

221
zej

**Planeación, Dirección
y Control del modelo
Formación de Equipos de Trabajo
Alvaro Jiménez
aplicado por los jefes
a sus subordinados.**

TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE:
Licenciada en Psicología

PRESENTA:
Lilia Santana Moreno

Director de Tesis: Lic. Alvaro Jiménez Osornio

FALLA DE ORIGEN

México, D.F. 1995
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO





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.

A mi Maestro Alvaro Jiménez Osornio:
Pensar es difícil,
más difícil es hacer lo que se piensa
y por formar parte de lo que soy
sé que seguirá siendo parte de mí.

A mi esposo Jesus.
Hombre de gran espiritu,
que me brindo apoyo, confianza y
amistad ,
a través de: ser, tener y hacer del amor,
una expresion a mi persona.

A mis Hijas Ixtchel y Penélope:
Las Huellas a seguir no son las mias
son las tuyas propias, tu propio esfuerzo
tu propia disciplina, tu propio ser.
Por que las amo y por despertar en mi
los sentimientos más puros.

A mi madre Angela.
Quien me enseñó a través del
ejemplo:
A enfrentar obstáculos,
alcanzar anhelos,
derrotar los miedos,
y realizar mis sueños.

**No es posible nombrar a todos
y cada uno de aquellos, que de una u otra manera,
me han otorgado su cariño, confianza y atención;
y porque no decirlo:
preocupación y apoyo cuando necesito de ellos,
así, Elena... agradezco ser parte de ustedes.**

INDICE

	Introducción	1
Capítulo 1	Antecedentes	2
1.1	La Evolución de la Participación Laboral en el Proceso del Trabajo (Taylor, Henri Ford, Fayol y Mayo)	3
1.2	Estrategias de Motivación en el Trabajo	4
1.2.1	Paternalismo	4
1.2.2	Gerencia Higiénica	4
1.2.3	Negociación Implícita	4
1.2.4	Competencia	5
1.2.5	Motivación Interiorizada	5
1.2.6	Teoría de la Espectativa	5
1.2.7	Teoría de Maslow	5
1.2.8	Teoría de las Necesidades de Mc Clelland	6
Capítulo 2	Marco Teórico	6
2.1	Factores que influyen en la Participación del Trabajador dentro de su Area Laboral	6
2.1.1	Estructura Organizacional	6
2.1.2	Comunicación Organizacional (Lineal, Funcional, Piramidal y Participativa)	7
2.1.3	Poder (de Control sobre Políticas, Legal, Legítimo y Carismático)	9
2.1.4	Autoridad (Formal, Técnica, Personal, Derechos Individuales, Trabajo Organizado)	10
2.2	Modelo Participativos. (Estructura, Tipo de Comunicación, Poder, Autoridad, Procedimiento, Ventajas y Desventajas)	11
2.2.1	Desarrollo Organizacional	
2.2.2	Administración por Objetivos	13

2.2.3	Grupos Demócratas	14
2.2.4	Círculos de Calidad	16
2.2.5	Planeación Estratégica	19
2.2.6	Filosofía Japonesa (Harrison, Equipos de Mejora Continua Harrington)	21
2.3	Bases Teóricas del Modelo Formación de Equipos de Trabajo A. J.	24
2.4	Cogestión	24
2.5	Autogestión	24
2.6	Administración por Resultados	24
2.7	Modelo Formación de Equipos de Trabajo Alvaro Jiménez	28
Capítulo 3	Preinvestigación	31
Capítulo 4	Metodología de la Investigación	31
4.1	Propósito	31
4.2	Sujetos	31
4.3	Materiales	32
4.4	Escenario	33
4.5	Diseño de Investigación	33
4.6	Hipótesis	33
4.7	Definiciones de Variables Operacionales	33
4.8	Procedimiento de Investigación	34
Capítulo 5	Conclusión	35
Capítulo 6	Limitaciones de la Presente Investigación	36
Capítulo 7	Resultados o Anexos	37
	Bibliografía	72

INTRODUCCION

El proceso participativo a través de los tiempos, dentro de las organizaciones laborales, ha evolucionado de tal forma, que éste viene siendo motivo constante de investigación.

El interés de este trabajo pretende centrarse particularmente en las aportaciones, a través de las cuales, la cultura mexicana ha sabido aprovechar, de estos estudios, para avanzar en el proceso de la participación en el trabajo.

Para iniciar, describiré globalmente dicha evolución y al mismo tiempo me profundizaré, en el estudio del modelo Formación de Equipos de Trabajo A. J. centrandolo, como una alternativa idónea para implantar en escenarios laborales mexicanos.

La base teórica de este trabajo, inicia con el surgimiento de las primeras formas de participación en la organización del trabajo, posteriormente se describen la evolución de ésta, a través de los talleres artesanales, las teorías propuestas por Taylor, Fayol y Mayo, así como las teorías motivacionales que proponen una alternativa de solución al problema de la Participación en el Trabajo, posteriormente se prosigue, con los modelos participativos propuestos, como alternativas estructuradas, que involucrán dentro de su procedimiento e ideología, conceptos como el de Estructura, Sistemas de Autoridad, tipos de Comunicación, y tipos de poder, factores que se definen en forma particular, esencialmente para facilitar la comprensión de este estudio, al tiempo de involucrarlos como parte característica de algunos modelos participativos clásicos como: El Desarrollo Organizacional, La Administración por Objetivos, Grupos Demócratas, y los Círculos de Calidad, posteriormente me profundizaré en los modelos más actualizados que introducen los elementos de Estructura, Estrategia y Cultura como son: La Planeación Estratégica, Filosofía de la Mejora Continua y el modelo Formación de Equipos de trabajo que introduce dentro de su base teórica elementos como la Cogestión, El Autocontrol y la Administración por Resultados.

ANTECEDENTES

LA EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN LABORAL EN EL PROCESO DEL TRABAJO

(Taylor, Fayol, Henri Ford, y Mayo)

En un principio, el proceso del trabajo estaba determinado por el valor de uso y de consumo, por parte de la comunidad que los fabricaba, y no había un intercambio mercantil.

La división del trabajo se basaba en criterios filológicos, como la edad, el sexo, las aptitudes y la resistencia física. Fue cuando aparecieron los esclavos y la servidumbre.(1)

Según Neffa (1982) es hasta la edad media, a fines del siglo XVIII, que surgió como la forma dominante de organización productiva urbana, el Taller Artesanal, que perduró y culminó en las corporaciones de oficio, en los cuales, los útiles de trabajo, las materias primas y el producto final, podían permanecer con el trabajador que ejecutaba la tarea. Este oficio sería institucionalizado por el sistema corporativo donde existía una estructura jerárquica vertical de la autoridad.

La intensidad del uso de la fuerza de trabajo, estaba regulada básicamente por rígidos límites institucionales, a la duración diaria y semanal de trabajo, y de manera específica, por la posibilidad de adecuar el ritmo de trabajo en la fatiga experimentada.

"Al final del siglo XVIII surgió el Capitalismo Industrial, donde aparecieron los productos como la mercancía y la división del trabajo, que permitió la escisión entre el valor de uso y el valor de cambio, dándose una formación económica social, ya que el poseedor de los medios de producción y de subsistencia encuentra en el mercado, al trabajador libre como vendedor de fuerza de trabajo." (2)

De acuerdo a Neffa (1982) se establece la relación salarial entre el capitalista y el trabajador, como ocasión en acto de compra de fuerza de trabajo, siendo una relación de intercambio subordinado, cuyas modali-

dades varían de acuerdo a las fuerzas productivas y al crecimiento económico.

Así surgió la manufactura definida como:

"Organización basada en la división del trabajo y en la combinación de operaciones diferentes o heterogéneas, que son el resultado de una actividad artesanal y que se aseguran de manera permanente a obreros individuales". (3)

Según este autor la jerarquía era lineal y no piramidal, permitiendo la movilidad profesional.

Fue así como surgió la Revolución Industrial, que introdujo las máquinas. El cambio fundamental consiste en que ahora el instrumento que trabaja es la máquina y el trabajador alimenta a la máquina con materia prima, recoge producto, vigila y controla, generando así, la especialización al servicio de las máquinas.

Hacia fines del siglo XIX, el capitalismo estaba en plena expansión, y se requería, de aumentar rápidamente la producción, para hacer frente a una creciente demanda.

Los métodos de gestión de personal, se desarrollaban, con el objeto de reducir el tiempo de trabajo socialmente necesario para cada tema.

"La incorporación la ciencia y la tecnología en el proceso productivo, provoca, como consecuencia, el crecimiento absoluto y relativo de trabajadores improductivos, dotados de una elevada calificación.

Esa élite técnica recibiría posteriormente, la delegación de tareas de vigilancia del proceso del trabajo, los servicios de comercialización y la concepción del proceso del trabajo..."(4)

El aumento de la productividad era el objetivo central, buscando su logro, se permitiría incrementar los salarios y al mismo tiempo, se aseguraría una paz social.

Para lograr estos objetivos era menester recurrir a la organización científica del trabajo, donde se aprovecharon las aportaciones de Taylor. Los tres principios de Taylor de los cuales emana la organización científica de trabajo eran las siguientes:

1-"Reunir todos los elementos de conocimientos tradicional que estaban en el pasado en posesión de los obreros, de clasificar esa información, de hacer una síntesis y de extraer de los conocimientos reglas y formulas.

2- Todo trabajo intelectual debe ser sacado del taller para ser concentrado en las oficinas de organización y de planificación.

3-La tarea de cada obrero debe ser prevista en su integridad por la dirección al menos un día antes.

Cada obrero recibe instrucciones escritas por completo, describiendo en detalles, las tareas que él debe cumplir, ¿como habría que hacerlo? y ¿cual es el tiempo asignado para ello?. La oficina encargada de estudios, organización y métodos debe pensar por los hombres."(5)

"El Taylorismo u Organización Científica fue definido por su creador como "El conjunto de relaciones de producción internas al proceso del trabajo, basado en el estudio organizado del trabajo, el análisis del trabajo en sus elementos más simples y el mejoramiento sistemático de la actualización del obrero en cada uno de dichos elementos" (6)
Taylor pensaba que los trabajadores tendían a la vigilancia y al ocio dentro de la jornada de trabajo, para evitar o al menos retrasar, de esa manera, la ocupación.

De esta forma Taylor concibe al trabajo, con un sistema de autoridad que adopta una forma piramidal y jerárquica, donde la delegación del poder y la responsabilidad se hacen en cascada, completado con un sistema financiero (multas) y represivos para asegurar la obediencia.

"Por estas razones puede afirmarse que el Taylorismo, es un sistema de dominación social que arranca al obrero la capacidad de decidir sobre su proceso de trabajo, sobre su producto y sobre sus condiciones de trabajo.

El sistema salarial ocupa una parte importante dentro del sistema de trabajo de Taylor, este es el instrumento patronal, que serviría para estimular e incentivar el trabajo" (7).

Posteriormente el trabajo de Fayol completaría la organización científica del trabajo, al nivel de funciones administrativas de toda la empresa.

La ciencia administrativa promovida por Fayol se estructuraba en 14 principios:

"División del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad de los cargos de personal, iniciativa y unidad de personal.

Fayol insistía en la necesidad de que haya un solo jefe, un solo programa y una sola unidad, en las tareas de mando, y elaboró el concepto de Estado Mayor"(8)

Dentro de la empresa Fayol distingue cada vez más claramente las diversas funciones de la administración.

Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Posteriormente surgió el Fordismo, que tuvo como principal innovación, a la línea de montaje, siendo esta, la cinta transportadora que permitió la instauración de trabajo en cadena.

Neffa (1982) menciona que, Henri Ford se abrió paso a la producción masiva de grandes series, con los estudios de Taylor, naciendo así, técnicas operativas como: el estudio de tiempos y movimientos relacionada, muy estrechamente con otra que fue llamada "Estudio del Trabajo" que estudia los métodos y la medición del trabajo.

Puede afirmarse que durante la década de los años 1960-1970, la organización científica del trabajo, entra en crisis, según éste autor:

por las siguientes razones:

-en primera instancia por la seria rigidez del trabajo, los costos sociales y económicos derivados de la extrema división del trabajo, y la rigidez, que impedía una mejor asignación de los recursos en la fuerza de trabajo.

-La segunda instancia seria la defensa del empleo por parte de las organizaciones sindicales, lo cual implica que los ajustes del nivel de empleo se hicieron siempre con retraso, respecto de la caída o de variación de las producciones.

-El tercer factor es el descenso de la tasa de crecimiento en las inversiones, comparadas con el período presente.

-El cuarto factor es la nueva organización del proceso tecnológico que se orienta preferentemente en la sustitución del trabajo por el capital.

Pero ya antes de que se diera esta crisis, nacieron escuelas que prevenían dichas problemáticas como, la llamada escuela de las Relaciones Humanas, que tienen como principal exponente a Elton Mayo, que procura remediar algunas ineficiencias del Taylorismo-Fordismo, pero sin cuestionarlo.

"De esta escuela se desprende la importancia de los sistemas de comunicación y la necesidad de ajustar la organización formal, para incorporar a ella, los beneficios de la organización informal, sin renunciar a los objetivos de la lógica de la producción y de acumulación de capital." (9) La escuela de las Relaciones Humanas, inician el estudio de la participación del hombre en la empresa., Herzberg y su teoría de las necesidades, y Maslow y su teoría (que se describen posteriormente), hasta llegar a la búsqueda de la humanización del trabajo con la aparición de las (N.F.O.T.) Nuevas formas de organización en el trabajo definida (por Burbidge) como englobado" Toda innovación que se propone hacer del trabajo una fuente de satisfacción más grande para la persona y sería una respuesta a las modalidades actuales mencionadas a continuación:(10)

- La rotación de tareas o de puntos de trabajo.
- La ampliación de tareas.
- El enriquecimiento de tareas.
- Grupos Autónomos
- Grupos Semiautónomos".

ESTRATEGIAS DE MOTIVACION EN EL TRABAJO

También con el movimiento de las relaciones humanas se dieron varias y diferentes estrategias para mejorar la participación y por ende, la productividad en las organizaciones:

Paternalismo.

"En este tipo de administración la gerencia trata bien al empleado ya que estos trabajaran más por la lealtad y la gratitud que por malos tratos y mucha supervisión"(11)

Strauss/Sayles (1981) dicen que, éste tipo de administración no funciona, ya que esta, engendraba resentimientos en vez de gratitud y las prestaciones ya se tomaban como normales y obligatorias.

Es bien sabido que el Paternalismo daba prestigio a una empresa si las prestaciones eran buenas, pero aún así, este no funciona.

Gerencia Higiénica

"Es otro tipo de administración, que pasa por alto la gratitud y sostiene que las prestaciones generosas, las buenas condiciones de trabajo y la supervisión amable, produce empleados satisfechos y por consiguiente, empleados satisfechos trabajan duro." (12)

Según Strauss/Sayles (1981) Se dieron altos sueldos y prestaciones así como condiciones de trabajo con buena supervisión, pero los resultados en la práctica de esta administración no fueron satisfactorios, ya que este tipo de motivación, hace que el empleado trabaje con un mínimo de esfuerzo. El empleado sólo hace lo que le toca y no más.

Negociación Implícita

"Es otro tipo de administración en donde se alienta al trabajador a producir un volumen razonable de trabajo acordado, promoviendo el cumplimiento, la compensación y la supervisión razonable, aunque la negociación es cuestión de entendimiento implícito, más que un acuerdo explícito sobre condiciones."(13)

Strauss/Sayles (1981) afirman, las diferencias de la negociación implícita con otras corrientes ya descritas anteriormente son muy interesantes, ya que la producción y la supervisión razonable se acuerdan de una manera más o menos voluntaria entre ambas partes, el inconveniente de este tipo de motivación estriba en que la Negociación Implícita ofrece poca satisfacción egocéntrica así como también, sigue considerándose al

trabajo como castigo, cada una de las partes hace algo desagradable a cambio de algo desagradable, y hay poca oportunidad de elevar la producción.

Competencia.

"Es otro tipo de administración que se caracteriza por el aumento de sueldo y ascensos, que se les da a las personas que destacan en el trabajo, este tipo de administración da satisfacción tanto humana como económica"(14)

Strauss/Sayles dicen que el inconveniente de esta estrategia es que no todos los trabajadores quieren progresar y por otra parte es difícil idear un método para saber, quienes son los más eficientes, y que a la vez, este método sea objetivo.

Además de esto, el trabajador esta más ocupado por quedar bien que por hacer bien el trabajo y en muchas ocasiones, el trabajador se hace muy dependiente, generando que la mayor parte de las veces haya frustración cuando hay perdedores.

Motivación Interiorizada.

"Esta nos dice que la motivación se da proporcionando oportunidades para satisfacer necesidades por medio del desempeño del trabajo, así se interioriza la motivación de modo que el trabajador disfrute hacer un buen trabajo."(15)

El exponente más importante sobre este enfoque fue, W. Herberdg(1958) quien pone menos énfasis en la motivación de tipo económico y más en las necesidades egocéntricas, este dice que los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas y, bien dirigidas podrían contribuir a lo largo de los objetivos de las organizaciones.

Sus desventajas son claras, ya que este tipo de motivación es costosa para la empresa, existe supervisión excesiva de tipo autócrata y hay desmoralización.

Teoría de la Expectativa.

"Este tipo de administración sugiere que los empleados solo serán motivados a producir, si perciben que la producción es un camino que les dará una recompensa que satisfaga una necesidad para ellos, y esto les dará, una satisfacción a su esfuerzo.

Según esta teoría, a mayor esfuerzo mayor producción. Por supuesto debe haber retroalimentación a la motivación del empleado, de lo contrario la motivación declinará, si éste se encuentra inseguro de su esfuerzo por alcanzar su recompensa."(16)

Strauss/Sayles dicen, la desventaja de este tipo de motivación son, que a través de la práctica es que el trabajador sigue la rutina, actúa por impulso, imita a sus amigos y toma decisiones basadas en una información limitada.

Maslow

(Maslow 1954)"formuló una teoría de las jerarquías de las necesidades, de acuerdo a este autor, existen cinco clases diferentes de necesidades : Necesidades Fisiológicas, de Seguridad (es decir, garantía), Sociales (o participación), de estimación y necesidades de "autorrealización," Maslow propuso que estas necesidades son comunes a todos los seres humanos y están arregladas en una jerarquía de prepotencia.

"En cualquier instante del tiempo sólo la más baja de las necesidades insatisfechas en la jerarquía, controla la conducta de la persona. Después de que esta necesidad está satisfecha declina en su totalidad, y la conducta de la persona entonces es controlada por las siguiente necesidad no satisfecha en la jerarquía."(17)

Maslow decía que las necesidades fisiológicas se deben satisfacer totalmente antes que las necesidades de seguridad tengan una influencia fuerte sobre la conducta y así sucesivamente hasta alcanzar la autorrealización que puede definirse como, la necesidad de crecer y desarrollarse psicológicamente para encontrar su propia identidad.

Las Limitaciones de la Teoría de Maslow son:

"No existe una base sólida para la hipótesis de, que otras necesidades sean activadas en el orden propuesto por Maslow (Hall...1968)

...anler... 1972), más aún, el concepto de autorrealización está pobremente definido" (18).

No existe una base sólida para la hipótesis de que se active una sola necesidad, en un momento dado, como propone Maslow, en lugar de lo, por lo general se acepta que la conducta de una persona puede estar influida por varias necesidades en forma simultánea" (19).

Teoría de las necesidades de Mc. Clelland.

Mc Clelland planteo que en las personas existen tres necesidades que se adquieren con el tiempo, como resultado de las experiencias existenciales" (20)

Necesidad de Logro: Mc Clelland, propone que es el deseo de hacer algo mejor o con más eficacia para resolver tareas o manejar tareas complejas.
Necesidades de Filiación: Es el deseo de mantener y establecer relaciones amistosas con otras personas.

Necesidad de Poder: Deseo de controlar a otras personas, influyendo en su conducta para ser responsable de otras personas."

"Las necesidades modifican a las personas y cada una puede ser asociada con las preferencias laborales de los individuos." (21)

MARCO TEORICO

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PARTICIPACION DEL TRABAJADOR DENTRO DE SU AREA LABORAL

Posteriormente de estas teorías surgieron, los clásicos modelos participativos, como una forma de llevar al trabajador, al logro de metas y objetivos organizacionales.

Estos modelos establecerían un procedimiento que involucraría factores de conjugación, con la participación en el trabajo.

Entre estos factores se encuentran, La Estructura Organizacional, Tipos de Comunicación, Formas de ejercer el Poder, Sistemas de Autoridad, que describiré en forma particular, y posteriormente involucraré estos mismos factores, en cada uno de los modelos, sumándose a estos, el procedimiento, ventajas y desventajas con el fin de facilitar su comprensión.

Estructura

Para diseñar la estructura de una organización, en general es necesario determinar sus objetivos organizacionales, que son responsabilidad de la alta administración en la organización, particularmente del presidente de la mesa directiva.

"El departamento de personal por lo general, es el que está capacitado para hablar con autoridad, acerca de la disponibilidad y niveles actuales de salarios, de las diversas capacidades o especialidades en el mercado de mano de obra y de estándares contra los cuales se puede evaluar el desempeño de las personas en la organización total." (22)

Según Wendell, L (1991) una vez que se determinan los objetivos, se puede planear la estructura de la organización.

El propósito de planear una estructura dentro de la organización, es dividir la tarea total que se ha de desempeñar en unidades eficientes y buscar su integración apropiada.

En la planeación de las estructuras organizacionales la empresa se divide en segmentos tales como posiciones, departamentos, y divisiones.

No solo existe una subdivisión del trabajo en una escala horizontal, con diversas personas desempeñando distintas tareas a través de la organización, si no también, existe una subdivisión de trabajo en una escala vertical en la que los niveles más altos de la organización son responsables de la supervisión personal, de las condiciones de subgrupos y planeaciones más completas.

Así la administración del trabajo ocurre a todos los niveles incluyendo mesas directivas y abarca planeación, coordinación y control.

"La planeación de las estructuras organizacionales están recíprocamente relacionada, con el flujo de capital, comunicación, y materiales, a través de una organización."(23)

Wendell, L (1991) afirma, la Estructura Formal Organizacional.

Determina la naturaleza y el alcance de los diversos puntos individuales, los componentes del proceso de especialización, el nivel de desempeño que se requiere, y las cualidades necesarias para llevar a cabo las tareas. Además la naturaleza de la tarea determina su precio. " Así los estándares de desempeño, planeación de fuerza de trabajo, empleo y estructura de sueldo y salario se afectarán, además el "crecimiento" de un empleado se dará en función del puesto que desempeña es decir, el desarrollo y la capacitación de los empleados también se afectarán." (24)

De acuerdo a lo anterior, la estructura se puede definir como.... "El patrón establecido de realizaciones entre los componentes o partes de las organizaciones"(25)

Otra definición es cuando el término estructura de la empresa se basa en el concepto de órgano; "entendiendo como órgano, el grupo de hombres que decide o ejecuta una determinada actividad."(26)

Así serán órganos el director general, el taller, un departamento,...

Comunicación Organizacional

El Factor Comunicación Organizacional, aparecerá como elemento importante en la estructura de una organización, ya que, la ordenación Jerárquica de los órganos da lugar a los niveles de la estructura que están constituidos, por órganos o partes de ellos de la misma categoría

jerárquica cualquiera que sea la función que desempeña. (27)

Según ésta Wendell, L (1991), los diagramas organizacionales suelen destruir la estructura en términos importantes de componentes de subsistema y en términos de realizaciones de autoridad formal aproximadas. Teóricamente, (Asoc. Esp. Direc. (1975) para alcanzar los objetivos de una empresa, esta puede estructurarse según únicas formas puras.

Estructura Lineal

Es aquella en la que el subordinado recibe ordenes de un sólo jefe, a quién tiene que rendir cuentas de su actuación.

Las características de la estructura lineal son:

- Se basa en las relaciones superior-subordinado o jerarquía.

- Posee líneas directas de responsabilidad y autoridad.

- Con la creación de cada nuevo nivel de estructura se alcanza mayor especialización personal.

- A medida que la empresa crece, los jefes superiores desempeñan tareas cada vez más complejas.

Unidad de Mando

- La idea fundamental es la de que es transmisora de órdenes.

Es el principio fundamental de la estructura lineal, que dice "Cada unidad personal de la organización sólo tiene un jefe inmediato". La razón de este principio estriba en el hecho de que, es difícil que las órdenes emanadas de varias personas no sean distintas e incluso contradictorias, produciendo efectos desfavorables en jefes y subordinados. (27)

"Es por esto que cada persona debe tener determinado de quién dependen, quienes dependen de él, sus áreas, funciones, responsabilidades y atribuciones."(28)

Estructura Funcional

O de los jefes Especialistas. Autoridad dentro de la especialidad.

"Este tipo de estructura se basa en admitir que todo los subordinados situados en un escalón dependen de todos los jefes del escalón inmediato superior, para aquella especialidad en la que el jefe es el experto."(29)

De esta forma cada escalón esta en contacto directo con la dirección, no a través de un sólo punto, como sucede en la estructura lineal, si no a través de tantos puntos como componentes tiene el escalón inmediato superior.

"La complejidad de este sistema ha traído la imposibilidad de su aplicación practica, pero las indudables ventajas que para la empresa moderna tiene la especialización a llevado a crear un concepto, que es la de el Staff o estado mayor" (30)

"La estructura funcional también es llamada estructura pirámidal (el plan escalón); es un método de participación mediante el cual todos los niveles de la organización pueden dar aportaciones según su capacidad." (31) Según ésta asociación de directores (1975), se les pide a los miembros de todos los niveles que se comprometan a aumentar la productividad de su trabajo. Esto lo consiguen de forma individual o a través de reuniones de grupo; en las que reciben, crean, discuten y evalúan todas las ideas que pueden mejorar la productividad.

