de desvalorización personal.

- * Competir, puede ser una mezcla de agredir, bloquear.
- * Dividir: formar subgrupos, alianzas secretas.
- d) Flexibilidad en el cumplimiento de las necesidades funcionales en el grupo.

Sus miembros y el grupo como un todo deben ser capaces de percibir sus necesidades funcionales, analizando y diagnosticando los requisitos de la mejor participación en cada etapa del trabajo.

e) Tamaño del Grupo.

Existen dos consideraciones principales que se deben tener en cuenta:

1.- El grupo debe ser lo suficiente grande de manera que formen parte del mismo aquellos que tengan condiciones y habilidades (técnicas, conocimientos, experiencias, intereses, -- etc.) para el buen rendimiento del trabajo del grupo.

2.- El grupo debe ser lo suficientemente grande de manera que, cada miembro del mismo pueda participar verbalmente.

El tamaño ideal o conveniente de un grupo es variable según sus propósitos, según la disponibilidad de las personas que posean esos dos tipos de habilidades y según el grado de contratación de esas habilidades.

Los grupos con un número par de miembros por ejemplo 6 toman decisiones más exactas que los grupos con números impar de miembros 5 6 7; los grupos impares, cuando se encuentran frente a decisiones difíciles tienden con facilidad a caer en el proceso de decisión por votación porque facilitan el desempate. Los grupos de tamaño par quedan a veces empatados y son formados así para debatir más la cuestión, evitando decisiones prematuras y superficiales.

La composición de un grupo de trabajo en cuanto a la homogeneidad o heterogeidad de sus miembros constituye también un aspecto importante.

Se recomienda la homogeneidad cuando:

- * Se quiere asegurar mayor influencia mutua entre sus miembros cuando se quiere menor resistencia a la influencia mutua.
- * Se quiere mayor aceptación entre sus miembros.
- * Se quiere favorecer la mayor cohesión del grupo.
- * La tarea es fácil, simple o repetitiva.
- * El trabajo requiere cooperación, principalmente de pequeñas tareas fáciles y de rutina.
- * El trabajo debe ser realizado "en cadena", esto es, por una consecuencia o sucesión de tareas, encadenadas entre sí, realizadas por diversas personas.
- * Cuando se requiere rapidez en el trabajo en conjunto del grupo, o rapidez en su decisión conjunta.

Se recomienda la heterogeneidad cuando:

- * La tarea es compleja, el grupo heterogéneo posee recursos más variados.
- * Se desea creatividad del grupo y de sus componentes.
- * La cooperación es menos importante, o la competencia es más importante.

f) Desarrollo de un Grupo.

Las personas aprenden; los grupos también aprenden, también crecen se desarrollan, maduran, se enriquecen, se perfeccionan.

El crecimiento o desarrollo de un grupo de discusión o de -- trabajo puede enfocarse según cuatro fases o etapas:

1. Adaptación Defensiva. Esta fase se caracteriza por la cautela, ansiedad, tensión-estudio de la situación y de los otros elementos del grupo. Tendencia a depender de un líder o a rechazar el liderazgo de un individuo. En esta primera etapa, los participantes están emocionalmente muy necesitados de resolver su problema personal, de sentirse aceptados o respetados por el grupo, ejercer una influencia dentro del grupo, saber como deben actuar y participar.

2.- Aceptación del Grupo. Disminuye la desconfianza, la -- idea del grupo (inicio de cohesión); cada uno se siente independiente dentro de ese grupo. Cada uno se expresa más libremente, se manifiesta más abiertamente los sentimientos, las emociones, los conflictos, discordancias y fricciones. - Los movimientos agresivos y afectivos son más abiertos.

3.- Cooperación, Cada miembro siente que se beneficia más si da y recibe colaboración. El ambiente es de confianza. Hay una creciente comprensión de las diferencias y peculiaridades individuales, hay lluvia de ideas.

4.- Eficiencia. El grupo se orienta realmente hacia el trabajo, organizándose frente a las tareas, aprendiendo a ser flexible en su funcionamiento, para asegurar su mayor eficiencia.

g) Participación Activa

La participación activa de los componentes de un grupo dependen de nueve requisitos:

- * Ambiente adecuado: buena distribución físico-material en el local y principalmente, confianza, respeto mutuo, deseo de colaborar y cooperar.
- * Reducción de la amenaza (o no amenaza): las buenas relaciones interpersonales reducen las amenazas (ansiedad; celos, desconfianza, etc.) que pueden quedar en el aire. Los conflictos personales se deben resolver antes, para que el grupo pueda trabajar más eficazmente.
- * Liderazgo distributivo: maximiza la implicación de todos en la tarea, el problema a resolver, y permite la coparticipación más activa y más responsable.
- * Significación o Valencia: el individuo tiende a participar más activamente y responsablemente cuánto más atrayente fuera el grupo para él.

DECISION EN GRUPO

- 1.- Ventajas de la decisión en grupo
 - a. Mejorar la calidad de las decisiones;
 - b. Modificar el comportamiento de las personas que integran el grupo;
 - c. Aumentar la cohesión del grupo;
 - d. Favorecer la adhesión y la participación voluntaria de - las personas en ejecución de las acciones debatidas y de cididas en grupo;
 - e. Favorecer la comprensión de la necesidad de cambios o mo dificaciones en la (s) persona (s), en el (los) grupo -- (s) o en la organización
 - f. Desarrollar las cualidades de liderazgo de los jefes ac- tuales o futuros.
- 2.- Cómo se decide en grupo
 - a. Aprobación TACITA el grupo nada decide. El grupo es ape- nas usado para apoyar una decisión que el líder del gru- po ya trae. El grupo puede aún discutir el asunto, pero la decisión es impuesta directa o indirectamente por -- coacción de poder, por uso de una dinámica de autoridad- obediencia.
 - b. Decisión por MINORIA, el grupo es maniobrado habilmente por una minoría que a la hora de la decisión, decide, = por el grupo.
 - c. Decisión por MAYORIA, la decisión se toma por medio de - una votación, "ganando" la solución apoyada por el mayor número de votos.

Cuando se adopta este tipo de decisión, es bastante conve-- niente examinar abiertamente los sentimientos de la minoría -- perdedora.

Sólo así se pueden disminuir sus sentimientos de frustración hasta sus deseos de sabotear u oponerse a la implantación y al éxito de la decisión tomada por la mayoría.

- d. Decisión por COMPROMISO, la decisión se toma basándose en concesiones mutuas.
- e. Decisión por INTEGRACION, en este tipo de decisión se reúnen varias soluciones o decisiones parciales (por integración) componiendo una decisión mayor, más amplia o más completa.
- f. Decisión por CONCENSO, aquí todos participan, a fin de obtener completo acuerdo respecto a una solución que de esa manera resulta la solución deseada por todos los -- del grupo.

El verdadero consenso sólo cuando todos los miembros del grupo se sienten realmente libres y con la voluntad de expresar sus opiniones, puntos de vista, sentimiento, desacuerdos, dudas.

Cuando no ocurren estas circunstancias que se mencionan -- arriba, no hay verdadero consenso y sí consenso forzado, cuando no todos o unos pocos se manifiestan, o cuando se pide que voten, o cuando no se les oye a algunos, aunque deseen manifestarse, en fin, cuando no hay participación espontánea de -- todos.

3.- Cómo mejorar el proceso de decisión en grupo.

A) Solamente se debe procurar obtener decisiones en grupo, cuando este pueda contribuir a solucionar el problema o implantar la decisión, o sea:

- a. Cuando el tipo de decisión por tomar necesita una mayor cantidad, variedad o calidad de puntos de vista, opiniones, información, etc.

- b. Cuando el problema puede ser resuelto por el grupo.
(cuando la gama de posibles soluciones existe).
- c. Cuando el problema se puede subdividir en tareas o problemas parciales.

Este inciso no se aplica a la discusión en grupo ni al trabajo en grupo. Esto es, hay asuntos o temas que se prestan a la discusión o al trabajo en grupo, pero no se prestan a decisiones en grupo.

B) La decisión en grupo se tomará mejor y será posiblemente más adecuada si los miembros del grupo supieran trabajar juntos eficientemente.

El proceso de decisión de un grupo depende de la relación entre sus miembros, en un ambiente en que hay libre tránsito para discrepancias, contribuciones imaginativas y responsabilidad compartida por todos.

C) La decisión en grupo tiende a ser más adecuada cuando hay liderazgo compartido y distribuido. Esto es, cuando todos ejercen funciones de liderazgo en vez de estar éste concentrado en las manos de una sola persona.

D) Una decisión en grupo depende en gran parte de:

- a. Una clara identificación del problema y caracterización de la situación relativa a ese problema.
- b. Que el grupo sepa perfectamente cual es su objetivo de trabajo a ser desarrollado por el grupo.
- c. Que el grupo sepa que puede asumir la responsabilidad para solucionar el problema.
- d. Una eficaz comunicación
- e. Que el grupo se sienta directa o indirectamente ligado a la ejecución de la decisión que vaya a tomar.

4.- ¿Por qué fallan las decisiones en Grupo?

