

137



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y
PRIVADAS. "DISEÑO DE UN SISTEMA DE MEJORA
CONTINUA DE LA CALIDAD, PARA LA GERENCIA
DEPORTIVA DEL CLUB DE FUTBOL PACHUCA".

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ALDO CALEB VERA GARCIA

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:
Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas. "Diseño de un Sistema de
Mejora Continua de la Calidad, para la Gerencia Deportiva del Club de Fútbol
Pachuca".

que presenta el pasante: Aldo Caleb Vera García
con número de cuenta: 9325994-9 para obtener el título de :
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 4 de Marzo de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>III</u>	<u>Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

A MI PADRE:

Por ser mi ejemplo y apoyo.

A MI MADRE:

Por tu gran amor y sacrificio, este logro también es tuyo.

A MI HERMANA:

Por enseñarme el valor del esfuerzo y la nobleza.

Nunca Cambies

A MI ABUELO:

Porque me hubiera gustado que estuvieras aquí y compartir contigo esta alegría.

Te llevo conmigo.

AGRADECIMIENTOS

MARTHA, LUZ y MUNDO: Por colaborar en mi formación con su amor y consejos.

¡Gracias!

A MIS PADRES:

“Por ustedes soy lo que soy”. La palabra gracias resulta insuficiente pues me han dado todo. Creo que sus nombres describen perfectamente lo que son para mi: Un Ángel y La Gloria.

Mil Gracias.

A HÉCTOR, ELIA, JONATHAN, PAULINA, MELODY y NANCY:

Por ayudarme durante mi carrera, pero sobre todo por brindarme su amistad. Es una bendición tenerlos como amigos.

Gracias Familia.

A ESPAÑA:

Por hacer más grato mi paso por la Universidad, sin tu cariño y ayuda todo hubiera sido diferente.

Eres un Sol.

L.A.E. ALBERTO VIVEROS:

Por su asesoría. Gracias.

A LA UNIVERSIDAD:

Por la oportunidad de estudiar en esa gran institución.

Gracias UNAM

A DIOS:

Por todas las bendiciones recibidas.

God must to spent a little more time on me.

ÍNDICE

Título	1
Introducción	2

CAPÍTULO I

Generalidades de Administración

1.1. Definición de Organización.	4
1.2. Definición de Recursos.	5
1.3. Definición de Objetivos.	6
1.4. Definición de Administración.	6
1.5. Características de la Administración.	7
1.6. Principios Generales de la Administración.	8
1.7. El Proceso Administrativo.	10
1.8. Escuelas del Pensamiento administrativo.	15
1.8.1. Escuela de Administración Científico.	16
1.8.2. Escuela de Administración Empírica.	16
1.8.3. Escuela del Comportamiento Humano.	16
1.8.4. Escuela de la Teoría de los Sistemas.	17
1.8.5. Neo-Humano Relacionismo.	17
1.8.6. Pensamiento de Calidad.	18
1.9. Importancia de la Administración.	18
1.10. Administración de clubes de Fútbol en México.	20
1.11. Relación Entre Calidad y Administración.	20

CAPÍTULO II

Generalidades de Calidad.

2.1 Importancia de la Calidad.	22
2.2 Definición de Calidad, Enfoque antiguo y Enfoque moderno.	22
2.3 Conceptos Básicos para la calidad.	24
2.4 Principales teóricos de Enfoques de Calidad.	26
2.4.1 W. Edwards Deming.	27
2.4.2 Joseph M. Juran.	29
2.4.3 Kaoru Ishikawa.	31
2.4.4 Philip Crosby.	33
2.4.5 Armand V. Feigenbaum.	34
2.4.6 Genichi Taguchi.	34
2.5 Técnicas utilizadas en calidad.	35
2.5.1 Benchmarking.	35
2.5.2 Reingeniería.	37
2.5.2.1 Michael Hammer y James Champy	37
2.5.2.2 Raymond L. Manganelly y Mark Klein.	38
2.5.3 Círculos de Calidad.	40
2.6 Herramientas de Calidad.	40
2.7 Filosofía de la Calidad.	42
2.8 Cultura de Calidad	43
2.9 Relación costo-beneficio de la Calidad.	44

CAPITULO II

Administración de Sistemas de Calidad.

3.1 Concepto de sistema.	47
3.2 Elementos de un Sistema.	48
3.3 Clasificación de los Sistemas.	50
3.4 Administración bajo la perspectiva de Sistemas.	51
3.5 Variabilidad.	53
3.6 Sistemas de Calidad.	54

CAPÍTULO IV

Los Recursos Humanos como base para la Gestión de la Calidad

4.1 Definición de Administración de Recursos Humanos.	55
4.2 Capacitación y Entrenamiento.	56
4.3 Motivación.	58
4.4 Abraham Maslow y las Necesidades.	59
4.5 Teoría ERG de las necesidades de Alderfer.	61
4.6 Impulsos Motivacionales.	62
4.7 Factores Motivacionales de Herzberg.	63
4.8 Teoría de la expectativa.	63
4.9 Modificación del comportamiento.	64
4.10 Incentivos.	65
4.11 Sistemas de Incentivos.	66
4.12 Sistemas de Recompensas.	67
4.13 Efectos de las Recompensas sobre los Individuos y las Organizaciones.	68
4.14 El pago como Herramienta de los Sistemas de Recompensas.	68
4.15 Modelo De Equidad de J. Stacy Adams.	69

CAPÍTULO V

Caso Práctico

5.1 Antecedentes.	71
5.2 Situación Actual.	74
5.3 Problemática.	77
5.3.1 Identificación de lo que se desea mejorar.	77
5.3.2 Beneficiarios del Sistema de mejora continua.	78
5.3.3 Identificación de las Necesidades de los beneficiarios.	78
5.4 Planteamiento de la propuesta.	84
5.5 Círculos de Calidad.	84
5.6 Conclusiones.	92

Bibliografía.	93
----------------------	-----------

INTRODUCCIÓN

En la forma en que se desenvuelve nuestro país en la actualidad, las organizaciones deben introducir en sus estructuras de trabajo, sistemas de calidad, que les permitan satisfacer con plenitud las necesidades de sus clientes, obteniendo con ello ser más rentables y competitivas.

En el primer capítulo, se analiza la importancia que para el hombre tienen las organizaciones, además se plantea la necesidad de la Administración para el logro de los objetivos organizacionales.

En el segundo capítulo, se da un vistazo a los conceptos y enfoques de calidad.

En el tercer capítulo, se determina la importancia de la introducción de sistemas de calidad para la Administración de las instituciones actuales.

En el cuarto capítulo, se muestra la importancia que tiene el estudio del recurso humano y su conducta, dentro de las organizaciones.

En esta investigación se plantea estructurar un sistema de mejora continua de la calidad capaz de lograr que el comportamiento de los individuos sea más comprometido con los objetivos organizacionales.

Este trabajo se realiza en una institución específica el Club de Fútbol Pachuca, pero con ciertas modificaciones podría ser aplicado a otras organizaciones e incluso a diferentes departamentos o equipos de trabajo.

Título

Diseño de un sistema de mejora Continua de la Calidad, para la Gerencia deportiva del Club de fútbol Pachuca.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática a la que se enfrenta el club de fútbol Pachuca de la primera división del fútbol mexicano es el poco compromiso que muestran los jugadores con la institución, provocando falta de interés, baja productividad y actitudes indiferentes, de cada uno de los jugadores del plantel. Este comportamiento no permite que los objetivos de la organización se cumplan.

El desempeño de la gerencia deportiva del club Pachuca depende principalmente de los jugadores, es por eso que si su rendimiento no es el óptimo, esto se refleja en toda la organización.

Objetivo General

Diseñar un sistema de mejora continua de la calidad que mediante su aplicación incremente el compromiso y rendimiento de los jugadores del club de fútbol Pachuca.

Objetivos Específicos

1. Revisar la importancia de la Administración y su relación con la calidad.
2. Conocer el funcionamiento de un sistema y su utilidad para la calidad.
3. Identificar las necesidades de los diferentes usuarios del sistema.
4. Involucrar a los jugadores con su trabajo y hacerlos sentir parte de la organización.

Justificación

Es fundamental para las organizaciones y su sobrevivencia, el satisfacer las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos, pues para eso son creadas.

Un sistema de mejora continua de la calidad es una propuesta de identificar dichas necesidades y satisfacerlas, logrando con esto una utilización más eficiente de los recursos de la organización.

Se escogió a la gerencia deportiva del club, porque se piensa que es el departamento principal de la organización, y se determino hacer este trabajo de seminario en una organización deportiva, porque son las más olvidadas por la administración.

HIPÓTESIS

Si existiera un sistema de mejora continua de la calidad, entonces la conducta de los jugadores sería más comprometida, lo que a su vez mejoraría el funcionamiento de la institución.

I. GENERALIDADES DE ADMINISTRACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.

Nuestra sociedad está conformada por organizaciones, las personas nacen, crecen, se educan, trabajan y hasta se divierten en ellas.

Desde épocas muy antiguas el hombre se dio cuenta que para lograr ciertas metas necesitaba de la ayuda de otros hombres, ya que solo le sería imposible cumplirlos, es ahí cuando surge la necesidad de tener organizaciones.

Es importante mencionar que el concepto de organización que se utiliza aquí es el que podría considerarse sinónimo de institución, organismo social o empresa.

Gibson Ivancevich y Donnelly indican que las organizaciones son "entes que facilitan a la sociedad alcanzar resultados que no pueden ser obtenidos por las personas que actúan solas". Por lo tanto, la razón de que haya organizaciones es que se pueden lograr objetivos imposibles de conseguir individualmente.

Gary Dessler opina que "una organización consiste en personas que llevan a cabo trabajos diferenciados, que son coordinados para contribuir a los objetivos de la organización".

Para efectos de este trabajo definiremos a la organización como la unión de individuos que bajo ciertas normas formales o informales, interactúan y realizan tareas especiales, con el fin de lograr un propósito (lucrativo o no lucrativo) y que son reconocidas como un organismo social. Se prefiere la palabra organización en lugar de la de empresa por que la segunda generalmente tiene una connotación de lucro.

Las organizaciones cuentan con un conjunto de componentes (recursos), para realizar sus actividades y es tarea de la Administración optimizar dichos recursos para cumplir con los objetivos de la organización, sin importar que si la organización tiene un propósito lucrativo o no.

1.2 DEFINICIÓN DE RECURSOS

En el párrafo anterior se mencionan los recursos y se vuelve necesario definirlos, los recursos son elementos de la organización que administrados correctamente le permitirán alcanzar sus objetivos, y son de 4 tipos:

1. **Financieros.** Se refieren a los elementos monetarios (dinero).
2. **Materiales.** Instalaciones, mobiliario, maquinaria, materias primas, etc. (tangibles).
3. **Técnicos o tecnológicos.** Aquí se encuentran elementos que sirven como herramientas o instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos.
4. **Humanos.** Se refiere a las personas que laboran en la organización.

Algunos autores suelen hacer una clasificación de recursos que incluye tres categorías, esto debido a que consideran al dinero como un recurso material pero considero que la presentada es más amplia.

Con respecto a los recursos humanos es de resaltar que son los más importantes y merecen mayor atención. Pues ellos son los que utilizan los otros tres recursos, por lo tanto, pueden mejorar el funcionamiento de la organización. Además que su Administración resulta un poco compleja pues tienen voluntad propia, lo que les merece una atención especial y los analizaremos más a fondo en el capítulo IV de este trabajo de seminario.

1.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Pero he mencionado muchas veces los objetivos sin definirlos, para efecto práctico se dirá que son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de una organización. Ninguna institución puede desempeñarse bien si no sabe hacia a donde se dirige.

Es de inferir que al existir un conjunto de individuos en busca de un fin, se realicen muchas interacciones entre ellos por lo que la organización tiende a procurarse una estructura ya sea formal o informal, simplemente para conseguir un orden y facilitar el logro de los objetivos.