Los comités departamentales de trabajadores y de los supervisores de nivel inferior, reciben autorización para poner en practicas las ideas que se ajusten a sus niveles. Aquellas ideas con implicaciones más altas, se transmiten a comités de nivel superior, como puestos de trabajadores y directivos.

La estructura pirámidal funciona a través de ámbitos de supervisión, definido como, "la supervisión que un jefe ejerce, en un número determinado de subordinados directos del mismo." (32)

"El numero de subordinados directos que debe tener un jefe, debe ser aquel que permita un correcto control y una adecuada coordinación entre ellos." (33)

De acuerdo a ésta asociación de directores, éste principio de la organización se conoce con el nombre de Limite de Control y su fundamento estriva en la clave de relaciones que se pueden dar entre un jefe y su subordinado directo.

Relaciones Directas singulares

Son las que se dan entre jefe y cada uno de los subordinados individualmente considerados, su número es el de los subordinados.

Relaciones Directas de Grupo

Son las que se pueden dar entre el jefe y grupos de dos o más personas, hasta formar un único grupo que se constituye por todos los subordinados.

"Las estructuras piramidales funcionaron muy bien en contextos estables, pero cuando el contexto cambia y se convierte en algo turbulento, inestable y sorpresivo, esta idea de estructura debe cambiar", ya que una estructura de reinos significa un conjunto de barreras divisorias, que con el pretexto de organizar, terminan paralizando a la empresa" (34) (Hermida... 1993) dice, éstos reinos generan subculturas, la fragmentación de centros de poder, con lenguajes simbólicos, tiempos, acciones, espacios, deseos, necesidades y objetivos diferentes y no siempre coherentes entre si.

Estructura Participativa

Esta estructura participativa no es anárquica "Las relaciones entre un jefe y un subordinado son igualmente ascendentes o descendentes, pero no solo de información y mando, si no que constituye una auténtica concesión que permite la participación de todos en su grado y nivel". (35)

El poder y la autoridad residen en todos los miembros de la comunidad independientemente de las aportaciones monetarias y laborales con las que hubieren contribuido.

Las estructuras participativas, según Hermida, (1993) diluyen la idea de autoridad formal inflexible, se modifican los conceptos relacionados con la jerarquías, se establece una necesidad de colaboración y responsabilidad, en lugar de la oposición de intereses, tienen menos niveles jerárquicos y mas interacción horizontal.

Poder

"Los sistemas de personal de una empresa son influenciados por variables como la autoridad y el poder, quizás en menor medida estas variables son influenciadas por la forma en que están diseñados y administrados los diversos sistemas de personal para producir resultados específicos.

"El poder no siempre esta unido al contexto Organizacional, mientras que la autoridad usualmente se define en términos organizacionales" (36)

"Se dice que una persona influncia o tiene el poder de influenciar, cuando cualquier comportamiento de un individuo altera, las actitudes y sentimientos de otro individuo." (37)

(Wendell, 1991) dice, una persona puede influir a otra por medio del control, a través de sensaciones, manipulando actitudes que se tienen hacia ella, ejerciendo el poder sobre partes importantes del ambiente de otra persona o como consecuencia de un intercambio de acuerdos, que estimula que la influencia sea una parte del trabajo.

El poder implica el potencial para ejercer influencia, una persona puede tener el poder de influir en otra aún cuando de hecho nunca lo intente.

"Según Weber el (1914) el Poder es la probabilidad de que un actor de una relación social, este en amplitud de llevar a cabo su propia voluntad a pesar de la resistencia.

Como Simón (1961) lo establece, las sensaciones más importantes de los gerentes para los trabajadores son:

- El Poder de contratar y despedir.
- El poder de promover y degradar.
- Las recompensas o incentivos y otros.

(Calas... 1984), "dice existen diferentes tipos de Poder que se pueden ejercer en una organización" como continuación se describen: (38)

Poder de Posición

1. a habilidad para influir en la conducta de otros, derivada de la posición de un administrador dentro de la organización o autoridad formal.

Poder de Recompensa

El administrador tiene la capacidad para recompensar el rendimiento. ejem, aumentos, promociones, restricciones, etc..

Poder de Coacción

El administrador puede aplicar sanciones de varias clases como: castigos, despidos y descensos, etc.

Control de Información Estratégica

El poder se deriva de la habilidad del administrador para controlar el acceso a la información requerida por otros para trabajar bien o para enfrentarse a los aspectos políticos del puesto.

Poder del Control sobre los Recursos

El control que se tiene sobre el dinero y materiales.

Poder del Nivel Social y de Prestigio

La posición misma puede abrir puertas que en otras circunstancias estarían cerradas, ejem: Un funcionario puede tener acceso a ejecutivos de alto nivel a través de sus relaciones sociales informales.

Poder de Delegación

El poder de la posición da el derecho de aumentar o disminuir el poder de los subordinados mediante la ampliación o la reducción de la delegación.

El poder de delegación también permite que un administrador delegue tareas de una manera que pueda compensar una debilidad personal acentuar las debilidades de otra persona.

Poder del Control sobre Políticas o Reglas.

Un administrador puede fijar reglas o tomar acciones tanto para servir a la organización como para ayudarse personalmente.

Max Weber (1914) dice que un acto es legitimo. solo cuando el subordinado lo reconozca como tal. Es decir el subordinado acepta voluntariamente la autoridad porque cree que el superior tiene derecho a mandar y ellos tienen el derecho a obedecer.

La coacción es una forma de control social, pero según Weber no se debe asociar con el poder legitimo.

"Para Weber (1914) el poder legitimo se clasifica como a continuación." (39)

Poder Legítimo Tradicional

Esta basada en la creencia del subordinado de que quien posee el poder tiene derecho de mandar, debido a una condición preestablecida, una referencia a las cualidades personales del que manda.

Poder Legítimo Carismático

Esta basado en el compromiso y la fidelidad con el individuo que posee el poder.

El poder carismático es legítimo porque el subordinado opta libremente por obedecer y se sienten compensados de una manera personal por su asociación por el líder.

El líder carismático ejerce poder por la habilidad de inspirar y solicitar, la lealtad fanática de seguidores dedicados.

Autoridad.

Por otro lado la "Autoridad, se puede definir, como el derecho de todo individuo de influir sobre otro individuo contando con el apoyo legítimo o delegación de los altos niveles." (40)

La autoridad se acompaña de la responsabilidad. En teoría clásica, se maneja el concepto de responsabilidad, definiéndola como "la obligación de ejecutar, hacer, o lograr que se haga, aquello que el jefe pide." (41) Afirma (Calas... 1984) la autoridad es delegable, la responsabilidad no lo es, así es que, cuando un gerente es responsable de los resultados, lo seguirá siendo aún cuando el subordinado asuma las actividades de éstos resultados a su propia responsabilidad.

"También la autoridad tiene que ver con la aceptación, es decir que la autoridad existe siempre que los subordinados estén dispuestos a ser dirigidos, es decir, se hace un acuerdo contractual de trabajar para aceptar la autoridad a cambio de recompensas tales como el sueldo." (42) Es por lo que adquiere importancia el determinar si los patrones de autoridad coinciden o no, con la estructura jerárquica formal. "Se conoce como autoridad formal, el derecho institucionalizado para ejercer el poder." (43)

De acuerdo a éste autor, la autoridad formal es la naturaleza normativa, especifica que tipo de rol debe prescribirse, y se incorpora a los puestos

administrativos. Aquí es cuando la teoría de la aceptación versa sobre el comportamiento del rol, (mal de autoridad)

Es decir, si el trabajador acepta la autoridad formal, se motiva el comportamiento en el trabajo. En teoría clásica, la autoridad es un eje importante para tratar al personal de la empresa.

La clasificación de autoridad más conocida es la siguiente: (Calas... 1984)

Autoridad Formal

Su fuente de derecho es la autoridad de propiedad, ejem: remuneración de los empleados, control sobre el presupuesto, etc.

Autoridad Técnica

Su fuente de derecho es la experiencia demostrada, ejem: resolver problemas complejos, control sobre información, etc.

Autoridad de la Persona

Su fuente de derecho son las cualidades de las personas, ejem: habilidad para ganar lealtad.

Autoridad de los Derechos Individuales

Su fuente de derecho es la moralidad aceptada, ejem: rechaza ser propiedad, requerimiento a un trabajo justo.

Autoridad de Trabajo Organizado

Su fuente de derecho es la capacidad que se tiene para organizar huelgas, picoteó, boicoteó...

Con respecto a la respuesta de los subordinados en lo que ha sido mencionado como la teoría de la autoridad de la aceptación, (Parnad 1958) establece que existen órdenes que son claramente inaceptables. esto es que sin duda no serán obedecidas, existe otro grupo algo más o menos sobre la línea neutral y un tercer grupo indudablemente aceptable". (Looc cit. Robert V. 1958).

Como Prethus (1958) dice "Existen tantos grados de acatamiento que

varían desde el entusiasmo hasta la resignación, que el inmediato rechazo de una orden se convierte en alternativa aproximada y poco probable, particularmente entre los miembros altamente socializados de una organización.

"Así la autoridad formal suele no ser absoluta y la resistencia de los subordinados a la autoridad se puede manifestar en muchas formas, sin ir hasta el rechazo inmediato de llevar a cabo una orden o petición."(44)

MODELOS PARTICIPATIVOS

Los modelos clásicos surgidos en la actualidad, mismos que plantean una alternativa de solución al problema de motivación del trabajo dentro de una organización son:

- Desarrollo Organizacional
- Administración por Objetivos
- Grupos Demócratas
- Círculos de Calidad

Desarrollo Organizacional

"El modelo desarrollo organizacional es un sistema en donde la organización es un patrón de relaciones donde los cambios en una parte de este sistema afectan a las partes constitutivas."(45)

Partin (1973) dice que el desarrollo organizacional, es un esfuerzo planificado de toda la organización y administración, desde la alta gerencia, para aumentar la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Un programa de DO, implica un diagnóstico sistemático de la organización, "el desarrollo sistemático de un plan estratégico para un mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo, así mismo, este esfuerzo esta relacionado con un cambio total de la entidad tal como una modificación en la cultura o los sistemas de la remuneración

en la alta gerencia general total."(46)

Sin embargo "No existe una definición singular para el D.O, con la cual todo el mundo este de acuerdo "

En general las características del Desarrollo Organizacional son:

1. "Se incluye un sistema de organización total, como señala Blakhard (1969), esto no significa necesariamente, que se deba de incluir a toda la organización.
- El D.O. se debe iniciar en cualquier parte del subsistema que sea libre de determinar planes a futuro.
2. Contempla a la organización desde un enfoque de sistema o conjunto de partes integrales, donde el cambiar una parte del sistema total, de alguna manera, tendrá efectos sobre las otras partes.
3. Se apoya por la más alta administración. Esta debe mostrar un compromiso y conciencia formal hacia el esfuerzo del D.O.
4. Frecuentemente se utilizan los servicios de un agente de cambio (tercero). Como señala French y Bell (1978), el agente puede ser un miembro de la organización, pero debe ser externo al subsistema de la organización.
5. El D.O. es un esfuerzo planeado, que implica un diagnóstico, un plan detallado y una movilización de los recursos.
6. Se persigue incrementar la competencia y la seguridad de la organización.
7. Utiliza conocimientos emanados de las ciencias de la conducta.
8. Es un proceso relativamente a largo plazo, a menudo se lleva años conseguir un cambio organizacional significativo.
9. Es un proceso continuo y permanente.
10. Se enfoca principalmente en el cambio de actitud, la conducta y el comportamiento de los individuos.
11. Se apoya principalmente en la experiencia, en oposición a la didáctica y el aprendizaje.
12. Utiliza un modelo de acción, con intervención de la investigación.
13. Enfatiza la importancia del establecimiento de metas de las actividades de planeación."(47)

El D.O. se inicia con un diagnóstico e incesantemente se emplea en él, a recopilación de datos y el cuidadoso análisis de éstos. French (1978) propone que el objetivo del D.O. es. Conocer el estado en que se hayan las cosas; el segundo es conocer los efectos o consecuencias de las actuaciones."(48)

Según K.N.Wesley...(1990) la forma de organizar subsistemas organizacionales es recopilando la siguiente información:

1. Enfoque del diagnóstico o entidad objeto de estudio.
2. Explicaciones y ejemplos para fines de identificación, información, características que desee, y métodos usuales para diagnosticar.

La forma para diagnosticar procedimientos organizacionales según éste autores:

1. Llevar a cabo procesos organizativos.
2. Observaciones y explicaciones, para fines de identificación.
3. Información Típica que desea.
4. Métodos usuales para diagnosticar.

"Las consideraciones para diagnosticar el D.O. en calidad de proceso operatorio son:

1. El diagnóstico
2. La actuación o intervención.
3. Los elementos integrantes para mantener el proceso en pie."

Partin (1973) dice, La Estructura Organizacional de Sistema D.O. contempla aspectos tales como:

- Las funciones que se desempeñan.
- La amplitud de control.
- Las relaciones de la comunicación.

"Así también requiere de un análisis sistemático del desempeño y de las relaciones de cada miembro de la organización en estudio, con cada uno de los demás miembros de la unidad de trabajo"(49)

Partin (1973) dice, El DO, es un sistema tradicional -pirámidal que se ve

en la mayor parte de los esquemas estructurales de la empresa y tiene elementos como los siguientes:

- La jerarquía o escala de mando bien determinada.
- Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presentan en un trabajo.
- Una división de trabajo basada en la especialización
- Promoción y selección basada en la competencia técnica.

La Jerarquía, se basa en factores mecánicos, como el status o la capacidad, en el mayor o menor acercamiento a la información, y a la acción pertinente en otros criterios que sean apropiados para la solución real de los problemas.

Este autor cuando Habla de "comunicación" en el DO, la concibe como, apertura, reserva o eficacia en el logro de objetivos, revelando síntomas que afectan el desempeño laboral. Por supuesto esto esta relacionado con las relaciones interpersonales subordinados e iguales.

Responsabilidades del Grupo de D.O. (Partin 1973)

- 1- Ayudar a la administración en el diagnóstico de los problemas de la organización o sistema.
- 2- Conducir estudios para verificar la estructura óptima de la organización, y el diseño del sistema administrativo.
- 3- Desarrollar y ejecutar planes para iniciar y mantener cambios en la organización o en el sistema administrativo.
- 4- Desde la dirección se verifican la eficiencia de los programas de toda la corporación o de la división con respecto a las metas y objetivos establecidos.
- 5- Identificar y desarrollar planes para incrementar la eficiencia administrativa y mejorar las realizaciones de trabajo.
- 6- Participar en el diseño y rediseño de las organizaciones o sistemas administrativos.

Ventajas del D.O

Beckhard (1978) dice que las ventajas del Desarrollo Organizacional son:

1. Hay una precisión sobre la alta gerencia que induce a un despertar para la acción.
2. La intervención de un consultor o de un jefe de Staff, permite una reorientación en la consideración de los problemas internos.
3. Hay un diagnóstico de las áreas problemáticas lo cual conduce a un análisis de problemas concretos.
4. Hay experimentación de nuevas soluciones de los problemas y esto genera una búsqueda de resultados de los experimentos.
5. A causa de resultados positivos hay reforzamiento en el sistema lo cual produce aceptación de nuevas prácticas. (50)

Desventajas del D.O.

Beckhard (1978) dice que las desventajas del Desarrollo Organizacional son:

1. "La participación en el D.O. es de (vamos a hablar que con eso se resolverán los problemas, ¿que se hace a partir de ahí? De hecho no hay una respuesta precisa, pues en la intervención de las explicaciones de D.O., lo único que se reitera es que después de las reuniones de grupo ...se establecen prioridades y agenda y se comienza a trabajar.)
2. jamás se especifican los pasos exactos que deberán llevar a cabo el trabajador para, dejar satisfechas las necesidades de la organización, y consecuentemente si no se detallan las actividades a seguir, ninguna evaluación del sistema podrá realizarse.
3. Se pierde de vista por completo la individualidad del trabajador, pues se afirma que los grupos son los ladrillos básicos de la construcción de una organización.
4. Durante la intervención del D.O. los líderes manipulan las reuniones de grupo."(51)

Administración por Objetivos.

La Administración por Objetivos es un enfoque del D.O., que ha sido adaptada ampliamente por un buen número de organizaciones durante la pasada década.

(Wexley... 1990) dice que este planteamiento se sustenta sobre los siguientes elementos:

1. Metas de actuación concretas y medibles.
2. Participación del subordinado en el establecimiento de metas.
3. Sesiones periódicas de revisión de la actuación para discutir el alcance de las metas.
4. Compromiso Organizacional con el programa.

McGregor (1960) evocaba la APO, como un mejor método para evaluar la actuación-administración, que los procedimientos tradicionales, puesto la APO involucra un consenso, entre superior y subordinado respecto a los deberes del puesto, mutuo establecimiento de metas, planes de orden específicos para alcanzarlas, reevaluaciones, y la discusión de éstas con un superior.

A continuación se listan los pasos (Adaptados de Carroll y Tosi, 1973) que se involucran en el proceso de la APO.

1. Pedir a la más alta dirección que desarrolle los objetivos organizacionales y los programas para alcanzarlos. Estos objetivos deben definirse concretamente, operacionalizándolos en términos de productividad, penetración en el mercado, rentabilidad, etc.
2. Hacer que el más alto funcionario cooperativo se reúna con todos los subordinados inmediatos, para comunicarles estos objetivos y planes.
3. Cada jefe de departamento, basado en la información presentada, en el paso dos, desarrolla metas, acciones, y medidas de actuación para su unidad organizacional particular. Estas metas son después discutidas en una reunión privada con el más alto funcionario cooperativo.
4. Pedir al jefe de departamento se reúna con sus subordinados inmediato

para comunicarles éstas metas. Una vez que éstos comprenden los objetivos, cada uno de ellos prepara un conjunto de metas y planes de acción para sí mismos y su unidad, los que más tarde serán discutidos y convenidos por el jefe de departamento.

El proceso continúa luego hacia abajo en la jerarquía orgnizacional.

5. Tener sesiones inmediatas de revisión para examinar la actuación de todos los individuos y unidades en términos de las metas establecidas y la actuación.

Estas reuniones se deben analizar sobre una base frecuente entre cada administrador subordinado singular, la reunión debe revisar el progreso, identificar y resolver cualquier problema que impida alcanzar la meta. Las sesiones se deben usar también para proporcionar una retroalimentación positiva.

6. Se debe conducir una sesión formal entre superior y subordinado para determinar si las metas fueron alcanzadas por éxito y cómo.

La Estructura de la organización en el modelo APO puede ser cambiada de acuerdo a las metas que fije.

La razón de esto es clara, la meta modelo, es a la organización, y no a la inversa.

Los cambios en la organización implicara cambios en las áreas individuales de responsabilidad y autoridad, que se deberán de aclarar, antes de que se le pida a los subordinados y administradores, que elaboren sus metas y sus medidas de realización para el aproximado periodo.

Comunicación

(Odiorné 1980) dice la Administración por Objetivos, simplifica el complejo problema de las comunicaciones, otorgando, primera prioridad a la comunicación de información relacionada con el trabajo, tratando la comunicación de metas y resultados como el principal problema de comunicación.

La APO, resuelve gran parte de los problemas de delegación, tratándolos como una curva de aprendizaje.

Ventajas de la APO.

(Wexley...1990 dice) Los administradores conocen lo que esperan de ellos sus superiores, saben bajo qué estándares ha de ser juzgada su actuación, y están más conscientes de los objetivos de la organización. El programa induce a los administradores a interactuar más con su personal, lo que da como resultado una comunicación más efectiva y una retroalimentación más precisa para los subordinados. Un programa de APO, induce a la identificación de las áreas problemas, mejora la planeación de la organización del trabajo, e impulsa el establecimiento de fechas específicas para los objetivos.

Desventajas de la APO.

(Wesley...1990) Algunos administradores se quejan de que la APO involucra una cantidad excesiva de papeleo. Existen también aquellos que no encuentran consistente con su estilo administrativo particular, permitir a los subordinados participar en el establecimiento de las metas. Algunos administradores no saben como desarrollar o usar los objetivos de actuación y deben recibir un entrenamiento especial. Es decir desarrollar y medir metas para ciertos puestos como el de vicepresidente ejecutivo etc. Por tanto tienden a poner excesivo énfasis sólo en las metas cuantificarlas a costa de aquéllas que no son susceptibles de medición. Mas aún, durante un periodo de cambio rápido, las metas establecidas un día pueden quedar anticuadas. Finalmente existe el problema de los puestos interdependientes en que es significativo establecer metas de equipo pero no individuales.

Grupos Demócratas

El procedimiento a seguir según recomienda (Maier, 1976) se divide en cuatro fases generales:

1- Estudio del problema.

Es el periodo de preparación y trata del análisis de la presentación del

problema y la actitud del supervisor .

2- Participación en el problema .

Trata la manera de como se planteará el problema, lo cual determinará en gran parte si los empleados u superiores, reaccionan de un modo constructivo o si se ponen a la defensiva .

3- Discusión del problema.

Trata sobre los procedimientos y, a discreción de las responsabilidades del superior con respecto al modo de dirigir la discusión .

4- Resolución del problema.

Trata de los objetos encaminados a obtener la aceptación de una solución.

Los principios deben convertirse, en un medio por el cual cada uno pueda expresarse mejor, tal cual es.

Procedimiento.

(Maier 1976) recomienda el Esquema de la técnica Demócrata de la siguiente manera.

Estudio del Problema

- a) Comprobación de la responsabilidad de usted.
- b) Análisis de la situación.
- c) Comprobación de la actitud de usted.
- d) Planean su presentación.

Participación en el Problema

- a) planeación de la cuestión .
- b) Proporcionar información esencial.

Discusión del Problema.

- a) Alentar la libre discusión.
- b) Que participen todos.
- c) Mantener la discusión.
- d) Respeto a las discusiones las opiniones de la minoría.

Resolución del Problema

- a) La solución consiste en la coincidencia de las opiniones.
- b) El director del debate debe resumir y comprobar el asentimiento del grupo.
- c) La solución debe especificar acción.
- d) El grupo debe sentirse libre para pedir que deba discutirse la cuestión.

A primera vista pueden parecer sorprendente para algunos, que el procedimiento democrático resulte tan eficaz, como realmente es, y sin embargo, es un modo psicológicamente bueno de abordar los problemas, en el sentido de que utiliza cierto número de principios de comportamiento que han sido aceptados generalmente y que se mencionan a continuación:

Comunicación en los Grupos Demócratas (Maier 1976)

- 1.- Un grupo tiene satisfacción del "ego" y placer de la solución de un problema.
- 2.- La participación tiene una utilización eficaz.
- 3.- Las actividades y los objetivos pueden mencionarse con voz alta y son reconocidas por los demás.
- 4.- Cada individuo debe reconocer los derechos de los demás.
- 5.- Se utiliza constructivamente la presión social.
- 6.- Los individuos no tienen la sensación de estar obediendo órdenes.
- 7.- Los objetivos son especificados por el grupo.
- 8.- El interés por el trabajo aumenta porque se experimenta progreso.
- 9.- Se tiene sensación de responsabilidad.
- 10.- Es agradable trabajar en grupos donde reúnen el espíritu de cooperación.

Por los que dejamos anotado, se observará que incorporamos y utilizamos una gran variedad de eficaces factores motivacionales, tanto individuales como sociales, además se han reducido las influencias obstructoras debidas a las malas interpretaciones y frustraciones .

"Un solo procedimiento equipado con tantos principios básicos y que al parecer no actúen con violencia contra nadie, no debe permanecer

arrinconado, si no que debe, avanzar en la dirección adecuada "(52)
Ventajas de Grupos Demócratas.

En la fase de toma de decisiones de Grupo, se toma la participación conjunta de los directamente involucrados.

Cuando se expone un problema, los supervisores aprenden la idea general de exponer una idea al grupo para allarle solución.

Desventajas de los Grupos Democratas

-En esta estrategia jamás se permite que el trabajador que difiere de la opinión de los demás, conserve su alternativa de acción y la lleve a la práctica.

-Se dice que la solución consiste en la coincidencia de las opiniones.

-Contiene algo de la opinión de cada persona, pero la mejor solución es siempre la que se da a la mitad de grupo y en presencia de las circunstancias reinantes de cada momento.

-Se afirma que se da a la minoría la oportunidad de explicar su opinión aunque siempre se busca que accedan a sumarse al resto del grupo.

Es más, Maier, propone un procedimiento a seguir cuando no se llega a un acuerdo (consenso).

-El considerar la solución en la que reciba más votos es desfavorable. Este procedimiento es deseable cuando uno o más personas parecen oponerse a todas las ideas salvo a las propias..

-Un grupo que contenga uno o dos de estos individuos creadores de problemas no pueden ir siguiendo sus discusiones indefinidamente.

Entonces se puede decir que lo que persiguen los grupos democrático es "voluntad en la medida de que con la voluntad de la mayoría. (53)

Círculos de Calidad

Los C. C. son, "un grupo de empleados, de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntariamente con el objetivo de resolver problemas vinculados a sus propias tareas, para las cuales han sido adiestrados con técnicas de análisis y presentación formal de la gerencia" (54).

Según Santillana (1982) los C.C. no son un sistema, son una forma de entender al hombre, son un compromiso de la organización por intentar crear circunstancias que se produzcan a través del trabajo.

Los objetivos principales de los C.C. son:

-Mejorar los niveles de efectividad (producción-satisfacción) a través del involucrar a la mayor parte del personal de la empresa.

-Fortalecer el respeto humano creando un ambiente de trabajo digno y adecuado.