Algunas de las causas de fallas en la decisión en grupo son:

- a. Miedo de las consecuencias de la decisión.
- b. Conflicto de lealtades
- c. Competencia: la disputa por el prestigio, poder, influencia etc., extrema artificialmente las discusiones y distorciona el proceso de decisión.
- d. Agendas ocultas: uno o más participantes que tengan poder o influencia sobre el grupo orientan la decisión hacia objetivos que no están claros, diferentes de los que orienta el proceso de decisión del grupo.
- e. Método deficiente
- f. Liderazgo inadecuado
- g. Tiempo insuficiente
- M. Dificultad en percibir, diagnosticar y comprender respetar e integrar las diferencias individuales: las diferencias de posición personal (opiniones, conocimientos, valores ético-morales, intereses, etc.) entre los participantes del grupo constituyen una de las causas de la dificultad al tomar la decisión por el grupo.

5.- ¿Qué hacer cuando el grupo no logra una decisión por consenso?

El grupo que tiene una dinámica inconveniente, que adopta una metodología de procedimiento inadecuada, no puede de hecho funcionar con eficiencia en la discusión y solución de problemas, ni obtener decisiones por consenso.

Si un grupo no funciona bien, la primera providencia deberá ser suspender provisionalmente sus tareas como grupo de trabajo, para dedicarse a una fase previa de entrenamiento y perfeccionamiento para el grupo y la decisión en grupo.

Pero suponiendo que ya haya pasado por esta fase de entrenamiento y que surja una dificultad en la fase final de solución y decisión, o en la dirección durante la discusión del problema, se puede intentar lo siguiente:

- a) Resumir: los puntos de acuerdo y los de desacuerdo;
- b) Dar la minoría y/o a los grupos en conflicto en oposición una nueva oportunidad para explicar lo más abiertamente sus posiciones, en todos los aspectos que puedan intervenir en el problema aspectos técnicos, admvos., prácticos, teóricos, intelectuales, emocionales, psicológicos, personales, grupales, organizacionales, etc.

A veces cuando esos pequeños grupos o estas personas tienen una verdadera oportunidad para manifestar libremente sus puntos de vista, eso puede ser suficiente para resolver, el problema.

I.- Factores en que reside exactamente el desacuerdo

El desacuerdo es en cuanto a:

AL PROBLEMA su identificación, su naturaleza, y delimitación, su subdivisión, caracterización de las condiciones de situación.

A OBJETIVOS O METAS. del grupo de trabajo, de la persona, del sector que representa.

A HECHOS informaciones, detalles, opiniones, aspectos emocionales ligados a hechos concretos.

A METODOS procedimientos, acciones, medios, estrategia, táctica, recursos.

A VALORES aspectos éticos o morales, conceptos de justicia, honradez, equidad, equilibrio.

A RESULTADOS que se obtendrán.

A CONSECUENCIAS a corto plazo, plazo medio, largo plazo, en el futuro.

II.- Factores de Discordancia.

INFORMACIONES: No todos los participantes tuvieron acceso a la información, no tuvieron conocimiento de la misma información.

PERCEPCIONES: No todos los participantes percibieron, entendieron, interpretaron, o evaluaron la misma información de igual manera, o hubo desacuerdo de percepciones.

POSTURA O FUNCION: Los participantes fueron de algún modo influidos directamente por su postura, status, encargo, - función, deberes u obligaciones en la organización.

III.- La Etapa del Desacuerdo.

Un desacuerdo se desarrolla en cinco fases o etapas:

- a. Anticipación o Expectativa de desacuerdo: los participantes presienten la posibilidad de que surja un desacuerdo.
- b. Discordancia consciente pero no declarada: los participantes se dan cuenta de que ya hay desacuerdo, pero no lo dicen abiertamente.
- c. El desacuerdo emerge en la discusión: los participantes revelan puntos de vista diferentes durante la discusión del problema o en la fase de decisión del mismo, pero no hay todavía oposición.
- d. Oposición: los participantes toman posturas francamente -

discordantes. Las diferencias ahora se declaran abiertamente.

- e. Choque o Conflicto: los participantes luchan cada uno para hacer prevalecer su postura personal, surgiendo a veces expresiones agresivas para derrotar al adversario.

Para estas fases se requiere cada vez más habilidad, tacto, equilibrio y buena voluntad para lograr una buena integración de los participantes y una solución satisfactoria para todos.

IV. Hay cuatro maneras de abordar el desacuerdo:

- a. EVITARLO: fingir que no existe.
- b. REPRIMIRLO: retirar el asunto de la lista, aislar a los participantes que no estén de acuerdo.
- c. ENCARARLO COMO UN NUEVO PROBLEMA POR RESOLVER: colocar en ese caso al nuevo problema en igualdad de condiciones, una vez percibidas las primeras etapas de desacuerdo.
- d. VER: colocar en ese caso al nuevo problema en igualdad de condiciones una vez percibidas las primeras etapas de desacuerdo.

La última manera es la que encierra más ventajas y menos desventajas, es la que tiende a ser más constructiva, es decir:

Hacer una pausa, suspender los trabajos y pedir a cada miembro que se retire de la mesa e individualmente reflexione bien sobre; su postura en la discusión del problema, sus sentimientos y emociones en el momento, el objetivo del grupo, la naturalidad del problema y la que puede personalmente hacer como contribución al resolver el problema.

Si después de las tentativas persiste la dificultad --- "¿Qué puede hacer el grupo ante ese nuevo problema?" Este es el tipo de pregunta a la cual el propio grupo deberá responder.

1.3 LA CALIDAD TOTAL Y SUS PRECURSORES.

Aunque los seres humanos siempre han deseado una calidad elevada, a lo largo de los siglos se han enfrentado con unas - fuerzas cambiantes que requieren estrategias para alcanzar sus objetivos de calidad.

Este trabajo parte del supuesto de que todos los directores quieren que su empresa produzca productos de elevada calidad y que los produzca a un costo bajo. Quieren que su empresa sea competitiva y mejor si es líder en calidad en su industria. Los mismos directores tienen unos objetivos personales que se ven afectados por los resultados obtenidos con respecto a la - calidad: los resultados logrados por la empresa determinan la imagen de los directores de la empresa.

La calidad total de la organización debe estar inmersa -- en todo el personal existente en ella y partir de que la calidad debe propiciar el crecimiento de la empresa y en consecuencia el crecimiento de todas las personas y de la humanidad.

La evolución que ha mostrado la calidad no ha sido cosa de un día, sino que se ha ido perfeccionando, encontrando variantes, llegando a la conceptualización de lo que es la calidad total o control total de la calidad. Se ha descubierto -- que aunque la calidad total es aplicable a toda la humanidad, si es necesario asignarle características esenciales de acuerdo a la nación ya que sus estructuras sociológicas, culturales, religiosas, etc. son específicas.

De esta manera se han puesto de manifiesto algunas de -- las principales filosofías surgidas sobre el control de calidad total a través de personas tan importantes como J.M. Phillip B. Crosby, Kaoru Ishikawa y Hansen; que a través de sus -

experiencias se pudieron dar cuenta de la gran importancia de la calidad en no solo las organizaciones, sino en todas las actividades realizadas por la humanidad, partiendo de preguntas como: ¿por qué no hacer bien las cosas desde la primera vez?

1.3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL.

PRIMERAS ESTRATEGIAS DE LA CALIDAD

Las necesidades humanas de la calidad han existido desde el alba de la historia. Antes del siglo XX la calidad se basaba en unos principios antiguos:

1.- Inspección del producto por los consumidores.- Todavía se utiliza mucho en la actualidad.

2.- El concepto de artesanía.- Los compradores confía en la reputación y habilidad de artesanos experimentados.

Al expandirse el comercio más allá de los límites del pueblo y con el desarrollo de la tecnología se crearon nuevas herramientas para ayudar a la calidad:

1.- Especificaciones por muestra.

2.- Garantía de la calidad en los contratos de venta.

En las grandes ciudades artesanos se organizaron en gremios monopolísticos. Sus estrategias incluían:

1.- Estrategias impuestas para los materiales de entrada, procesos y artículos terminados.

2.- Auditorías del comportamiento de los miembros del gremio.

3.- Controles de exportación sobre los artículos terminados.

El primer enfoque norteamericano sobre la gestión de - calidad siguió las prácticas existentes en los países Europeos; los aprendices se enseñaban a un oficio, se cualificaban a artesanos y con el tiempo podían convertirse en maestros de talleres independientes.

Con la revolución industrial los artesanos se convirtieron en capataces, desarrollándose nuevas estrategias:

1.- Especificaciones escritas para los materiales, procesos, artículos terminados y ensayos.

2.- Mediciones y los correspondientes instrumentos de medida y laboratorios de ensayo.

3.- Muchas formas de estandarización.

EL SISTEMA TAYLOR Y SU IMPACTO

A finales del siglo XIX, Estados Unidos rompió con la tradición europea, adoptando el sistema Taylor de "gestión científica", que exponía la separación entre la planificación y la ejecución, lo que hizo posible un aumento en la productividad y un efecto negativo sobre la calidad. Para restablecer el equilibrio se adoptó un departamento central de inspección. Esta estrategia se pudo ver en la Hawthorne Works de la Western Electric Company a finales de los años 20, llegando a tener -- 40,000 empleados de los cuales 5,200 eran del departamento de inspección. Sin embargo, la alta dirección se desentendió del proceso de la gestión para la calidad.