La formación de una estructura facilita la realización de las actividades pues permite determinar quien debe realizar cada una de las tareas y las diversas responsabilidades del personal, además de que elimina los esfuerzos perdidos por falta de coordinación.

En una organización por lo general existe un cuerpo especializado en Administración que es responsable de conservar la organización en un buen camino y de coordinar las actividades de sus miembros, pues es necesario tener clara la dirección de la organización y dirigir los recursos hacia ese rumbo.

1.4 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Pero ¿Qué es la Administración?. Existen innumerables definiciones en todo el mundo y a lo largo del tiempo, pero para efectos de este trabajo analizaremos las siguientes:

José A. Fernández Arena en su libro "El proceso administrativo" la define así: "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Agustín Reyes Ponce En su libro "Administración de recursos humanos" dice que: "Es el conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

“Proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos de un grupo social, mediante adecuada coordinación de los recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno.”¹

“La Administración es el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones y actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control.”²

Basándose en las definiciones anteriores podría concluir que: La Administración es lograr que las organizaciones sociales cumplan con sus objetivos, optimizando recursos, tiempo y esfuerzos (hacer mas con menos).

La Administración es el proceso de diseñar, implementar y mantener un ambiente interno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan con los objetivos específicos de cada organización social. Del concepto de trabajar en grupo se puede inferir que administrar es hacer cosas a través de otros.

1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Una vez definida la Administración es importante precisar los rasgos que la distinguen y que la pueden describir pues es muy clara y precisa.

Para Agustín Reyes Ponce la Administración tiene las siguientes características:

Universalidad. La Administración se puede aplicar a cualquier grupo de trabajo.

Valor Instrumental. Tiene una utilidad práctica para lograr un fin.

¹ Münch Galindo y García Martínez. “Fundamentos de la Administración”, Edit. Trillas, México 1995

² Robbins Stephen. “Administración Teórica y Práctica”. Edit. Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 1987

Unidad temporal. Todas sus partes existen simultáneamente.

Amplitud de ejercicio. Se refiere a que es aplicable a todos los niveles de la organización.

Interdisciplinariedad. Es aplicada a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.

Flexibilidad. Los principios administrativos son flexibles a las necesidades propias de cada grupo de trabajo.

Estas características tratan de darle una identidad a la Administración, con el fin de identificarla y conocer sus funciones con mayor precisión.

1.6 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Ya sabemos que es la Administración, ahora ¿Cómo podemos ejercerla de mejor manera?, a lo largo de los años y producto de sus estudios, los teóricos de Administración han hecho múltiples aportaciones que sirven como guías de acción, a los que han llamado principios.

Un principio se puede definir como una declaración o verdad fundamental que proporciona una guía de acción o una dirección de pensamiento y que presenta resultados universales.

Muchos autores han creado principios para cada una de las etapas del proceso administrativo pero los principios escritos por Henry Fayol tienen una gran aceptación y claridad, y son:

1. División del Trabajo. Consiste en la mejora de las tareas. La eficiencia de los trabajadores se obtendrá mediante la especialización de cada una de las tareas que realizan.
2. Autoridad. Es la capacidad que tiene una persona para hacerse obedecer.

3. **Disciplina.** Los empleados necesitan obedecer y respetar las reglas que gobiernan a la organización, lo que produce una buena relación entre administrador y empleados.

4. **Unidad de Mando.** Puede enunciarse así: Todo subordinado debe tener un solo superior y así evitar confusiones.

5. **Unidad de Dirección.** Cada grupo de trabajo, deberá tener bien definido su objetivo y su plan de trabajo, los cuales serán dirigidos por un solo jefe.

6. **Subordinación del Interés Particular al Interés General.** Que quiere decir que los objetivos de la organización siempre son primero que el interés de los individuos

7. **Remuneración del Personal.** Los trabajadores deben obtener un salario justo y equitativo por sus servicios y con esto proporcionarles la máxima satisfacción posible.

8. **Centralización.** Se refiere a que las decisiones serán tomadas únicamente por el administrador, el cual deberá delegar funciones en sus subordinados en la medida que sea posible, dependiendo de la función, subordinado y trabajo a realizar, evitando las sobrecargas de trabajo.

9. **Jerarquía.** Se deben implantar niveles jerárquicos, el mal uso de estos puede ocasionar conflictos e ineficiencias.

10. **Orden.** Este es esencialmente, un principio de organización en la disposición de cosas y personas, las cuales deben estar en el lugar correcto y en el momento preciso.

11. **Equidad.** Todos los jefes deben ser justos y equitativos con sus subordinados y así se podrá obtener la lealtad y devoción del personal. Dar a cada quien lo que merece.

12. Estabilidad del Personal. A menor rotación de empleados mayor desarrollo y especialización en cada una de las áreas. Los cambios innecesarios y repetidos de personal son causados por la mala administración, lo que a su vez produce malos resultados.

13. Iniciativa. Se debe tomar en cuenta la iniciativa de los empleados y darles oportunidad de realizarla, esto hará sentir al trabajador parte de la organización.

14. Unión de Personal. Promover el espíritu de equipo, genera armonía y un buen ambiente laboral dentro de la organización, este principio puede ser considerado como una extensión del de Unidad de Mando y pone en relieve la necesidad del trabajo en equipo y la comunicación, para llegar a buenos resultados.

Los principios mencionados anteriormente han sido probados a través del tiempo para la toma de decisiones óptimas, pueden ser consideradas guías de acción y son de cumplimiento universal.

1.7 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Tener principios que le proporcionen al administrador una guía de acción o dirección de pensamiento es una buena ayuda, pero no es suficiente. A lo largo de los años se descubrió lo que hoy en día es la base de la Administración, una secuencia de pasos o etapas que facilitan el buen funcionamiento de una organización, pues sistematizan las actividades de los administradores.

A esta secuencia de pasos o etapas se le conoce con el nombre de "Proceso Administrativo" y es el pilar de la Administración. Existen múltiples definiciones del "Proceso Administrativo".

“Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”³

Agustín Reyes Ponce dice que el proceso administrativo es “conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar una empresa”.⁴

Fernández Arena en su libro “El Proceso Administrativo” lo define así “Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, implementación y control a fin de lograr objetivos establecidos”

Para Fernández Arena el proceso administrativo consta de tres etapas: planeación, implementación y control, para efectos de este trabajo este será el proceso que analizaremos porque es muy práctico.

A continuación se presentan las fases del proceso administrativo según Fernández Arena.

1. PLANEACIÓN

Comprende la definición de un problema, su estudio y solución con los sistemas y procedimientos que contengan las metas apropiadas.

Pasos para solucionar un problema:

1. Definición del problema. Representa un avance importante para su solución.
2. Magnitud del problema. Se buscan sus límites, para no desbordar su análisis, o quedarse corto.
3. Estudio del problema. Para el uso del conocimiento de problemas anteriores y la innovación.
4. Diseño de bocetos. Para proceder a su resolución integral.

³ Münch Galindo y García Martínez. Op. Cit. 2

⁴ Reyes Ponce Agustín. “Elementos de Administración”. Edit. Limusa, México 1993

La planeación se refiere básicamente al análisis de ¿Qué vamos a realizar?, y ¿Cómo lo Haremos?.

En la planeación se determina lo que se desea lograr, se establece la manera y tiempo de lograrlo tomando en cuenta tanto los factores externos (amenazas y oportunidades), como los internos (fuerzas y debilidades), determinando cursos de acción.

En esta etapa del proceso administrativo se formulan objetivos, estrategias, políticas, programas, planes, presupuestos y procedimientos.

2. IMPLEMENTACIÓN

En sentido estricto, es la acción o la implantación de un plan o programa, en una versión aceptada por los integrantes de una organización o equipo de trabajo.

En otras palabras, es realizar lo planeado, para lo cual se requiere de organización y posteriormente una dirección para coordinar los trabajos.

Es muy importante analizar esta etapa de la implementación. La mayoría de los autores la dividen en dos (organización y dirección) tratando de no perder detalles importantes que una etapa globalizada podría ignorar. Por lo tanto analizaremos esas dos etapas.

Organización. Esta etapa se refiere al establecimiento de una estructura organizacional para determinar funciones basadas en una especialización o división del trabajo, es decir, darle a cada persona una actividad específica que realizar, con el fin de no desperdiciar esfuerzos y lograr una coordinación.

En la organización también se establecen jerarquías, lo que delimita líneas de autoridad y responsabilidad.

Dirección. Aquí se realizan todas las actividades que impulsen y vigilen las acciones de los miembros de la organización con el fin de revisar si los planes se están realizando y además si se realizan de la mejor forma.

En esta etapa se toman decisiones, se supervisan actividades, se lleva a los empleados en una dirección, a través de la integración, comunicación y motivación.

Después de analizar estas dos etapas por separado podemos darnos cuenta que ambas son acciones, a eso se refiere la etapa de implementación, acciones para llevar a cabo lo planeado.

3. CONTROL

Esta etapa se puede resumir así:

La revisión de la acción en relación con el plan y la precisión de los resultados para estimar las correcciones.

Una vez que el plan es puesto en práctica o implementado, se presenta el control por medio del cual se compara el resultado con lo que se esperaba obtener y además de buscar desviaciones y sus causas, con ello se complementará el control.

Fernández Arena dice que el control se puede resumir en estas cuatro actividades:

- a) Revisión de resultados.
- b) Determinación de diferencias (entre lo planeado y lo realizado).
- c) Análisis de diferencias (determinación de causas).
- d) Corrección (para futuros planes).

El Control es la última etapa del proceso administrativo, sirve para determinar si las acciones planeadas se realizaron y si se obtuvo el resultado esperado, en caso de que dicho resultado no fuera el esperado se evalúan las causas de desviación, para poder ser tomadas en cuenta en la siguiente planeación.

Como se puede notar, el proceso administrativo es un ciclo que siempre se estará llevando a cabo por cualquier administrador, de ahí su importancia para la Administración, ya que contribuye a lograr resultados.

El proceso administrativo se estableció fundamentalmente con el fin de facilitar, organizar o sistematizar las actividades de los administradores. Este proceso es muy importante para llevar a cabo una buena Administración, sus etapas están relacionadas de tal forma que logran facilitar todas las actividades de la organización.

Existen diversas opiniones acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque de hecho, la esencia es la misma para todos los autores. El siguiente es un cuadro comparativo de algunos autores y sus opiniones.

AUTOR	ETAPAS ⁵			
Henry Fayol	Previsión	Organización	Comando Coordinación	Control
Lyndall Urwick	Previsión Planeación	Organización	Comando Coordinación	Control
R.C. Davis	Planeación	Organización		Control
Koontz O' Donnell	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
George R. Terry	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
A. Reyes Ponce	Previsión Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	Planeación	Organización Integración	Dirección Ejecución	Control
J. A. Fernández Arena	Planeación	Implementación		Control
F. Laris Casillas	Planeación	Organización	Integración Dirección	Control
Münch Galindo García Martínez	Planeación	Organización	Dirección	Control

1.8 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Una vez que hemos revisado las bases de la Administración es conveniente dar un vistazo a los diferentes pensamientos o enfoques que esta disciplina ha tenido a lo largo del tiempo, con la finalidad de mostrar un poco la historia, lo que nos ayudará a comprender mejor los fundamentos de la Administración. El estudio de estas escuelas constituye una herramienta de apoyo para tener una mejor aplicación del proceso administrativo.

⁵ Fernández Arena José Antonio, "El Proceso Administrativo" Edit. Diana. México 1984

1.8.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Se llama así por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la Administración, además de que desarrolla investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero. Buscaban aumentar el rendimiento de la mano de obra y a su vez encontrar la mejor manera de hacer las cosas a través de la planeación y dirección superior además del estudio de tiempos y movimientos.

Esta escuela se olvidó un poco del aspecto humano pues lo veían como una extensión de la máquina y no consideraron mucho sus necesidades.