-Desarrollar la capacidad y el potencial humano de tal manera que le produzca una mayor autorealización y felicidad a través del trabajo.

Estructura básica de los C.C.

De acuerdo a Partin (1973) la estructura de los C.C. es fundamentalmente la forma de como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial.

1- Líderes de los círculos.

2- Facilitadores

3- Comité coordinador

4- Administración

Líderes de los Círculos

El papel del líder es el de facilitador con funciones importantes como: Moderan la autoridad que fluye de abajo hacia arriba.

Durante las sesiones de grupo debe presentar a la gerencia las propuestas de cambio, manteniendo un clima positivo y amistoso.

Actividades del líder

-Supervisar la estructura organizacional

-Es responsable de la operación de los C.C.

-Trabaja mancomunadamente con el facilitador.

-Participa en el entrenamiento de los trabajadores.

Facilitador

-Su función es apoyar y coordinar las actividades de uno o varios círculos.

-Orienta al personal de la empresa respecto al concepto de los CC.

- Instruye y desarrolla a los líderes y miembros a participar en los CC.
- Anima a los NO miembros a participar en los CC.
- Controla y mide resultados
- Mantener coordinado al comité organizador.
- Programa las presentaciones a la administración.
- Da publicidad a los círculos y expande el programa.
- Hace las funciones de guía, promotor y administra el programa.

Comite Coordinador.

Es un grupo de administradores de la empresa encargado de guiar las actividades de los C.C. y tienen las siguientes funciones .

- Establecer objetivos del programa.
- Establecer guías operacionales.
- Establecer controles para las actividades de los círculos.

Si el programa es muy extenso y la que empresa es muy grande se necesitará un coordinador general que tendrá las funciones siguientes:

- Tiene la responsabilidad de sacar adelante el programa.
- Constituye el eje del comité directivo.
- Tiene a su cargo las relaciones con un eventual consultorio externo y con los facilitadores..

Administración

Tiene como objetivo promover la cooperación, el apoyo y el interés de los C.C. por parte de toda la organización.

Esta inicialmente conformada por los niveles gerenciales de la organización y una vez que se han definido los lineamientos básicos del programa, su participación se amplía e incluye al personal de todos los niveles dentro de una composición adecuada que depende del programa que se esta considerando.

Para fijar una política operativa (Sederberg, 1982) dice, que el comité directivo considera los propósitos, objetivos, el programa, sus reglas de juego, de los fondos necesarios, el tipo de control que se ejercerá en los C.C., las restricciones que se deben establecer, el tipo de reportes, donde

empezar y como evaluar ademas de la eficacia de los círculos.

Procedimiento

- "Identificación de los problemas a resolver para mejorar la productividad en la empresa.
- Selección del problema, que se realiza manteniendo la naturaleza voluntaria del problema.
- Análisis y solución de problemas, presentándolos a la administración
- Entrenamiento; aquí los miembros del equipo unen sus esfuerzos y conocimientos.
- Recomendaciones de soluciones a la administración; aquí se dan a conocer las personas capaces para resolver problema.
- Revisión, decisión e implementación de la solución.

El directivo proporciona una explicación detallada, cuando considere no apropiadas las recomendaciones de los C.C.

- Evaluación .

Esta fase se lleva acabo por el comité coordinador de acuerdo con los resultados obtenidos."(55)

Comunicación en los C.C. (I. Santillana. 1982)

- Es preciso conocer que quieren saber las personas, más allá de lo estrictamente necesario.
- Es importante determinar los medios más necesarios para cada materia, por ello no se deben impulsar todos los medios de comunicación.
- Los jefes deben comunicarse en forma directa y franca con sus subalternos, para que estos conozcan ampliamente los planes generales de la compañía, programas de área, razones con respecto a sus decisiones, y también para que el jefe quede debidamente enterado de las inquietudes aspiraciones y sugerencias del personal que esta a su cargo Harrington (1992) dice:

"En la presentación a la administración, del trabajo de grupo en los círculos de calidad, se realizan las siguientes actividades.

1. Recopilación, análisis y métodos de presentación de los datos (diagramas de dispersión)

2. Controles de los procesos (gráficos, control y muestreo).

Las siguientes reuniones se harán para:

3. El análisis y situación de problemas." (56)

Reconocimiento

"Debe establecerse un sistema de apoyo por parte de la administración para otorgar un reconocimiento a los Círculos de Calidad que tengan éxito." (57)

Ventajas de los C.C. Harrington (1990)

1. Solo los empleados que lo desean participan como miembros de los Círculos de Calidad; en consecuencia, son grupos de personas muy motivadas y deseosas de participar.
2. La capacitación perfecciona a los participantes.
3. Los empleados resuelven los problemas que tienen un significado personal para ellos.
4. Los miembros se comprometen a lograr que sus soluciones funcionen.

Desventajas de los C.C. (Philips, 1982)

1. No es total la participación del departamento.
 2. Los empleados que no forman parte de los círculos de calidad pueden mostrarse reacios a aceptar las sugerencias de los círculos.
- En los CC se otorga a los empleados un poder limitado que antes no tenían, el de participar en la toma de decisiones debilitando al mismo tiempo el poder de los supervisores y gerentes, rompiendo el monopolio de comunicación entre los empleados de alta gerencia y los expertos. La gerencia redefine el trabajo a fin de incluir las discusiones y la reflexión en los C.C., esta estrategia obviamente está dirigida a lograr el control absoluto sobre los empleados.

Stansbury (1981), afirma que la remuneración monetaria trae muchos problemas porque los incentivos deben ser:

- Sustanciales para que motiven.
- Requiere reglas de juego muy precisas y una cuidadosa administración para que no causen conflictos.

Al tiempo de que los modelos clásicos se desarrollan, se originan nuevas estrategias de participación que involucran otros factores. Hermida (1993) nos comenta que a partir de los años noventa, surgen una serie de conceptos que renuevan y complementan el contenido teórico-práctico de las últimas décadas. Esta complementación se refleja en el esquema que vincula los conceptos de Estrategia, Estructura y Cultura" a partir de las cuales, ya no es posible aislar cada uno de estos tres conceptos.

"Algunos enfoques o técnicas que surgieron entre los 60 y los 90 son los denominados hard y donde se han ubicado a todos los desarrollados que se vinculan con los problemas del mercado, de la competencia y de los efectos de la turbulencia." (58)

"El Soft contiene los desarrollos de los conceptos más vinculados con la participación y con la creatividad y que, en general son la esencia que permite potenciar las técnicas hard. Este Soft contiene las conductas de las personas de las empresas, en su motivación para ganar, para ser excelentes y emprendedores y a la que generalmente llamaremos cultura." (59)

La evolución de los modelos estratégicos contiene elementos claves agrupados en bloques hard y el bloque esencialmente Soft. De acuerdo a Hermida... (1993) en el bloque hard se incluyen la infraestructura de producción y tecnología de producción, en el bloque Soft se incluye, Recursos Humanos, Marketing y Ventas, Servicios al cliente, Management en general y actividad competitiva, emprendedora y ganadora.

"Según esta concepción empresarial y su valoración de lo hard y de lo Soft, se dan los siguientes modelos: (Hermida... 1993)

Modelo 1

Es el más antiguo; corresponde a la época del mercado creciente cuando la demanda siempre superaba a la oferta, y por que quien tenía los medios para producir y sabía fabricar era exitoso.

Modelo 2

Se comienza a aplicar masivamente en los sesenta, cuando empezó a divertirse el decrecimiento de la demanda y se valorizó más al marketing y a la comercialización en general.

Modelo 3

Es un típico modelo de transición de los principios y mediados de los setenta, cuando se empezó a considerar muy seriamente las necesidades de obtención de ventajas competitivas para lograr atracción de la demanda, que ya comenzaba a ser inferior a la oferta. No obstante, esta búsqueda de ventajas a través de la diferenciación era considerada sólo sobre el producto, a través de la tecnología de la fabricación o de la producción en grandes series (curva de experiencia).

Modelo 4

Es un modelo más evolucionado que se aplicó a fines de los 70 y a comienzos de los 80. Pone la percepción de oportunidades en el equipo de management y no en el tipo de máquinas o de tecnología que tiene la empresa.

Modelo 5

Este es el más moderno de los conceptos de gestión; no sólo pone la percepción en el equipo de management, sino que subordina a todo el bloque hard en función del análisis prospectivo y competitivo y realiza negocios, aun sin tener cautivo el aparato hard, sustituyéndolo con compra de partes y piezas, con alquiler de moldes y matrices, etc."(77). En este último modelo (5), surgen alternativas donde se encuentra implícita toda una filosofía, y además de esta, hablando de estrategias participativas actuales, el esquema de la Planeación Estratégica, propone un procedimiento para alcanzar su éxito, Los Grupos de Mejora Continua, proponen un conjunto de formas de hacer que el trabajador participe para incrementar la productividad, basada en un pensamiento de origen japonés adaptado a las culturas occidentales y finalmente, la Formación de Equipos de Trabajo, modelo sustentado por principios del análisis Experimental de la Conducta, apoyados por un procedimiento basado en los principios de Cogestión, Autocontrol y la Administración por Resultados.

Planeación Estratégica

Tomasini (1989) habla de la Planeación Estratégica como una alternativa para la búsqueda, no sólo de la planeación, sino del diseño de escenarios,

su forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho.

La Estrategia es definida por este autor como "Conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances"(60)

Steiner (1979) dice que Planeación Estratégica considera cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

El Porvenir de las decisiones actuales.

"Aquí se observa la cadena de consecuencias, de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el Director. Si a éste último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente."(61)

Proceso

"La Planeación Estratégica es un proceso, que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr éstas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano, qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como deben realizarse, quién lo llevará a cabo y que se hará con los resultados.(62)

Filosofía

"La Planeación Estratégica, es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección."(63)

Estructura

"La Planeación Estratégica une tres tipos de planes fundamentales que son: Planes Estratégicos, Programas a mediano plazo y Planes Operativos."(64)

Canal de Comunicación.

Con respecto a la comunicación Steiner (1979) dice que, la Planeación Estratégica es una red, es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección.

Las alternativas que se determinaron en el proceso de planeación serán tratadas en un lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones, una vez que los planes estén concluidos y escritos, habrá que registrar en forma permanente y clara, todas las decisiones tomadas, quién las implantará y quien las realizará.

Tomasini (1989) dice "Para asignar objetivos por individuo o grupos de ellos no quiere decir, que se deslinden de responsabilidades, para que cada uno se sienta relevado del esfuerzo común a cambio de sólo cuidar el interés personal. Por el contrario debe permanecer con un enfoque solidario, mantener un sentido de responsabilidad colectivo y comprender que se divide para ordenar un proceso de transformación, no para evadir compromisos con el resto del equipo" (65)

"La comunicación del administrador para este autor no significa transmitir órdenes o instrucciones para esperar su pronto cumplimiento, se trata más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción positiva que se traduzca en un comportamiento al que además se incorporen nuevas ideas" (66)

Procedimiento

"La guía para la Planeación que proporciona los lineamientos básicos para la planeación de una empresa deberá contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe, un glosario de términos claves, una especificación de información necesaria para el sistema, una especificación de quién debe proporcionar que información, un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial" (67)

"El plan requiere de información acerca de objetivos estratégicos y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventajas, utilidades,

y participación del mercado, finanzas, y mercadotecnia, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo, tal como sea apropiado y deseado por la dirección." (68)

El manual de planeación también contendrá la manera en que la alta dirección entregará la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y filosofía de la compañía, el medio ambiente y las políticas de la alta dirección que se deseen imponer en el pensamiento de los involucrados". (69)

Poder

Steiner (1979) dice, un individuo aislado tiene el poder de hacer lo que le plazca, será él mismo quién mande y ejecute, lo cual solo estará limitado a respetar el derecho de los demás.

Es preciso que el directivo además de ciertas cualidades personales -que se le reconozca liderazgo y tenga la confianza para delegar en el resto del equipo, responsabilidades y capacidades de decisión, lo que en una empresa se definiría como Administración Participativa.

Para la Planeación Estratégica "Es importante contratar un seminario con el fin de uniformar entre todos los directivos, las bases a través de las cuales establecerían la Planeación Estratégica" (70)

Este autor afirma que, para el directivo no basta la jerarquía para dirigir, por el contrario, se debe hacer preciso legitimarla, a través de una sólida autoridad moral.

"El Director deberá reconocer sus carencias, por lo que al igual que el resto de sus compañeros habrá de integrarse en un proceso de desarrollo que implique la asistencia a cursos y seminarios, lectura de libros y artículos y éste abierto a la consulta con asesores externos" (71)

Ventajas de la Planeación Estratégica.

- La base de la planeación es definir y comprender la misión de la empresa.
- Previene las decisiones actuales.
- Es un proceso, con una filosofía, una estructura y un sistema de comunicación.

Desventajas de la Planeación Estratégica. (Steiner(1979)

“El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas, pueden fallar: Incidentes inesperados etc”.

“Resistencia interna o prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que esta sea efectiva.

La Planeación es cara. Se incurre a gastos y estudios de información especial, los directivos constantemente efectúan una relación costo beneficio.

Crisis momentáneas. La Planeación Estratégica no esta diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina.

Planear es difícil. Planear requiere de imaginación, capacidad creativa y analítica, entereza para seleccionar y comprometerse a u cierto curso de acción.

La duración se da a largo plazo en diez o quince años, pero detallando los primeros cinco.

Filosofía Japonesa

Otra de las contribuciones surgidas en los 90 fue la Gerencia Japonesa, que desarrolla una importante aportación a la cultura occidental.

El problema surge en ¿como implantar en occidente los métodos japoneses de Gerencia?

K. Murata/A. Harrison (1991) dicen “El ambiente Industrial Japonés parece gozar de tres ventajas principales en su actitud ante el trabajo.

La mayoría de los trabajadores japoneses se ceñían estrictamente a las reglas y a los procedimientos de la compañía.

La mayoría de los trabajadores japoneses luchan por mejorar

Los hábitos japoneses son diferentes a los de occidente “Para competir efectivamente con Japón tendremos que romper los malos hábitos y crear actitudes similares a las que prevalecen en el Japon. Estas actitudes positivas tienen que convertirse en comportamiento diario para mi nueva compañía y no como algo obligatorio. (72)

Según éstos autores las claves de éxito para un negocio son:

Aumentar la productividad individual de todos los miembros de la compañía.

Asegurar que la compañía avance en a dirección correcta hacia el futuro.

“En el Japón la gente piensa que aumentar las habilidades es más importante que aumentar los resultados de trabajo. Si podemos incrementar las habilidades de la gente que se capacita a largo plazo podemos esperar mas resultados de ellas”(73)

“Para romper malos hábitos no es fácil, sólo se logra paulatinamente como resultado de actividades diarias que derriben las barreras”(74)

“Para esto es necesario que la gente de arriba tenga mucha disciplina personalmente y de un buen ejemplo, como una Mejora Continua”. (75)

Para Harrison... (1991) Es difícil mejorar la habilidad de alguien simplemente cambiando su cargo o salario, la habilidad se mejora con el esfuerzo diario del individuo. Para esto es necesario:

-Poner en marcha un sistema de promoción interna.

-Mejorar primero la habilidad y luego tendrá el dinero.

-Los superiores deben vigilar el esfuerzo y la mejora de habilidad de sus subalternos.

-El ambiente adecuado para la M. C. se puede alcanzar cuando la gente tiene experiencia para alcanzar un umbral.

-Dar a todo el mundo capacitación reiterada, sobre el mecanismo de M. C. y asegurar que cada aprendiz entienda el mecanismo.

-Asegurar que cada persona entienda la diferencia entre la situación actual y lo que idealmente se podría conseguir.

-Hacer que el aprendiz entienda cuales son los puntos problemáticos en relación con el cargo y su trabajo.

Experimentar el inmenso placer de experimentar éxito haciendo mejoras.

La desventaja de la propuesta de mejora continua según A. Harrison (1991) es que los gerentes Japoneses se han capacitado con gente de aptitud y conocimientos variados y que puede llevar a cabo una serie de tareas y que sus contrapartes occidentales se han capacitado como especialistas.

También el enfoque de Mejora Continua lo da H. J. Harrington (1992). El habla de esta filosofía concibiéndola como un proceso de mejoramiento que esta constituido por un conjunto de actividades complementarias entre si, y que conforman para empleados y directivos por igual un entorno propicio para el mejoramiento de su desempeño. Es un proceso que nos ayuda a aceptar el cambio y a convertir en parte necesaria de nuestro estilo de vida el que sigamos mejorando.

Según este autor, son Diez las Actividades Básicas de mejoramiento que deberían formar parte de las fibras mismas de toda empresa:

1. Obtener el compromiso de la alta Dirección.
2. Establecer un consejo Directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer Equipos de mejoramiento de los sistemas (Equipos de control de los procesos)
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren localización de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una Estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

El proceso de mejoramiento está concebido para cambiar la personalidad de la compañía no su cultura.

“La cultura de una compañía está constituida por su herencia, sus antecedentes y por todo el contenido intelectual y artístico de sus modales, estilo y pensamiento. La cultura también incluye las creencias básicas de la compañía y los fundamentos que le dieron vida. La personalidad por su parte es la cualidad o forma de ser de una persona”(76) Para formar el Consejo Directivo del Mejoramiento, se hace la primera reunión de ejecutivos.

Harrington (1992) dice una vez escogida la persona responsable de ser el centro mismo de todas las actividades de mejoramiento, estamos listos

para iniciar la siguiente actividad. Para empezar ésta fase, el presidente debe reunir a los altos directivos y a los líderes sindicales para discutir el perfil de la calidad en la compañía y decidir las acciones por emprender.

La triple misión del consejo directivo del mejoramiento consistirá en :

1. Desarrollar una Estrategia que abarque toda la compañía para la implantación del proceso de mejoramiento.
2. Brindar asesoría y consejo en todo lo referente a la implantación.
3. Ir ajustando el proceso para que se adapte a las cambiantes necesidades del negocio.”(77)

Para ésto es necesario formar el consejo Directivo, el cual realizará las siguientes funciones.

- 1.”Definir las siete reglas básicas de mejoramiento que conducen a la excelencia
2. Desarrollar y ayuda a la implantación de la estrategia de mejoramiento de la compañía.
3. Evaluar las necesidades y el grado de avance del proceso.
4. Desarrollar y actualizar un proceso de concientización.
5. Establecer un proceso educativo para el mejoramiento.
6. Ayudar a los administradores y a los empleados a poner en marcha el proceso de mejoramiento.
7. Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento de cada función.
8. Desarrollar e implantar planes de reconocimiento y premios.
9. Actuar como centro de concentración y difusión de todos los casos sobresalientes.
10. Resolver todos los problemas que presenten los sistemas y que tengan un efecto negativo sobre el proceso de mejoramiento.
11. Establecer y mantener relaciones con otras actividades de mejoramiento de la empresa y ajenas a ella.
12. Desarrollar e implantar el sistema administrativo de interventarios justo a-tiempo.”(78) Harrington (1992) dice que para implantar un proceso de administración Participativa, necesaria para la mejora continua, es recomendable llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Capacitación.
2. Definición de Puestos.
3. Modificación de los sistemas de premios y castigos.
4. Participación temprana.
5. Redes de pares.
6. Visitas a otras plantas.
7. Modelos vivientes.
8. Refuerzo de la toma de decisiones y de la autoridad.

El proceso de capacitación en calidad debe estar concebido para el auditorio a la medida de sus necesidades e intereses, para ello es menester dividirlo en tres niveles.

1. Capacitación en calidad para gerentes de tercer nivel y superiores.
2. Capacitación en calidad para gerentes de segundo nivel.
3. Capacitación en calidad para gerentes de primer nivel y superiores.

Harrington (1992) comenta que la capacitación en los diferentes niveles, esta constituido por un curso que abarque dentro del programa, conceptos, herramientas y técnicas de investigación orientados a la calidad que promueva el desarrollo de la conciencia y las habilidades necesarias para alcanzar los objetivos de mejoramiento de la empresa. También debe permitir el conocimiento de las actividades de mejoramiento que abarquen dos funciones coincidentes material del curso puede presentarse de muy diversas formas, dependiendo de la personalidad de la compañía.

Cuando existe la capacitación es mas fácil formar equipos.

Segun Harrington un equipo se da de acuerdo a dos o más entidades similares se conjugan para acometer una tarea específica la actualidad son, cuatro tipos de equipos que más se emplean en el mundo.

1. Equipos de mejoramiento.
2. Circulos de Calidad.
3. Equipos para el mejoramiento de los procesos.
4. Fuerzas (o equipos) de trabajo.

El factor común entre estos equipos es, que identifican la solución de un problema.

Para efectos de investigación, sólo describirá los Circulos de Calidad, sin embargo es importantes mencionar que estos cuatro conceptos, según Harrington, pueden tener al mismo tiempo cabida en una compañía, o pueden ser complementarios.

Este autor afirma que, el trabajo de equipo requiere de un compromiso individual donde exista respeto por el individuo, capacitación del individuo, fijación y medición de las metas personales, y planificación del desempeño.

“El empleado siempre debe participar en el establecimiento de los requerimientos de su puesto y en la definición del respaldo que la compañía debe dar para desempeñar con éxito su trabajo.

Cada tarea debe definirse ,en términos medibles en alguna de las siguientes categorías:

- Calidad del resultado final.
- Costo versus valor del resultado final.
- Cumplimiento de los programas establecidos.” (79)

El plan de desempeño debe formularse “ a la medida del individuo y del puesto. Quizás simplemente consista de tres columnas por los siguientes encabezados, cuyo contenido deba ser llenado por el gerente y el empleado. ”(80)

1. Nombre de la tarea
 2. Descripción de la tarea.
- Periodicidad de la tarea.

Con revisiones trimestrales del desempeño, y con una remuneración que este en relación directa tanto con el nivel del puesto que ocupa el empleado, como con lo bien que este desempeñando sus responsabilidades. La evaluación anual del desempeño, dice Harrington, es un medio ideal ,para vincular los salarios del empleado con sus desempeños. Si primero relacionamos la evaluación del desempeño de un individuo con la calidad de sus resultados ,y después el nivel de su desempeño directamente con su salario el individuo estará incentivado.

BASES TEÓRICAS DEL MODELO F.E.T.A.J.

COGESTION

"La congestión implica la colaboración de los trabajadores y de los patrones en la dirección de la empresa, en lugar de conferirle la dirección exclusiva a estos últimos. (81)

"Cogestión existe cuando la autoridad de decisión con respecto a la dirección y administración de la empresa es compartida por representantes de esta y representantes de los trabajadores. (82)

AUTOGESTION

"Es un sistema en el cual los trabajadores dirigen la empresa sin que esta sea de su propiedad. (83) "La autogestión es un cambio radical en la situación de los trabajadores, éstos ya no están subordinados a un poder exterior, puesto que de simples vendedores de su fuerza de trabajo a un patrón, se convierten colectivamente, en su propio patrón, en amos del producto de su trabajo y de su utilización, en el marco de la planeación democrática." (84).

Esta modalidad es un sistema con menos difusión y aceptación pues entraña un abandono completo de sistema de dirección administrativa de la economía.

En lugar de que todo el poder se encuentre concentrado en el clima de la pirámide, "la autogestión pretende apoyarse en la base, descentralizar la administración y que sean los interesados mismos (es decir los trabajadores) quienes regulen los problemas del marco empresarial." (85).

ADMINISTRACION POR RESULTADOS

Autor: Antonio Hernandez Murrieta.

"La administración por resultados, es una forma de enfocar la administración, que hace énfasis en la implantación y control de los resultados con la participación activa del recurso humano" (86).

Es el conjunto de acciones que se llevan para producir determinados resultados, en un tiempo dado con ciertos recursos.

La AXR, es la relación, Resultados/Recursos, que clasifica el empleo de un administrador y define su calidad como tal.

Planeación y Control de los Resultados

Para que una organización asegure su efectividad en sus resultados, es necesario que la empresa responda a las siguientes preguntas.

Dentro de la organización del trabajo existente en la organización.

¿Que misiones se le han asignado a la unidad?

¿Que actividades necesita desempeñar para cumplir con esas misiones y operar con eficiencia?

¿Cuales son los resultados óptimo para que pueda producir?

Al contestar, esto se esta definiendo el marco organizacional que consta de tres elementos.

- 1.- Los roles organizacionales.
- 2.- Las áreas de responsabilidad.
- 3.- Los productos finales.

El Rol Organizacional (Murrieta 1970)

Es un papel o misión que corresponde desempeñar a una unidad de la organización de acuerdo a la división del trabajo prevaeciente en la empresa ejem:

La asignación adecuada de roles es difícil, y corresponden estas actividades a los directivos con sus respectivos superiores para evitar la duplicidad de actividades.

Areas de Responsabilidad

¿Cuales son las responsabilidades de mi departamento?

a) Desempeñar adecuadamente los roles organizacionales que se le han asignado.

b) Lograr el óptimo rendimiento de los recursos con que cuenta.

Producto Final

En cada área de responsabilidad hay un resultado óptimo que la unidad de organización puede producir, cuando lo logra, esta cumpliendo cabalmente la responsabilidad que se ha designado, en ese renglón, a ese

resultado se le denomina producto final y la característica más importante de este son, que define con precisión los resultados que la unidad puede producir y que no dependen de los resultados de otras unidades, ni de cambios en el medio externo de la empresa, dicho de otra manera, es la expresión de un resultado que no esta fuera de control de la unidad de la organización.