EL CRECIMIENTO DEL VOLUMEN Y SU CALIDAD

En el siglo XX surgen nuevas y varias industrias para producir, comercializar y mantener bienes de consumo, Estos bienes cada vez más complejos y exigentes con respecto a la calidad.

Las estrategias que han surgido para manejar el volumen y la complejidad son:

1.- Ingeniería de calidad.- Son métodos estadísticos para el control de la calidad en la fabricación. El trabajo pionero se hizo en los años finales de los 20, por el departamento de garantía de calidad, ideado por el Dr. W. A. Shewhart, conocido como control de calidad estadístico (CCE), También se aplicó en Hawthorne Works de la Western Electric Company.

2.- Ingeniería de fiabilidad.- Esta especialidad surgió en los años 50. Incluye conceptos para mejorar la fiabilidad durante el diseño del producto, evitando su complejidad.

DESARROLLO DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD

Las empresas crearon departamentos llamados control de calidad, garantía de calidad, etc. el cual era encabezado por un director de calidad con actividades de inspección y ensayos,--ingeniería de calidad e ingeniería de fiabilidad.

La actividad principal de estos departamentos era la separación del producto bueno del malo.

Existía la creencia de que el logro de calidad era responsabilidad única del departamento de calidad; en consecuencia los productos defectuosos continuaban y generaban costos elevados.

EL IMPACTO DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

Durante la segunda guerra mundial, Estados Unidos tuvo que hacer frente a la carga de producir gran producción militar cortando la producción de bienes de consumo duraderos. - Al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir más artículos militares de bajo costo y en gran calidad. Las normas que se utilizaron se les denominó Normas Z-1.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad, -- con sus normas Británicas 600 en 1935. Más tarde se adoptó las normas Z-1 como Normas Británicas 1008.

Ciertos métodos estadísticos empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos hasta la derrota de la Alemania nazi.

LA REVOLUCION JAPONESA DE LA CALIDAD.

Derrotado en la segunda guerra mundial, el Japón quedó en ruinas. Cuando las fuerzas norteamericanas desembarcaron en el Japón, afrontaron las fallas frecuentes en el servicio telefónico. Las industrias japonesas tuvieron que aplicárseles el control de calidad moderno, ordenado por las fuerzas norteamericanas; además tomaron medidas para educar a la industria. Este fue el comienzo de el control de calidad estadístico en el Japón: mayo de 1946.

Dichas fuerzas impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa, transfiriendo el método norteamericano sin modificación alguna para el Japón, creando algunos problemas pero con resultados prometedores.

Los japoneses enviaron a visitar empresas extranjeras, realizando traducciones bibliográficas extranjeras, también invitaron a conferencistas para que visitaran Japón y dirigieron cursos.

Durante los años 60 y 70, numerosos fabricantes japoneses incrementaron su participación en el mercado norteamericano, -- una razón fundamental era su calidad superior. Los norteamericanos se adherían a la creencia de que la competencia japonesa se debía al precio más que a la calidad.

El efecto más obvio de la revolución japonesa fué su exportación masiva de bienes, perjudicando a las empresas norteamericanas por la pérdida de ventas resultante.

RESPUESTA A LOS IMPACTOS

Las estrategias adoptadas por las empresas norteamericanas como respuesta fueron:

1.- La creación de comités de alto nivel para establecer políticas, objetivos y planes con respecto a la seguridad del producto; los daños del medio ambiente y las reclamaciones de los consumidores.

2.- El establecimiento de programas específicos ejecutables por las diversas funciones (diseño del producto, fabricación, publicidad, legislación).

3.- Auditorías para garantizar que se cumplieron las políticas y los objetivos.

Las respuestas a la revolución japonesa de la calidad tuvo muchas direcciones: bloquear las importaciones por medio de una legislación restrictiva; aunque la mayoría de -- los directivos reconocieron que la respuesta más sólida a un reto competitivo era hacerse más competitivos. Se propusieron estrategias como la motivación de la mano de obra, los artícu los de círculos de calidad, el control estadístico del proce so y la concientización de los directores y supervisores.

1.3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE CALIDAD TOTAL O CONTROL TOTAL DE CALIDAD (C.T.C.)

Aunque empresas e individuos citen interpretaciones diferentes el control total de calidad (CTC) significa, en términos amplios, el control de la administración misma.

El concepto de "control total de calidad" fue creado -- por el Dr. Armand V. Feigenbaum, quien en los años 50 sirvió como gerente de control de calidad y gerente de operaciones - fabriles y control de calidad en la sede de la General Elec-- tric en Nueva York. Su artículo sobre el CTC se publicó en - la revista Industria Quality Control de Mayo de 1957. Luego siguio un libro publicado en 1961, con el título de Total Qua lity Control: Engineering and Management.

Según Feigenbaum el CTC puede conceptualizarse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de des-- rrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organiza-- ción, de modo que sea posible producir bienes y servicios a - los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".

Feigenbaum sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial, cuya única área de especialización fue

ra la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de la calidad. Su profesionalismo occidental lo llevó a abogar porque el CTC estuviera en manos de especialistas.

La modalidad japonesa es diferente a la del Dr. Feigenbaum. Desde 1949 se ha insistido en que todas las divisiones y todos los empleados deben de participar en el estudio y promoción del control de calidad (CC). Han promovido estas actividades bajo nombres diversos, como Control de Calidad integrado, control de calidad total, control de calidad con participación de todos, etc. De estas expresiones la más utilizada ha sido Control Total de Calidad; pero muchas personas -- creen que se imita la modalidad del Dr. Feigenbaum, por eso se ha denominado a su modalidad "control total de calidad al estilo japonés", pero esto resulta demasiado largo y se cambió al término "control de calidad en toda la empresa".

Control de calidad total o control de calidad en toda la empresa: Significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Asignar especialistas en CC en cada división, como lo propuso Feigenbaum no es suficiente. En el Japón, la relación de autoridad en línea vertical es demasiado fuerte para que los miembros del estado mayor como especialistas en CC tengan mucha voz en la operación de cada división. Para contrarrestar esta situación se ha optado por educar a cada miembro de la división y dejar que cada persona aplique y promueva el CC, hay cursos especiales para las diferentes divisiones. Al fin y al cabo, "el CC empieza con educación y termina con educación".

Para expresar la conceptualización del CTC japonés se -

puede realizar un diagrama con la siguiente explicación:

La esencia del CTC está en el círculo central, que contiene la garantía de calidad (hacer un buen CC de los nuevos productos de la empresa).

El segundo círculo representa el control de calidad definido más ampliamente, para incluir las cuestiones de cómo efectuar buenas actividades de ventas, cómo mejorar a los vendedores, como hacer más eficiente el trabajo de oficina, etc.

Si ampliamos el significado aún más, se formará el tercer círculo, Este hace fase en el control de todas las fases de -- trabajo y utiliza el círculo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), haciendo girar su rueda una y otra vez para impedir -- que los defectos se repitan en todos los niveles. Este trabajo corresponde a toda la compañía, a toda la división y a cada función.

algunas compañías se valen de los círculos segundo y tercero con conceptos más amplios, otras se limitan al círculo central con la garantía de calidad como esencia.

1.3.3. EXCELENCIA.

Muchas compañías se han transformado así mismas después - de aplicar el CTC. El Dr. Ishikawa, nos explica que muchas --- empresas han logrado la excelencia a través de las seis categorías siguientes:

A. PRIMERO LA CALIDAD.

Si una empresa sigue el principio de buscar " primero la calidad ", sus utilidades aumentarán a la larga, mientras ---

que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado internacional y a la larga sus ganancias disminuirán.

La gerencia hace incapié en la calidad ante todo, ganará paso a paso la confianza de la clientela y verá crecer sus ventas paulatinamente. A la larga sus utilidades serán grandes y le permitirá conservar una administración estable. Pero una persona que siga el principio de "primero de utilidades", posiblemente las obtenga rápidamente, más no podrá conservar su competitividad por mucho tiempo.

Hay quienes temen todavía que mejorar la calidad significa subir los costos, lo que a su vez reducirá las utilidades. Es cierto que en los costos aumentan temporalmente cuando se mejora la calidad del diseño; pero la compensación inmediata se encontrará en la capacidad que adquiere la empresa para satisfacer las exigencias de sus clientes y enfrentar con éxito la competencia en el mercado mundial. Si mejora la calidad, su aceptación será paulatinamente disminuida en el número de rechazos. Esto dará por resultados una considerable economía de costos, acompañada por una productividad más alta.

Esta verdad se confirma ampliamente en la competencia entre el Japón y los Estados Unidos en los mercados de automóviles, televisión en colores, circuitos integrados y de acero.

Sólo en época muy reciente algunos norteamericanos han empezado a comprender este hecho.