Sus principales exponentes fueron: Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt, Frank y Lillian Gilbreth.

1.8.2 ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA

Esta corriente sostiene que las tareas de Administración deben ser ejecutadas conforme al pasado evitando errores, se basa en la experiencia de situaciones pasadas. Su principal inconveniente es que no utiliza el proceso administrativo sino la experiencia de los gerentes.

1.8.3 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Otorga mayor importancia al hombre, y hace de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa.

La desventaja de esta corriente es el exagerado idealismo con que se tratan las relaciones humanas descuidando el aspecto técnico y provocando un paternalismo que produce resultados muy pobres.

Dentro de este movimiento también se considera importante el reconocimiento de la importancia del grupo informal y su influencia sobre la organización formal.

Su principal exponente e iniciador es: George Elton Mayo.

1.8.4 ESCUELA DE LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS

Para esta escuela los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la Administración. Implica el análisis de la organización como un todo, y no de sus partes aisladas.

La empresa es un sistema hecho por el hombre; Formado por partes internas que se relacionan y trabajan juntas para alcanzar un fin.

El principal problema de esta escuela es que es muy especializada y deja del lado el factor humano.

1.8.5 NEO-HUMANO RELACIONISMO

Considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos en la empresa y que debe basarse en estudios psicológicos del individuo, sus necesidades y motivaciones.

Postula que si una persona no puede satisfacer sus necesidades en una empresa tendrán un bajo rendimiento productivo.

Dentro de esta corriente destacan los trabajos hechos por Abraham Maslow, que jerarquizo las necesidades de los individuos y las explico, más adelante analizaremos sus ideas con mas detenimiento.

Además se encuentran los trabajos hechos por Herzberg y sus teoría de los factores motivacionales que también revisaremos más adelante.

Douglas Mc Gregor es otro exponente de esta corriente con su teoría "x" y "y", en la cual manifiesta dos formas de dirección, la más autoritaria "x" y la participativa "y".

1.8.6 PENSAMIENTO DE CALIDAD

Es un movimiento que rompe con la tradicional forma de trabajar que era producir y vender para seguir produciendo sin tomar en cuenta al consumidor.

Dentro de esta corriente existen dos etapas: La primera, en la que se considera a la calidad como la corrección de defectos al final del proceso, sin preocuparse mucho por las causas y que además solo se utilizaba para el departamento de producción.

Y una segunda etapa en la que se considera que cualquier actividad es susceptible de mejorarse y no solo los resultados sino los procesos mismos. De esta etapa de la calidad hablaremos más a fondo en el capítulo II.

1.9 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La Administración tiene un amplio campo de aplicación, pues se utiliza en todo tipo de organismo social, y la aplican los administradores en todos los niveles de las empresas u organizaciones.

El éxito de una organización depende directa o indirectamente de una adecuada Administración lo que permite elevar la productividad, y a su vez logra una mayor satisfacción de los accionistas y hasta del gobierno, pues promueve y orienta el desarrollo.

La importancia de las organizaciones radica en que ayudan a los individuos a lograr cosas que solos no podrían alcanzar. La Administración facilita el logro de estos objetivos en una mejor forma.

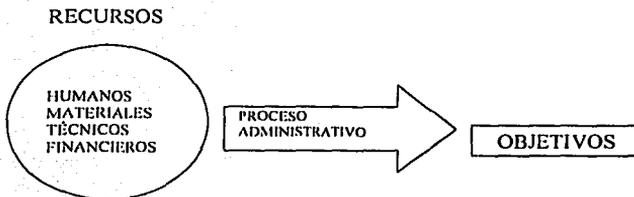
En un sentido muy real, y en todo tipo de organizaciones, el propósito lógicamente deseable de todos los administradores debe ser un excedente en la relación insumo-producto.

En una empresa no lucrativa, sus administradores de todas maneras tienen metas que deben esforzarse por cumplir con un mínimo de recursos o por cumplir al máximo con sólo determinados recursos disponibles. Esto se conoce como productividad que es la relación insumo-producto durante determinado periodo.

Por tanto, la productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. **Eficacia** es el cumplimiento de los objetivos. **Eficiencia** es el cumplimiento de los fines con la menor cantidad de recursos.

“Se entiende por **Eficacia** lograr el objetivo marcado, mientras que **Eficiencia** es obtener determinados resultados empleando los recursos apropiados. Si un departamento comercial ha llegado a la cifra de ventas prevista ha sido eficaz, pero si los gastos efectuados han superado en un 40% el presupuesto no ha sido eficiente”⁶

El siguiente diagrama presenta la importancia que tiene la administración para las organizaciones.



⁶ Enrique de Miguel Fernández. "Introducción a la Gestión" *Management* Volumén I. IPN. México. 1998

1.10 ADMINISTRACIÓN DE CLUBES DE FÚTBOL EN MÉXICO

Los clubes de fútbol en México cuentan con recursos (materiales, económicos, humanos y técnicos) y un objetivo perfectamente identificable, que es el ser campeón y además cuentan con una estructura por lo que se hace necesario el uso de la Administración, lo que permitirá a los clubes la mejor utilización de sus recursos para lograr tener Eficiencia.

Si el objetivo general es ser campeones, se tendrá eficiencia si lo hago con jugadores que no sean tan caros, pero jueguen bien, porque esto me permite tener un ahorro de recursos financieros.

La administración de un club de fútbol es un poco difícil, pues cuenta en lo deportivo con un director técnico que implementa una manera de jugar pero hoy más que nunca esta condicionado a resultados y si no son buenos llega otro que implementa una manera diferente de trabajar lo que dificulta una continuidad en los procesos. Y en lo administrativo cuenta con un gerente el cual organiza los recursos para proveer lo necesario a la parte deportiva.

En resumen se puede decir que la Administración debe buscar conseguir los objetivos no importando la dificultad que por su propia naturaleza tiene un equipo de fútbol.

1.11 RELACIÓN ENTRE ADMINISTRACIÓN Y CALIDAD

La Administración persigue un fin muy práctico obtener resultados y a esto se canalizan todos los recursos de la empresa. Si vemos la calidad como un objetivo la Administración es entonces el medio para alcanzarlo, tan simple como eso.

Pero hay que tener cuidado pues la calidad no es el objetivo final, si no una forma de trabajar e incluso de vivir

Ahora bien, administrar para la calidad, implica adecuar las fases del proceso administrativo hacia el logro de un objetivo de calidad; así se debe planear para la calidad; organizar los recursos de la empresa para obtener calidad; una dirección enfocada al logro de la calidad y; un control, que aquí se vuelve muy importante, para lograr la calidad total. Es decir, las fases del proceso administrativo, ahora deben estar enfocadas hacia la calidad de los productos, servicios y procesos.

La calidad es hacer mejor las cosas, y administrar tiene como propósito realizar de una mejor manera las actividades organizacionales.

En el siguiente capítulo analizaré definiciones de calidad y veremos de una forma amplia a que se refiere y que comprende, logrando entender de una mejor manera la relación entre calidad y Administración.

II. GENERALIDADES DE CALIDAD

2.1 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD.

En el mundo actual y como consecuencia de la globalización, se ha incrementado la competitividad y es cada vez más difícil permanecer en el mercado, el tener programas de calidad proporciona una ventaja competitiva pues el cliente estará con quien lo tenga más satisfecho.

Además el trabajar con calidad, reduce los costos en los que se incurre al hacer mal las cosas, por lo que se logra un mayor rendimiento de las inversiones. Por lo anterior en la actualidad la calidad dentro de una organización es de suma importancia.

2.2 DEFINICIÓN DE CALIDAD, ENFOQUE MODERNO Y ENFOQUE ANTIGUO

¿Qué es la calidad?, etimológicamente, tiene su origen en la palabra de latín *Qualitatem*, que quiere decir, atributo o propiedad que distingue algo.

La calidad es un atributo que necesitamos en los distintos ámbitos de nuestra vida; sin embargo, es algo de cuya ausencia continuamente nos quejamos. Cuantas veces hemos escuchado: "las cosas ya no son como antes". Anteriormente, la gente se preocupaba por hacer bien las cosas a las que se dedicaba, veían en su trabajo una verdadera vocación y en las relaciones con los demás existía un alto espíritu de servicio.

El enfoque de calidad ha surgido para poner de relevancia, la importancia de hacer las cosas bien desde el principio, de asegurarnos que le son útiles a las personas para quienes las hacemos, y de que el costo económico y el esfuerzo al realizarlas sean óptimos para todos.

Hablar de calidad la mayoría de las veces resulta algo subjetivo; Sin embargo, en general el hablar de calidad nos conduce a pensar en algo "bueno", "adecuado", "superior".

En el pasado se pensaba que la calidad era una cuestión exclusiva del departamento de producción, y además se aplicaba al resultado de los procesos, es decir, lo que salía mal producido o defectuoso se regresaba pero no se preocupaban por saber ¿por qué?. Pero hoy en día se sabe que la calidad se aplica en todos los departamentos de la organización y desde el principio de los procesos productivos.

"La calidad de un producto y servicio se puede definir como: la composición total de características de un producto o servicio relacionadas con la mercadotecnia, la ingeniería, la manufactura y el mantenimiento a través del cual el producto y servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente"⁷

"La calidad se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o servicio."⁸

"Calidad es la suma de los valores agregados que se incorporan al producto y/o servicio a lo largo del proceso y que los clientes extraen de ellos, es decir, es el valor final a través del cual los clientes satisfacen sus necesidades y/o expectativas."⁹

Una definición de calidad que parece apropiada es:

Calidad es cumplir con los requerimientos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes o usuarios.

⁷ González González Carlos. "Control de Calidad". Edit. McGraw Hill, México 1995

⁸ Gilles Legault. "Alcanzar la Calidad Total". Edit. Trillas, México 1992

⁹ Roberto Rico Rubén. "Calidad estratégica Total" Edit. Ediciones Macchi, Argentina 1995

2.3 CONCEPTOS BÁSICOS PARA LA CALIDAD

Es indudable que si queremos obtener un desempeño de calidad en cualquier campo de actividad humana: el deporte, la medicina, el arte, la abogacía, etc., se debe tener conocimientos propios del área y mientras más preparado este nuestro personal tendremos mayores posibilidades de éxito; Sin embargo, el conocimiento en la especialidad no asegura que se trabajará con calidad, existen conceptos básicos a tomar en cuenta si se quiere hacer las cosas con calidad y son: cliente, trabajo en equipo, comunicación, participación, reconocimiento, medición y mejora continua.

Para efectos de este trabajo definiremos al Cliente como: aquellas personas que utilizan, reciben o se benefician directa o indirectamente, con nuestras actividades diarias, o con los productos y servicios que realizan las organizaciones a las que pertenecemos. En el entorno de una organización existen dos tipos de clientes, uno se denomina *cliente interno*. Que es quien utiliza, recibe o se beneficia con el producto de nuestro trabajo, y pertenece a la misma organización, de ahí su nombre de interno. Y el otro se llama *cliente externo*. Que son todas aquellas personas fuera de la organización, que reciben, utilizan o se benefician con lo que nosotros realizamos..

Pero ¿por qué es tan importante definir al cliente?. La razón esta en que los usuarios son los que determinan los requisitos para considerar una cosa de calidad, si lo que yo hago cumple con los requisitos y expectativas de quien lo va ha usar (cliente), entonces mi trabajo será considerado de calidad.

Enfocarse al cliente significa, investigar sus necesidades y tomarlas en cuenta al ejecutar nuestras actividades, esto es tan elemental y sencillo que muchas veces lo pasamos por alto, es decir; realizamos nuestras actividades sin considerar para qué y para quienes las hacemos, otro error muy común es el suponer lo que nuestros clientes necesitan en lugar de preguntárselos directamente. Si lo que hacemos va dirigido a alguien, ¿por qué no preguntarle cómo lo quiere, para qué lo usa y en que momento lo necesita?, con el fin de darle un mejor servicio.