El aislamiento del producto final, en cada unidad es de vital importancia para que :

- a) Cuando un resultado importante para la empresa no se este logrando, será posible identificar, en que unidad deben establecerse las medidas correctivas.
- b) Se evalúe correctamente, el desempeño real de cada unidad de organización, evitando las fricciones entre ellas al hacerle responsables de productos que dependen de los resultados de otras.
- c) Se establecen metas que sean accesibles para las unidades por depender únicamente del esfuerzo y capacidad de sus integrantes.

El concepto de producto final, se basa en un principio fundamental de la administración, que marca "al asignar una responsabilidad, es necesario también asignar una autoridad necesaria para llevarla a cabo . Murrieta dice "La lógica indica que no es razonable exigirles a los individuos la responsabilidad de ello, sobre lo cual no tiene autoridad o control".

Pasos para definir roles organizacionales y áreas de responsabilidad.

Para definir el marco organizacional de una unidad, antes que nada es necesario precisar ,los roles organizacionales que desempeña y sus áreas de responsabilidad.

Esto se puede llevar a cabo con el procedimiento siguiente:

- 1.- Enlistar las actividades que se desempeñan en la unidad de la organización; La información requerida se encuentra, generalmente en los manuales de organización, instructivos de trabajo, descripción de puestos, en el caso de los directivos de las unidades de la organización

ejecutivas, las actividades se englobarán en bloques para que la lista no sea muy extensa.

- 2.- Agrupar las actividades por el propósito que persiguen:

Toda actividad se desempeña en un propósito definido. Aquellas que sirven a un mismo propósito pueden agruparse en lo que se denomina "Áreas de responsabilidad"; Al emprender este paso el directivo necesita identificar propósitos, lo suficientemente amplios para clasificar, todas las actividades de su unidad en un máximo de ocho áreas de responsabilidad.

- 3.- Separar las áreas de responsabilidad, cuyo propósito es proporcionar un resultado necesario para la empresa, de aquellas cuyo propósito es aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Al llevar a cabo este paso se esta definiendo, cuales áreas de responsabilidad corresponden a los roles organizacionales de la unidad.

Son roles organizacionales aquellos cuyo propósitos indispensables para producir son los resultados que persigue la empresa.

Pasos para identificar el Producto Final

- 1.- Describir el estado de las cosas óptimo, que prevalezca, si todos los responsables desempeñan adecuadamente, las actividades que tienen asignadas.
- 2.- Precisar hasta donde sea posible, los términos calificativos empleados en la descripción, sin asignar cifras que puedan limitar el enunciado a lo que pueda ser óptimo en el presente, pero no necesariamente en el futuro.
- 3.- Establecer que límites, tiene la unidad de organización para proporcionar el estado, de las cosas, óptimo, tal como se ha enunciado.
- 4.- Modificar el enunciado incluyendo las limitantes, y empleando un verbo activo, tal como " producir, informar, diseñar, instalar" u otros similares que resulten apropiados.

Indicadores de Resultados

Un indicador, es una expresión cuantitativa o atributiva, que se utiliza para medir o identificar cambios, en el desarrollo de un fenómeno económico o social.

El administrador puede utilizar con éxito diferentes tipos de indicadores,

con diversos propósitos.

- a) Medir un resultado integral, que sea la suma de los resultados de todas o varias de las unidades de organización que integran la empresa o institución.
- b) Medir un resultado diferenciado que corresponda a una sola unidad.
- c) Medir un resultado final, que sea el que la organización busca.
- d) Medir un resultado, parcialmente que se presupone, lleva eventualmente un final.

Esta medición de resultados puede emplearse como base para establecer metas, para evaluar el resultado de un ejecutivo, para identificar áreas de oportunidad, para mejorar la operación, para diagnosticar problemas y muchos usos más.

Indicadores de Resultados

Son herramientas útiles para ayudar a los directivos a administrar con mayor efectividad.

No son un sustituto del criterio y del sentido, si no, un complemento de naturaleza efectiva e impersonal, para valorar los resultados obtenidos en diferentes renglones de la actividad.

El elemento de objetividad, elimina en gran parte, las apreciaciones de tipo parcial y subjetivo, que frecuentemente se hacen al valorar los resultados obtenidos por un departamento o toda la organización.

Para fines de supervisión y control, los indicadores pueden ser muy útiles porque:

- a) Miden las variaciones, de aquellos aspectos de la actividad que son los más importantes en cuanto a resultados.
- b) Permite conocer si la efectividad de un período, con respecto a otro, han aumentado o disminuido y analizado oportunamente las causas de las variaciones.
- c) Se puede usar como un medidor para supervisar por excepción, es decir, dirigir el esfuerzo de los directivos a las áreas donde la efectividad bajado de lo normal.
- d) Permite comparar los resultados obtenidos con los de otras organizaciones similares.

Al mejorar las cifras de los indicadores es conveniente ponderar los resultados a largo plazo de las acciones que se piensan emprender.

El sistema de indicadores, para fines de dirección es un sistema integral constituido por indicadores aislados y que comprende uno o más indicadores primarios que miden un resultado integral o varios secundarios que miden resultados diferenciados interrelacionados entre sí. Esto permite apreciar los resultados totales, y cualquier variación secundaria que pudiera llegar a afectar esos resultados.

adae acuerdo a Murrieta, son cuatro los propósitos fundamentales, de instalar un sistema de indicadores, para la planeación y control de resultados.

- 1.- La planeación de todos los datos vitales, para conocer la productividad de la organización, de forma que no pueda ocurrir nada de importancia sin que llamen inmediatamente la atención los directivos.
- 2.- A reducción de todos los resultados del período a dimensiones que puede comprender claramente el director, con solamente media hora de estudio, cualquiera que sea el tamaño o la complejidad de la organización.
- 3.- Centrar la atención de los directivos, en aquellos resultados que estén fuera de lo normal.
- 4.- Simplificar el papeleo de la generación y análisis de los datos, mediante gráficas simples que proporcionen un cuadro instantáneo de la situación.

Procedimiento para seguir un sistema de indicadores.

Para seguir un sistema de indicadores para medir resultados se siguen los siguientes pasos.

- 1.- Determinar los resultados óptimos (productos finales) que se requieren medir.
- 2.- Determinar las características de la información disponible en la organización (tipo, exactitud, periodicidad)
- 3.- Construir indicadores potenciales que se ejecuten a las características calificativas de producto final, información disponible y a la que pueda estar accesible con pequeñas modificaciones a la actual.

4.- Interrelacionar los indicadores potenciales estableciendo, cuales son primarios secundarios etc.

5.- Privar el sistema (realizar una simulación empleando datos anteriores y suponiendo los no disponibles).

6.- Hacer ajustes al sistema determinando indicadores complementarios convenientes, modificando algún término de los seleccionados y determinando la información adicional necesaria.

7.- Diseñar el instructivo del sistema y presentarse a la dirección con los resultados de la simulación (suponiendo los datos no disponibles).

Concepto de Metas en la Administración por Resultados

Una meta es el resultado total que se planea obtener en una área de responsabilidad en determinado lapso.

Es decir una unidad de la organización tendrá una meta por cada área de responsabilidad.

Si el resultado que se esta logrando en una área de responsabilidad, esta representa una distribución adecuada, no es indispensable mejorarlo si no simplemente mantenerlo.

De esta forma los recursos y el esfuerzo adicional disponibles se pueden canalizar o mejorar los resultados a otras áreas, donde los logros presentes, no son suficientes o adecuados.

Una meta es la cuantificación del producto final para un determinado lapso, esto se logra a través de indicadores numéricos y de enunciados precisos y objetivos.

Procedimientos para Establecer Metas

1.- Colectar información que permita determinar el resultado actual, que se logro en cada área de responsabilidad durante el período anterior al año pasado, en condiciones óptimas es posible obtener los datos para calcular los indicadores y precisar, que tanto del producto final se obtuvo.

2.- Establecer que aspectos del resultado actual, es necesario mejorar en cada área de responsabilidad para el siguiente período.

Un sondeo con los centros de interés y con el propio personal de la unidad de organización, proporcionará la información requerida, en algunos

casos, no será necesario, producir un resultado mejor en el año próximo.

3.- Establecer un plan para lograr la mejoría de resultados, en cada una de las áreas de responsabilidad donde se identifico la responsabilidad.

4.- Evaluar si es posible lograr todos los resultados necesarios con los recursos humanos, físicos y organizacionales asignados a la unidad.

5.- Negociar con el jefe las metas del año próximo (o cualquier período de planeación implantado) y asignación de los recursos necesarias.

Un Plan para Evaluar las Metas.

a) Metas con sus indicadores.

b) Relación de actividades a desarrollar con sus eventos terminales.

c) Calendario de eventos terminales.

d) Premisas básicas para el plan.

También resulta adecuado incluir un convenio de desempeño.

Es útil definir además de las actividades a realizar, los eventos terminales calificados de estas.

Un evento terminal calificado, es un acontecimiento que marca un resultado parcial y el fin de una actividad, es realizar estudios de costos de operación.

Los eventos terminales constituyen metas parciales, ya que expresan resultados que se pretenden alcanzar en una fecha determinada.

La preparación de un calendario de eventos terminales calificados, permite controlar el avance del plan con facilidad.

Control de Avance

Una de las etapas críticas de la administración por resultados, es el control periódico de los resultados parciales.

Este control permite conocer el grado de avance logrado y constituye una fuente valiosa de retroalimentación respecto al trabajo en si.

¿Que obstáculos a impedido progresar? ¿Cual ha sido el desempeño real de la gente? ¿Porque no se pudo prever un evento determinado? Son algunas de las respuestas que el control de avance le proporciona al directivo.

El directivo de la unidad y sus colaboradores, necesitan precisar las causas de la desviación y acodar las medidas procedentes; Es conveniente que realice y actualice el calendario de eventos terminales.

Las principales conclusiones y acuerdos, combine registrarios por escrito para su examen posterior.

La evaluación de los resultados se lleva a cabo al finalizar el periodo de planeación, esta junta se dedica especialmente para este fin.

El directivo de la unidad y el jefe inmediato superior valorará los recursos obtenidos.

El patrón de evaluación no es el grado de cumplimiento de las metas, si no, la magnitud de la contribución aportada por las unidades y los resultados de la empresa.

La evaluación tiene por objeto determinar si los resultados alcanzados por las unidades fueron los mejores posibles dadas las condiciones que en realidad se presentaron.

Muy importante en este paso es aislar la contribución de los individuos a los resultados obtenidos, es decir, en que medida el resultado fue producto de su habilidad y esfuerzo y en que medida de otros factores. La evaluación de resultados incluye, un análisis detallado de los factores que incidieron positiva y negativamente en los resultados obtenidos, por ejem. Inspección visual de una pieza, o los registros observacionales anecdóticos, de intervalo, frecuencia, de flash, de duración y de actividades planeadas que también son convenientes para evaluar la emisión de conductas en la empresa y para apreciar cuantitativa y cualitativamente las ejecuciones de los integrantes en relación con el objeto del convenio.

Cuando ya identificamos y observamos las interacciones mínimas por convenir, estaremos en posibilidad de formalizar un primer objetivo de intervención en la población de la empresa, por ejem., que la conducta de puntualidad es muy baja y consideramos por los datos de investigación que este repertorio debe ser aumentado en un porcentaje, en virtud de que daña la interacción humana por convenir.

Debemos precisar la naturaleza de nuestro objetivo de intervención, el cual siempre debe tener las características de especificación clara, y brevemente los tipos de conducta a modificar, las condiciones en que

estas se evaluarán y los requerimientos mínimos de emisión, para considerar que esto se ha cumplido.

En general nuestros pasos hacia la identificación de la conducta, si hemos de ser coherentes con nuestra definición funcional de organización serán: Identificar la naturaleza de las interacciones por concertar y las variables que las mantendrán y modificarán durante la vigencia del convenio organizacional.

MODELO FORMACION EQUIPOS DE TRABAJO

Alvaro Jimenez Osornio.

Principios y Conceptos Básicos de F. E. T. A. J.

El modelo Formación de Equipos de Trabajo (no surge de la nada) esta firmemente sustentado por los principios del análisis experimental de la conducta, y basa su procedimiento en el Sistema de Administración por Resultados, en los principios de Cogestión y autocontrol.

Subyace a este método toda una filosofía acerca de qué es el hombre, conceptualizándolo, como "un organismo que interacciona de manera particular con su medio ambiente" (87), siendo esta interacción de carácter observable.

Es sólo con un concepto de hombre, como fue posible definir a la Libertad como "La real oportunidad de decidir y responder eficientemente a las interacciones conductuales que le planteen al hombre los diferentes escenarios" (88)

Estas definiciones nos permiten desechar concepciones clásicas del hombre y del ejercicio de su libre albedrío, como dice Zechariah Chafee, Jr. que "El liberarse de algo no es suficiente. Debe existir también libertad para algo. La libertad no es seguridad si no oportunidad" (Ewin, E. W. 1977)

También Jiménez, O. (1975), dice que la conducta humana... " sólo podremos desentrañarla si la apreciamos como una totalidad de acciones y reacciones a las que podemos denominar Interacciones de los sujetos en un ambiente, ya que el atomizarla conduciría irremediamente a una serie de observaciones carentes de coherencia, veracidad y practicidad."

Así mismo el autor señala "...el hablar de necesidades, motivaciones, inteligencia y alma sin entender el medio ambiente donde éstas se escenifican sería, impropio, imprudente..."(89), es por esta razón que lo estudia en su forma de interactuar con el medio ambiente, lo cual virtualmente puede diferenciarlo de otros organismos.

De la misma manera este autor rechaza categóricamente las definiciones tradicionales aceptadas del término organización, definiendo a esta, como... "la manera particular y convenida en que los individuos que la integran interactúan para la ejecución de un producto o servicio, lo cual pueda facilitarles el alcanzar sus objetivos individuales".(90) siguiendo con esta explicación, nuestros pasos hacia la identificación conductual, serán los de identificar la naturaleza de las interacciones por concertar y las variables que las mantendrán o modificarán durante la vigencia del convenio conductual que establezca cada sujeto.

"Las necesidades de un trabajador no son necesariamente las mismas que las de otro" (Schrank, R. 1974), el modelo Formación de equipos de trabajo permite identificarlas, y para esto ha sido necesario, conceptualizar lo que es un equipo de trabajo, definiéndolo como el "resultante de los convenios establecidos por cada uno de los dos o más individuos que se han reunido para la ejecución de un producto o servicio (91)

Comunicación en el F.E.T.A.J.

"Este modelo afirma que cada uno de los miembros se compromete a hacer, quedando implícita la idea de que la intención del modelo es la de formar un equipo."(92)

Por otra parte el modelo permite una total participación de la persona en la planeación ejecución y control, de su propia conducta en el trabajo. Cuando en la descripción del modelo se dice que se presentan los objetivos organizacionales a los empleados para que los discutan y reestructuren, se está hablando de la oportunidad que a ellos se les da para modificar e inclusive rechazar esos objetivos.

"La presencia de este involucramiento directo del trabajador se acompaña de una total ausencia de manipulación por parte de los jefes y/o directivos con respecto a lo que debe hacerse y como debe hacerse".(93)

"Un jefe o un directivo bien pueden ser integrante de un equipo de trabajo pero su participación estará limitada a decidir sobre lo que el hará. Aquí no existe la "sugerencia" típicas de otros modelos participativos, las cuales niegan de principio la posibilidad de que el trabajador se vuelva libre."(94)

El modelo de Formación de Equipos de Trabajo involucra un Autocontrol de la conducta del trabajador, conceptualizando a éste como... "La emisión de una conducta cuyo reforzamiento se encuentra generalmente demorado, o aquella conducta que se mantiene por una regla de contingencias auto-impuestas."(95)

El Poder y Autoridad en F.E.T.A.J.

Algunos teóricos como Seeman (1959) explican que... "La falta del poder se refiere al grado en que una persona se siente incapaz de influir sobre su propio destino en el sistema social al que pertenece". Por su parte, Blauner (1964) identifica cuatro modalidades que la falta de poder puede adoptar en las organizaciones:

- 1.- La separación del sujeto de la propiedad de los medios de producción y de los productos terminados.
- 2.- La incapacidad de influir en las políticas generales de la administración.
- 3.- La falta de control en las condiciones de empleo.
- 4.- La falta de control sobre el proceso de trabajo inmediato (Heisler, W. J. y Houck, J. W. 1977).

Estas definiciones y clasificaciones, sin embargo, no resuelve el problema de como otorgar ese poder largamente negado a los trabajadores. Según Jiménez para que una persona pueda fungir como (supervisor de la autoridad) siendo la autoridad el conjunto de normas, escritas o no, y elaboradas por uno o más sujetos las cuales dictan lo que debe hacerse en un escenario particular esa persona debe tener poder. Ahora bien para ejercer el poder (que no es más que la posibilidad de hacer algo), deben cumplirse ciertos requisitos:

- 1.- Que le haya sido asignada a la persona la función de hacer cumplir la

autoridad.

2.- Que la persona sea competente para ello.

3.- Que la demás gente acepte a esa persona.

4.- Que la responsabilidad de cumplir con la autoridad sea compartida por todos los miembros de la comunidad.

El problema de la participación en el trabajo, es entonces, un problema de poder, más no de autoridad, y que puede resolverse a través de entrenar a la gente en los aspectos 2,3 y 4, mencionados arriba, quedando como único punto un tanto fuera del alcance el número uno.

En la medida en que se arreglen correctamente las condiciones para que un trabajador sea competente, para que los demás reconozcan esa competencia, y para hacer compartir las responsabilidades de cumplir con el trabajo entre todos los miembros de equipo, se contará con gente poderosa, capaz de hacer las cosas y que buscará siempre perfeccionar sus ejecuciones en aras de obtención de consecuencias positivas para su propia conducta, lo que redundará en un mejoramiento de la eficiencia organizacional gracias a los compromisos cumplidos y es el modelo F.E.T.A.J. el que asume el compromiso de formar a este tipo de personas.

Para que el modelo alcance niveles de éxito en un cien por ciento, Jiménez, O., (1976) afirma que hay que aplicarlo en las siguientes modalidades y siempre por un especialista en la administración del F.E.T.A.J.

A) Vertical:

Se capacita al personal que conforma, a un equipo de trabajo, (por funciones)

B) Horizontal

Se capacita al personal, distribuidos por estratos jerárquicos.

C) Capacitación a Especialistas

Se capacita al personal seleccionado a juicio, para ser especialista en la administración del F.E.T.A.J.

D) Agentes Internos de cambio (modalidad no propuesta por el F.E.T.A.J., y en proceso de investigación en el presente estudio)

Procedimiento del modelo. F.E.T.A.J (96)

Paso de Entrada

Determinar el objetivo general de los accionistas, dueños o representantes con respecto a un producto o servicio, donde se indiquen con claridad las políticas para lograrlo y los resultados esperados a corto y largo plazo. Determinar los objetivos generales operativos de las direcciones, gerencias y/o secciones, con las mismas características del punto anterior.

Paso de Adquisición.

- Presentación de los objetivos a los empleados.

- Presentación de las políticas de operación que les afectan a su puesto y departamento o secciones.

- Discusión de los objetivos operativos y políticas por cada uno de los responsables de hacerlos cumplir.

- Reestructuración de los objetivos operativos y políticas.

- Elaboración de los procedimientos de ejecución del producto o de servicio correspondientes a cada unidad operativa.

- Discusión sobre procedimientos de ejecución, con todos los responsables.

- Reestructuración de los procedimientos de ejecución.

- Elaboración de instrumentos de control para evaluación del cumplimiento de los objetivos y procedimientos.

- Diseño de programas para la entrega de consecuencias (premios, castigos, pagos, etc) de conformidad con los empleados.

Paso de Ejecución.

Identificar en cada empleado el repertorio conductual indispensable para la ejecución de su función.

Enseñar las conductas ausentes.

Paso de Evaluación

- Observar la ejecución inicial para verificar la pertenencia de los repertorios.

- Evaluar el logro de los objetivos y el respeto a los procedimientos.

- Aplicar los pasos acordados para la administración de las consecuencias.

- Corregir el sistema, modificando el convenio de acuerdo a los pasos para la adquisición.

Ventajas del Modelo F.E.T.A.J.

1. Es una alternativa que identifica las necesidades individuales y la forma de como generar un cambio en las organizaciones considerando las necesidades de autonomía, de participación, de tomar decisiones, de recibir feed-back inmediato sobre la ejecución y las necesidades de autorrealización.

2. En su aplicación se facilita el alcance de metas y objetivos laborales, cuando las relaciones entre jefes y subordinados se dan claras objetivas y directas.

3. El jefe y subordinado experimentan poder individual sobre su personalidad (valores principios cultura...) cuando al decir que todo el personal de la empresa será capaz de planear, dirigir, y controlar los objetivos laborales.

4. Es un modelo que al administrarse se torna ser sencillo, ordenado y preciso.

Desventajas del F.E.T.A.J.

1. El F.E.T.A.J. no contempla dentro de su procedimiento el presupuesto del costo sobre la implantación del modelo, sin embargo el directivo tiene la oportunidad de saberlo considerando el costo de capacitación y la autorización de consecuencias por concertar.

PREINVESTIGACION.

El presente estudio, pretende hacer un seguimiento sobre el proposito de los directivos de una empresa turistica, que pretendieron correr el modelo F.E.T.A.J., sin ser calificados para llevar a cabo la implantación de dicho modelo en toda la empresa.

Dicho personal habia sido capacitado, para alcanzar niveles de cumplimiento de objetivos individuales, pertenecientes a su equipo de trabajo, sin incluir en ésta preparación, el entrenamiento para formar especialistas en el F.E.T.A.J. (modalidad C)

Esta investigación, se realiza, considerando que dicho personal, paso por alto las modalidades especificadas por el F.E.T.A.J. situación que me motivo para llevar a cabo, el seguimiento de dicho proposito

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Propósito u Objetivo

Observar los efectos** que sobre la administración del F.E.T.A.J., tiene el que el personal no calificado* lo implemente en su área de ocupación.

*Personal no calificado.

Por personal no calificado entendemos, al jefe que participo en el F.E.T.A.J. en su modalidad Horizontal.

Efectos

**Por Efectos se entiende, cualquier variación en el procedimiento o resultado no prescrito por el F.E.T.A.J.

SUJETOS.

El número de personas subordinadas distribuidas en sus respectivos departamentos, de cada área se estiman en 166.

De una muestra no probabilística a criterio de juicio. (Ver tabla 1)

Tabla 1
Relación de Asistencia al Curso
FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO
Modalidad "A"

Personal que asistió y llenó
formato F.E.T.A.J. Modalidad "A"

Sujetos	PUESTO
Sujetos 1	Gerente de Mantenimiento
Sujetos 2	Gerente de Auditoria
Sujetos 3	Subgerente de Recursos Humanos
Sujetos 4	Administrador de Sala La Paz
Sujetos 5	Director de Nuevos Proyectos
Sujetos 6	Gerente de Relaciones Públicas
Sujetos 7	Gerente de Ventas
Sujetos 8	Contralor Patrimonial
Sujetos 9	Jefe Administrativo de Ventas
Sujetos 10	Gerente de Construcción
Sujetos 11	Contralor Fiscal
Sujetos 12	Gerente de Procedimientos y Métodos
Sujetos 13	Gerente de Telemarketing
Sujetos 14	Gerente de Operaciones
Sujetos 15	Gerente de Control de Ingresos
Sujetos 16	Gerente de Compras
Sujetos 17	Gerente de Recursos Humanos
Sujetos 18	Administración de Sala "G. B."
Sujetos 19	Asistente de Minivacaciones
Sujetos 20	Director de Operaciones
Sujetos 21	Gerente Administrativo de Ventas
Sujetos 22	Gerente Administrativo Ixtapa
Sujetos 23	Contralor General
Sujetos 24	Gerente de Sistemas
Sujetos 25	Asistente de Reclutamiento y Capacitación
Sujetos 26	Asistente de Ventas

Personal que asistió y no llenó
formato F.E.T.A.J. Mod. "A"

Sujetos	PUESTO
Sujetos 1	Director General
Sujetos 2	Director de Ventas
Sujetos 3	Gerente de Vetas
Sujetos 4	Gerente de Minivacaciones
Sujetos 5	Administrador de Sala del Valle

Personal que no asistió al curso
F.E.T.A.J. Mod. "A"

Sujetos	PUESTO
Sujetos 1	Director de Ventas
Sujetos 2	Gerente de Tesoreria
Sujetos 3	Subgerente de Recursos Humanos
Sujetos 4	Gerente de Atención a Socios

MATERIALES

Utilizado por el investigador.

Una computadora personal.

lápiz.

pluma.

hojas blancas.

utilizado por la coordinación del proyecto.

Formatos del F.E.T.A.J.; necesarios para cada participante

Hojas de concentrado de información capturada en la computadora

Formatos de Registros Observacionales.

Hojas Blancas para cada participante

Lápices para cada participante

Rotafolio

Hojas de rotafolio

ESCENARIO.

La primer reunión fue planeada organizada y ejecutada por la Gerencia de Recursos Humanos en una oficina que mide, cuatro por cuatro metros cuadrados, ubicada en el segundo piso, del edificio de la empresa turística, con dirección en la Col del Valle

La segunda reunión fue planeada, organizada, ejecutada y evaluada por la Gerencia de Ventas, Ubicada en La Paz Col San Angel, con apoyo de la Gerencia de R.H. en una sala que mide quince por diez metros cuadrados.

DISEÑO DE INVESTIGACION

Diferencial Longitudinal.

HIPOTESIS.

Hi No 1 El número de programas que se implantará en las áreas de responsabilidad de los jefes entrenados en el F.E.T.A.J.. Modalidad A, no será mayor del 50%.

Ho No 1 El número de programas que se implantará en las áreas de responsabilidad de los jefes entrenados en el F.E.T.A.J.. Modalidad A, será mayor del 50%.