B. ORIENTACION HACIA EL CONSUMIDOR.

Las empresas deben fabricar productos que los consumidores desean y compran gustosos. El propósito del CC es llevar a cabo esta idea básica. Algunas empresas eligen el camino de la orientación hacia el productor y no el de la orientación al consumidor. Tal tendencia es notoria en un mercado de vendedores o en un mercado cerrado que no permite la liberación del comercio, y en situaciones de monopolio. En tales mercados los productores fabrican y venden artículos que consideran buenos sin prestar atención alguna a las necesidades de los consumidores.

Una actitud lógica en relación con el enfoque orientado al consumidor, es ponerse siempre en el lugar de los demás; -- esto implica escuchar sus opiniones y actuar en una forma que tenga en cuenta sus puntos de vista.

C. EL PROCESO SIGUIENTE ES SU CLIENTE.

Esta frase se podría incorporar en el pasaje anterior -- donde hablamos de orientación al consumidor. Sin embargo en empresas de seccionalismo fuerte, es importante tratarlo por separado.

Esta frase fué inventada por el Dr. Ishikawa en agosto y septiembre de 1950, ejemplificando la situación de la siguiente manera:

Tratábamos de encontrar solución al problema de reducir el número de desperfectos y rasguños en las planchas de acero, y ocurrió el diálogo siguiente:

Ishikawa: Por qué no llamar a los trabajadores que están en el proceso siguiente al de ustedes y a los que están en el anterior para investigar?

Jefe de la división: Profesor, cómo quiere usted que llamemos a nuestros enemigos?

Ishikawa: Un momento. El proceso siguiente debe ser su cliente por que los llama usted enemigos a esos trabajadores? todos los días al final de la jornada, vaya al taller de laminación, que es un proceso siguiente: Los lingotes que les entregamos hoy fueron satisfactorios? Así se crearán mejores relaciones.

Jefe de división: Profesor jamás podremos hacer eso. Si vamos al proceso siguiente sin anunciarnos, pensarán que los estamos espiando. Inmediatamente nos hecharán fuera.

El CTC en toda la empresa no podrá ser completo sin una total aceptación de este enfoque por parte de todos los empleados. Es preciso acabar con el seccionalismo, y las empresas tienen que ventilarse para que todos gocen de aire fresco. Es indispensable que todos puedan hablar a los demás con entera franqueza y libertad. Ese es el espíritu del CTC.

Una observación final; los clientes, ésto es, los empleados del proceso siguiente, pueden hacer una solicitud al proceso precedente si dicha solicitud es razonable y si está basada en hechos y datos.

D. PRESENTACION CON HECHOS Y DATOS; EMPLEO DE METODOS ESTADISTICOS.

Los hechos son importantes y su importancia debe recono--

cerse con claridad y se debe expresarlos con cifras exactas. El paso final consiste en utilizar métodos estadísticos para analizar los hechos, lo cual permite hacer cálculos, formar juicios y luego tomar las medidas del caso.

Al CC se le llama a veces control de los hechos, pero muchas personas no toman eso en cuenta, algunos llegan al -- extremo de hacer caso omiso de los hechos y se guían únicamente por su propia experiencia, su sexto sentido o por corazonadas.

1.- HECHOS

Lo primero de todo es examinar los hechos. Un error común es aferrarse a una idea preconcebida y jugar con las cifras para hacerlas concordar con ella, haciendo caso omiso de los hechos.

2.- CONVERSION DE LOS HECHOS EN DATOS.

El paso siguiente es convertir los hechos en datos o cifras, pero el peligro puede estar en que puede ser difícil obtener las cifras pertinentes; hay tres maneras de ver este -- problema y son:

a) cifras falsas

Desgraciadamente, en la industria y en la sociedad se utilizan muchas cifras falsas.

El superior no sabe pensar en términos estadísticos y no entiende lo que es la dispersión; de este modo, cuando la ci--

fra varia un poco, cree que algo anda mal y se enfada. Los que trabajan con él sufren una represión aún cuando hayan - desempeñado adecuadamente su oficio. Para protegerse, tienen que mentir y redactar informes falsos.

-Cuando se cometen errores, entre el 65 y el 80% por ciento de las veces la culpa es imputable al superior o a sus ayudantes. Sólo del 20 al 35% de la responsabilidad corresponde a los subalternos, pero estos últimos suelen ser los que reciben los regaños, de manera que optan por pasar cifras - falsas.

Si el superior no cambia su modo de pensar en situaciones parecidas a éstas, no será posible eliminar del todo las cifras falsas.

b) cifras equivocadas.

Cuando no se adoptan acciones precisas como lo pueden ser defectos, correcciones y ajustes, surgen datos erróneos - en cuanto a número de piezas defectuosas, porcentaje de ellas, índice de correcciones, tasa de ajuste, etc.

c) incapacidad para obtener cifras, incapacidad para medir.

Tenemos que estudiar problemas en lo relativo a calidad que no se pueden medir en forma confiable, y establecer métodos de medición, pero cuando esto resulte impracticable, tenemos que inspeccionar los productos valiéndonos de pruebas seriales y acumular los resultados en datos estadísticos.

3.- UTILIZACION DE DATOS Y METODOS ESTADISTICOS.

Si un gerente no utiliza cifras y métodos estadísticos y solo se vale de su propia experiencia, su sexto sentido y sus corazonadas, está reconociendo que su empresa no posee una alta tecnología. La mejora de las actitudes gerenciales es un subproducto importante de la utilización de datos, cifras y mé todos estadísticos.

E.- RESPETO A LA HUMANIDAD COMO FILOSOFIA GERENCIAL

El principio de una administración acertada es permitir que los subalternos aprovechen la totalidad de sus capacidades. Todos los que tengan que ver con la empresa deben sentirse cómodos y contentos con ella y deben estar en capacidad de aprovechar sus facultades y realizar su potencial personal.

El término humanidad implica autonomía y espontaneidad. La gerencia basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento de un Potencial humano limitado.

Una de las ideas básicas que motivan las actividades de los círculos de CC es crear un "lugar de trabajo donde la huma nidad sea respetada".

F.- GERENCIA INTERFUNCIONAL, COMITES INTERFUNCIONALES

La empresa debe crear comités interfuncionales, según las funciones que se van a administrar. Por ejemplo: pueden establecer un comité de garantía o calidad, cuyo presidente -

debe ser un alto director gerente o un director encargado de esa función. Los miembros se escogen entre las personas cuyos rangos sean al menos de director, el número debe ser aproximadamente de cinco; es mejor escoger a una o dos personas - de divisiones con ninguna relación la función específica. Cuando se trate de funciones principales el comité debe programar reuniones mensuales, estudiar la situación y determinar si se han registrado quejas por productos defectuosos; periódicamente deben revisar la asignación de responsabilidades.

Sin embargo, el comité no lleva a cargo la garantía de calidad ni asume la responsabilidad directa y cotidiana por ella. Esta labor corresponde a cada una de las divisiones en esta "sociedad vertical". La responsabilidad del comité consiste en ver que la trama se teja para fortalecer a toda la organización.

1.3.4. PRECURSORES Y SUS FILOSOFIAS - MODELOS -

J. M. JURAN

Juran; desde los años 50 fué un precursor del control de calidad. Invitado a Japón por la federación Japonesa de Asociaciones Económicas y la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, impartiendo numerosos seminarios especiales para los jefes de las empresas. De igual manera impartió seminarios en países de Europa, Estados Unidos y Latinoamérica.

La filosofía de Juran en el control de calidad se muestra a través de la llamada Trilogía de Juran.

LA TRILOGIA DE JURAN

La gestión de la calidad se hace por medio de tres procesos:

- * Planificación de la calidad.
- * Control de la calidad.
- * Mejora de la calidad.

A. PLANIFICACION DE LA CALIDAD.

Presenta a los altos directivos un enfoque universal para el lanzamiento de nuevos productos y procesos de forma que:

- Satisfagan las necesidades de los clientes.
- Minimicen la insatisfacción con el producto
- Eviten deficiencias costosas (rehacer el trabajo previo a un costo elevado).
- Optimicen el comportamiento de la empresa.
- Provean la participación de los afectados.

La planificación de la calidad es la actividad para:

- a) Determinar las necesidades de los clientes y
- b) desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades.

Existen cuatro niveles de planificación de la calidad:

- El nivel del operario
- El nivel departamental
- El nivel multifuncional
- El nivel corporativo o de división

En estos cuatro niveles se realiza una forma de proceso - por varias entidades que se denominarán "equipo procesador".

Cada equipo procesador realiza tres papeles relacionados con la calidad:

- **Cliente:** Obtiene varias clases de entradas; como información de las necesidades de los clientes, dinero procedente de ventas, bienes y servicios adquiridos, etc.
- **Procesador:** Ejecuta varias actividades tecnológicas y gerenciales para producir sus productos; tales como -- contratos de ventas, pedidos, servicios, factura, informes de muchas clases, etc.
- **Proveedor:** Suministra sus productos a sus clientes; -- como es el proporcionar artículos, servicios, pagos.

La columna de este triple papel tiene su esencia en el mapa de carreteras para la planificación de la calidad.

El mapa de carreteras para la planificación de la calidad cuenta con las etapas siguientes:

1.- Identificar quienes son los clientes.