Las personas no vivimos aisladas. La mayoría de nuestras actividades se realizan con colaboración de otros, para que una organización o una área funcional trabaje con calidad, todos los integrantes de la misma deben ir en una sola dirección, para que los esfuerzos personales no se pierdan, debe existir el trabajo en equipo, más adelante hablaré del concepto de sistema, y analizándolo nos daremos cuenta que la interrelación entre las personas es imposible de evitar, nos encontramos irremediablemente ligados unos a otros y nuestras acciones tienen su repercusión o afectan a los demás.

Requerimos trabajar en equipo porque somos parte de un sistema. Es entonces cuando conceptos como la participación y la comunicación toman una gran importancia para la calidad. El diccionario Larousse define la participación como: "Tener parte en una cosa", y señala como sinónimos: Compartir, entrar, intervenir y contribuir. Inferir la importancia que tiene la participación para el trabajo en equipo y a su vez en la calidad, es cosa fácil, pues de nada serviría el esfuerzo de una persona por hacer su trabajo bien si su compañero no hace lo mismo. Pero para que la participación y el trabajo en equipo puedan ser encaminados a un fin, se necesita comunicación, que para efectos de este trabajo definiremos como el proceso de transmitir la información, y su importancia radica en que a través de la comunicación se puede saber las necesidades de los usuarios, la manera en que la organización desea que sus empleados se conduzcan y los avances que en esa dirección se tienen.

El comportamiento humano es algo muy complejo, pero sabemos que una persona actúa de cierta manera de acuerdo a estímulos, modificar la conducta es algo muy complicado pero esta comprobado que ninguna persona cambia su actuar, sin esperar recibir un beneficio, si nuestra organización quiere que un grupo de personas cambie su comportamiento con el fin de lograr calidad, tendrá que darles un reconocimiento, que no es otra cosa más que una manifestación de gratitud por un trabajo o una actitud realizadas. Este reconocimiento generalmente es monetario, pero puede ser un diploma, una mención como empleado del mes, etc.

Para saber si nuestras acciones están en camino de lograr la calidad debe haber una medición que nos permita determinar que tanto se avanza hacia ella y a su vez dicha medición sirve como una herramienta de control.

La vida, no es un elemento estático, sino algo dinámico en constante evolución, por lo tanto, lo que hoy puede considerarse algo con calidad, mañana podría ya no serlo. Es entonces cuando surge el concepto de "mejora continua", que se refiere al hecho de que nada puede considerarse como terminado, todo es susceptible de mejorarse. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar siempre, nada esta mejorado en forma definitiva.

2.4 PRINCIPALES TEÓRICOS DE ENFOQUES DE CALIDAD.

La literatura sobre el tema de calidad es muy basta, existen diversos autores con enfoques diferentes, a continuación analizaremos algunos de los más reconocidos, cuyas aportaciones se consideran importantes.

2.4.1 W. EDWARDS DEMING

W. Edwards Deming fue uno de los discípulos del Dr. Shewhart, y su enfoque de calidad, está basado en sus conceptos. En 1924 Shewhart inicia el control de calidad llamado Control Estadístico, el cual se basa en el uso de gráficas y empleo de métodos de cálculo simplificado.

En 1950, Deming habló de calidad en términos de cumplir requisitos y especificaciones, en contra de la aceptación tradicional de que sólo los productos caros tienen calidad.

Defensor del control estadístico del proceso menciona lo siguiente:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejoramiento.
3. Organizarse para lograr estas metas (comités, equipos, reuniones).
4. Proporcionar entrenamiento.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
6. Reportar los problemas.
7. Dar reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener los registros.
10. Mantener la mejora de los sistemas y procesos de la compañía.

Deming promovió fuertemente el uso del control estadístico de los procesos para el logro de calidad y el cambio planeado y sistemático a través del Círculo de Deming.

El Círculo de Deming. Es una metodología recomendada para la realización de cualquier actividad que permite lograr los resultados esperados en forma sistemática. El círculo de Deming tiene cuatro fases:

1. **Planear.** En esta etapa se deben cumplir cuatro pasos:
 - Definir los objetivos a lograr.
 - Determinación de la situación actual.
 - Definición de las acciones de mejora necesarias.
 - Establecer a través de un plan de trabajo, todos los pasos que deben seguirse para la implementación de las acciones de mejora.
2. **Hacer.** Esta etapa es la de implementación de la solución definida. Es importante que se efectúe el plan tal como fue diseñado y que se establezcan mecanismos de control, para ir evaluando los progresos y/o corrigiendo las fallas.
3. **Verificar.** La fase de verificación permite comparar los resultados obtenidos, contra los esperados.
4. **Actuar.** De acuerdo con los resultados de la verificación, se deben ir haciendo los ajustes y replanteando las acciones para lograr los beneficios esperados.

Otra propuesta interesante de este autor es la de definir el término "cliente" en un sentido más amplio, de tal forma que puede servir para lograr el mejoramiento continuo de la calidad.

2.4.2 JOSEPH M. JURAN

Joseph .M. Juran es uno de los pioneros en la promoción de los enfoques de calidad. Sus aportaciones en la modernización y revolución industrial Japonesa estriban en haber logrado transmitir a los gerentes de nivel alto y medio, que el control total de calidad no es un instrumento que debe aplicarse sólo en la planta, sino que es un instrumento para la gerencia completa.

El Dr. Juran nos define la calidad como “adecuación al uso”, lo cual implica que los productos y servicios cuenten con las características que el usuario ha definido como útiles.

Distingue dos tipos de calidad: calidad de diseño y calidad de conformancia.

La **calidad de diseño** se refiere a que el producto satisfaga las necesidades del usuario y que contemple el uso que se le va a dar.

La **calidad de conformancia** tiene que ver con el grado en que los productos o servicios se apegan a las características de calidad definidas.

Juran establece que el proceso para lograr la calidad se basa en tres principios, que forman lo que se conoce como Trilogía de Juran:

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

Planificación de la calidad. A través de este proceso se diseñan los productos y servicios necesarios para lograr cumplir con las expectativas de los clientes.

Comprende una serie de pasos universales que se pueden resumir de la manera siguiente:

- Fijar los objetivos de calidad
- Identificar a los clientes (los que serán afectados por los esfuerzos por cumplir los objetivos).
- Determinar las necesidades de los clientes.
- Desarrollar características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar procesos que sean capaces de cubrir esas características.
- Establecer controles de proceso, y transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

Control de calidad. Este proceso se sigue durante la elaboración de los productos y los servicios, para asegurar que se cumplan con los objetivos de calidad definidos y para corregir las desviaciones en caso necesario.

“Este proceso consta de los siguientes pasos:

- Evaluar el comportamiento de la calidad real.
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad.
- Actuar sobre las diferencias”¹⁰.

Mejora de calidad. Este proceso tiene como objetivo elevar los niveles de calidad alcanzados y se lleva a cabo a través de equipos de mejora.

¹⁰ citado por Alvear Sevilla Celina, en su libro “Calidad total conceptos y herramientas prácticas”, Edit Limusa Conalep, México 1999

“Este proceso es el medio de elevar el comportamiento de la calidad hasta unos niveles sin precedentes, consta de una serie de pasos universales.

- Establecer la infraestructura necesaria para asegurar la mejora anual de la calidad.
- Identificar las necesidades específicas para mejorar.
- Crear, para cada proyecto, un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigir el proyecto hacia un fin satisfactorio”¹¹.

Juran sostiene que la organización debe proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesarios para que los equipos:

- Diagnostiquen las causas.
- Fomenten el establecimiento de remedios.
- Establezcan controles para que perduren los logros.

2.4.3 KAORU ISHIKAWA

Ingeniero japonés, discípulo de Deming y Juran, creador del concepto de Calidad Total. Se distingue por dos aspectos básicos:

- a) Su proceso de planear, hacer, verificar y actuar
- Planear es determinar objetivos y métodos.
 - Hacer es realizar el trabajo, previa educación y capacitación de ejecutores.
 - Verificar permanentemente la satisfacción del cliente.
 - Actuar implica tomar la acción correctiva necesaria.

¹¹ Alvear Sevilla Celina, Op. Cit.

b) Su metodología de análisis causal para la solución de problemas, comúnmente conocida como “espina de pescado” o diagrama de causa - efecto. Se llama espina de pescado porque dice que hay que ir a la raíz de los problemas.

Señala que el control de la calidad puede apoyarse en estas siete herramientas básicas:

- El diagrama causa – efecto (“espina de pescado”).
- El principio y diagrama de Pareto.
- Listas de verificación.
- Gráfico del proceso.
- Análisis de correlación.
- Gráfico de control.
- Histogramas.

Ishikawa puso gran énfasis en la aplicación de los métodos estadísticos y el control de calidad. Mencionó que el control de calidad debía ser aplicado no sólo en las actividades de producción, sino en todas las actividades de la empresa.

A Ishikawa se le considera el pionero del movimiento de Círculos de Calidad.

Ishikawa da al control total de calidad un sentido humanista. Las seis características que lo definen son las siguientes:

- **El control de calidad en toda la compañía:** todos los departamentos y todos los empleados deben participar, es un enfoque integral.
- **Educación y entrenamiento industrial,** como un pilar para el desarrollo de la cultura de calidad.
- **Actividades de los círculos de calidad.**
- **Auditorías de control de calidad.**
- **Aplicación de métodos y herramientas estadísticas.**
- **Promoción de actividades de control total de calidad** en toda la nación.

Ishikawa enmarcó seis puntos principales para una nueva filosofía administrativa:

- Primero calidad, las utilidades son consecuencia.
- El consumidor orienta la calidad, no el productor.
- El siguiente proceso es el consumidor.
- Hablar con hechos y datos mediante métodos y herramientas estadísticas.
- Administración que respete al hombre: democracia industrial.
- Administración funcional.

2.4.4 PHILIP CROSBY

Su propuesta esta orientada hacia el producto. Su teoría se basa en conocer lo que realmente quiere el cliente. desarrollar una estrategia para prevenir posibles errores, capacitar y convencer al personal para producir con calidad.

Crosby ha dado a conocer su enfoque en que los costos por mala calidad representan hasta un 30% de los gastos de una compañía, por lo que todo lo que se pueda hacer para evitar una mala calidad, será en realidad una inversión para la compañía.

Hizo muy famosa su afirmación de que "Calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez".

Para Corsby la administración por calidad se basa en cuatro principios fundamentales:

1. Calidad es cumplir con requisitos.
2. El sistema para asegurar la calidad es la prevención.
3. El estándar de desempeño: cero defectos.
4. El sistema de medición: los costos de calidad. Lo que cuesta el incumplimiento con los requisitos.

2.4.5 ARMAND V. FEIGENBAUM

En 1961 publicó su libro "Control total de la calidad" el cual es considerado una lectura indispensable para los especialistas de calidad. Feigenbaum decía que la calidad es adecuación al uso, él considera que la calidad de los productos y servicios recibe la influencia directa de nueve áreas básicas:

1. Mercados.
2. Dinero.
3. Administración.
4. Hombres.
5. Motivación.
6. Materiales.
7. Maquinas.
8. Métodos.
9. Misceláneas.

2.4.6 GENICHI TAGUCHI

Genichi Taguchi dice que: "La calidad de un producto es la pérdida (mínima) que se concede a la sociedad desde el momento de embarcar el producto".

El concepto de pérdida es fundamental para el enfoque de calidad de Taguchi. Asocia la pérdida a todos los productos que llegan a las manos del cliente. Esta pérdida incluye, entre otras cosas, la insatisfacción de éste, el aumento por los costos de garantía hacia el fabricante y las pérdidas debidas a que la empresa se hace de una mala reputación.