Hi No 2 Los objetivos redactados por los subordinados de las áreas donde el jefe corrió el programa se darán en un porcentaje de rechazo mayor al 97%.

Ho No 2 Los objetivos redactados por los subordinados de las áreas donde el jefe corrió el programa se darán en un porcentaje de rechazo menor al 97%.

Hi No 3 Los pasos redactados por los subordinados de las áreas donde el jefe corrió el programa se encontrarán ausentes los criterios de éxito, (calidad, cantidad y tiempo) en un 40%.

Ho No 3 Los pasos redactados por los subordinados de las áreas donde el jefe corrió el programa, se encontrarán ausentes los criterios de éxito,

(calidad, cantidad y tiempo), menor de un 40%

Hi No 4 En el 90% de las áreas donde el jefe condujo el programa F.E.T.A.J., no se dio seguimiento a los resultados ni se aplicaron consecuencias administrativas.

Ho No 4 En el 90% de las áreas donde el jefe condujo el programa F.E.T.A.J., se dio seguimiento a los resultados y se aplicaron consecuencias administrativas.

DEFINICION DE VARIABLES OPERACIONALES

1- Nivel Jerárquico.

Cada vez que un formato sea llenado por un ejecutivo que tenga subordinado a su mando.

2- Area Departamento y/Sección.

Cada vez que se llene un formato por persona con una misma función y objetivos laborales similares.

3- Fecha de entrada de Adquisición.

En ningún caso la etapa de entrada y de adquisición será puesta en marcha en una fecha mayor de 20 días después de haber terminado el programa de capacitación del modelo F.E.T.A.J., impartido por el mismo autor.

4- Calidad de la Presentación de los Objetivos.

Cada ocasión que se mencione una actividad observable, claramente en tiempo presente.

5- Calidad de la Presentación de los Procedimientos.

Cada vez que se mencionen los pasos de manera clara, coherente y congruente.

6- Calidad de la Discusión.

Cada vez que el ejecutivo especifique a sus subordinados las indicaciones

claras, clasifique dudas y de explicaciones oportunas.

7- Calidad de los Objetivos Individuales.

Cada ocasión que se mencione una actividad observable, expresada en tiempo presente, especificando las condiciones y niveles de ejecución en que se van a desarrollar.

8- Calidad de las tareas.

Cada ocasión que se conlleva al logro de los objetivos.

9- Calidad de los criterios.

Cada ocasión que se mencione una actividad especificando los criterios de cantidad calidad y tiempo.

10- Calidad de establecimiento de consecuencias.

Cada vez que el trabajador cumpla con más del 70% de los resultados que específico en sus objetivos individuales, se le administrará una consecuencia positiva a su respuesta.

11- Resultados Cumplimiento de Compromisos.

Cada vez que se cumplan los resultados esperados por el trabajador el jefe otorgará la consecuencia solicitada por el trabajador.

12. Lista Checable de Verificación de repertorios conductuales.

Cada ocasión que el observador marque, SI o NO, sobre la lista de verificación de repertorios conductuales en fase de programa

PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACION

Previo al seguimiento, el investigador elaboro una lista de verificación de conductas esperadas, entre el coordinador en la implantación del modelo modalidad D y el investigador; (ver anexo P.40) misma que fue utilizada para checar su cumplimiento, durante el seguimiento.

De ocho a dieciséis horas, durante tres meses, el investigador observo acciones del seguimiento de investigación, en la Planeación, Dirección y

Control del modelo FETAJ, aplicado por los jefes a sus subordinados; procediendo en un continuo de las siguientes etapas:

Etapas 1. Captura de datos

Durante la planeación del modelo F.E.T.A.J., modalidad D; (ver definición, pag 30), los participantes involucrados en el programa, redactaron los repertorios conductuales indispensables para lograr sus objetivos laborales, solicitados en el formato F.E.T.A.J, mismos que fueron capturados en computadora siguiendo el siguiente orden:

a) Se le mostró al investigador, el formato en blanco del F.E.T.A.J. diseñado por el mismo autor del modelo; Lic. Alvaro Jiménez, y que se entregó al participante durante la etapa de planeación de objetivos laborales del trabajador subordinado; (ver anexo p.s 65-72) esto me permitió saber la distribución adecuada en que serían capturados los datos en computadora.

b) Se me asignó la tarea de capturar en computadora los repertorios conductuales (objetivos, tareas, pasos, criterios de eficiencia, y consecuencias, redactados por el trabajador individualmente) con base a un programa ya diseñado, donde se incluía el formato F.E.T.A.J., (ver anexo P.41) mismo que da a demostrar, la forma en que el participante redactó dichos repertorios, capturados en el archivo denominado, llenado de formato de equipo de trabajo.

c) Se imprimieron los formatos antes mencionados.

d) Se procedió a calificar cada repertorio conductual redactado por el participante individualmente, (como se muestra en anexo p.41) con base a las variables operacionales (definidas en p.33); esto me permitió, registrar, ordenar, y distribuir por áreas y números, el cumplimiento de acciones ejecutadas en la implantación del Modelo F.E.T.A.J. Mod.D.

e) Procesamiento de datos.

Esta actividad consistió en contabilizar, sacar porcentajes e inferir

resultados generales y particulares de las áreas (ver anexo p.42).

f) Desglose de datos.

Los datos de cada participante, fueron seleccionados en cada área a la que pertenecían laboralmente; con el fin de confirmar el grado de cumplimiento, de las mismas.

Etapa 2. Orientación y Apoyo en la planeación de Repertorios conductuales.

Durante la fase de planeación de objetivos, efectuada en las dos únicas reuniones, el investigador realizó las siguientes actividades.

a) Registro de conductas esperadas en los directivos.

El investigador elaboró previamente de la planeación de objetivos individuales, la lista chequeable de verificación de, conductas esperadas en los directivos que corrieron el programa, misma que fue utilizada para registrar las conductas reales, durante las dos reuniones. (ver anexo p. 38)

b) Se registro el seguimiento sobre la conducta del directivo, al tiempo de que el investigador le brindará apoyo, en el momento de exponer el modelo, durante las dos reuniones realizadas en Col del Valle y La Paz, (ver P. 38.39), esto nos permiten visualizar, si el comportamiento por parte de los directivos, fue de acuerdo, a lo especificado por el modelo F.E.T.A.J.

Etapa 3. Análisis de Resultados.

El análisis de resultados refleja el comportamiento en la planeación de objetivos individuales de los trabajadores, en la forma de dirigir la implantación del modelo, por parte de los directivos comprometidos para llevar al éxito, el F.E.T.A.J. mod.D, y finalmente en el Control sobre el cumplimiento de los compromisos fijados por los subordinados. Dichos resultados ya han sido citados anteriormente, en el presente procedimiento, ahora sólo queda comentar los resultados numéricos, con el siguiente

continuo de pasos:

a) Se registraron los resultados inferidos de las calificaciones plasmadas en los formatos del F.E.T.A.J., (ver p. 42), desglosados por áreas (ver p.p52...54), y por bloques de áreas (ver p.p47...51), este procedimiento, permitió inferir porcentajes de planeación y evaluación de cumplimiento del personal directivo, que aplico el modelo en sus subordinados. Lo anterior dio a conocer, finalmente, el cumplimiento de metas implícitas en la intención de los directivos al correr el programa mod. D, al tiempo dar a conocer, al investigados, si el programa podía tener resultados en dicha modalidad.

b) Se analizaron los resultados relacionando, estos mismos, con la planeación de hipótesis de investigación descritas en pag. 33.

c) Finalmente se interpretaron las hipótesis con el fin de aceptarlas o rechazarlas y de ésta forma concluir el seguimiento de investigación

CONCLUSION

México requiere de instrumentar un programa urgente para incrementar la competitividad de sus empresas y recuperar el mercado, interno y la mano de obra, para esto es necesario cambiar pilares estructurales, culturales, filosóficos y culturales, en lo que a participación laboral se refiere, hasta ahora en el presente investigación, he procurado describir, como se ha dado la evolución de la participación en el trabajo dentro de los ambientes laborales, introduciéndome más específicamente en el estudio del Modelo F.E.T.A.J. y enfocando este mismo, en el seguimiento de una forma diferente en la administración de dicho modelo, con respecto a las modalidades propuestas, estrictamente por el F.E.T.A.J. La contribución de esta investigación permite comprender en su generalidad que hay varias posibilidades para que México resuelva el problema de la Participación-Productividad-Competitividad, laboral. Estas posibilidades, por un lado nos brindan la alternativa de reeducar, cambiar o, modificar, aspectos culturales, de ideosincracia y posiblemente principios fundamentales que le den al trabajador mexicano, una nueva visión acerca de su trabajo.

Esta visión tendrá que integrar, tanto los intereses del personal que labora, la misión y objetivos de la empresa, así como la satisfacción de cada una de las partes.

Por otra parte se plantea que el modelo F.E.T.A.J. es una estrategia que exige en su aplicación un procedimiento idóneo, que de seguirse al pie de la letra, no será necesario hacer tantos cambios en los elementos o factores que integran a cualquier organización.

Sin embargo, de no seguirse las especificaciones que marca, el F.E.T.A.J. éste no tendrá su éxito en un cien por ciento.

El presente trabajo se propuso hacer el seguimiento de la alteración del procedimiento en la administración del modelo, introduciendo una moda-

lidad diferente al momento de correr el programa, observando sus efectos en éstas condiciones, resultando las siguientes aportaciones.

Se acepta la primera Hipótesis alterna que dice:

El número de programas que se implantará en las áreas de responsabilidad, los jefes entrenados en el F.E.T.A.J. modalidad A, no será mayor del 50%

En efecto el personal corrió el programa hasta su fase de evaluación en un 13.8%, concluyendo que el 86.2%, de los departamentos que participaron en el seguimiento, fracasaron en su intento por realizarlo. (pág. 47)

Se acepta Hipótesis Nula número dos que dice:

Los objetivos redactados por los subordinados de las áreas donde el jefe corrió el programa, se darán en un porcentaje de rechazo, menor de un 97%.

Resultando que el 92% de los objetivos redactados por los subordinados, fueron rechazados, aunque éste resultados no llevo a un 97%, se puede concluir que la mayor parte del personal que redactó sus objetivos, no comprendió el procedimiento, situación que genero el fracaso de la fase de planeación del F.E.T.A.J. (ver anexo pág. 41).

Se acepta Hipótesis Nula Número tres que dice:

Los pasos redactados por los subordinados de las áreas donde el jefe corrió el programa se encontrarán ausentes de criterios de éxito (calidad, cantidad y tiempo), menor de un 40%. (ver anexo pág. 41).

Resultando, la presencia del 62% de criterios de tiempo, el 62% de criterios de cantidad y 68% de criterios de calidad, concluyendo que el personal involucrado comprendió el procedimiento en la redacción de criterios de eficiencia.

La Hipótesis alterna Número cuatro dice:

En el 90% de las áreas donde el jefe corrió el programa F.E.T.A.J. no se dio seguimiento a los resultados, ni se aplicaron consecuencias administrativas.

La Hipótesis Nula Número cuatro dice:

En el 90% de las áreas donde el jefe condujo el programa F.E.T.A.J. se dio seguimiento a los resultados y se aplicaron consecuencias administrativas.

En los resultados se muestra, que del total de empleados que corrieron el programa, el 54% alcanzo la fase de planeación, y de tal porcentaje sólo el 49% alcanzo la fase de evaluación. (pág. 47).

Siendo importante mencionar que el 49% que alcanzo la fase de evaluación se le administraron consecuencias, sólo cuando el personal alcanzo un 70% de cumplimiento en objetivos individuales.

LIMITACIONES DE LA PRESENTE INVESTIGACION.

- No se definió conjuntamente entre -coordinador-investigador- sobre, las actividades en las que participaría el investigador, durante las diferentes etapas del seguimiento.

- Se le explico al investigador, verbalmente, por medio de un dibujo, realizado durante la primera entrevista, el organógrama de la empresa, sin aclarar las formas de intervención que tendría el investigador, en estos escenarios.

- No se informo al investigador acerca de los materiales que se utilizarían durante el seguimiento. (ver anexo pág. 41).

- No se informo en que lugares se llevarían a cabo, las reuniones, para la planeación del programa.

- Se entrego lista de asistencia de participantes al programa, sin embargo, se le comunico al investigador que la mayor parte de este personal, ya no ocupaba por alguna razón el puesto, que ocupaba cuando participo en el

programa F.E.T.A.J., en su modalidad A.

- No se entregaron las fechas de compromisos pactados por los jefes involucrados en el programa durante las fases de planeación, organización, ejecución y control, sólo se entrego al investigador, los formatos que ya se habían aplicado, a los trabajadores de Ixtapa. (ver anexo pág. 41).

- No se entregaron registros observacionales utilizados por los jefes, para registrar y por ende calificar, las tareas del personal subordinado

- Se presentaron omisiones, durante la fase de redacción de objetivos individuales, cuando el participante no sabia el procedimiento, como se indica en anexo pág. 41

- No se entregaron registros observacionales de las reuniones en que el jefe corrio el programa.

- No se hizo seguimiento en el personal de Ixtapa, en las fases del paso de adquisición, paso de ejecución y en el paso de evaluación, (ver pág.38) sólo se recibieron los formatos que sustentan por escrito el logro de objetivos y nada mas.

- El investigador u observador, no estuvo presente, durante las reuniones realizadas, entre el jefe y sus subordinados.

RESULTADOS · ANEXOS

Lista checable de verificación de conductas esperadas en el directivo, durante la fase de intervención F.E.T.A.J. modalidad "D". (Definición Pág. 30) Realizada en colonia del Valle y la Paz.

	Gerencia de R.H. Col. del Valle	Gerencia de V. Col. San Angel
1.- Se aviso con anticipacion al participante sobre el horario y fecha de reunion.	Sí	Sí
2.- Se recibió a los participantes oportunamente	Sí	Sí
3.- Se previno lista de asistencia por cada jefe de departamento.	Sí	No
4.- Se asignaron lugares a los participantes.	Sí	Sí
5.- El recibimiento del participante al curso fué cordial.	Sí	Sí
6.- Se prepararon materiales de apoyo al programa previamente.	Sí	Sí
7.- Se entregaron los formatos del F.E.T.A.J. a cada participante.	Sí	Sí
8.- Se dio a conocer el formato en sus hojas: 1,2,3,4 y 5.	Sí	Sí
9.- Presentación de los objetivos organizacionales a los empleados.	Sí	Sí
10.- Presentacion de politicas de operación que se relacionan con su puesto de trabajo.	No	No
11.- Discusión de los objetivos operativos y aclaración de políticas por cada uno de los responsables.	No	No

	Gerencia de R.H. Col. del Valle	Gerencia de V. Col. San Angel
12.- Reestructuración de los procedimientos de ejecución.	No	No
13.-Elaboracion de instrumentos de control para evaluar.	No	No
14.-Identificar en cada empleado el repertorio conductual indispensable para la ejecución de su función.	No	No
15.-Enseñar las conductas asentes.	Sí	Sí
16.-Observar la ejecución inicial para verificar la pertinencia de los repertorios.	No	No
17.-Evaluar el logro de objetivos y el respeto a los objetivos.	No	No
18.-Corregir el sistema modificando el convenio, de acuerdo a los pasos para la adquisición.	No	No

Lista checable de verificación de las actividades registradas en la fase de intervención del F.E.T.A.J. practicada en colonia del Valle.

Conducta o Actividad	Cumplió	Hora	No. de Person. en Actividad
1. Se reunió ordenada y oportunamente los materiales de apoyo al curso.	Sí	10:00 am.	2
2 El participante se presentó a la hora y fecha acordada.	Sí	10:00 am.	5

Conducta o Actividad	Cumplió	Hora	No. de Person. en Actividad
3 Se previno lista de asistencia conteniendo los datos mencionados en los objetivos: 3.2 previamente al curso.	No	9:00 am.	1
4 Se confirmo asistencia del ponente registrándola en una lista que incluía los datos generales del ponente y curso.	No		
5 Se asignaron sillas con anticipación al curso para cada uno de los participantes.	Sí	9:00 am.	5
6 Se distribuyeron los formatos del F.E.T.A.J. a todos los participantes.	Sí	10:00 am.	5
7 Se llenaron los formatos 1, 2, 3, 4 y 5 por cada participante.	Sí	10:00 a 12:30 hrs	5
8 El ponente siguió los procedimientos de la ponencia de acuerdo a los lineamientos del F.E.T.A.J.	Sí	9:00 a 13:00 hrs.	5
9 Se solucionaron dudas explicando cada repertorio conductual en forma clara.	Sí	10:00 a 12:30 hrs	6
10 Se discutieron objetivos de trabajo entre jefes y subordinados, quedando éstos de acuerdo.	Sí	10:00 a 12:30 hrs	6
11 El ponente permitió la participación libre en cada participante que manifestó sus dudas.	Sí	10:00 a 12:30 hrs	6

Lista checable de verificación de actividades mostrando el registro de conductas en la fase de intervención practicada en la Paz.

Conducta o Actividad	Cumplió	Hora	No. de Person. en Actividad
1 Se reunió ordenada y oportunamente los materiales de apoyo al curso.	Sí	9:00 am.	2
2 El participante se presentó a la hora y fecha acordada.	Sí	10:00 am.	51
3 Se previno lista de asistencia conteniendo los datos mencionados en los objetivos: 3.2 previamente al curso.	Sí	10:00 am.	51
4 Se confirmo asistencia del ponente registrándola en una lista que incluía los datos generales del ponente y curso.	Visualmente		
5 Se asignaron sillas con anticipación al curso para cada uno de los participantes.	Sí	9:00 am.	52
6 Se distribuyeron los formatos del F.E.T.A.J. a todos los participantes.	Sí	10:00 am.	52
7 Se llenaron los formatos 1, 2, 3, 4 y 5 por cada participante.	Sí	10:00 a 13:00 hrs	51
8 El ponente siguió los procedimientos de la ponencia de acuerdo a los lineamientos del F.E.T.A.J.	Parcialmente	10:00 a 13:00 hrs	1
9 El ponente describió paso a paso los requisitos que describió el formato del F.E.T.A.J.	Sí	10:00 a 13:00 hrs	1
10 Se solucionaron dudas explicando detalladamente los repertorios conductuales.	No	10:00 a 13:00 hrs	36

Conducta o Actividad	Cumplió	Hora	No. de Person. en Actividad
11 Se discutieron objetivos de trabajo entre jefes y subordinados, quedando estos de acuerdo.	No		
12 El ponente permito la participación libre en cada participante que manifesto sus dudas	Si	10:00 a 13:00 hrs	52

Lista checable de verificación de actividades registradas en Col. del Valle entre coordinador-investigador durante la investigación.

Conducta o Actividad	Cumplió	Producto Final
1.0 Se concerto cita entre el coordinador e investigador del programa.	Si	11/05/90
1.1 Se entregó información y documentación antecedente por parte del coordinador del proyecto al investugador.	Parcial	11/05/90
1.2 Se entrego calendario de fechas verbal o por escrito de la planeación, dirección y control de cada una de las acciones que se mencionan en el proyecto.	No	
2.0 Se imprimieron los formatos conteniendo los dato necesarios para la medición de repertorios conductuales.	Si	6/05/90

Conducta o Actividad	Cumplió	Producto Final
2.1 Cada formato fué elaborado de acuerdo al procedimiento, idoneo midiendo éstos, la conducta que se pretende medir.	Si	Implantado por el F.E.T.A.J.
2.2 Se redacto e imprimio los formatos que registraron las conductas observacionales.	Si	6/05/90
7.0 El investigador compilo los formatos administrados a todos y cada uno de los participantes involucrados en el programa.	No	Solo los entregados a la Gcia. de Rec.
7.1 El investigador capturo y procesó la información obtenida en los formatos de registro implantados por el F.E.T.A.J.	Si	6/05/90 21 8/07/90
7.2 El investigador recibió por escrito los compromisos y administración de los mismos, por cada jefe que corrió el programa.	Parcial	Se recibió documentación desde Mayo a Agosto.

Reporte de llenado de Formato de Equipo de trabajo

Nombre	Objetivo Individual	Tareas a Realizar	Pasos	Criterios			Consecuencias Solicitadas	Cumplio	
				Tiempo	Cantidad	Calidad		Empl.	Jefe
Sujeto 20	Superar mi porcentaje en cierre a un 40% y aumentar mi entusiasmo al dar la línea.	1.1 No dejar pasar mi línea (perder), hecharle mil mil ganas al legar mi pareja y que no baje el entusiasmo al ver el ingreso de la pareja.							
LINNER	LINNER	1.2 Superara ni trabajo del INNER, Conocer más sobre mi trabajo por desempeñar	1. Aumentar mi entusiasmo.	15Dias	100%				
GRANBAZAR	GRANBAZAR		2. Escuchar líneas de mis compañeros y comentarios sobre mi línea.	Una Semana	3				
			3. Conocer mucho más tanto de mi trabajo como de la propiedad vacacional.	15Dias	Todo lo posible por leer o escuchar.	No tener dudas sobre mi trabajo			

El procedimiento de calificación del reporte de llenado del formato FETAJ es de la siguiente manera.

Sí Si la redacción cumplió o no
 No De acuerdo a definiciones operacionales. (Ver pag. 33)

Muestra los resultados generales inferidos de las calificaciones de repertorios conductuales obtenidos de los participantes involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Gerencia	Area	Total de Participantes	Total de Objetivos	Número de Objetivos No	Número de Objetivos SI	Porcentaje de Objetivos No	Porcentaje de Objetivos SI	Total de Tareas	Número de Tareas No	Número de Tareas SI	Porcentaje de Tareas No	Porcentaje de Tareas SI	Total de Pasos	Número de Pasos No	Número de Pasos SI	Porcentaje de Pasos No	Porcentaje de Pasos SI	Total de Criterio de Tiempo	Número de Criterio de tiempo No	Número de Criterio de tiempo SI
Ixtapa	Administrativa	18	61	53	8	87%	13%	93	59	34	63%	37%	117	66	51	56%	44%	65	21	
Ixtapa	Mantenimiento	23	59	58	1	99%	1%	67	47	20	70%	30%	61	28	33	45%	55%	36	12	
Ixtapa	Gerencia de Faro	10	17	17	0	100%	0%	25	16	9	64%	36%	21	8	13	38%	62%	16	4	
Ixtapa	Gerencia Club Playa	28	56	56	0	100%	0%	88	57	31	64%	36%	96	43	53	44%	56%	50	4	
Ixtapa	Gerencia División	16	46	46	0	46%	54%	68	39	29	57%	43%	45	36	9	80%	20%	27	1	
Ixtapa	Cuartos	5	14	10	4	71%	29%	17	10	62%	38%	18	11	7	61%	39%	4	0		
Gran Bazar	Gerencia Rec. Humanos	9	21	21	0	100%	0%	10	86	14	86%	14%	116	61	51	52%	48%	46	0	
Gran Bazar	Sistemas	2	4	4	0	100%	0%	0	4	9	30%	70%	14	12	2	85%	15%	13	1	
Gran Bazar	Auditor Externo	5	13	13	0	100%	0%	13	19	0	100%	0%	21	19	2	90%	10%	20	7	
Gran Bazar	Gerencia Telemarketing	1	3	3	0	100%	0%	19	10	0	100%	0%	5	5	0	100%	0%	3	3	
Gran Bazar	Gerencia Ventas	17	30	29	1	96%	4%	10	37	1	97%	3%	71	66	5	92%	8%	59	43	
La Paz	Asistente de Ventas	16	41	41	0	100%	0%	38	39	0	100%	0%	51	51	0	100%	0%	26	26	
Del Valle	Asistente de Ventas	16	25	25	0	100%	0%	39	38	0	100%	0%	57	57	0	100%	0%	38	29	
		166	415	401	14	92%	8%	625	468	157	76%	24%	693	463	230	73%	27%	403	151	
Gerencia	Area	Número de Criterio de Tiempo SI	Porcentaje de criterio de tiempo No	Porcentaje de criterio de tiempo SI	Total de criterio de cantidad	Número de criterio de cantidad No	Número de criterios de cantidad SI	Porcentaje de criterio de cantidad No	Porcentaje de criterio de cantidad SI	Total de criterio de cantidad	Número de criterio de cantidad No	Número de criterio de cantidad SI	Porcentaje de criterio de cantidad No	Porcentaje de criterio de cantidad SI	Total de consecuencias	Número de consecuencias No	Número de consecuencias SI	Porcentaje de consecuencias No	Porcentaje de consecuencias SI	
Ixtapa	Administrativa	44	32%	68%	51	4	47	7%	93%	54	5	49	9%	91%	12	3	9	0%	10%	
Ixtapa	Mantenimiento	24	33%	67%	10	2	8	20%	80%	6	1	5	16%	84%	19	0	19	0%	0%	
Ixtapa	Gerencia de Faro	12	25%	75%	6	1	5	16%	84%	13	1	12	7%	93%	6	0	6	0%	10%	
Ixtapa	Gerencia Club Playa	46	8%	92%	25	3	22	12%	88%	28	3	25	10%	90%	24	0	24	0%	0%	
Ixtapa	Gerencia División	26	3%	97%	4	0	4	0%	100%	7	3	4	42%	58%	5	1	4	43%	10%	
Ixtapa	Cuartos	4	0%	100%	9	0	9	6%	94%	2	0	2	0%	100%	5	0	5	0%	0%	
Gran Bazar	Gerencia Rec. Humanos	46	0%	100%	50	0	50	0%	100%	42	0	42	0%	100%	2	0	2	0%	10%	
Gran Bazar	Sistemas	12	7%	93%	5	3	2	60%	40%	14	0	14	0%	100%	2	0	2	0%	0%	
Gran Bazar	Auditor Externo	13	35%	65%	3	1	2	33%	67%	3	0	3	0%	100%	7	5	2	71%	57%	
Gran Bazar	Gerencia Telemarketing	0	100%	0%	2	2	0	100%	0%	3	3	0	100%	0%	0	0	0	0%	10%	
Gran Bazar	Gerencia Ventas	16	72%	28%	15	13	2	86%	14%	23	14	9	60%	40%	10	0	10	0%	0%	
La Paz	Asistente de Ventas	0	100%	0%	16	14	2	87%	13%	23	21	2	91%	9%	2	0	2	0%	10%	
Del Valle	Asistente de Ventas	9	76%	24%	17	12	5	70%	30%	15	13	2	86%	14%	8	1	7	13%	0%	
		252	38%	62%	213	55	158	38%	62%	233	64	169	92%	68%	102	10	92	13%	80%	