- **Entrada:** Productos y procesos existentes.
- **Proceso:** Identificar clientes.
- **Salida:** Lista de clientes.

2.- Determinar las necesidades de los clientes,

- **Entrada:** Lista de clientes
- **Proceso:** Descubrir las necesidades de los clientes.
- **Salida:** Necesidades de los clientes (en su lenguaje).

3.- Traducir esas necesidades a nuestro lenguaje.

- **Entrada:** Necesidades de los clientes (en su lenguaje).

- Proceso Traducir.
- Salida: Necesidades de los clientes (en nuestro lenguaje).

4.- Desarrollar características del producto que puedan responder de forma óptima a esas necesidades.

- Entrada: Necesidades de los clientes (en unidades de medida)
- Proceso: Desarrollar producto
- Salida: Características del producto

Los criterios de las características del producto son:

- ¿Satisface las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Es competitiva?
- ¿Minimiza los costos combinados?

5.- Desarrollar un proceso que sea óptimamente capaz de producir las características del producto.

Incluye las actividades de la revisión del diseño del producto, provisión de instalaciones y de programas.

- Entrada: Objetivo del producto
- Proceso: Desarrollar proceso
- Salida: Características del proceso.

6.- Transferir el proceso a las fuerzas operativas.

- Transferencia a operaciones incluye la transferencia de la responsabilidad desde los planificadores a los gerentes de operaciones.
- El precontrol: Es una prueba del proceso bajo condiciones operativas, su objeto es probar el proceso.
- La prueba piloto: Es un paso intermedio entre la etapa de planificación y las operaciones a gran escala.

- El ensayo de aceptación: Es una forma altamente estructurada de pruebas.
- Simulación: Adopta la forma de construcción y ensayo de prototipos. Es una imitación de lo real.

B. CONTROL DE CALIDAD.

Se considera al control de calidad como un proceso de gestión durante el cual:

- Elevamos el comportamiento real.
- Comparamos el comportamiento real con los objetivos
- Actuamos sobre las diferencias.

Todos los empleados de la empresa, desde el director ejecutivo (DE) hasta los operarios intervienen en el CC, aunque cada quien lo aplica a sus labores y objetivos.

Autocontrol.

Idealmente, la responsabilidad del control se debería asignar a los individuos. Se debe proveer a las fuerzas operativas de lo siguiente:

- Un medio de saber cuáles son los objetivos
- Un medio de saber cuál es el comportamiento real.
- Un medio para modificar el comportamiento en el caso de que éste no sea conforme con los objetivos y normas.

El autocontrol es un requisito previo necesario para la motivación. Hacer que alguien sea responsable en ausencia de controlabilidad origina el riesgo de que haya reproches injustificados y de divisiones.

La pirámide de control

Cualquier empresa tiene un número elevado de cosas que controlar, en tal situación la empresa diseña un plan de delegaciones:

- Control por medios humanos:

• Son los procesos a prueba de errores y automatizados, diseñados para seguir produciendo los productos conforme a las especificaciones.

- Control de la mano de obra:

Se encuentran en estado de autocontrol, de manera que son capaces de hacerlo en tiempo real.

- Control por supervisores y directores medios:

La mayor parte de los esfuerzos de CC está relacionada con grupos y conjuntos de características y está basada en resúmenes de datos. En consecuencia, su control tiene lugar después de los hechos y no en tiempo real.

- Control por los altos directivos:

Tiene que ejercer el control con respecto a los objetivos estratégicos representados por el vértice de la pirámide de control y asegurarse de que ha establecido un sistema de control -- para el resto de la pirámide de control.

C. MEJORA DE LA CALIDAD:

La mayoría de las empresas acometen la mejora de la calidad todos los años. Las mejoras son en forma de:

- a.- Desarrollo de nuevos productos para sustituir modelos antiguos.
- b.- Adopción de nueva tecnología.
- c.- Revisión de los procesos para reducir los índices de error.

La mejora de la calidad es el proceso de elevar las cosas de la calidad a niveles sin precedente. La metodología consta - de una serie de pasos universales.

- 1.- Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de calidad anualmente.
- 2.- Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora.
- 3.- Establecer un equipo de personas para cada proyecto - con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- 4.- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
 - a. Diagnostiquen las faltas
 - b. Fomenten el establecimiento de un remedio
 - c. Establezcan los controles para mantener los beneficios.

PHILIP B. CROSBY

Figura e intelectual destacado en el campo del control de la calidad.

Para Crosby, la calidad puede funcionar a través de un programa corporativo de calidad, considerándolo como una "mesa" que requiere sobre de ella herramientas disponibles como: control de calidad, confiabilidad, calidad de los proveedores, inspección, aprobación del producto, entrenamiento, pruebas y todos los sistemas y conceptos de calidad necesarios.

Además se requiere que la "mesa" junto con los sistemas esté apoyada por cuatro "patas o pilares", y que son parte esencial para el logro de la calidad, y que son:

1.- Participación de la dirección:

El nombre correcto es participación en lugar de apoyo. La dirección tiene que comprometerse y tomar acciones cuando se trata de calidad. Determinar que actitudes y creencias son las más arraigadas, que es lo que no les gusta. La calidad puede medirse con precisión, el error no es requisito -- obligatorio de las leyes de la naturaleza.

2.- Administración profesional de la calidad:

Esto se logra a través de consejos de calidad por áreas. Un ejemplo claro son los profesionales de calidad, tanto de Europa como de Estados Unidos que se reunieron para ayudarse mutuamente y determinar los tipos de programas requeridos para el personal. Además, como apoyo a los consejos se instituyó el "Quality College" (Colegio de la calidad).

3.- Programas originales:

Los programas tradicionales de CC son negativos y de corto alcance, pues son orientados en su mayor parte el pro--

ducto final. El fundamento de todos los programas de calidad es un proceso de mejoramiento de la calidad a través de la prevencción de defectos, el cual consiste en catorce pasos:

Paso 1: comprometerse la dirección a mejorar la calidad. Hay que hablar con los directivos de la necesidad de mejorar la calidad haciendo énfasis en la prevencción de defectos.

Paso 2: Equipo de mejoramiento de calidad (EMC).

Se debe reunir a representantes de cada departamento para formar el EMC. Deben de ser personas que puedan hablar a nombre de su departamento.

Paso 3: Medición de la calidad.

Es necesario determinar el estado de la calidad en toda la compañía. Deben establecerse mediciones de la calidad para cada área de actividades donde éstas no existan y revisarlas - donde si existan.

Paso 4: Evaluación de costos de calidad:

El costo de calidad no es una medida absoluta del desempeño es una indicación de donde será rentable una acción corrorrectiva para la compañía. A mayor costo, más acciones correctivas necesitan llevarse a cabo.

Paso 5: Conciencia de la calidad:

Se debe de comunicar a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad. Se debe dar evidencia de la preocupación por el mejoramiento de la calidad a través de folletos, películas, carteles, etc.

Paso 6: Acción correctiva:

Los problemas que surjan deben ser llevados a las juntas de supervisión en cada nivel. Aquellos que no puedan ser resuelto se pasarán al siguiente nivel de supervisión para ser revisados.

Paso 7: Establecer un comité ad hoc para el programa de cero defectos.

Se seleccionan a 3 ó 4 miembros del equipo para investigar el concepto de Cero Defectos y formas de implementar el programa, se debe explicar claramente que Cero Defectos es -- hacer bien las cosas a la primera vez.

Paso 8: Entrenamiento de los supervisores:

Todos los gerentes deben de explicar a sus subordinados claramente cada uno de los pasos.

Paso 9: Día de Cero Defectos

El concepto Cero Defectos deberá hacerse en toda la compa^ñía en un día, así todo el mundo lo entiende de la misma manera y reconozcan que es un día de "actividad nueva".

Paso 10: Fijar metas.

Durante las reuniones con sus empleados, cada supervisor - requiere que establezcan las metas que a ellos les gustaría luchar por alcanzar. Por lo general, deberán hacer metas a 30, 60 y 90 días. Todas habrán de ser específicas y cuantificables.

Paso 11: Eliminación de la causa de los errores.

Se les pide a los individuos describir en una página, cualquier problema que les impida realizar un trabajo libre de errores; este es un sistema de sugerencias.

Paso 12: Reconocimiento.

Se implantan programas de premiación para dar reconoci--- miento a aquellos que alcancen sus metas o realicen actos sobre salientes. Los premios no habrán de ser en dinero.

Paso 13: Encargados de mejorar la calidad.

Los profesionales de la calidad y los jefes de equipo de---berán reunirse con regularidad para discutir y determinar las -

acciones necesarias para mejorar el programa de calidad que se está implantando.

Paso 14: Hacerlo de nuevo.

Un proceso de mejoramiento de calidad típico toma de un año a 18 meses. Para entonces la rotación de personal y situaciones cambiantes habrán borrado parte del esfuerzo educativo. Es necesario integrar un nuevo equipo y volver a empezar. El día Cero Defectos deberá ser conmemorado como un aniversario. La idea es que el proceso de mejoramiento de calidad sea permanente.