Por lo general, los costos de calidad se pretenden cuantificar en términos de desperdicio o retrabajo, garantía u otros puntos tangibles, pero ¿Qué sucede con los costos ocultos o las pérdidas a largo plazo por tiempo de Ingeniería y dirección, inventarios, insatisfacción del cliente y a largo plazo pérdida de la participación en el mercado?. Estos costos son la base de la filosofía de Taguchi

Cada autor tiene sus puntos de vista, lo importante de conocerlos es que se puede tener una visión más amplia sobre el tema de calidad.

2.5 TÉCNICAS UTILIZADAS EN CALIDAD.

Cada autor ha hecho aportaciones importantes para la literatura de la calidad, pero hay métodos utilizados que es necesario resaltar y cuyo propósito es lograr un mejor desempeño y con esto una mejora continua.

A continuación revisaremos algunas técnicas que pueden ayudar al logro de los objetivos de la calidad.

Empezaré con el Benchmarking.

2.5.1 BENCHMARKING

El benchmarking es un método que se encuentra inserto dentro de las técnicas, métodos y modelos con los cuales las organizaciones de vanguardia buscan el mejoramiento continuo. Se desarrolló en 1979 por Xerox Corporation como una búsqueda de medios para superar a la competencia. Se ha difundido en forma amplia y actualmente cuenta con un gran número de seguidores. Se ha escrito poco sobre este tema en México, pero Roberto C. Camp, lo define así: "benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente".

El mismo autor cita la definición del término benchmarks y dice que: "son los estándares o medidas para comparar o juzgar el desempeño que se tiene con el de una compañía líder y, a partir de la brecha o diferencia detectada, poder determinar la oportunidad de mejora".

Es de destacar que el benchmarking no sólo indaga en la rama industrial, sino que trata de identificar las mejores prácticas donde quiera que éstas se encuentren.

El propósito es tomar las mejores practicas de Administración de los competidores y adaptarlas a nuestra organización, es importante mencionar que las mejores practicas administrativas no siempre las tienen los líderes de la rama en ocasiones un competidor puede tener por ejemplo un mejor sistema de ventas.

Camp Afirma que la filosofía del benchmarking se fundamenta en estos cuatro principios:

- **Conocer la operación interna.** Se debe conocer y evaluar los puntos fuertes y débiles, ya que éste es el punto de partida para determinar si la operación se está ejecutando de la forma mas adecuada.
- **Conocer a los líderes de la industria o a los competidores.** Si no se conocen las fuerzas y debilidades de los líderes y/o de los competidores, no será posible comparar el desempeño propio con el de otros ni buscar caminos para superarlos.
- **Incluir sólo lo mejor.** Se debe descubrir por qué son fuertes los líderes y/o competidores, así como la causa de ello. Se debe aprender de sus mejores prácticas y aplicarlas a las operaciones propias, modificándolas al ámbito particular de la organización.
- **Obtener la superioridad.** El conocimiento de las fuerzas y debilidades propias y de los mejores (líderes industriales y/o competidores) permite a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser los mejores.

Camp, propone el siguiente proceso para llevar a cabo el benchmarking:

Planeación, Análisis, Integración, Acción y Madurez.

Si nos damos cuenta es un pequeño proceso administrativo, la base de esta técnica es el poder determinar las causas por las que los líderes tienen éxito.

2.5.2 REINGENIERÍA

Para algunos autores se logran mejoras más representativas si se reinventan los procesos que si se tratan de mejorar los ya existentes.

El argumento principal de la reingeniería es que los procesos actuales fueron diseñados para solucionar problemas del pasado, pero para los problemas de hoy pueden resultar inoperantes.

2.5.2.1 MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY

Michael Hammer. Principal expositor del concepto de reingeniería de servicios, trabaja como consultor administrativo, nombrado por la Bussines Week como uno de los cuatro maestros en Administración más sobresalientes en los noventas.

James Champy. Consultor norteamericano que ha desarrollado y participado en muchos proyectos de reingeniería exitosos.

Ambos autores sostienen que no tenemos que conformarnos con lograr mejoras en calidad de un 10 a 15% de magnitud. Proponen que para lograr mejoras espectaculares hay que centrarse en los procesos y "reinventarlos".

Su enfoque de mejora radica en la reingeniería que definen como: "La revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez". Enfoque cuyas características se explicaran a continuación:

- **Fundamental.** Una revisión fundamental implica hacerse preguntas básicas como: ¿Por qué hacemos lo que estamos haciendo? y ¿Por qué lo hacemos en esta forma?
- **Radical.** Un aspecto importante es el concepto de radical. Es decir llegar hasta la raíz de las cosas; no hacer cambios superficiales sino inventar nuevas maneras de realizar las cosas.
- **Espectacular.** No se trata de buscar mejoras marginales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Esto exige renovar lo viejo por algo nuevo.
- **Procesos.** Implica orientarnos a los procesos, a la manera de hacer las cosas.

2.5.2.2 RAYMOND L. MANGANELLY Y MARK M. KELIN

Raymond L. Manganelly y Mark M. Kelin consultores en una firma de consultoría de Administración llamada Gateway.

Han aportado una explicación muy clara de lo que significa rediseñar una organización y una metodología detallada para empezar y llevar a cabo un proyecto de reingeniería que presento a continuación:

1. **Preparación:** En esta etapa se discuten los objetivos que se buscan con el proyecto de reingeniería, se establecen indicadores y metas y se prepara un plan inicial para el proyecto.
2. **Identificación.** Se identifican los procesos estratégicos y de valor agregado y a través de un análisis se recomiendan los procesos específicos y su impacto en los objetivos de la organización.
3. **Visión.** Presenta los escenarios de cambio de los procesos sujetos de rediseño. Busca avances decisivos.
4. **Solución.** Se compone de dos etapas: el diseño técnico, que es el diseño del proceso necesario para lograr la visión y el diseño social que organiza los recursos humanos que serán los encargados de operar el proceso rediseñado.
5. **Transformación.** Es el proceso por el cual se implementa la visión del nuevo proceso, probando versiones piloto e instrumentándolos posteriormente.

Relación entre el proceso de reingeniería y la calidad.

El rediseño de un proceso puede tomar como base los conceptos de calidad y las aportaciones de los enfoques de calidad. De cualquier modo aunque se reinvente un proceso tendrá que tener mantenimiento para facilitar la calidad.

La reinvención de un proceso busca mejorar las cosas presentes a través de una manera diferente de hacer las cosas.

El enfoque de reingeniería es una herramienta útil para mejorar los resultados de una organización y la aplicación de los enfoques de calidad complementará esta labor.

2.5.3 CÍRCULOS DE CALIDAD

Desarrollados por el Dr. Ishikawa, encuentran su máximo desarrollo en Japón. Son grupos de trabajo de pocas personas que se reúnen para brindar propuestas de soluciones a problemáticas analizadas.

En el Capítulo V Hablaremos más a fondo de los Círculos de calidad, porque considero que es una de las técnicas de calidad, más sencillas de practicar y que fomenta la comunicación y la participación.

2.6 HERRAMIENTAS BÁSICAS DE CALIDAD

Las Herramientas son instrumentos que facilitan la realización de un trabajo, en el caso de la Administración son innumerables las herramientas que existen para facilitar el manejo de la información y estas mismas se pueden aplicar para facilitar la implementación de calidad.

Los proyectos de mejora continua de la calidad requieren de cuatro tareas relacionadas con el manejo de la información:

- Recabar información
- Clasificar información
- Diagnosticar causas
- Generar soluciones

“Recabar información. A través de las herramientas para recabar información, se obtienen datos o ideas útiles, con base en un objetivo predeterminado.

Clasificar información. Este tipo de herramientas permiten ordenar la información de tal forma que se pueda realizar inferencias con ellas.

Diagnosticar causas. Las herramientas de diagnóstico permiten identificar las posibles causas que originan los efectos o resultados que estamos analizando.

Generar soluciones. Las herramientas para generar soluciones, facilitan la identificación de acciones que propicien la solución de un problema".¹²

Celina Alvear Sevilla propone esta tabla que muestra algunas de las herramientas de la calidad.

Clasificación de las herramientas básicas de la calidad.

<i>Recabar información</i>	<i>Clasificar información</i>	<i>Diagnosticar causas</i>	<i>Generar soluciones</i>
Tormenta de ideas	Estratificación	Diagrama causa efecto	Rediseño de procesos
Hoja de verificación	Diagrama de afinidad	Análisis del proceso del cliente	Análisis del proceso del cliente
	Histograma	Diagnóstico de procesos	Diseño de procedimientos
	Diagrama de Pareto	Diagrama de flujo	
		Diagrama de procesos	

Las herramientas mostradas anteriormente son solo unas cuantas de las muchas que existen lo importante a considerar es que las herramientas utilizadas sean lo suficientemente claras y practicas.

¹² Alvear Sevilla Celina. Op. Cit.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Existen muchas herramientas y todas ellas le sirven al administrador para tomar decisiones y emprender acciones, por lo que el uso de cualquier dependerá de los conocimientos del administrador y de la problemática a resolver.

2.7 FILOSOFÍA DE LA CALIDAD

A través de la historia, el ser humano siempre ha tratado de perfeccionar las cosas que hace, así tenemos que desde los egipcios existían inspectores que realizaban funciones de lo que ahora se conoce como control de calidad.

En la Edad Media se entendía una obra perfecta cuando no tenía ningún defecto. En la Época Artesanal, el juicio de calidad se establecía por la relación entre el productor (artesano) y el cliente (usuario), ya que el primero tenía que elaborar un producto por encargo, de acuerdo con los requerimientos que le establecía el segundo.

Durante la época industrial la relación personal desaparece, con lo que se introducen en las fábricas procedimientos y controles para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva con una calidad estandar.

Sin embargo, es hasta el siglo pasado, cuando la calidad adquiere una gran importancia debido a la competencia entre las empresas.

Se necesita que cada organización defina los conceptos que darán estructura a la filosofía que apoyará a la organización en la búsqueda del mejoramiento.

Podemos elegir entre varias opciones. Existen filosofías orientadas principalmente al usuario como es la planteada por Ishikawa; orientadas al producto, como es la propuesta por Crosby; o a obtener evidencia estadística de los procesos, como propone Deming.

Independientemente de la orientación que se escoja, la Administración es responsable de decidir cuál es la más adecuada para sus circunstancias. a continuación se mostraran los que se consideran como requisitos mínimos para lograr la calidad:

1. Se debe identificar lo que se desea mejorar (producto, servicio, proceso o actividad).
2. Se debe hacer un plan sobre cómo y quiénes realizarán las mejoras.
3. Debe realizarse lo planeado.
4. Debe existir compromiso de la dirección y participación de todos.
5. Deben eliminarse las barreras de comunicación.
6. A los trabajadores se les debe hacer sentir parte de la mejora involucrándolos más.
7. Hay que recompensar el cambio de comportamientos.
8. Se debe impulsar el autodesarrollo.
9. Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.

2.8 CULTURA DE CALIDAD

La cultura organizacional esta integrada por el conjunto de valores, politicas, actitudes y sistemas que se practican en la organización.

Los valores son los principios de conducta que orientan la actuación de los individuos dentro del entorno al que pertenecen. Una cultura de la calidad orienta los valores y actitudes de los individuos hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

Mucho se ha hablado de satisfacer las necesidades del cliente pero un factor al que hay que tenerle consideración es el amor que tengan los empleados por su trabajo y una identificación plena con la organización a cambio de ser tomados en cuenta por la empresa.

Para mejorar la calidad se necesita un cambio de mentalidad, un cambio de actitud en el sentido de hacer cada vez mejor las cosas, esto incluye todos los ámbitos de nuestro desarrollo, es decir, en la familia, en la escuela y en el trabajo.

Desarrollar una nueva mentalidad y valores implica procesos de cambio y educación continuos, para poder tener una cultura de la calidad los empleados deben tener aptitudes para el trabajo que realizan y actitudes correctas enfocadas al cambio. Por lo que los siguientes puntos pueden ser considerados premisas de una cultura de calidad.