DESGLOSE POR GERENCIA DE LA TABLA GENERAL DE RESULTADOS

Objetivos:		Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	61	Total de C. de Cantidad	51
No. de Objetivos Rechazados	53	No. de C. de Cant. Rechazados	04
No. de Objetivos Aceptados	08	No. de C. de Cant. Aceptados	47
Tareas:		Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	93	Total de C. de Calidad	54
No. de Tareas Rechazadas	59	No. de C. de Calidad Rechazados	05
No. de Tareas Aceptadas	34	No. de C. de Calidad Aceptados	49
Pasos:		Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	117	Total de C. de Tiempo	65
No. de Pasos Rechazados	66	No. de C. de Tiempos Rechazados	21
No. de Pasos Aceptados	51	No. de C. de Tiempos Aceptados	44
Consecuencias:			
Total de Consecuencias		12	
No. de Consecuencias Rechazadas		3	
No. de Consecuencias Aceptadas		9	

Cuadro 1

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 18 trabajadores del Area Administrativa involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:		Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	59	Total de C. de Cantidad	10
No. de Objetivos Rechazados	58	No. de C. de Cant. Rechazados	2
No. de Objetivos Aceptados	1	No. de C. de Cant. Aceptados	8
Tareas:		Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	67	Total de C. de Calidad	6
No. de Tareas Rechazadas	47	No. de C. de Calidad Rechazados	1
No. de Tareas Aceptadas	20	No. de C. de Calidad Aceptados	5
Pasos:		Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	61	Total de C. de Tiempo	36
No. de Pasos Rechazados	28	No. de C. de Tiempos Rechazados	12
No. de Pasos Aceptados	33	No. de C. de Tiempos Aceptados	24
Consecuencias:			
Total de Consecuencias		19	
No. de Consecuencias Rechazadas		0	
No. de Consecuencias Aceptadas		19	

Cuadro 2

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, inferidos de 23 personas del Area de Mantenimiento involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:		Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	17	Total de C. de Cantidad	6
No. de Objetivos Rechazados	17	No. de C. de Cant. Rechazados	1
No. de Objetivos Aceptados	0	No. de C. de Cant. Aceptados	5
Tareas:		Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	25	Total de C. de Calidad	13
No. de Tareas Rechazadas	16	No. de C. de Calidad Rechazados	1
No. de Tareas Aceptadas	9	No. de C. de Calidad Aceptados	12
Pasos:		Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	21	Total de C. de Tiempo	16
No. de Pasos Rechazados	8	No. de C. de Tiempos Rechazados	4
No. de Pasos Aceptados	13	No. de C. de Tiempos Aceptados	12
Consecuencias:			
Total de Consecuencias		6	
No. de Consecuencias Rechazadas		0	
No. de Consecuencias Aceptadas		6	

Cuadro 3

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 10 trabajadores de la Gerencia de Faro involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:		Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	56	Total de C. de Cantidad	25
No. de Objetivos Rechazados	56	No. de C. de Cant. Rechazados	3
No. de Objetivos Aceptados	0	No. de C. de Cant. Aceptados	22
Tareas:		Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	88	Total de C. de Calidad	28
No. de Tareas Rechazadas	57	No. de C. de Calidad Rechazados	3
No. de Tareas Aceptadas	31	No. de C. de Calidad Aceptados	25
Pasos:		Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	96	Total de C. de Tiempo	50
No. de Pasos Rechazados	43	No. de C. de Tiempos Rechazados	4
No. de Pasos Aceptados	53	No. de C. de Tiempos Aceptados	46
Consecuencias:			
Total de Consecuencias		24	
No. de Consecuencias Rechazadas		0	
No. de Consecuencias Aceptadas		24	

Cuadro 4

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 28 trabajadores de la Gerencia Club de Playa involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:		Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	46	Total de C. de Cantidad	4
No. de Objetivos Rechazados	0	No. de C. de Cant. Rechazados	0
No. de Objetivos Aceptados	46	No. de C. de Cant. Aceptados	4
Tareas:		Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	68	Total de C. de Calidad	7
No. de Tareas Rechazadas	39	No. de C. de Calidad Rechazados	3
No. de Tareas Aceptadas	29	No. de C. de Calidad Aceptados	4
Pasos:		Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	45	Total de C. de Tiempo	27
No. de Pasos Rechazados	36	No. de C. de Tiempos Rechazados	1
No. de Pasos Aceptados	9	No. de C. de Tiempos Aceptados	26
Consecuencias:			
Total de Consecuencias		5	
No. de Consecuencias Rechazadas		1	
No. de Consecuencias Aceptadas		4	

Cuadro 5

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 16 trabajadores de la Gerencia División Cuartos involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:		Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	14	Total de C. de Cantidad	9
No. de Objetivos Rechazados	10	No. de C. de Cant. Rechazados	0
No. de Objetivos Aceptados	4	No. de C. de Cant. Aceptados	9
Tareas:		Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	27	Total de C. de Calidad	2
No. de Tareas Rechazadas	17	No. de C. de Calidad Rechazados	0
No. de Tareas Aceptadas	10	No. de C. de Calidad Aceptados	2
Pasos:		Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	18	Total de C. de Tiempo	4
No. de Pasos Rechazados	11	No. de C. de Tiempos Rechazados	0
No. de Pasos Aceptados	7	No. de C. de Tiempos Aceptados	4
Consecuencias:			
Total de Consecuencias		5	
No. de Consecuencias Rechazadas		0	
No. de Consecuencias Aceptadas		5	

Cuadro 6

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, inferidos de 6 personas de la Gerencia de Recursos Humanos involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:		Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	4	Total de C. de Cantidad	5
No. de Objetivos Rechazados	4	No. de C. de Cant. Rechazados	3
No. de Objetivos Aceptados	0	No. de C. de Cant. Aceptados	2
Tareas:		Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	13	Total de C. de Calidad	14
No. de Tareas Rechazadas	4	No. de C. de Calidad Rechazados	0
No. de Tareas Aceptadas	9	No. de C. de Calidad Aceptados	14
Pasos:		Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	14	Total de C. de Tiempo	13
No. de Pasos Rechazados	12	No. de C. de Tiempos Rechazados	1
No. de Pasos Aceptados	2	No. de C. de Tiempos Aceptados	12
Consecuencias:			
Total de Consecuencias		2	
No. de Consecuencias Rechazadas		0	
No. de Consecuencias Aceptadas		2	

Cuadro 7

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 9 trabajadores de la Gerencia de Sistemas involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:		Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	4	Total de C. de Cantidad	5
No. de Objetivos Rechazados	4	No. de C. de Cant. Rechazados	3
No. de Objetivos Aceptados	0	No. de C. de Cant. Aceptados	2
Tareas:		Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	13	Total de C. de Calidad	14
No. de Tareas Rechazadas	4	No. de C. de Calidad Rechazados	0
No. de Tareas Aceptadas	9	No. de C. de Calidad Aceptados	14
Pasos:		Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	14	Total de C. de Tiempo	13
No. de Pasos Rechazados	12	No. de C. de Tiempos Rechazados	1
No. de Pasos Aceptados	2	No. de C. de Tiempos Aceptados	12
Consecuencias:			
Total de Consecuencias		2	
No. de Consecuencias Rechazadas		0	
No. de Consecuencias Aceptadas		2	

Cuadro 8

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 2 trabajadores del Area de Auditoria involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:	Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	13	Total de C. de Cantidad 3
No. de Objetivos Rechazados	13	No. de C. de Cant. Rechazados 1
No. de Objetivos Aceptados	0	No. de C. de Cant. Aceptados 2
Tareas:	Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	19	Total de C. de Calidad 3
No. de Tareas Rechazadas	19	No. de C. de Calidad Rechazados 0
No. de Tareas Aceptadas	0	No. de C. de Calidad Aceptados 3
Pasos:	Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	21	Total de C. de Tiempo 20
No. de Pasos Rechazados	19	No. de C. de Tiempos Rechazados 7
No. de Pasos Aceptados	2	No. de C. de Tiempos Aceptados 13
Consecuencias:		
Total de Consecuencias		7
No. de Consecuencias Rechazadas		5
No. de Consecuencias Aceptadas		2

Cuadro 9

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 5 trabajadores del Area Telemarketing involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:	Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	3	Total de C. de Cantidad 2
No. de Objetivos Rechazados	0	No. de C. de Cant. Rechazados 2
No. de Objetivos Aceptados	3	No. de C. de Cant. Aceptados 0
Tareas:	Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	10	Total de C. de Calidad 3
No. de Tareas Rechazadas	10	No. de C. de Calidad Rechazados 0
No. de Tareas Aceptadas	0	No. de C. de Calidad Aceptados 3
Pasos:	Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	5	Total de C. de Tiempo 33
No. de Pasos Rechazados	5	No. de C. de Tiempos Rechazados 0
No. de Pasos Aceptados	0	No. de C. de Tiempos Aceptados
Consecuencias:		
Total de Consecuencias		7
No. de Consecuencias Rechazadas		5
No. de Consecuencias Aceptadas		2

Cuadro 10

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, inferidos de 1 persona de la Gerencia de Ventas Gran Bazar involucrado en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:	Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	30	Total de C. de Cantidad 15
No. de Objetivos Rechazados	29	No. de C. de Cant. Rechazados 13
No. de Objetivos Aceptados	1	No. de C. de Cant. Aceptados 2
Tareas:	Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	38	Total de C. de Calidad 23
No. de Tareas Rechazadas	37	No. de C. de Calidad Rechazados 14
No. de Tareas Aceptadas	1	No. de C. de Calidad Aceptados 9
Pasos:	Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	71	Total de C. de Tiempo 59
No. de Pasos Rechazados	66	No. de C. de Tiempos Rechazados 43
No. de Pasos Aceptados	5	No. de C. de Tiempos Aceptados 16
Consecuencias:		
Total de Consecuencias		10
No. de Consecuencias Rechazadas		0
No. de Consecuencias Aceptadas		10

Cuadro 11

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 17 trabajadores del Area de Asistente de Ventas Gran Bazar involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:	Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	41	Total de C. de Cantidad 16
No. de Objetivos Rechazados	41	No. de C. de Cant. Rechazados 14
No. de Objetivos Aceptados	0	No. de C. de Cant. Aceptados 2
Tareas:	Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	39	Total de C. de Calidad 2
No. de Tareas Rechazadas	39	No. de C. de Calidad Rechazados 21
No. de Tareas Aceptadas	0	No. de C. de Calidad Aceptados 2
Pasos:	Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	51	Total de C. de Tiempo 26
No. de Pasos Rechazados	51	No. de C. de Tiempos Rechazados 26
No. de Pasos Aceptados	0	No. de C. de Tiempos Aceptados 0
Consecuencias:		
Total de Consecuencias		2
No. de Consecuencias Rechazadas		0
No. de Consecuencias Aceptadas		2

Cuadro 12

Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 16 trabajadores del Area de Asistente de Ventas La Paz involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Objetivos:		Criterio de Cantidad:	
Total de Objetivos	25	Total de C. de Cantidad	17
No. de Objetivos Rechazados	25	No. de C. de Cant. Rechazados	12
No. de Objetivos Aceptados	0	No. de C. de Cant. Aceptados	5
Tareas:		Criterio de Calidad:	
Total de Tareas	38	Total de C. de Calidad	13
No. de Tareas Rechazadas	38	No. de C. de Calidad Rechazados	13
No. de Tareas Aceptadas	0	No. de C. de Calidad Aceptados	0
Pasos:		Criterio de Tiempo:	
Total de Pasos	57	Total de C. de Tiempo	38
No. de Pasos Rechazados	57	No. de C. de Tiempos Rechazados	29
No. de Pasos Aceptados	0	No. de C. de Tiempos Aceptados	9
Consecuencias:			
Total de Consecuencias		8	
No. de Consecuencias Rechazadas		1	
No. de Consecuencias Aceptadas		7	

Cuadro 13

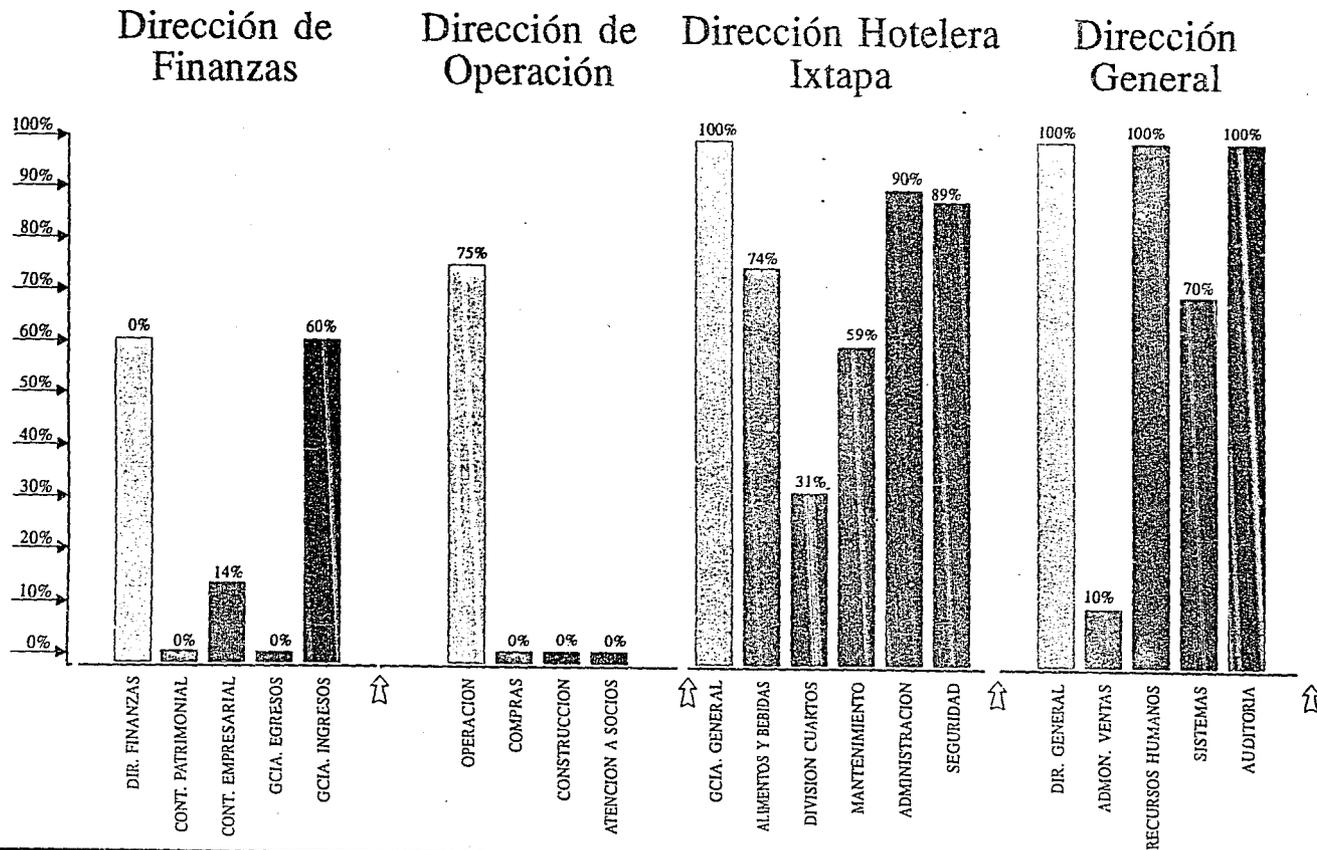
Cuadro que muestra las calificaciones obtenidas de los registros observacionales de los repertorios conductuales, redactados por 16 trabajadores del Gerencia del Valle involucrados en el programa F.E.T.A.J. modalidad "B".

Tabla de Porcentajes por Departamento de Personal que llenó Formato y fué Evaluado

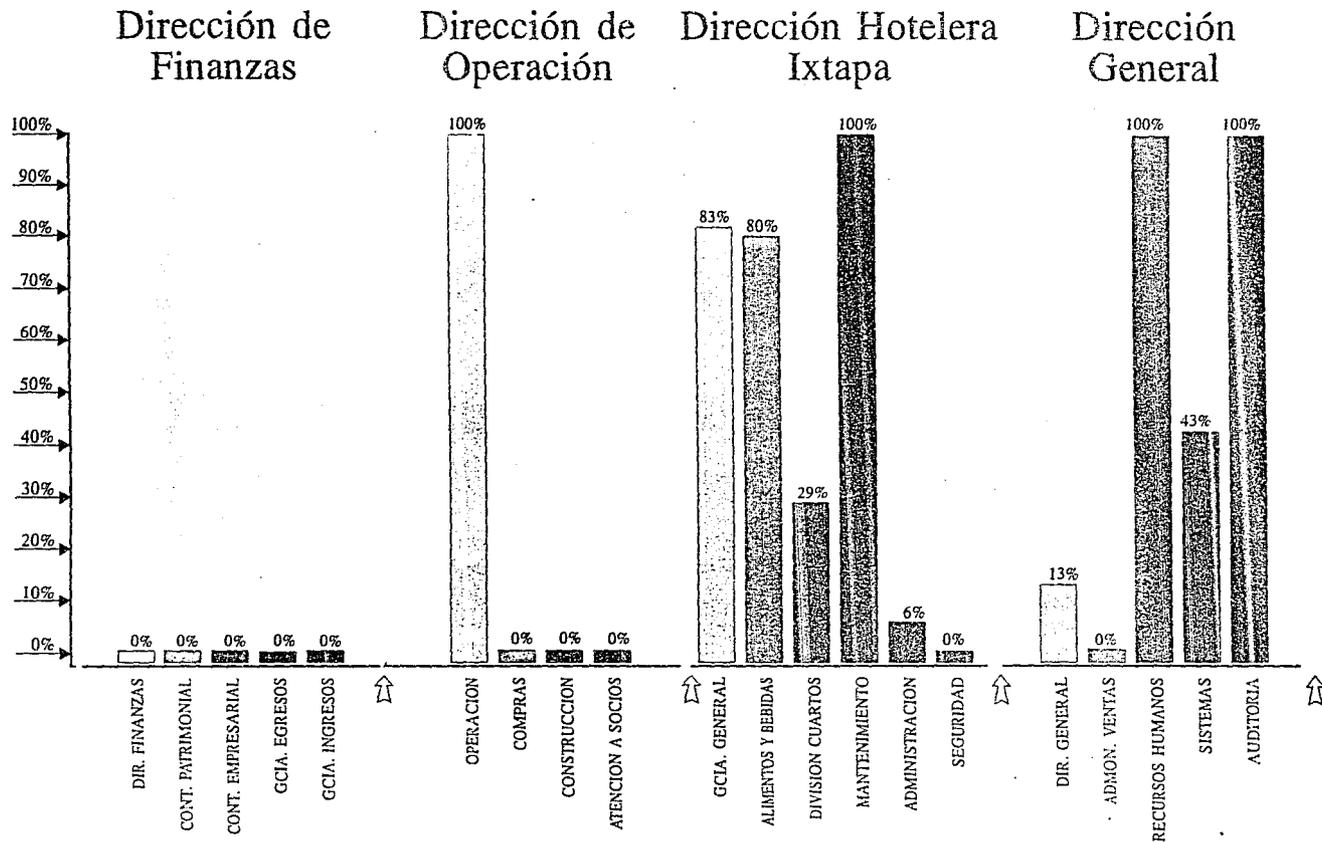
DIRECCION	DEPARTAMENTO	PORCENTAJE QUE PLANEÓ	PORCENTAJE QUE EVALUÓ	TOTAL DE EMPLEADOS	No. DE EMPLEADOS QUE PLANEÓ
Finanzas	Dirección Finanzas	60%	0%	5	3
	Contador Patrimonial	0%	0%	2	0
	Contador Empresarial	14%	0%	7	1
	Gerencia de Egresos	0%	0%	5	0
	Gerencia de Ingresos	60%	0%	5	3
		29%	0%	24	7
Operación	Operación	75%	100%	4	3
	Compras	0%	0%	2	0
	Construcción	0%	0%	1	0
	Atención a Socios	0%	0%	4	0
		27%	100%	11	3
Hotelería Ixtapa	Gerencia General	100%	83%	6	6
	Dirección Finanzas	74%	80%	27	20
	Division Cuartos	31%	29%	45	14
	Mantenimiento	59%	100%	39	23
	Administración	90%	6%	20	18
	Seguridad	89%	0%	17	15
		62%	51%	154	96
Dirección General	Dirección General	100%	13%	8	8
	Administración Ventas	10%	0%	30	3
	Recursos Humanos	100%	100%	7	3
	Sistemas	70%	43%	10	7
	Auditoría	100%	100%	2	2
		47%	48%	57	27
		54%	49%	246	133

Nota: Los valores reflejados en la columna de porcentajes que evaluó están en relación solo a la columna de porcentajes que planeó.

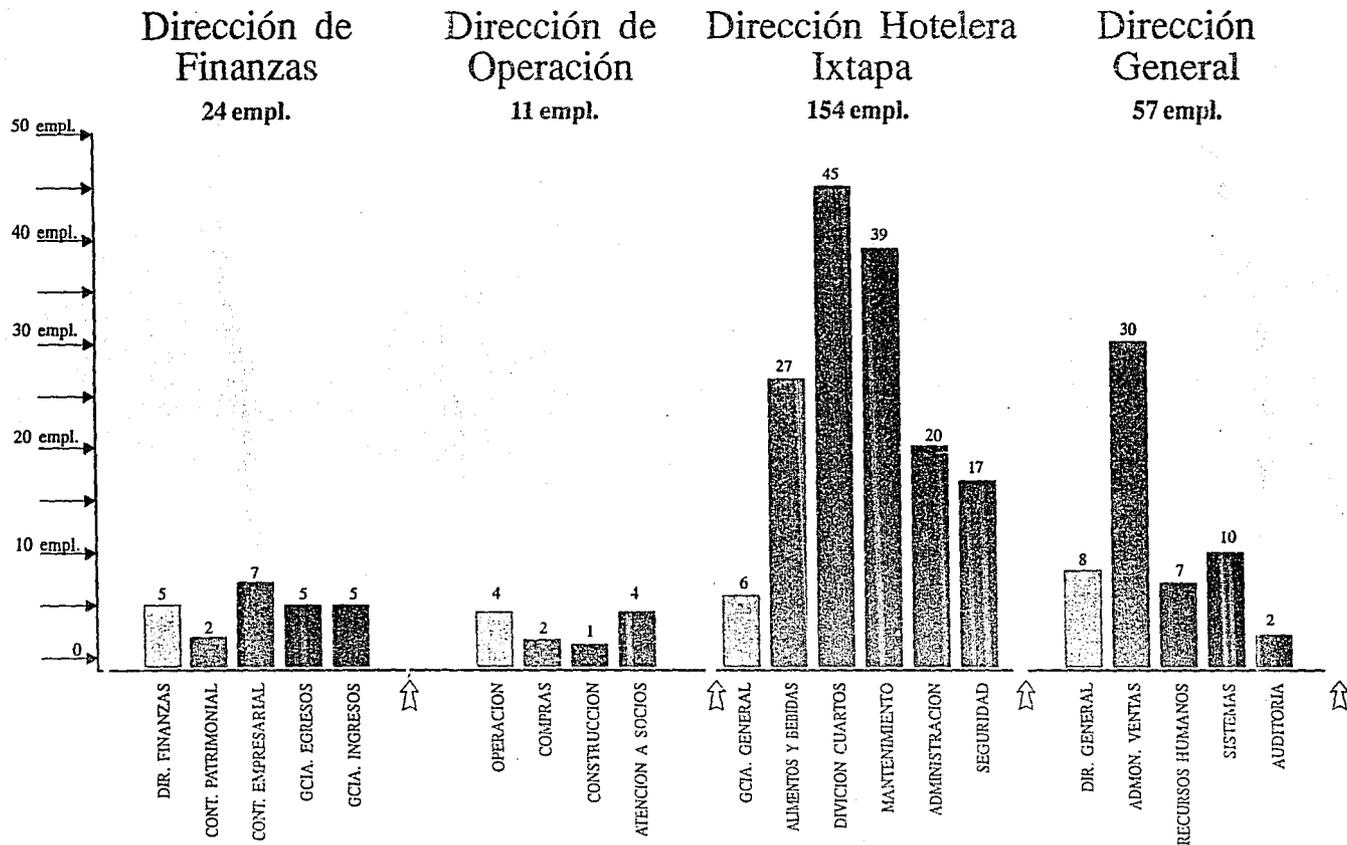
Gráfica 1 de porcentajes por Dirección y Departamento que: PLANEEO



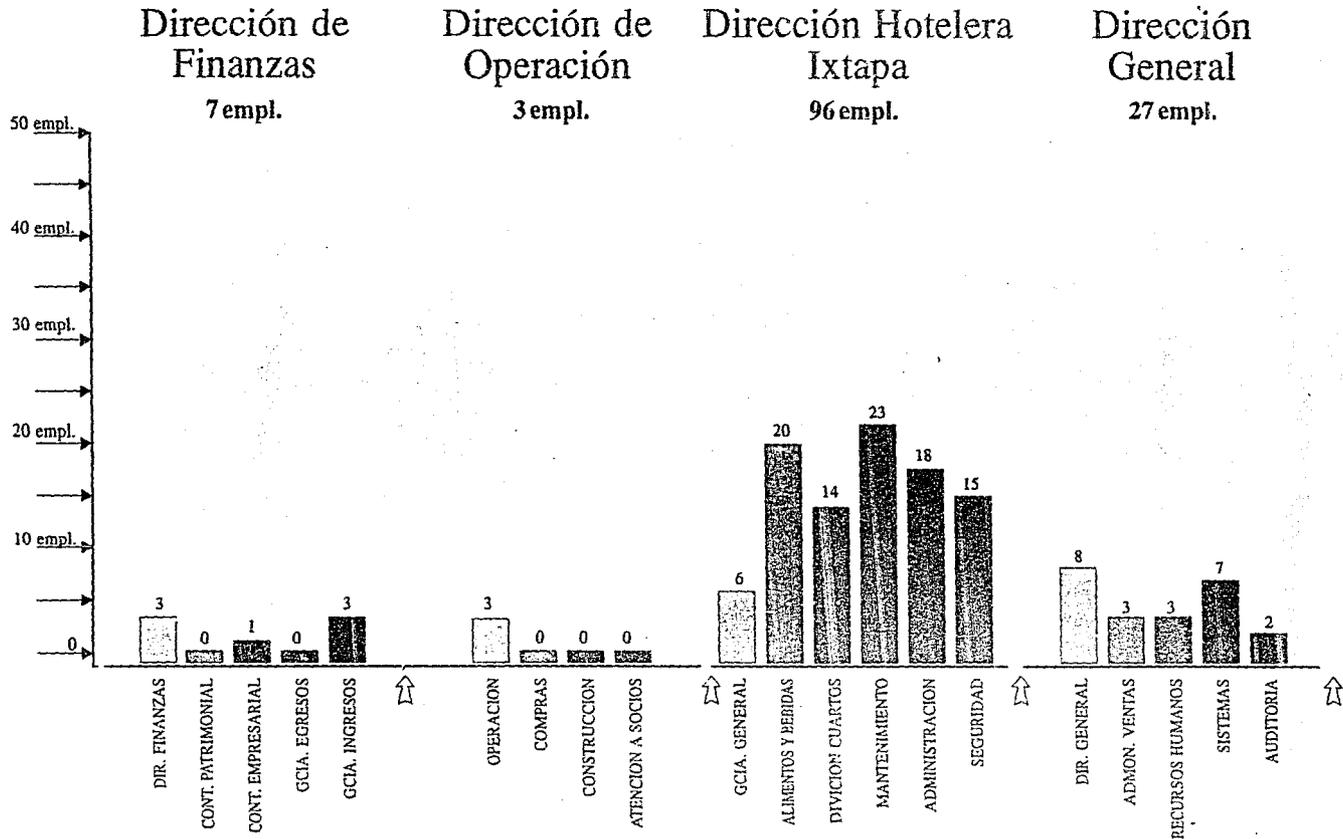
Gráfica 2 de porcentajes por Dirección y Departamento que: EVALUO



Gráfica 3 del Total de Empleados por Dirección y Departamento involucrado en el F.E.T.A.J.