4.- Reconocimiento:

Este vital componente de cualquier programa de calidad es con frecuencia conducido en forma inapropiada. Este se encuentra inmerso en el paso 12 del mejoramiento de calidad, pero se debe remarcar por separado pues es un aspecto fundamental del éxito.

KAORU ISHIKAWA

El mayor exponente del Control Total de Calidad en el Japón, desde 1949 se convirtió en investigador de CC, en la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ). Tuvo contacto con personas reconocidas como el Dr. Deming en 1950, -- después la vista de el conocido Dr. Juran en 1954. Desde 1956 se ha dedicado a promover los métodos japoneses de CC en --- países extranjeros.

Desde diciembre de 1967 el séptimo simposio sobre CC al que pertenecía Ishikawa, determinó las características del CC japonés respecto del occidental y que lo distinguía:

1.- Control de calidad en toda la empresa:

Significa que todo individuo en cada división de la --

empresa deberá estudiar, practicar y participar en el CC. Se optó por educar a cada miembro de la división y dejar que cada persona aplique y promueva el CC, pues "el CC - empieza con educación y termina con educación".

2.- Educación y capacitación en control de calidad.

Como se ha dicho, hay que dar educación en CC a todos los empleados, desde el presidente hasta los obreros de línea. El CC es una revolución conceptual en la gerencia: por tanto, hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados, para lograrlo es preciso - repetir la educación una y otra vez".

a) Educación en CC para cada nivel.

En el Japón hay programas educativos detallados para cada nivel en la empresa, esto incluye los niveles del presidente y directores, jefes de división y sección, ingenieros, supervisores, promotores de círculos de CC, -- obreros de línea, etc.

b) Educación a largo plazo:

En el occidente, la educación en CC normalmente dura de 5 a 10 años. El curso básico de CC de la UCIJ dura 6 - meses, con reuniones 5 días al mes, el curso es una repetición continua de estudio y práctica.

c) Educación y capacitación dentro de la empresa.

Estas actividades son realizadas por organizaciones especializadas y no siempre responden a las necesidades de cada empresa.

d) La educación debe continuarse indefinidamente.

La educación se ha impartido en el Japón desde 1949 - sin interrupción. Año tras año se agregan cursos al esfuerzo educativo total.

e) La educación formal: menos de la tercera parte del esfuerzo educativo total:

La educación no termina al reunir a los empleados para -- darles instrucción formal. Es responsabilidad del jefe enseñar a los subalternos en el trabajo mismo. Además tiene que aprender a delegar autoridad, esta es la manera como la gente se supe- ra. Tenemos que lograr que piensen y luego cambien su manera de pensar.

3.- Actividades de círculos de CC.

El círculo de CC es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente de un mismo taller, sus actividades son el control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Las ideas básicas en las actividades de los círculos de CC son las siguientes:

- Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable.
- Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

Algunos factores útiles para dirigir estas actividades son: autodesarrollo, servicio voluntario, actividades de grupo participación de todos los empleados, utilización de técnicas de CC, actividades íntimamente relacionadas con el lugar de trabajo, vitalidad y continuidad de las actividades de CC, desarrollo mutuo, originalidad y creatividad, atención a la calidad de problemas y a la mejora.

4.- Auditoria del CC.

La auditoria del CC realiza el diagnóstico del caso y muestra como corregir las fallas que puedan tener. En la auditoría del CC revisamos como se ha emprendido el control, como se

le incorpora la calidad a determinado producto, el control de los subcontratistas, cómo se manejan las quejas de los clientes y cómo se pone en práctica la garantía de calidad de cada caso de la producción, empezando desde la etapa del desarrollo de un nuevo producto. Es una revisión que determina si el sistema de control de calidad está funcionando bien y permite la empresa tomar medidas preventivas, esto para evitar que se vuelvan a cometer errores.

5.- Utilización de métodos estadísticos.

En las industrias se emplean principalmente métodos estadísticos para el análisis. En éste hay dos categorías importantes:

- El análisis de calidad, que es el que con ayuda de datos y métodos estadísticos determina la relación entre las características reales y sustitutas.

- El análisis de proceso, es el que aclara la relación entre los factores casuales y los efectos tales como calidad, costo, productividad, etc.

El progreso del Japón en cuanto a productividad no puede separarse del empleo de los métodos estadísticos. Por medio de éstos fué como se mejoró el nivel de calidad, se aumento la confiabilidad y se bajaron los costos. La clave ha sido pertinaz empleo del análisis de proceso y del análisis de calidad, durante un largo tiempo.

6.- Actividades de promoción de control de calidad a escala nacional.

El Grupo de Investigación en CC. el comité del mes de la calidad, el Comité para la Conferencia Nacional sobre control de calidad, la Sede de círculos de CC son algunas de las entidades privadas que promueven las actividades de control de calidad en Japón. El Comité del mes de la calidad se organizó en

1960, escogiendo el mes de noviembre como el mes de la calidad. En ese mes se cumplen actividades relacionadas con el CC a escala nacional a fin de promoverlo y de informar al público.

La China y otros países, están adoptando el mes de la calidad, pero el Japón sigue siendo el único que tiene una gran gama de actividades, que no requieren un centavo de dineros oficiales y que la participación en las actividades es voluntario; En Corea del Sur y China el gobierno es el que promueve el CTC y las actividades del círculo de calidad. En los Estados Unidos las actividades del CC son promovidas por especialistas con mira a sus propios honorarios por concepto de asesoria.

2.- MODELO PROPUESTO PARA LA CULTURA DE CALIDAD.

2.1 DISEÑO CONCEPTUAL

2.2 DISEÑO ESTRUCTURAL

2.3 DISEÑO FUNCIONAL

2.1 DISEÑO CONCEPTUAL

2.1.1 CONDICIONES TANTO ACTUALES COMO LAS QUE SE CREARAN A PARTIR DE LA FIRMA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

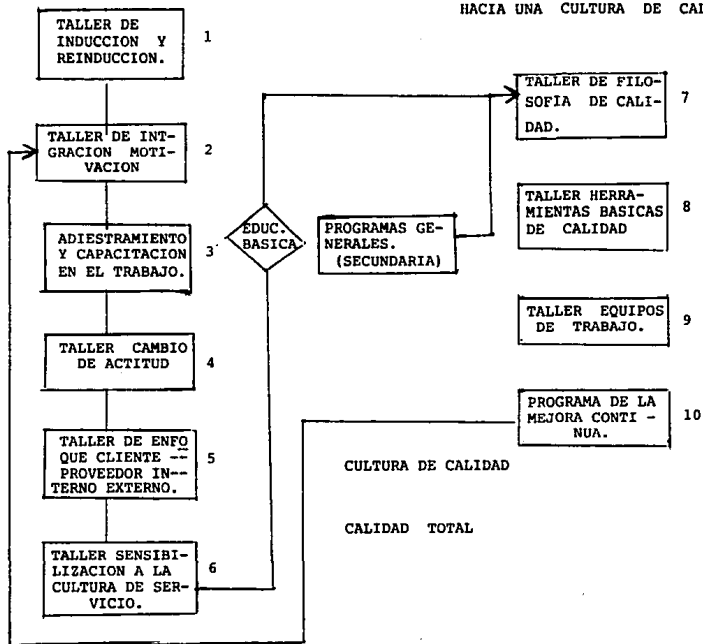
Es claro y contundente que las empresas involucradas en el tratado de libre comercio deberán ofrecer a los consumidores productos de calidad y precios razonables y quien ofrezca lo anterior será una organización sin problemas financieros y laborables; si bien es cierto que la industria mexicana no cuenta con la experiencia para enfrentarse a empresas mejores organizadas y con recursos humanos altamente capacitados, ya que es sabido de que gran parte de las empresas de nuestro país se han dedicado a cumplir con la Ley Federal del Trabajo, sin resultados prácticos para el trabajador, ni para los inversionistas, siendo ésta una situación crónica en la empresa nacional; la intención del presente proyecto es la de ir más allá de lo que se ha hecho costumbre en México, es decir, por medio de la herramienta llamada capacitación y que creemos es una alternativa eficaz y confiable que nos permitirá formar los recursos humanos capaces de innovar, desarrollar nuevos métodos de trabajo, enfrentar los problemas con una mentalidad ganadora y caminar hacia la calidad total, buscando un cambio de actitud hacia el trabajo, hacia su empresa, su familia y su medio ambiente que lo rodea.

2.1.1.1 ESPECTATIVAS

Seguir sosteniendo sus índices de estabilidad teniendo un crecimiento sólido y constante con el firme interés de llegar más allá de las fronteras, esto lo podremos alcanzar mediante una mayor productividad, servicio y calidad hacia nuestros clientes.

2.2.- DISEÑO ESTRUCTURAL

MODELO DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD



2.1.1.2. PROBLEMÁTICA ACTUAL EN LA CAPACITACION

Dada la situación actual de la industria en México, por lo general la capacitación resulta ser un gasto para las empresas, ya que nos preocupas por dar cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo y a lo requerido en el momento; sin que se llegue a una verdadera capacitación enfocada a resultados ligados a los objetivos de la empresa. Si bien es cierto que en algunas empresas se han alcanzado algunos resultados en materia de capacitación, éstos requieren ser superados dado que las condiciones a las - que nos vamos a enfrentar nos obliga a mejorar e implementar un modelo de capacitación capaz de crear una cultura y cambio de - actitud hacia el trabajo en cada uno de sus recursos humanos.