1. La calidad no es sólo satisfacer las expectativas, sino superarlas.
2. La calidad debe ser un valor compartido por todos los integrantes de la empresa.
3. La calidad implica asumir compromisos y mejoramientos continuos y constantes.
4. El mejoramiento continuo se logra a partir de realizar esfuerzos constantes.

2.9 RELACIÓN COSTO-BENEFICIO DE LA CALIDAD

Muchas personas u organizaciones no quieren buscar la calidad por miedo, a que le salga demasiado caro el implantar estos sistemas. Es verdad que un sistema de calidad implica mayores costos y gastos, pero también es cierto que los beneficios que se obtienen son mayores; es decir, de trabajar con calidad se obtendrían beneficios eso es cierto pero de trabajar sin ella no da lo mismo pues tiene repercusiones directas en el funcionamiento de la organización.

Lo que quiere decir que la calidad reporta beneficios y la no calidad reporta costos que generalmente son mayores que los propios costos de implementar calidad.

Es difícil que los empresarios mexicanos entiendan esto, pero deben saber que ante la globalización las empresas que no implementen calidad estarán destinadas a la desaparición.

La calidad ya no es más una ventaja competitiva sino una necesidad basándose en esto reviésemos la relación entre los costos de implementar calidad y sus beneficios.

1. El beneficio principal es tener satisfechos a los clientes lo que permite tenerlos con la organización; es decir, logramos lealtad, y tener clientes reporta mayores ventas y por lo tanto más utilidades.
2. Es cierto que si al personal se le da entrenamiento y capacitación y se les estimula con mejores sueldos, el costo de operación aumentará pero si el personal siente que no es utilizado como herramienta, sino que es considerado como parte de la empresa, la calidad de su trabajo mejorará, ocasionando con ello productos mejor elaborados que serán aceptados por los clientes.
3. El implantar un sistema administrativo que busque la calidad implica, desde luego, mayores costos. Sin embargo, adecuar y optimizar estos recursos mejorando la productividad, originará productos de calidad a precios competitivos. por lo que los beneficios que esto acarreará a la empresa serán mayores, ya que se garantizaría la permanencia de la empresa en el mercado y las fuentes de trabajo.

En síntesis, los costos de hacer de la empresa un centro de calidad productivo y eficiente, son menores que los beneficios que se reciben, pues asegura un rendimiento para los accionistas, trabajo bien remunerado a sus empleados y satisfacción al cliente, lo que es objetivo de toda organización. Por lo tanto, la relación "costo-beneficio" es la adecuada.

Pero aquí cabe hacer mención de los costos de la no calidad que son muy difíciles de determinar; Sin embargo, si los analizamos nos daremos cuenta que el no trabajar con calidad puede llevar a una empresa a la extinción.

Hoy en día las organizaciones requieren de una mejor posición, no solo para ser líderes sino para permanecer en el mercado, por lo que la incorporación de un sistema de calidad constituye una oportunidad de ser competitivos.

A lo largo de este capítulo hemos analizado lo que es calidad y los distintos enfoques que tienen los autores y aún así es muy difícil determinar si la calidad es una forma de pensar (filosofía) o un método o sistema.

Se puede decir que empieza como una forma de pensar, una ideología, pero necesita ser llevada a la practica para lo cual es necesario sistematizarla.

Se hace necesario entonces saber mas acerca de los sistemas.

III ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD

¿Por qué estudiar la teoría de los sistemas?, la razón es tratar de resaltar las relaciones existentes entre los diversos componentes de una organización, así como la influencia del ambiente sobre está.

Se estudia los sistemas con el fin de mostrar que las organizaciones son un todo integrado y que un cambio en cualquiera de sus elementos afecta al todo, sin dejar del lado el ambiente que también tiene efectos en la organización.

3.1 CONCEPTO DE SISTEMA

George Braziller define a los sistemas como: "Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas, y delineado por los límites identificables de su ambiente o suprasistema"

Para efectos de este trabajo lo definiré así: "Es un conjunto de elementos con un propósito común, y que están relacionados entre sí".

Los sistemas son un conjunto de elementos relacionados entre sí, es decir la acción de un elemento afecta a todo el sistema, de ahí la importancia de trabajar en equipo pues de cualquier manera el accionar de un compañero de trabajo afecta mi desempeño y el del sistema, como ejemplo: Tenemos la familia, cuando algo le pasa a un miembro de ella, los demás miembros se ven afectados.

Un aspecto importante a considerar es que él todo es más que la suma de sus partes a esto se le llama *sinergia* y quiere decir que al cooperar las distintas partes entre sí, se logran mejores resultados, que si cada parte actuara por separado.

La teoría de sistemas nos enseña a analizar las cosas desde un enfoque global, para tratar de ver todos los ángulos de una situación, entenderla mejor y tomar decisiones más acertadas para resolver situaciones o lograr metas.

La teoría moderna de sistemas se desarrolló gracias a Ludwing von Bertalanffy, quien señaló que no existe elemento físico o químico independiente, ya que todos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Todo sistema tiene su misión: llámese ser humano, computadora o animal, existe por y para cumplir con objetivos determinados. Además, cada sistema tiene sus límites o fronteras identificables. En el universo todo se puede conceptualizar como un sistema.

El sistema puede descomponerse para su estudio en diversos subsistemas; cuando uno de tales subsistemas se examina únicamente a efectos de entradas y salidas, sin entrar en su proceso de transformación – es denominado “**caja negra**”.

3.2 ELEMENTOS DE UN SISTEMA

Todo sistema tiene como mínimos cinco elementos necesarios:

Insumos: Abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.

Proceso: Es la transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema.

Producto: Es el resultado del proceso; Que a su vez es insumo de otros sistemas.

Retroalimentación: Es la respuesta de los sistemas que han recibido el producto de otro sistema como insumo o la respuesta a su medio ambiente.

Mecanismo de control. Todo sistema debe contar con un mecanismo de control

Pero para que los insumos puedan ser recibidos por el sistema debe existir una unidad de entrada, que es por donde el sistema recibe los insumos. Un ejemplo es el de la computadora, la unidad de entrada puede ser el teclado y los insumos son los datos o instrucciones que el operador suministra a través de la unidad de entrada.

Una vez que el sistema recibe los insumos, a través de su unidad de entrada, los transmite a la unidad de proceso, que esta organizada para transformar dichos insumos de acuerdo con la finalidad del sistema.

Se requiere un procedimiento específico de transformación que comprende etapas definidas sobre cómo se hace. Generalmente el sistema tiene requisitos que rigen la transformación de los insumos. En el caso de una empresa o institución, a estos se les llama normas.

La unidad de salida es el medio por el cual el sistema entrega el producto resultante de su proceso al exterior. Dichos productos no son la unidad de salida. Por ejemplo, el monitor o la impresora de una computadora son la unidad de salida y el producto es la información contenida en la pantalla o en la hoja.

La retroalimentación o retroinformación consiste en la recepción de señales provenientes del exterior del sistema, lo que permite a ésta determinar si sus intercambios con el medio son adecuados o satisfactorios.

Control. Los sistemas, con objetivos, deben establecer los controles adecuados para corregir las desviaciones que se produzcan en el camino para conseguir tales objetivos.

Las partes que componen un sistema se pueden denominar subsistemas y cada uno de ellos puede ser un subsistema de un todo más amplio.

3.3 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

¿Por qué existen las clasificaciones?. La razón es muy simple una clasificación facilita el estudio de un todo complejo.

En el caso de los sistemas existen múltiples clasificaciones mencionare algunas de las más importantes son:

Por el grado de interacción con otros sistemas. Según el nivel de influencia que reciben se denominan abiertos o cerrados. Si recibe pocos insumos, como una estufa recibe sólo gas, sería relativamente cerrado. Al contrario: si recibe muchos insumos, como una empresa se denomina abierto. Sin embargo, ambos son relativos pues no existen sistemas completamente abiertos o cerrados.

Otra clasificación es aquella que los divide en abstractos, donde todos sus elementos son conceptos, y concretos, donde al menos dos de sus elementos son objetos.

De acuerdo con su capacidad de respuesta a los estímulos externos, los sistemas son pasivos, activos o reactivos. Un sistema abstracto como las matemáticas es pasivo. Un sistema numérico sólo tiene función cuando se relaciona con un sistema activo, que en el caso de las matemáticas es el ser humano, que lo estimula para que funcione. Los sistemas reactivos son aquellos que funcionan en respuesta al estímulo de otro.

También se puede clasificar los sistemas de acuerdo con la predeterminación de su funcionamiento en probabilísticos y determinísticos. En los primeros existe incertidumbre sobre su futuro y los segundos se pueden predecir con toda certeza.

Otra clasificación es la que se basa en el grado de dependencia que tienen con respecto a otros o al medio ambiente, de acuerdo a ello los sistemas pueden ser dependientes, independientes o interdependientes. Los sistemas dependientes son aquellos cuyo funcionamiento depende totalmente de otro y su medio ambiente, no tienen posibilidad de autocontrolarse ni de autodirigirse y sus metas las determina el exterior. En cambio los sistemas independientes están regidos por ellos mismos y pueden modificarse, porque tienen libertad para decidir, esto supone un grado de evolución, un sistema sin memoria o sin cerebro no puede ser independiente. Los sistemas intradependientes son aquellos que dependen el uno del otro, aunque en ocasiones impera uno sobre otro.

Pero todas estas clasificaciones pierden un poco de importancia pues, son relativas y si el universo es un sistema todo lo que existe en él es un subsistema de este, por lo que todos los sistemas estarían relacionados.

3.4 ADMINISTRACIÓN BAJO LA PERSPECTIVA DE SISTEMAS

Cuando un administrador conoce la teoría de los sistemas, se encuentra una visión más amplia y en mejor posición para la evaluación de los efectos que cambios en un departamento tienen sobre otro y en la empresa en su conjunto. Proporciona además un marco para visualizar los factores ambientales externos que afectan a nuestra organización y un conocimiento más amplio de la institución y su funcionamiento.

A través de los años se han hecho muchos esfuerzos por delinear claramente las tareas a realizar por mercadotecnia, producción, finanzas, recursos humanos, etc. en intentos por ser más eficientes. La división del trabajo y la especialización han maximizado el rendimiento de las empresas, lo que ha propiciado la organización funcional o por departamentos. Los directores o gerentes generales a la cabeza de la organización tienen clara la dirección de la empresa y están interesados en la operación general de la misma; pero los especialistas se han ocupado de sus responsabilidades sin importarles las actividades de los demás e incluso han llegado a perder de vista los objetivos generales de la institución.

Actualmente los directivos y hombres de negocios están cada vez más conscientes de la importancia y necesidad de que cada persona este enterada de cómo sus acciones en sus respectivos puestos afectan a otros compañeros de departamento y a su vez a toda la organización.

Es labor de la Administración lograr que cada operador esté más consciente de que su trabajo funciona como insumo para el trabajo de otro, por lo que si lo hace de mejor forma estará contribuyendo a lograr objetivos organizacionales.

El punto de vista de sistemas facilita el reconocimiento y el aprecio, por parte de todas las personas, que reciben algún beneficio de nuestro trabajo.

Así, aunque la empresa puede ser estructurada en líneas funcionales de especialidad y tradicionales, existe una nueva conciencia y sentido de responsabilidad y cooperación entre los especialistas de todos los niveles de la estructura. Cada área funcional se da cuenta de que sus acciones y decisiones tienen consecuencias sobre las demás y que todos los departamentos deben funcionar perfectamente entre sí, es decir se deben observar como una parte de un proceso más grande.