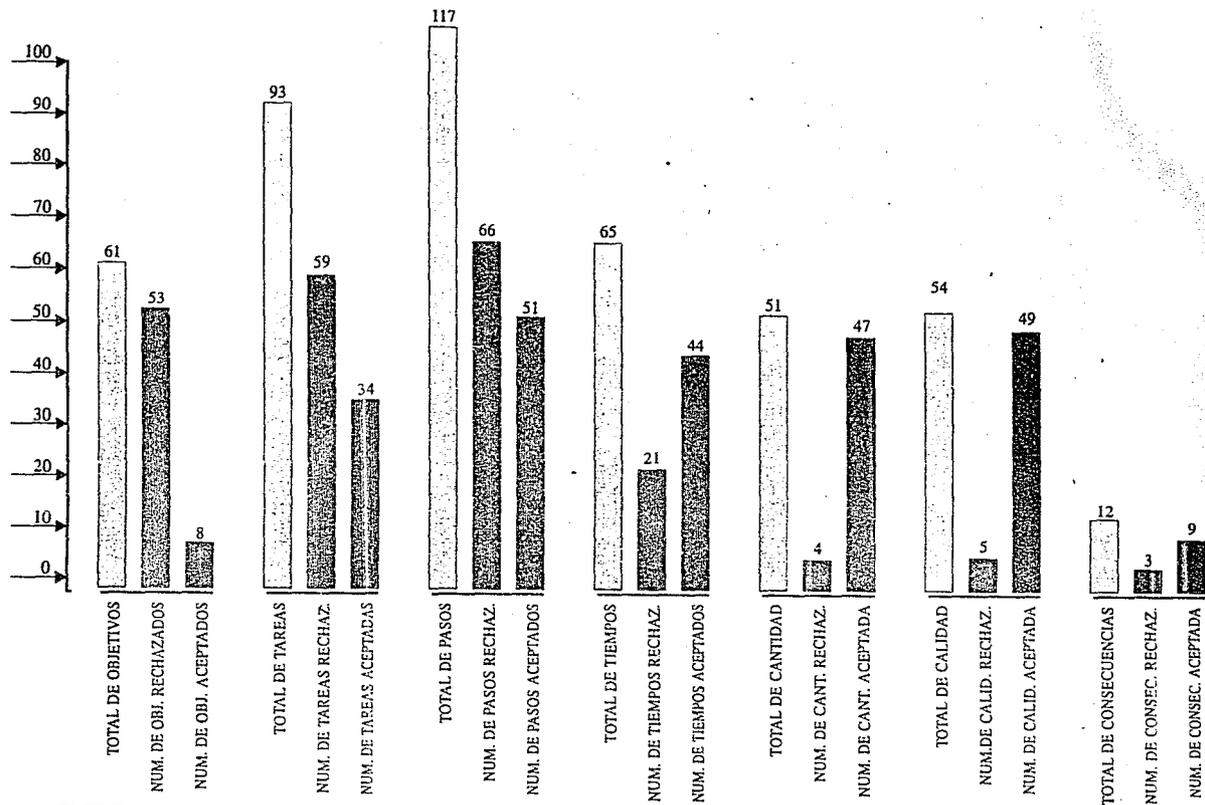
Gráfica 4. Número de Empleados por Dirección y Departamento que: PLANEEO