2.1.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Si se realizará una detección de necesidades se llegaría a las siguientes conclusiones:

1.- No existe una inducción formal hacia la gente que entra en las organizaciones.

2.- La enseñanza o explicación correcta de la operación de máquinas o el trabajo que se realiza es deficiente y por lo regular se hace doblemente.

3.- Por lo general existen dudas con el trabajo que se realiza o en ocasiones dicen no tener dudas, pero no se sabe - si como se realiza el trabajo es la manera correcta de hacerlo, esto porque se encuentra debidamente documentadas las cargas de trabajo asignadas a los puestos.

4.- La gente por lo general resulta ser irresponsable, - esto por la falta de formación.

5.- Más del 85% del personal operativo de una empresa - tiene pocos conocimientos acerca de la compañía, así como - aspectos generales de la misma.

6.- Aspectos de seguridad, orden y limpieza son los primeros pilares para que el individuo responda a trabajar con calidad.

2.3 DISEÑO FUNCIONAL

2.3.1 OBJETIVOS Y ALCANCES DEL MODELO DE CAPACITACION.

Nos proponemos plantearnos el siguiente objetivo general al que estará encaminado el modelo de capacitación que se -- propone implementar en las empresas.

La capacitación y el adiestramiento estará enfocada no -- solamente a que el recurso humano pueda realizar mejor su -- trabajo, si no también a su desarrollo cultural y a la crea-- ción de su medio ambiente donde éste se encuentra inmerso, - es decir, una capacitación integral en la cual se plantea el siguiente objetivo a alcanzarse:

2.3.2 OBJETIVO GENERAL

I.- Modificar la actitud y forma de pensar hacia el traba jo y el inicio de una cultura de cambio en todos nuestros re-- cursos humanos.

2.3.3 OBJETIVOS PARTICULARES.

I.- Proporcionar al recurso humano una inducción sobre el conocimiento de su empresa, su identificación con ésta y los fines establecidos.

II.- Adiestrar y capacitar mediante la actualización y per feccionamiento de los conocimientos y habilidades que requie-- ren los trabajadores y empleados en la actividad que reali-- san.

III.- Capacitar a todos los recursos humanos proporcionándo les información sobre la aplicación de nueva tecnología.

IV.- Apegarse a los lineamientos establecidos por la Ley Federal del Trabajo en este rubro.

V.- Hacer efectivos los compromisos establecidos en el contrato colectivo de trabajo.

VI.- Crear un cambio de actitud hacia el trabajo y la -- empresa para integrar a nuestros recursos humanos, disminuir errores en los procesos de trabajo, disminuir costos y enca-- minarlos hacia una nueva mentalidad de competir en grupo.

VII.- Formar una cultura de calidad en cada uno de nues--- tros trabajadores y empleados para ofrecer un mejor produc-- to a nuestros clientes.

2.3.4 ALCANCES DEL MODELO.

I.- El modelo será capaz de proporcionar al recurso huma-- no las bases para inculcarles el hábito hacia una cultura de calidad total.

II.- Influir en el recurso humano para probocar un cambio de actitud hacia el trabajo.

2.3.5 OBJETIVOS DEL TALLER DE INDUCCION.

Compenetrar al recurso humano al conocimiento general de - la empresa e integrarlo en su futuro ambiente de trabajo.

2.3.5.1 ALCANCE

Que el personal de nuevo ingreso obtenga un conocimiento general de la empresa y conozca los aspectos más relevantes de la misma.

2.3.6 OBJETIVO DEL TALLER DE INTEGRACION (MOTIVACION)

Despertar el interés del recurso humano para trabajar en forma participativa y con espíritu de colaboración.

2.3.6.1 ALCANCE

Inducir y facilitar la integración de futuros equipos de trabajo.

2.3.7 OBJETIVO DEL ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION EN EL TRABAJO.

Proporcionar, crear y mejorar los conocimientos y habilidades que requiere el recurso humano para el desempeño del -- trabajo asignado.

2.3.7.1 ALCANCE.

Dominar la tecnología propia de la empresa y los sistemas administrativos.

2.3.8 OBJETIVO DEL TALLER CAMBIO DE ACTITUD.

Proporcionar al recurso humano las bases necesarias que - los induzcan hacia un cambio de actitud hacia el trabajo.

2.3.8.1 ALCANCE

Desarrollar una cultura de innovación.

**2.3.9 OBJETIVO DEL TALLER DEL ENFOQUE CLIENTE-PROVEEDOR
INTERNO-EXTERNO.**

El recurso humano comprenderá la importancia de la relación cliente-proveedor, sus consecuencias y resultados para la organización.

2.3.9.1 ALCANCE.

Mayor participación de trabajo de equipo con calidad y servicio.

**2.3.10 OBJETIVO DEL TALLER DE SENSIBILIZACION A LA CULTURA
DE SERVICIO.**

Sensibilizar al recurso humano sobre la importancia que significa el servicio basado en la actitud.

2.3.10.1 ALCANCE

Sentar las bases para la información de una cultura de servicio.

2.3.11 OBJETIVO DE LA EDUCACION BASICA

Incrementar el nivel cultural para facilitar mejor su comprensión al modelo de calidad.

2.3.11.1 ALCANCE

Elevar el nivel educacional del recurso humano dentro de la organización.

2.3.12 OBJETIVO DEL TALLER DE LA FILOSOFIA DE CALIDAD.

Inducir al recurso humano hacia la conceptualización de una filosofía propia de calidad para nuestra organización.

2.3.12.1 ALCANCE

Iniciar la formación de una filosofía de calidad adecuada a la empresa.

2.3.13 OBJETIVO DEL TALLER HERRAMIENTAS BASICAS DE CALIDAD.

Proporcionar al recurso humano las herramientas y técnicas básicas y su aplicación en los sistemas de calidad.

2.3.13.1 ALCANCE

El recurso humano iniciará la implementación de algunas herramientas en las áreas de trabajo.

2.3.14 OBJETIVO DEL TALLER EQUIPOS DE TRABAJO.

Integrar al recurso humano en la formación y dirección de equipos de trabajo. (Competencia de grupos y liderazgo).

2.3.14.1 ALCANCE

Iniciar dentro de la organización la formación de una cultura de calidad propia y sentir las bases para un sistema de calidad total. (Mediante grupos de trabajo).

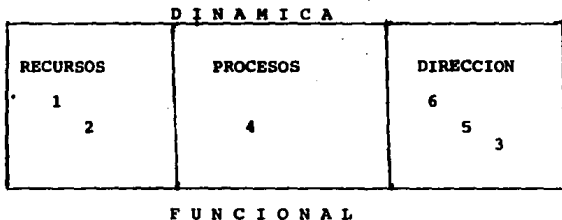
2.3.15 OBJETIVO DEL PROGRAMA DE LA MEJORA CONTINUA

En esta fase se podrán experimentar con equipos de trabajo o pruebas piloto en la organización.

2.3.15.1 ALCANCE

El recurso humano ya se encontró preparado para ingresar a una cultura de calidad.

2.3.16 MODELO DE CALIDAD TOTAL



MODELO

BENEFICIOS

- 1.- Herramientas
- 2.- Costos y beneficios de calidad
- 3.- Auditorias de servicio
- 4.- Auditorias de manufacturas
- 5.- Auditorias como herramientas para detectar oportunidades y mejoras.
- 6.- Planeación estratégicas.

2.3.16.1 LA CALIDAD NO ES UNA MODALIDAD NI ES UN TRABAJO ADICIONAL, ES SIMPLEMENTE UNA FORMA DE VIDA QUE DEBEMOS ASUMIR.

¿ Qué resultados obtendremos?

- 1.- Calidad humana
- 2.- Satisfacción por existencia
- 3.- Prestigio
- 4.- Clientes satisfechos
- 5.- Reducción de costos
- 6.- Aumento de utilidades

2.3.17 ¿QUE ES LA ADMINISTRACION TOTAL DE CALIDAD?

ES UN COMPROMISO PARA LA EXISTENCIA EN EL CUAL TODAS LAS OPERACIONES SOBRE EL MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS SON EL RESULTADO DEL INCREMENTO - EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

CALIDAD TOTAL

ES:

- Una filosofía de administración metodológica de operación
- Otra manera de pensar.
- Una estructura disciplinada enfocada a la identificación y resolución de problemas, así como la fijación y mejoramiento de metas.
- Llevada a cabo por métodos de organización.