El concepto de calidad implica el saber lo que el usuario espera de un servicio, la teoría de los sistemas nos permite tener una perspectiva más amplia de la utilidad de lo que hacemos para alguien más que lo utilizará y que es parte de un sistema. Pero para poder saber lo que alguien necesita o espera de nosotros o nuestro trabajo la comunicación es un factor primordial, es decir que no vivimos aislados y necesitamos ir en la misma dirección que nuestros colaboradores en la organización y los conceptos de sistemas facilitan la visualización de nuestro trabajo como parte de un todo.

El comportamiento y trabajo de los empleados se debe medir y retribuir en función de cómo cada uno contribuye en toda la operación y no que tan bien hace cada uno su propio trabajo. Por ejemplo, una persona puede trabajar en el departamento de producción y ser muy productivo, pero no sabe si las cantidades de productos que fabrica pueden ser vendidas por la gente del departamento de ventas. El trabajador de producción hace su trabajo muy bien pero no toma en cuenta los demás departamentos e incluso las pérdidas que por tener excesos de inventarios puede o tiene la organización.

3.5 VARIABILIDAD

Si todo ocurriese como se planeo los resultados serían un éxito. Pero la cosa no es tan sencilla, ya que existe la variabilidad, que no es otra cosa más que un fenómeno inherente a todas las cosas que existen en la naturaleza y que señala que no existen dos cosas iguales en todo el universo.

En el proceso de fabricación, las materias primas no resultan iguales entre sí, la maquinaria que se usa en un proceso, varía según su desgaste y desajustes naturales por su uso. Las personas piensan, sienten y actúan de forma diferente entre sí. Por tanto la forma en que realiza el trabajo varía de un operario a otro.

Esta variabilidad es un factor que hay que tomar en cuenta pues los métodos y sistemas que funcionan en una caso, podrían tener resultados diferentes en otros casos o circunstancias.

El concepto base del control del proceso, es el control de la variabilidad. Tanto Shewhart como Deming reconocen dos tipos de causas de variabilidad. Las causas comunes de variabilidad, son las causas ocasionadas por el sistema mismo. Las causas especiales son eventos circunstanciales y efímeros ajenos al sistema.

3.6 SISTEMAS DE CALIDAD

La calidad es una forma de pensar que necesita de un sistema para poder ser implementada, aunque no hay que dejar del lado que si no se convierte en un valor compartido el sistema fracasara, de ahí la importancia de lograr que los empleados asuman la calidad y la practiquen.

Un sistema de calidad es creado por una razón, hacer mejor las cosas, ese es su objetivo, y para este fin se le asignan recursos y debe alcanzar sus propósitos. Pero se requiere de unidades para llevar a cabo las actividades asignadas y necesarias para lograr lo deseado (calidad).

El sistema de calidad se debe caracterizar por recibir insumos externos en forma de información para poder realizar sus actividades.

Estos insumos serán transformados por el sistema y deberán crear un producto, que es el fin de dicho sistema y que funcionará como insumo para otro sistema más grande que en este caso es la Administración de la organización.

Así un sistema de calidad recibe información de todos los demás sistemas, realiza las actividades de mejora y entrega mejores procesos para los demás sistemas.

De alguna manera los insumos de los sistemas de calidad son los procesos o recursos susceptibles de mejora, basándose en técnicas de calidad se realizan las mejoras y se devuelven a los respectivos departamentos en forma modificada para que funcionen mejor y con esto mejorar sus procesos.

Pero la base de cualquier organización y por lo tanto de todos sus departamentos y sistemas son los recursos humanos ellos son los que hacen los planes, los ejecutan o implementan y analizan lo hecho en relación con lo planeado para modificar el curso.

IV LOS RECURSOS HUMANOS COMO BASE PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las personas son el recurso más preciado de la organización, pues utilizan a los demás recursos para conseguir los objetivos por eso el estudio de estos recursos merece una especial atención tanto que ha dado lugar lo que se conoce como Administración de Recursos Humanos.

4.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fernando Arias Galicia la define así: "la Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general."

Idalberto Chiavenato indica que la Administración de Recursos Humanos consiste en: "La planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo."

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano cuyas características vayan de acuerdo con lo que necesita la organización y que este grupo de personas trabaje y funcione al máximo proporcionándoles un ambiente adecuado.

Basándose en estos objetivos se puede decir que las funciones principales de la administración de recursos humanos son:

1. Planeación de recursos humanos:
 - a) Inventario de recursos humanos.
 - b) Rotación de personal.
2. Abastecimiento:
 - a) Reclutamiento.
 - b) Selección.
 - c) Contratación.
 - d) Inducción.
 - e) Promociones, transferencias y ascensos.
3. Capacitación:
 - a) Entrenamiento.
 - b) Capacitación y desarrollo.
4. Sueldos, salarios y prestaciones:
 - a) Remuneración y vacaciones.
 - b) Actividades culturales y recreativas.
 - c) Prestaciones e incentivos.
 - d) Análisis y valuación de puestos.
 - e) Calificación de méritos.
5. Relaciones laborales.
6. Higiene y seguridad industrial.

4.2 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Para poder desempeñar un puesto se debe tener ciertas aptitudes a esto se le llama capacidad, a pesar de una persona podría tener habilidades natas para realizar una actividad siempre habrá cosas para las que se tenga que educar, es decir adquirir estas habilidades a través del estudio y la práctica.

Agustín Reyes Ponce en su libro "Administración de personal" dice que dentro del entrenamiento se comprenden tres aspectos distintos y complementarios, que son:

1. La capacitación. De carácter más bien teórico.
2. El adiestramiento. Más práctico
3. La formación. Dar hábitos.

Por lo tanto el entrenamiento que es cierto es más bien práctico necesariamente es un elemento complementario de la capacitación, porque para poder realizar una actividad de una forma adecuada se necesita conocimientos y práctica.

El entrenamiento sirve para que los empleados adquieran facilidad, precisión y rapidez a través de la práctica.

La educación es el incremento de los conocimientos y capacidades ya existentes mediante nuevos conocimientos, nuevos enfoques, nuevas experiencias y nuevas actitudes.

La educación es la adquisición de conocimientos de aspecto técnico, científico y humanístico que le permitirán manejar herramientas, y tener un mejor desempeño.

De los párrafos anteriores se nota que la capacitación y el entrenamiento, forman parte de la educación desde un punto de vista organizacional.

Ahora bien la educación es necesaria siempre, pero existen casos en los que se hace imprescindible y es cuando se necesita más de capacitación y entrenamiento y son:

1. Cuando se llega a un nuevo puesto, por cualquiera de las dos formas ingresar a una organización o cambiar de puesto dentro de la misma.

2. Cuando la manera de hacer las cosas va a cambiar, en este punto existen dos posibilidades: Una para mejorar la tecnología, maquinaria, procesos o métodos de trabajo, y la otra por corrección de defectos en otras palabras que el empleado no este haciendo las cosas bien.

Si se quiere hacer un cambio en las formas de trabajo, como implementar calidad, se requiere dar capacitación y entrenamiento a los empleados.

4.3 MOTIVACIÓN

Pero tener los conocimientos, no basta, las personas necesitan razones para hacer las cosas esto se le conoce con el nombre de "Motivación".

Fernando Arias Galicia dice que: "la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".

"La motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo, para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad personal"¹³

Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

La satisfacción de algunas necesidades es temporal, con esto decimos que la motivación humana es cíclica y orientada por diferentes necesidades.

¹³ Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal". 1999

En lo esencial implica necesidades que tiene un individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él.

Toda conducta esta dirigida por el anhelo de satisfacer necesidades.

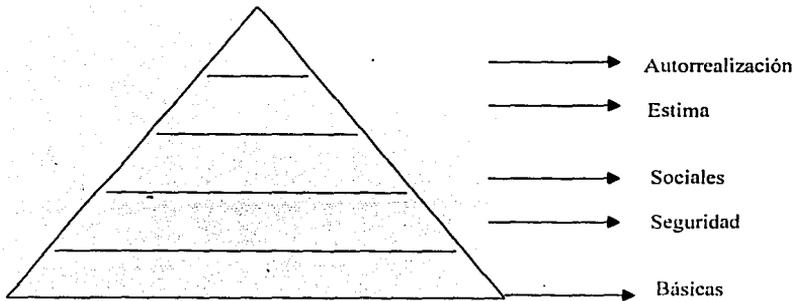
El conocimiento de esto es fundamental para poder obtener el mejor desempeño de los empleados en las organizaciones.

El administrador, tiene que analizar que es lo que necesitan sus empleados para poder dirigir el comportamiento de cierta manera, y así estén dispuestos a realizar todo lo necesario con el fin de alcanzar lo planeado.

4.4 ABRAHAM MASLOW Y LAS NECESIDADES

Una de las clasificaciones de las necesidades de los individuos más aceptada en la teoría administrativa es la realizada por Abraham Maslow.

Para este autor, el hombre tiene necesidades que van desde las más básicas, hasta las de orden superior. este concepto esta representado en una pirámide como sigue:



Según Maslow, los seres humanos están motivados a satisfacer una serie de necesidades; así cuando han satisfecho su necesidad primordial surge de inmediato una necesidad superior.

Maslow clasifica las necesidades de un individuo en 5 etapas, las cuales son:

Necesidades Básicas: Se refieren a la supervivencia física: alimento, líquido, aire, sueño, etc.

Necesidades de Seguridad: El ser humano necesita saber que su medio es estable, previsible y ordenado, están relacionadas con la seguridad y protección tanto material como emocional.

Necesidades Sociales. Son las relaciones de afecto que el individuo desea sentir.

Necesidades de Estima. Son tanto las de autoestima como el respeto y admiración por otros.

Necesidades de Autorrealización. Maslow ha descrito esta necesidad como "el deseo de llegar a ser todo lo que uno es capaz" el hombre se encamina a realizar cada vez más el aprovechamiento de todo nuestro potencial.

Según Stephen P. Robbins, la motivación se podrá describir como el proceso para satisfacer las necesidades.



Creemos que la motivación laboral depende de ciertos puntos como son:

- Buen ambiente de trabajo
- Ser reconocido y recompensado
- Ser justos en la toma de decisiones
- Tener un salario justo dependiendo de la responsabilidad de trabajo.

Cada individuo tendrá un factor motivante diferente de acuerdo a su nivel de vida, entorno familiar y cultura, para lograr comprenderlo se tendrá que entender primero sus necesidades para poder satisfacerlas y así lograr persuadir su comportamiento laboral.

4.5 TEORÍA ERG DE NECESIDADES DE ALDERFER

Una variante de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow respecto a la motivación es la que ha sugerido Clayton P. Alderfer, a la que hace mención como la teoría ERG de necesidades. Esta teoría ha encontrado que existen tres necesidades humanas básicas. Las necesidades de existencia incluyen todas las diversas formas de deseos materiales y fisiológicos tales como alimento, agua, remuneración y buenas condiciones de trabajo. Las necesidades de relación son las que implican relaciones con la gente, ya sea familia, superiores, subordinados, amigos o enemigos. Las necesidades de crecimiento son las que se impulsan a una persona a tener influencias creativas o productivas sobre sí misma o sobre el medio ambiente. ERG proviene de las iniciales de los nombres en inglés de estas clases de necesidades, y que, como puede verse, Alderfer ha reducido las siete clases de necesidades de Maslow a sólo tres.

Alderfer no las considera como una jerarquía, como en el caso de Maslow, y encuentra en cambio que una clase de necesidades puede continuar siendo fuerte independientemente de que otra clase se haya satisfecho o no.

4.6 IMPULSOS MOTIVACIONALES

David C. McClelland desarrolló un esquema de clasificación de los impulsos y su importancia para la motivación; los impulsos motivacionales reflejan elementos de la cultura de los individuos, donde crecieron, familia, escuela, iglesia, etc.

Motivación para el logro. Es el impulso que tienen las personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas, el logro es importante por sí mismo, y no por las recompensas que lo acompañan.

Motivación por afiliación. Es un impulso para relacionarse con las personas en un medio social, las personas con estos impulsos trabajan mejor cuando los felicitan por sus actividades favorables, reciben satisfacciones internas al pertenecer a un grupo.