Gráfica 5

Calificación de Repertorios Conductuales

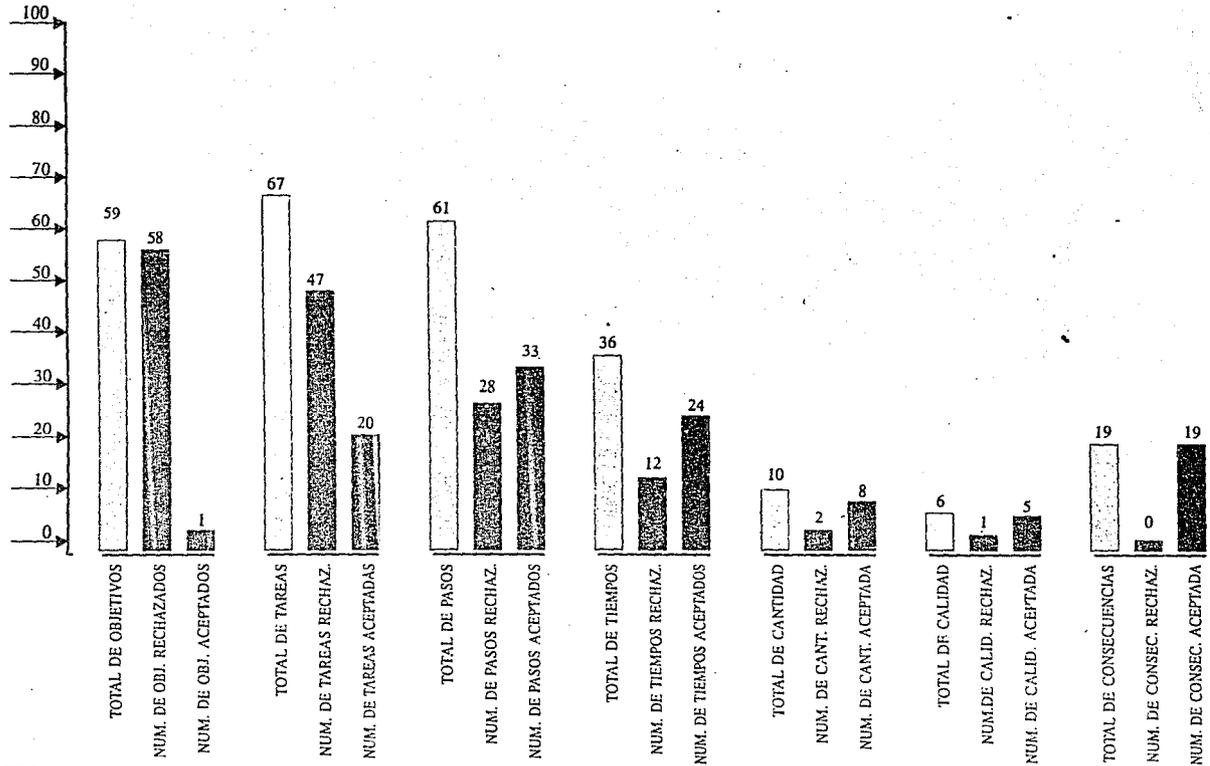
Gerencia Administrativa Ixtapa



Gráfica 6

Calificación de Repertorios Conductuales

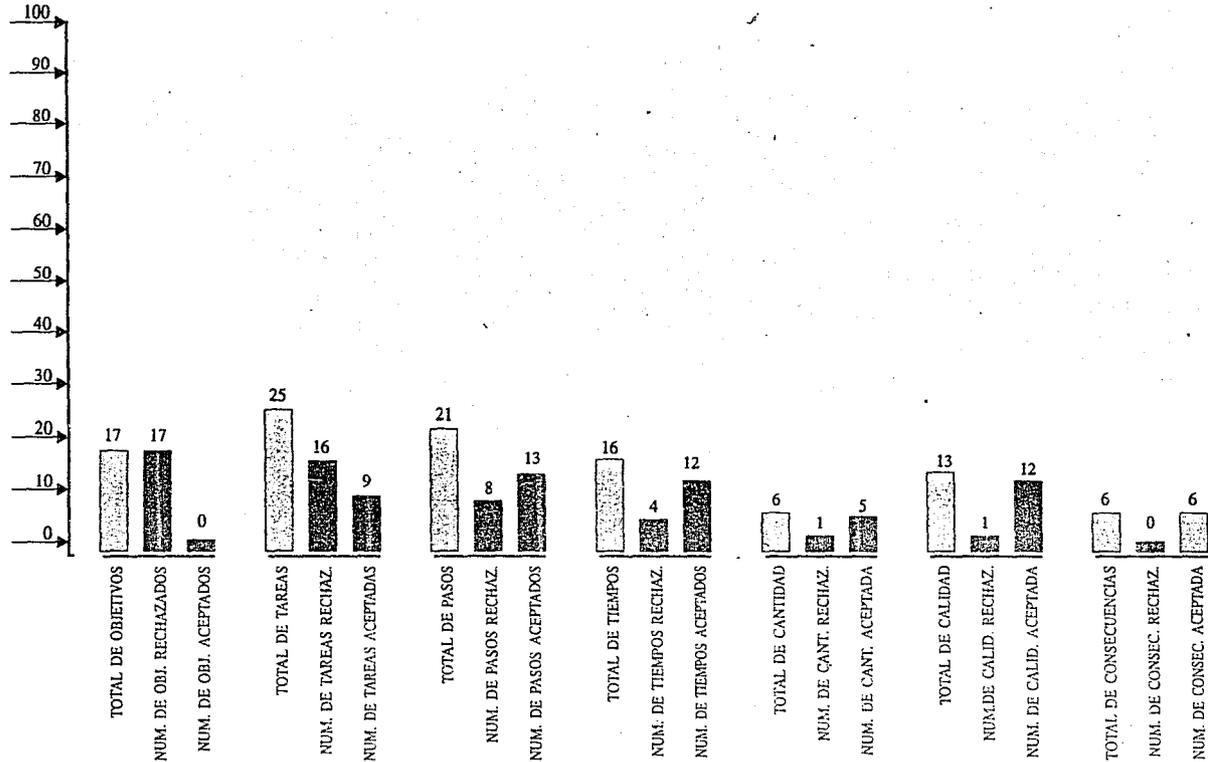
Gerencia de Mantenimiento Ixtapa



Gráfica 7

Calificación de Repertorios Conductuales

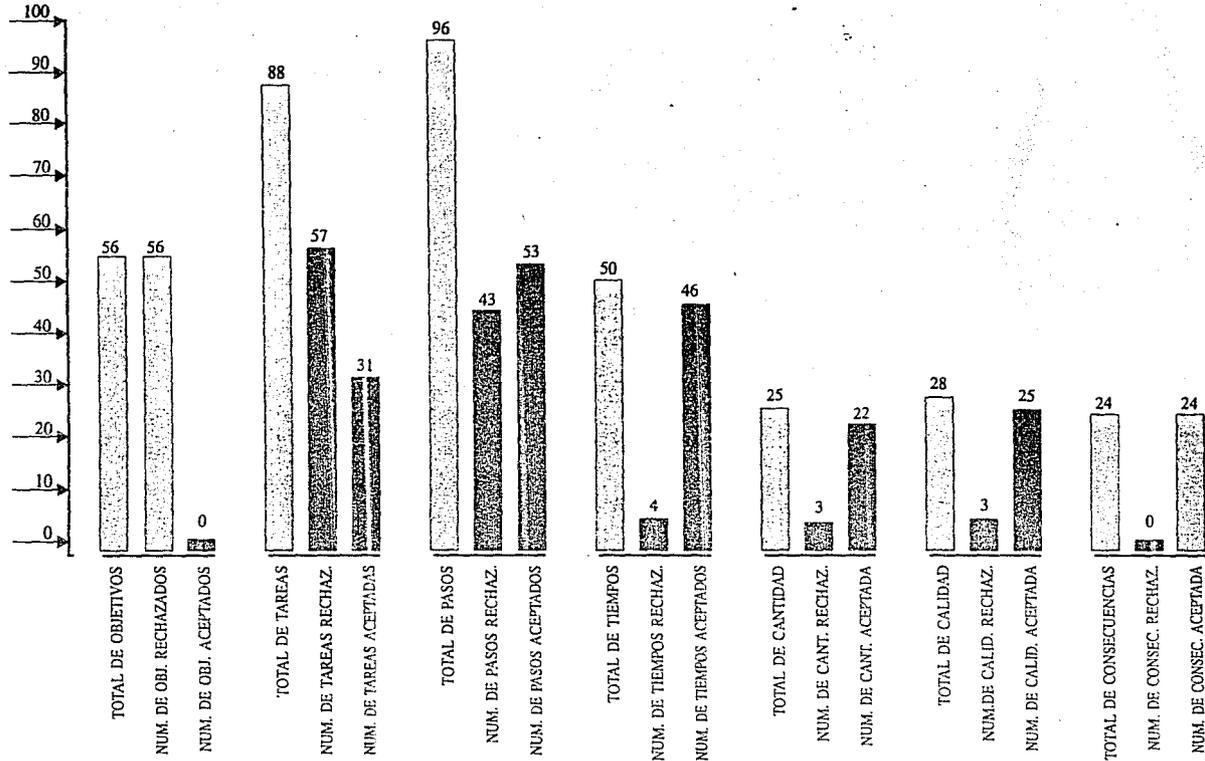
Gerencia de Faro Ixtapa



Gráfica 8

Calificación de Repertorios Conductuales

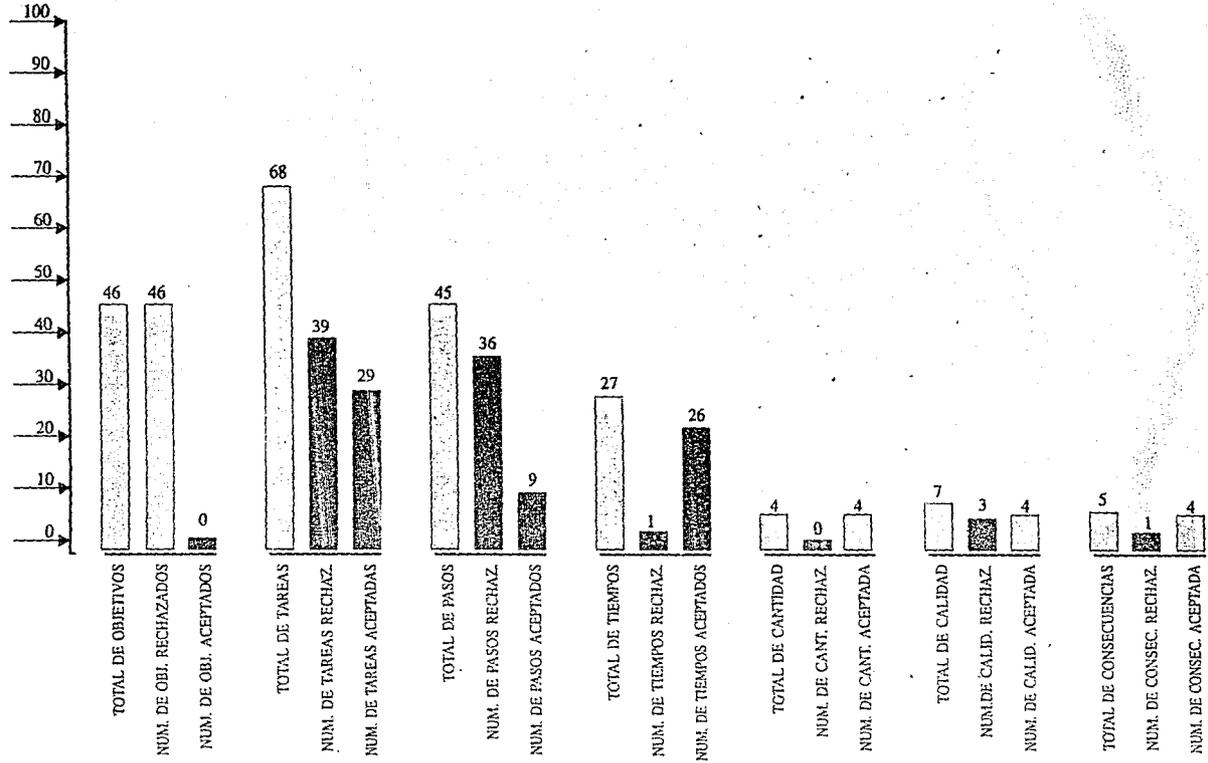
Gerencia Club Playa Ixtapa



Gráfica 9

Calificación de Repertorios Conductuales

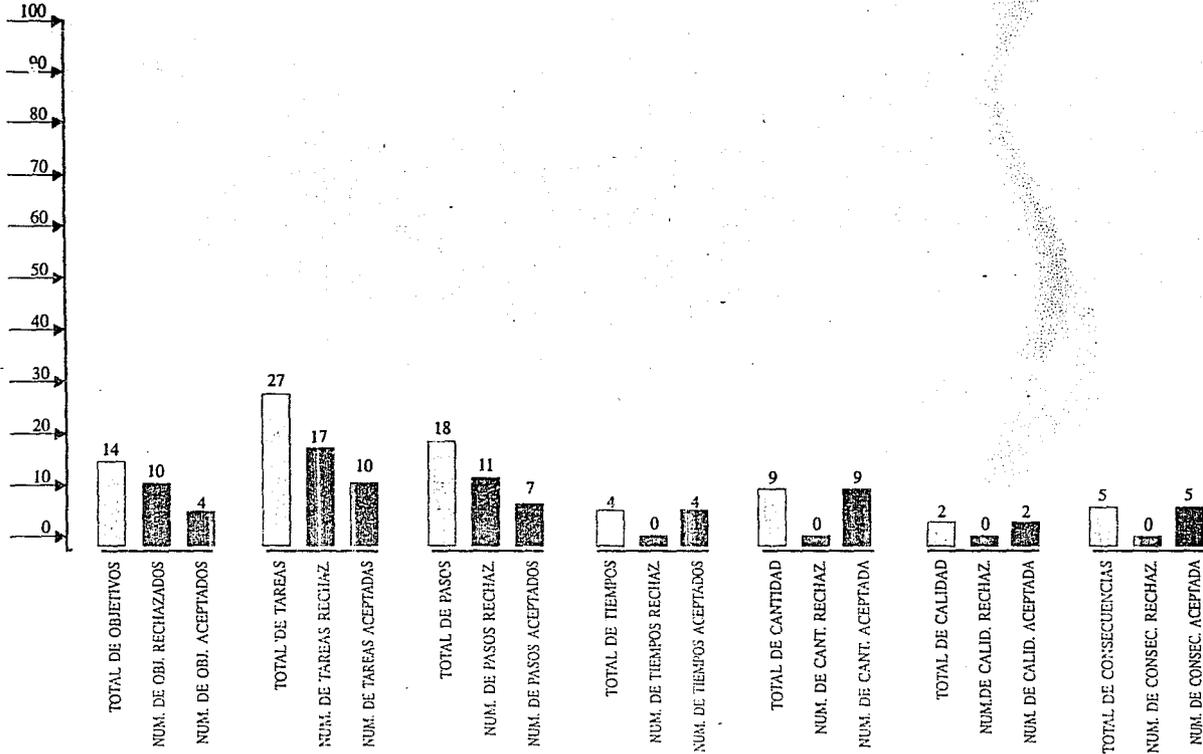
Gerencia División Cuartos Ixtapa



Gráfica 10

Calificación de Repertorios Conductuales

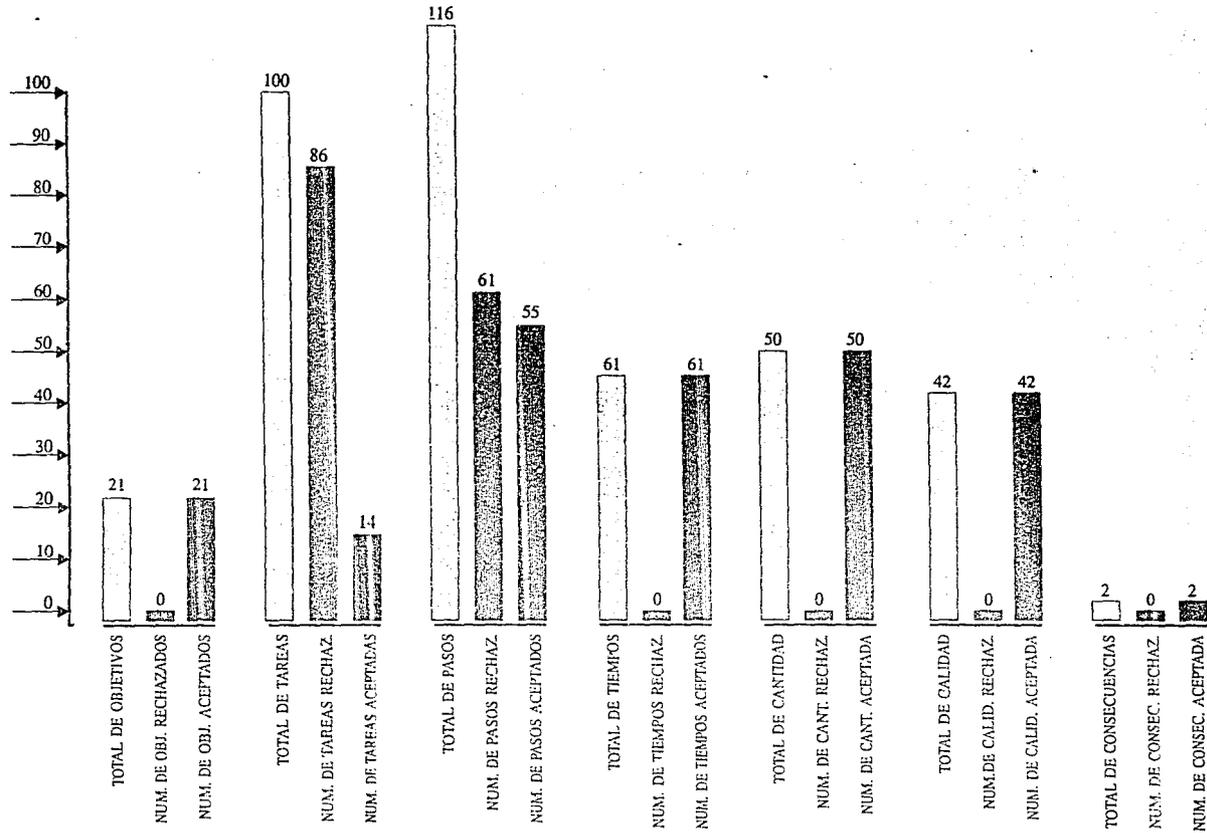
Gerencia de Recursos Humanos Ixtapa



Gráfica 11

Calificación de Repertorios Conductuales

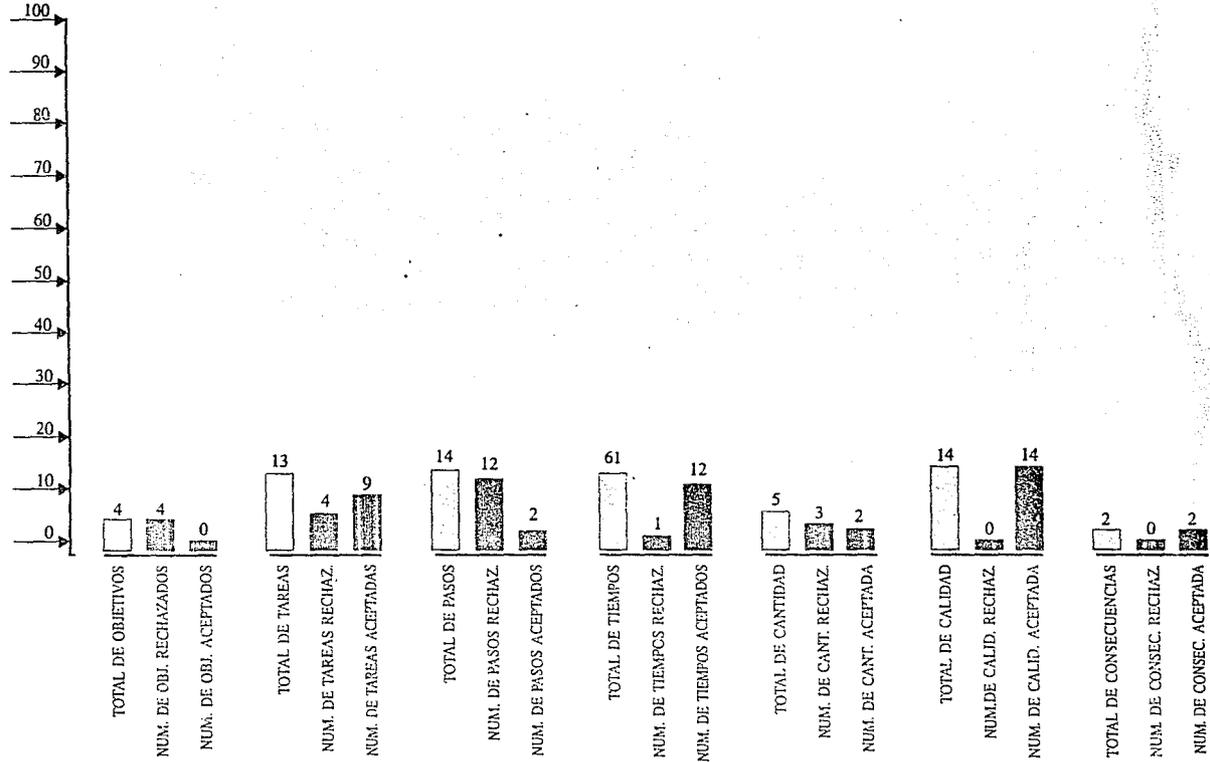
Gran Bazar Sistemas



Gráfica 12

Calificación de Repertorios Conductuales

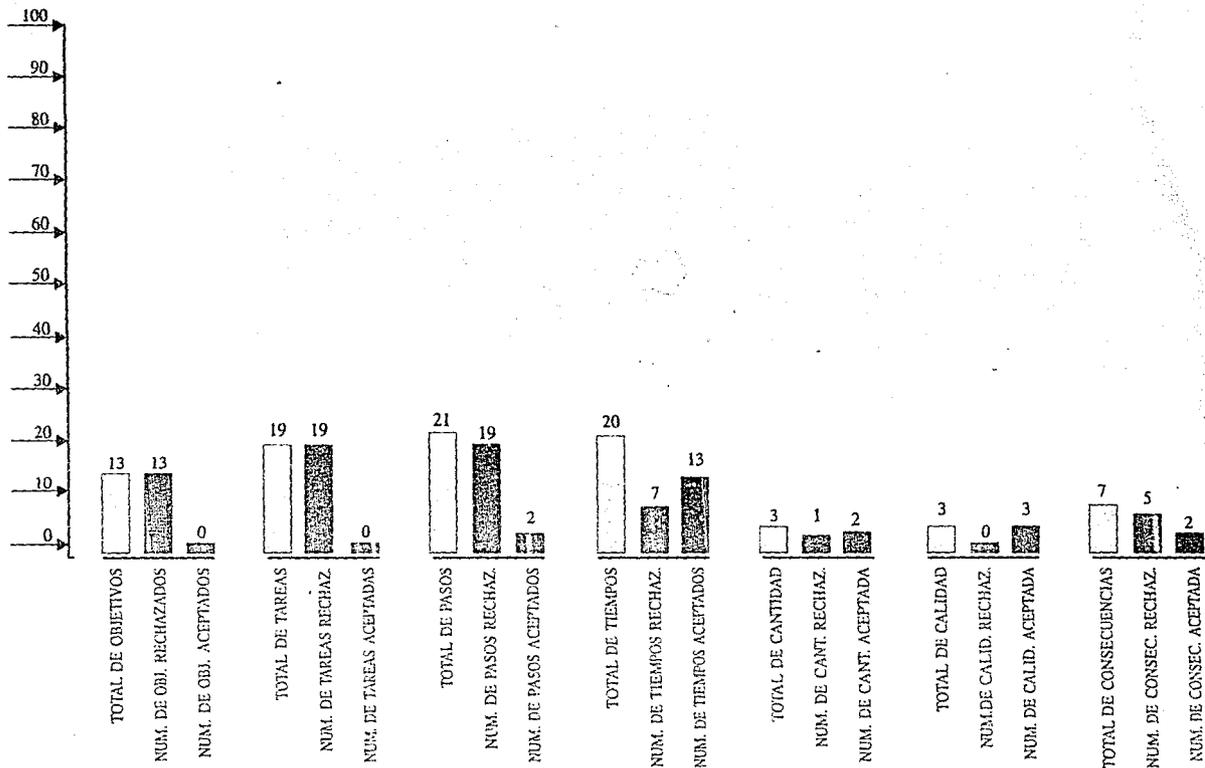
Gran Bazar Auditor Externo



Gráfica 13

Calificación de Repertorios Conductuales

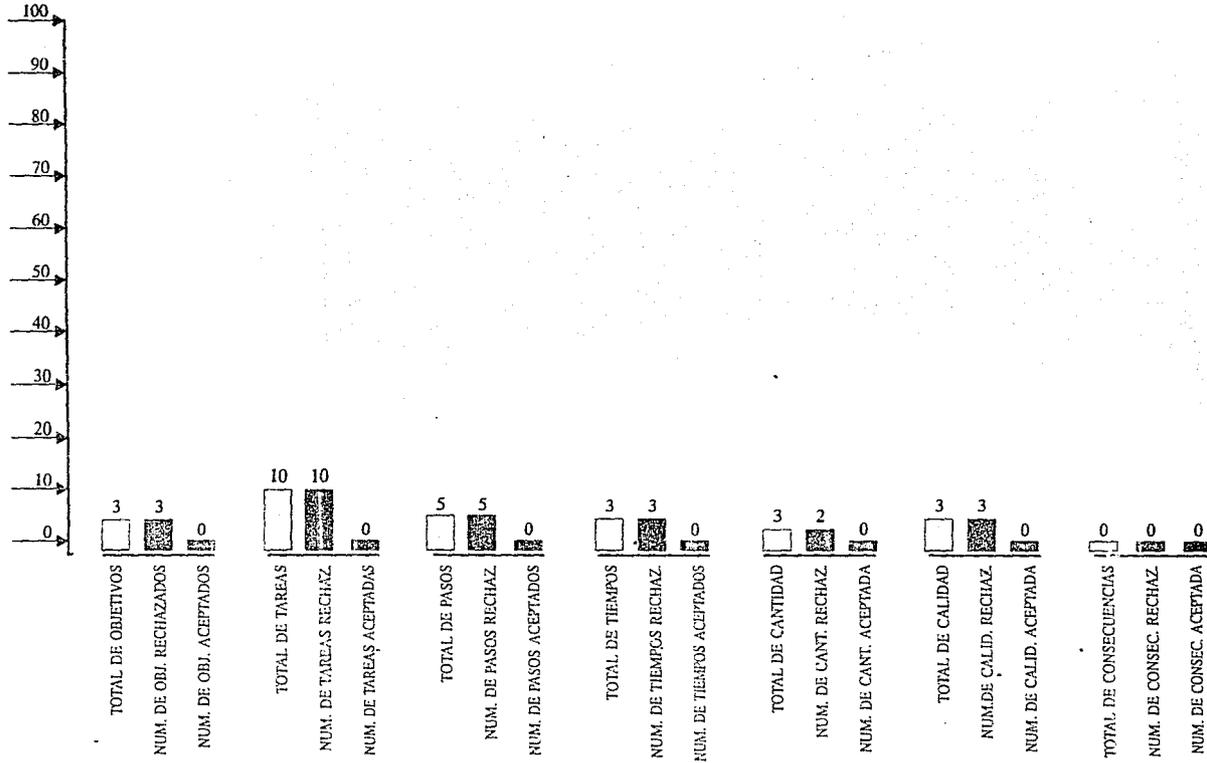
Gran Bazar Gerencia Telemarqueting



Gráfica 14

Calificación de Repertorios Conductuales

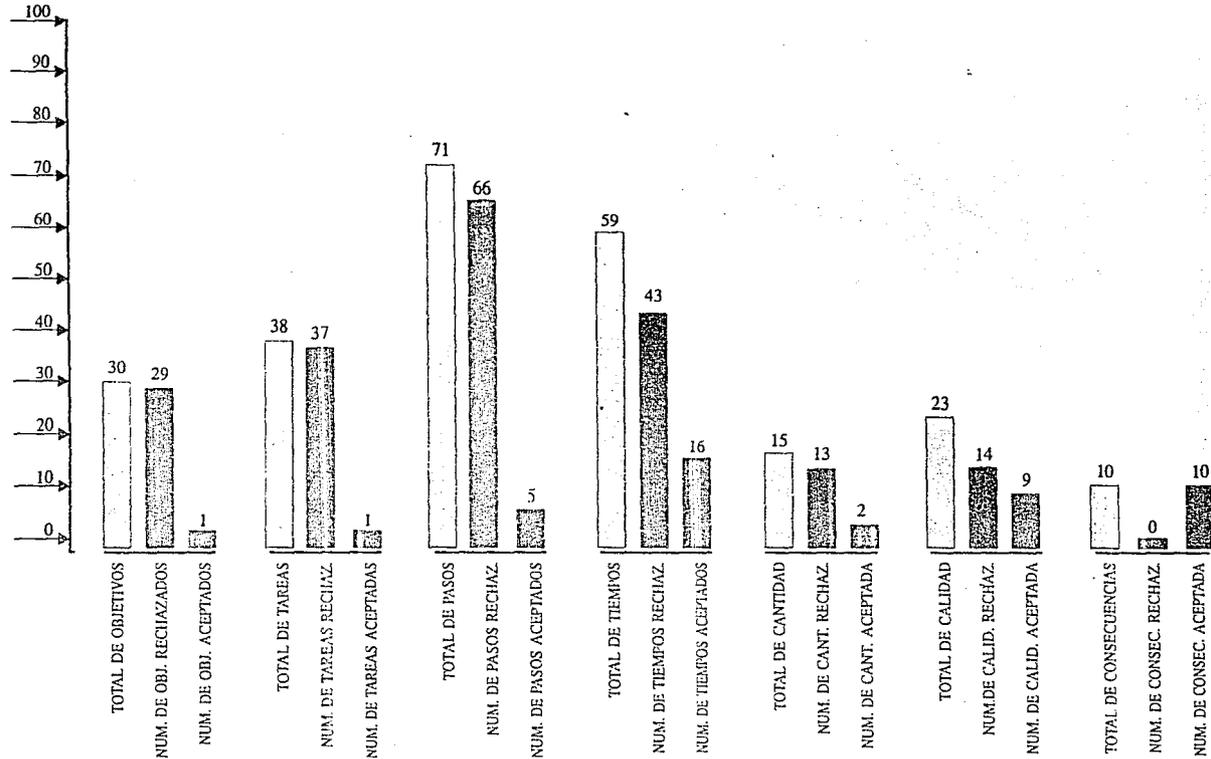
Gran Bazar Gerencia de Ventas M.



Gráfica 15

Calificación de Repertorios Conductuales

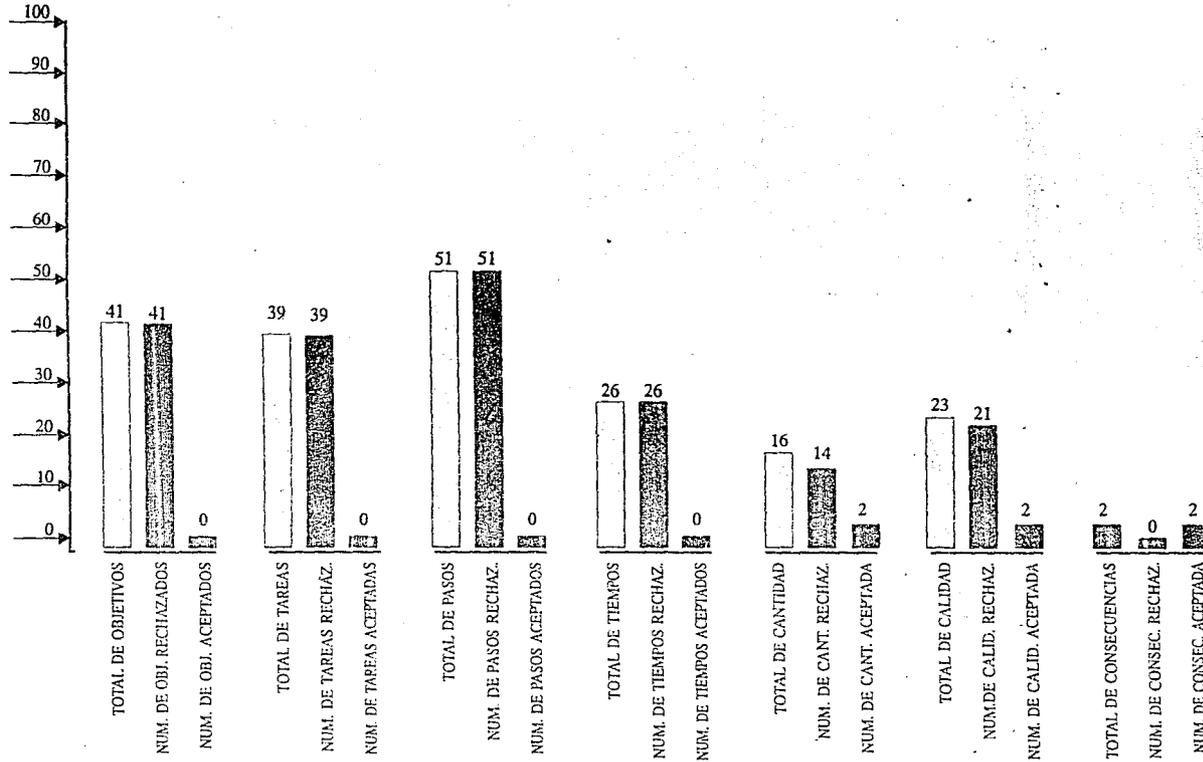
Gran Bazar Asistente de Ventas



Gráfica 16

Calificación de Repertorios Conductuales

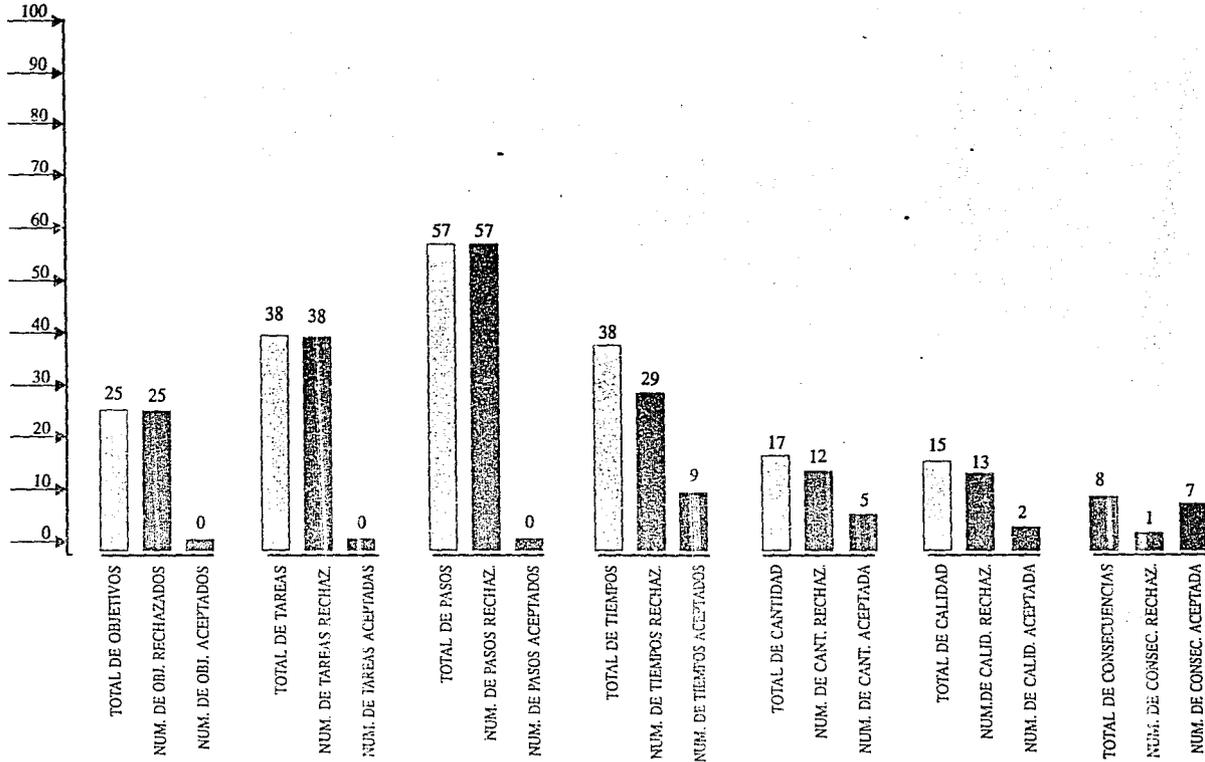
La Paz Asistente de Ventas



Gráfica 17

Calificación de Repertorios Conductuales

Del Valle Gerencia



CURSO DE FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Empresa: _____

Gerencia: _____

Subgerencia: _____

Nombre del Empleado _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Curso de Formación de Equipo es de Trabajo

OBJETIVO GENERAL DE TRABAJO

Objetivo General de Trabajo	Procedimientos para alcanzarlo	% Actual de Eficiencia

Curso de Formación de Equipos de Trabajo

DETERMINACION DEL OBJETIVO INDIVIDUAL

Objetivo Individual	Tareas a Realizar

Curso de Formación de Equipo es de Trabajo

DETERMINACION DEL OBJETIVO INDIVIDUAL

Objetivo Individual	Tareas a Realizar

Curso de Formación de Equipos de Trabajo
PASOS INDISPENSABLES PARA EL
CUMPLIMIENTO DE CADA UNA DE LAS TAREAS

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Objetivo Número: _____ Tarea: _____

Pasos	Criterios			Cumplio (Sí / No)	Consecuencias
	Tiempo	Cantidad	Calidad		

Curso de Formación de Equipos de Trabajo
PASOS INDISPENSABLES PARA EL
CUMPLIMIENTO DE CADA UNA DE LAS TAREAS

Objetivo Número: _____ Tarea: _____

Pasos	Criterios			Cumplio (Sí/No)	Consecuencias
	Tiempo	Cantidad	Calidad		

Curso de Formación de Equipos de Trabajo
PASOS INDISPENSABLES PARA EL
CUMPLIMIENTO DE CADA UNA DE LAS TAREAS

Objetivo Número: _____ Tarea: _____

Pasos	Criterios			Cumplio (Sí/No)	Consecuencias
	Tiempo	Cantidad	Calidad		

BIBLIOGRAFIA

- (1) Neffa, Julio.C.....**Proceso del Trabajo.Nuevas Formas de Organización en el Trabajo.** Mexico,1982.Ed.INET p.43
- (2) ibidem p.43
- (3).....op.cit. p.49
- (4).....op.cit. p.69
- (5).....op.cit. p.86
- (6) idem p 86-87.
- (7).....op.cit. p.89
- (8).....op.cit. p.91
- (9).....op.cit. p.154
- (10) ibidem p. 154
- (11) Strauss/Sayles..... **Personal, Problemas Humanos de la Administración.** Ed.Prince Hall.1981 Hispanoamericana S.A.p34
- (12) idem p35-36
- (13) idem.p.37-38
- (14) idem.p.38-39
- (15) idem.p41-42
- (16) idem.p.45
- (17) K.N.Wexley.....**Conducta Organizacional y Psicología del Personal** Ed. CEC S. A. P33.
G. A. Yuki
- (18) idem.p.35
- (19) idem p. 35
- (20) Jhon,R.Shermenrhord.....**Comportamiento en las Organizaciones.** Ed. Interamericana . James G. Hunn. Mexico 1987 p.122
- (21) idem p.122
- (22) Wendell, L.**Conducta Organizacional.** 1991 Ed. CECSA p.182
- (23) idem p.182-183
- (24) idem p. 183
- (25) idem p.184
- (26) Asociación Española.**Asociación Española de Directivos de Directivos** 1975 p. 94
- (27) ibidem p.83
- (28) idem.p 83-84
- (29) ibidem p.95
- (30) ibidem p.111
- (31) idem p. 111
- (32) idem: p. 111
- (33) idem p. 111
- (34) Hernida... ..**Administración y Estrategia, Teoría y Práctica.** Ed. MACCHI.1993 p.385
R. Serra
E.Katika
- (35) Asoc.Esp.de Direct.....op.cit. p. 112
- (36) Wendell,L.....op.cit.p.79
- (37) idem p. 79
- (38) J.Cliffon, Calas.....**Conducta Organizacional.Ed.Gpo. Americano** 1984 p.287
- (39) ibidem p.188
- (40) J.Cliffon/Calas.....op.cit.p.290
- (41) idem p. 290
- (42) idem p. 290
- (43) idem p. 290

- (44) idem p. 290
- (45) Partín, J. Jennings..... **Perspectivas del Desarrollo Organizacional**. Ed. Fondo Educativo Interamericano Bogota, Caracas, Caracas, Panama. 1973 p.5
- (46) idem p. 5
- (47) K.N. Wexley.....op.cit.p 329-330-331
G.A. Yukl
- (49) Partín, J.....op.cit.p.6
- (50) Blackhard.....**Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos**. Ed. Fondo Educativo interamericano. 1973. p.28
- (51) ibidem.p 29-34
- (52) Maier N.R.F.....**Principios de las Relaciones Humanas** Ed. Omega, Barcelona 1976.
- (53) Herrera, V. Liliana.....**La Participación en el Trabajo**. Proyecto de Tesis 1984
- (54) Santillana, J.I.....**Circuitos de Calidad**. Moresa 1982 Curso impartido por el Ing Jose Ignacio Santillana.
- (55) Herrera, V.L.....op.cit.p.75...78
- (56) H. James Harrington.....**Como Incrementar la Calidad y la Productividad en la Empresa**. Ed. Mc Graw 1992 p.104
- (57) ibidem p.105
- (58) J.Hermida/Serra/Kastica..op.cit.p 148-149
- (59) J.Hermida.....op.cit.226-227
- (60) A.Tomasini.....**Planeación Estratégica Control de Calidad**. Ed. Grijalbo. 1989.p.84
- (61) G.Esteiner**Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber**. Ed CECSA. 1979 P.20
- (62) idem.20
- (63) idem.20-21
- (64) idem 21
- (65) A.Tomasini.....op.cit.p.51
- (66) ibidem p.55
- (67) ibidem p.63
- (68) ibidem p.61
- (69) ibidem p.51
- (70) Steiner.....op.cit.p 60
- (71) A.Tomasini.....op.cit.p.51
- (72) K.Murata**Como Implementar en Occidente los métodos Japoneses de Gerencia**. A. Morrison Serie. Empresarial. Ed LEGIS 1991. p6
- (73) ibidem p.9
- (74) ibidem p.20
- (75) ibidem.p.21
- (76) H.J, Harrington.....op.cit.p 12
- (77) ibidem P.35
- (78) ibidem.P.40

- (79) H,J. Harrington.....op.cit.p.126
- (80) H,J. Harrington.....op.cit.p.27
- (81) Oscura B,S.....**La Psicología del Trabajo y los
Sistemas Participativos de Admi
nistración.**
Tesis.Lic.Psic.U.N.A.M.1980
- (82) Hernández,A,R.....**Los Trabajadores en la Gestión de la
Empresa.** Tesis Lic en Derecho
U.N.A.M. 1969
- (83) Guglielmetti, P.....**Participación de los Trabajadores en
la Empresa.** I.N.E.T.México 1974
- (84) Lejune,E.....**Autogestión; Participación Obrera
en la Administración de Empresas.**
Ed. Diana. México,1972
- (85) Mendel,E.....**Control Obrero, Consejos Obreros,
Autogestión.** Ed. Era.México,1974
- (86) A Murrieta.....**Administración por Resultados.** Ma
nual de Consultores Asociados 1977.
- (87) Jimenez,O.....**Un Ensayo Sobre la Interacción Huma
na en Empresa.**
- (88) idem
- (89) Jimenez,O.A.....**Modificación de la Conducta en la
Alta Gerencia.** Primer Congreso Inter
nacional de Psicología Industrial.1975.
- (90) Jimenez,O.A.....op.cit.p. 19
- (91) Herrera.....op.cit.p.121
- (92) ibidem p.122
- (93) idem P. 122
- (94) Jimenez,O.A.....op.cit.
- (95) Jimenez,O.A.....**Análisis Experimental de la Conduc
ta aplicado al escenario Industrial.**
Ed.Trillas.México 1976
- (96) Herrera.....op.cit.p.126