NO ES:

- Un programa más
- El significado tradicional de calidad.
- Apaga fuegos
- Llevada por slogans
- Retroceder
- Corto plazo
- Retroceder

- Ir hacia adelante
- Soportada por herramientas de QC. (Control de Calidad)
- Una solución permanente un cambio de vida y actitud.
- Manejada por herramientas de Q.C.
- Un arreglo temporal

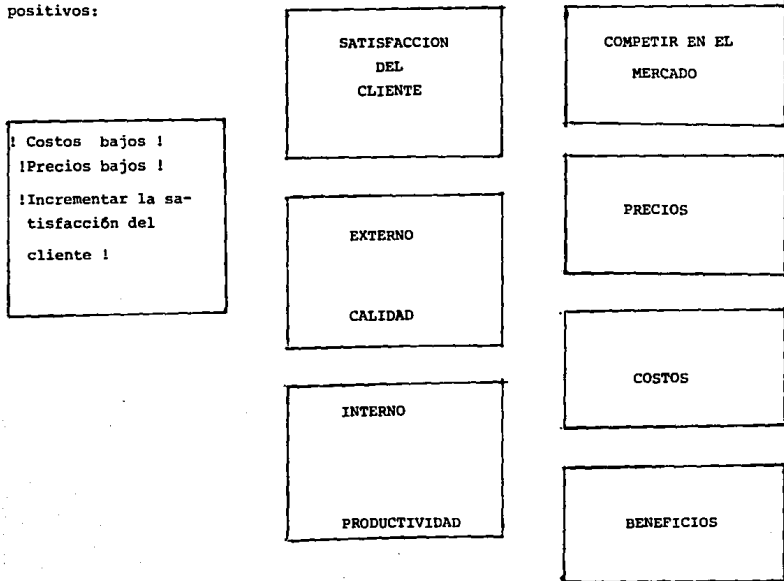
! CALIDAD TOTAL NO ES OTRA ACTIVIDAD !

Es un marco de trabajo para mejorar y resolver problemas, se considera como una tarea por hacer, no ha sido bien difundida.

**2.2.18 ADMINISTRACION TOTAL DE LA CALIDAD
TQM (CONTROL DE CALIDAD DE LA PRODUCCION)**

2.3.19 RELACION ENTRE CALIDAD PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE.

El mejoramiento en la calidad de los productos y servicios tienen multiples efectos positivos:



La calidad total es un proceso horizontal que debe afectar a todos y cada una de las actividades de la empresa a través - de un proceso de cambio cultural, cuyos valores (principios, - credos, misiones, etc.); han de quedar recogidos formalmente - en los objetivos y políticas de la empresa.

El éxito de implantar un programa de calidad total depende básicamente del apoyo que reciba de la alta dirección de la - empresa, de la formación impartida a todos los niveles de trabajo y de la clara especificación de un plan de mejora.

Los efectos positivos resultantes de un programa de calidad total son múltiples, siendo los más importantes los de carácter estratégico, pues acaban por transformar la forma de pensar del equipo directivo y de todos los recursos humanos de la empresa, ésto al verse integrados y motivados en un proyecto de mejora - continua.

3.- METODO DE INVESTIGACION APLICADO

- 3.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**
- 3.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS**
- 3.3. FIJACION DE OBJETIVOS**
- 3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION**
- 3.5 APROBACION O DISPROBACION DE LA HIPOTESIS**

CONCLUSIONES.

3.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La cultura laboral juega un papel determinante en la calidad del producto o servicio que las organizaciones generan para sus consumidores; por tal motivo se intuye que las organizaciones - que no cuentan con adecuados programas de capacitación y adiestramiento, basados en la búsqueda de actitudes hacia la calidad, no encontrarán una protección que les permita crecer de forma adecuada.

3.2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Considerando la problemática mencionada en el punto anterior y sabiendo que una Hipótesis es una supuesta solución a un problema, nosotros planteamos las hipótesis siguientes:

3.2.1. La utilización de un modelo de capacitación y adiestramiento dirigido hacia una cultura (activa), de calidad, nos dará como resultado, obtener una organización con un permanente crecimiento y por consiguiente un sano desarrollo.

3.2.2. El Licenciado en Administración Especializado en el área de Recursos Humanos, es el profesionista mejor delineado, para implantar este tipo de conocimientos.

3.3. FIJACION DE OBJETIVOS

Considerando que los problemas son para resolverse (Hipótesis) y si nosotros los resolvemos, debemos de establecer -- que beneficios vamos a obtener al resolverlos, por tal motivo establecemos fijar los objetivos siguientes:

3.3.1. Organizacionales, la Organización cumplirá satisfactoriamente sus metas y por lo mismo sus márgenes de utilidad serán positivos.

3.3.2. Del personal, contará con un buen ambiente de trabajo que influya en él para sumir una buena actividad hacia la calidad.

3.3.3. Social, Un colaborador realizado tendrá actitudes positivas y formará una Sociedad Sana.

3. 4. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se determino que para llevar a cabo nuestro estudio se realizarán pláticas informales con compañeros de trabajo del área de Recursos Humanos de otras empresas, resultado que la mayoría de los comentarios obtenidos se inclinaban a la necesidad de trabajar hacia la cultura laboral.

3.5 APROBACION O DISPROBACION DE LA HIPOTESIS

De acuerdo a los comentarios obtenidos, relacionados con la problemática que nos ocupa, la hipótesis quedo comprobada, ya que si se establecio que las organizaciones, requieren que la capacitación y el adiestramiento, tiene que ir dirigido hacia una cultura de calidad.

Por otra parte se considero que el Licenciado en Administración Especializado en el área de Recursos Humanos, si es el Profesionalista mejor delineado por sus conocimientos y por tener imformación integral de todas las áreas funcionales que se realizan en cualquier organización.

CONCLUSIONES

La capacitación y el adiestramiento de los Recursos Humanos en las organizaciones a través del tiempo ha ido cobrando importancia, ésto como se hizo notar en las notas del presente trabajo.

En términos legales, nuestras Leyes (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal del Trabajo), se han ocupado en el devenir del tiempo de ir ubicando dentro de un marco obligatorio, la observancia de una serie de preceptos que regulan la temática que nos ocupa.

Por otra parte las técnicas y métodos relacionados con la capacitación y el adiestramiento van siendo cada vez más sofisticadas y complejas, ésto se contempla en nuestro estudio ya que el enfoque que le damos esta dirigido a la generación de una cultura laboral de calidad, sustentándola precisamente en la modificación de la actitud hacia el trabajo, ya que podemos contar con un amplio paquete de herramientas de trabajo, pero de nada nos va a servir si la actitud hacia el trabajo no ha sido modificada.

Mediante este estudio pretendemos mostrar las oportunidades que tienen estos modelos para ser aplicados en el mercado de trabajo y que arrojan beneficios en todos los aspectos (Sociales, Organizacionales, Individuales).

Considerando la competitividad a nivel tanto interno como externo, es vital para la Empresa Mexicana, enfrentar retos y sobre todo salir adelante en su dinámica funcional, ésto solo - podrá ser posible con una preparación basada en técnicas y/o métodos actualizados.

Por otra parte queremos comentar que para nosotros fue difícil trabajar este estudio, más que nada por las limitaciones de información y también por la poca producción de este tipo de información en nuestro país, las deficientes traducciones, más ésto no será la barrera que ha nosotros los estudiantes Mexicanos nos detenga para crear nuestros propios modelos y que se ajusten a nuestras reales necesidades.

También es importante hacer notar que el Licenciado en Administración, como profesionista cuenta con la formación ideal (Plan de Estudios), para diseñar, implantar y dar mantenimiento a este tipo de modelos de desarrollo organizacional.

Por lo tanto nosotros proponemos que se le dé más importancia a la investigación de estos conceptos tan importantes en el ámbito de las Ciencias Sociales.

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

**ADMINISTRACION
DE KOONEZ ODONELL
EDITORIAL MC. HILL 1989**

**ADMINISTRACION CONTEMPORANEA
DE DAVID R. HAMTON
EDITORIAL MC. HILL 1989**

**ADMINISTRACION DE JAMES A.P. SIONER
EDITORIAL PRINCES HALL 2a. EDICION 1988**

**ADMINISTRACION Y GERENCIA
ARTHUR EDKINS FONDO EDUCATIVO
INTERAMERICANO 1988**

**LA CLAVE DE LA VENTAJA COMPETITIVA JAPONESA
DE MASAAKIKAWA IMAI,
EDITORIAL CECSA 1992**

**LA CALIDAD NO CUESTA
DE PHILIP R CROSBY
EDITORIAL CONTINENTAL S.A. DE C.V. 1989**

**COMO ADMINISTRAR CON EL METODO DEMING
DE A.W. EDGUARS DEMING
EDITORIAL NORMA 1988**

**EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION
DE EDGARD F. HUSE Y JAMES L.B. OWDIISH
EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO 1986.**

**QUE SE EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD
LA MODALIDAD JAPONESA
KAOURU ISHIKAWA
EDITORIAL NORMA 1992**

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL
ENFOQUE INTEGRAL
DE FERNADO ACHILLES DE FARIA MELO
EDITORIAL LIMUSA 1987.**

**GUIA PRACTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DE LUIS FERRER PEREZ
EDITORIAL TRILLAS 1987**

**JURAN Y LIDERASGO PARA LA CALIDAD
UN MANUAL PARA DIRECTIVOS
DE J. M. DURAN
EDITORIAL EDICIONES DIAS DE SANTOS 1990.**

**PLANEACION ESTRATEGIA Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD
UN CASO REAL HECHO REALIDAD EN MEXICO
DE ALFREDO ACLE TOMASINI
EDITORIAL GRIJALBO 1990.**