Motivación por competencia. Es un impulso para realizar un trabajo de gran calidad, los empleados que tienen estos impulsos tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan y la estima que se obtiene de los demás.

Motivación por el poder. Es un impulso por tratar de influir en las personas y cambiar las situaciones, crear un impacto en sus organizaciones, una vez que obtienen este poder pueden usarlo en cualquier dirección, constructiva o destructiva.

4.7 FACTORES MOTIVACIONALES DE HERZBERG

Frederick Herzberg Determinó que existen dos factores motivacionales y son:

Los motivadores, los cuales incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso, y el desarrollo esta a su vez cubre las necesidades de autorrealización y estima; y los factores de higiene que comprenden las políticas de la empresa como son, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados, estas cubren las necesidades fisiológicas, de seguridad y afecto.

Y los factores que mantienen la satisfacción, que son aquellos que conservan la felicidad de trabajador. según Herzberg son los siguientes cuatro:

1. Los factores ambientales: ruido, temperatura, ambiente de trabajo, en otros.
2. La seguridad: seguridad de empleo y medidas de seguridad en la empresa
3. Los factores económicos: salario adecuado y prestaciones
4. Los factores sociales: relaciones agradables se podrá describir como el proceso para satisfacer las necesidades.

4.8 TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Esta teoría habla de que el dinero motiva el desempeño, y la dedicación e incluso el compañerismo, Edward E. Lawler III verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones.

Las personas desean ganar dinero, no sólo porque esté les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad. sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización. El dinero es un medio no un fin.

Los hombres creen que su desempeño es necesario para obtener dinero, y que el dinero los ayudara a satisfacer sus necesidades, por lo tanto, estarán motivados.

4.9 MODIFICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO

La modificación del Comportamiento Organizacional o modelo C.O. es la aplicación en las organizaciones del principio de modificación de conducta de Frederick B. Skinner.

El modelo C.O. se basa en la idea de que el comportamiento depende de sus consecuencias; por lo que es posible afectar la conducta de los empleados al manipular sus consecuencias. El conductismo Se fundamenta en la ley de causa y efecto, afirma que una persona tiende a repetir el comportamiento que viene acompañado por consecuencias favorables (reforzamiento) y tiende a no repetir la conducta que tiene consecuencias poco favorables.

Para que el modelo de C.O. tenga éxito se necesitan dos puntos importantes: el gerente debe ser capaz de identificar algunas consecuencias, como las perciba el empleado, y administrarlas de manera que el trabajador vea la conexión entre el comportamiento que se afectará y sus consecuencias.

El modelo C.O. nos ayuda a reconocer el sentido de la satisfacción del empleado cuando se le reconoce su trabajo realizado, ocasionando la repetición de estos hechos, si se maneja con capacidad, se puede encaminar al empleado al incremento de la productividad, y la calidad, ya que el empleado se esforzara para seguir recibiendo reconocimiento por sus tareas.

La clave para modificar el comportamiento es lograr que la gente entienda que un cambio en su comportamiento le va a reportar mejoras, o lo que es lo mismo que la situación futura sea considerada preferible a la actual.

La relación que tiene la modificación del comportamiento con los incentivos, radica en que los segundos son el medio para lograr que las personas modifiquen su comportamiento. Pues si un empleado no encuentra un beneficio personal en un cambio de comportamiento, dicha actitud no se podrá mantener o tenderá a perderse.

4.10 INCENTIVOS

James Q. Wilson dice que los incentivos son: “La gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas toman la decisión de participar dentro de la organización, contribuyendo con un tiempo, esfuerzos o el deseo de producir”

Podemos decir que los incentivos son una compensación al desempeño, la productividad y la calidad mostrados por algún miembro de la organización dentro de sus funciones a desarrollar.

El término incentivo se utiliza con frecuencia para descubrir planes de pago que conectan a éstos directa o indirectamente con estándares de productividad y calidad.

En el caso de los incentivos individuales o de grupo siempre es preferible especificar la política de una manera muy clara.

4.11 SISTEMAS DE INCENTIVOS

Werther y Davis dicen que “los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado y se consideran sobre bases individuales.”

“Los sistemas de incentivos desaparecen cuando las presiones de los grupos de trabajo impiden el mejoramiento de la productividad. Las cuestiones que es necesario resolver respecto a la administración de un sistema de incentivos determinan como se obtendrá la información sobre resultados, quién debe efectuar el cómputo definitivo de resultados, cómo se va a efectuar el pago y quién tendrá a su cargo la comprobación periódica del funcionamiento del sistema.”¹⁴

Fundamentalmente existen dos clases de incentivos: Los financieros y los no financieros, los primeros se refieren a las compensaciones en dinero recibidas por un desempeño.

Los incentivos no financieros son los que le otorgan al empleado algún tipo de reconocimiento: placas conmemorativas, objetos deportivos o decorativos, certificados o días de descanso con goce de sueldo. Es decir no tienen una remuneración pero ayudan a tener en alto la moral y varias mejoras más en la calidad de la vida laboral del empleado.

En este punto se podría dividir los incentivos en dos tipos: tangibles como los mencionados en el párrafo anterior e intangibles: que podría ser nombrarlo el empleado del mes.

Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente al logro de sus objetivos personales. De esto se deriva la relación entre contribuciones e incentivos.

¹⁴ William B. Werther, y Keith Davis. “Administración de personal y Recursos Humanos”. Edit. McGrawHill México. 1996

Las contribuciones son todas aquellas actividades que un trabajador hace a su empresa, es decir; su trabajo, puntualidad, esmero y esfuerzo para con sus tareas, etc.

Remunerar a los empleados con incentivos los motiva a seguir haciendo contribuciones a la organización

El propósito fundamental de los incentivos es aumentar la motivación de los empleados para contribuir a las metas de la organización.

4.12 SISTEMAS DE RECOMPENSAS

“Las recompensas organizacionales, tales como pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño”¹⁵.

Este interés por los sistemas de recompensas como intervención, se origina parcialmente en investigaciones sobre calidad en el trabajo. Esta perspectiva considera las recompensas como una parte integral de las organizaciones.

El sistema que se utilice debe tomar en cuenta que el hombre se mueve por causas que tienen origen en sus necesidades o de una manera más clara, para satisfacer esas necesidades es que las personas se mueven o realizan las cosas.

¹⁵ Gulzar Montúfa Rafael. “Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones”. Edit. McGrawhill. México, 1998

4.13 EFECTOS DE LAS RECOMPENSAS SOBRE LOS INDIVIDUOS Y LAS ORGANIZACIONES.

Desde una perspectiva individual, las recompensas deben ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas con los de otras empresas y tratarán de estar en esa organización que satisface más sus necesidades. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros miembros de la organización. Por ello, los sistemas de recompensas deben ser diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos, ejemplo, los empleados jóvenes apreciarán más dentro de su paquete de sistemas de recompensas (incentivos), la posibilidad de desarrollo, que aquellos trabajadores ya veteranos.

Generalmente, los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la organización:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
2. Influyen sobre los trabajadores para que hagan su trabajo.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
4. Fomentan el esfuerzo continuo.

4.14 EL PAGO COMO HERRAMIENTA DE LOS SISTEMAS DE RECOMPENSAS

Al dinero se le considera una herramienta para mejorar la satisfacción del empleado, pues tiende a relacionar el dinero con su desempeño y es donde primero ven ellos reflejada su actuación y buscarán que sea equitativo en relación con las aportaciones que ellos hacen en trabajo de no ser así se sentirán insatisfechos así que pagarle bien al personal se vuelve importantísimo para mantener un buen ambiente dentro de la organización.

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas esquemas de pago estos son algunos ejemplos:

1. Planes de pago basados en las habilidades.
2. Sistemas de pago para toda la fuerza laboral.
3. Incremento de salario para todos.
4. Sistemas de pago basado en el desempeño.
5. Participación en las ganancias.
6. Promociones.

Lo importante de esto es que el administrador vigile que el sistema de pago escogido sea el más adecuado y pueda traer beneficios a la empresa resultando conveniente.

4.15 MODELO DE EQUIDAD DE J. STACY ADAMS

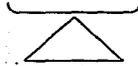
Los análisis de puestos y estudios de sueldos y salarios clasifican los puestos, pues comparan uno con otro de acuerdo con sus niveles de responsabilidad.

La evaluación del desempeño y los incentivos clasifican a los empleados según su desempeño y les otorgan más recompensas.

La participación de utilidades clasifica a las organizaciones de acuerdo con su desempeño económico general y recompensa a los empleados como socios de ella. Estos tres sistemas son el punto de partida para un programa de pago completo.

Stacy Adams afirma que: "Los empleados tienden a juzgar la justicia al comparar los insumos y contribuciones relevantes al empleo que desempeñan con las recompensas que reciben; además tienden a compararse con otras personas que se encuentran en su misma situación."

Insumos Recompensas



Las recompensas económicas tienen un valor social y económico, por lo cual desempeñan un papel clave en varios modelos de motivación e inciden directamente sobre el comportamiento de las personas en el trabajo.

Pero además el empleado puede recibir otros incentivos no monetarios que lo hagan sentir bien, la clave está en que el personal sienta que las contribuciones en trabajo que realiza a la organización reciban una recompensa equiparable.

Si un empleado mejora su trabajo, espera que esta mejora le reporte un beneficio que pueda considerar valioso y así de esta forma mantendrá su buen desempeño.

El sistema de recompensas que se propone para el caso práctico, es un esquema que utilice el pago basado en el desempeño, se decide utilizar este sistema pues el desempeño de los jugadores es muy fácil de medir. Pero además se utilizarán otros incentivos como lo es el caso de menciones y reconocimientos que también tienen un alto valor dentro de las expectativas de una persona.

V CASO PRACTICO

5.1 ANTECEDENTES

Promotora del Club de Fútbol Pachuca

William Blaney, minero de la compañía de Real del Monte y Pachuca durante una visita a la ciudad de México, encontró que en ciertos colegios ingleses practicaban el fútbol, pero se sorprendió al ver lo mal que lo practicaban, por lo que decidió comprar un balón en la casa Spalding para llevarlo a Pachuca y practicar su deporte favorito junto a sus amigos mineros.

El minero regreso a Pachuca y le informo a sus compañeros que el fútbol había llegado a México y les propuso formar un equipo, la idea gusto de sobre manera, por lo que los mineros se anotaron para formar el equipo.

Un sábado por la tarde, tuvo lugar la reunión deportiva. Elementos de las Compañías Mineras de Santa Gertrudis, La Barca y Real del Monte formaron el primer conjunto de fútbol, el cual queda formalmente constituido con el nombre de Pachuca Athletic Club, en el mes de Noviembre de 1901.

Al principio practicaron el fútbol como pasatiempo en las horas que les dejaron libres sus ocupaciones en las minas. Para Julio de 1907, es inaugurada la primera liga Mexicana de fútbol con los equipos que surgieron inmediatamente después del Pachuca.

Hasta 1908, aparece por primera vez en las filas del Pachuca un jugador mexicano.

De 1910 a 1912, solo quedan en pie tres equipos entre ellos el Pachuca.

Campeones en 1917, 1918, 1919 y 1920.

Para la temporada de 1920-1921, el Pachuca desaparece pues la mayoría de sus jugadores se traslado a la capital.

Pasaron muchos años para que Pachuca volviera a tener un club profesional. Fue en el año de 1966 cuando el equipo logra coronarse en la segunda división ascendiendo al máximo circuito, a principios de la década de los 70, el Pachuca descendió y tuvieron que pasar 19 años para volver a los primeros planos, sin embargo a la siguiente temporada 92-93, nuevamente cayó a la división de ascenso.

Con la creación de la Primera División "A" en 1994, el Pachuca llega a la final pero termina perdiendo ante el Celaya.

En la temporada 95-96 los Tuzos (sobrenombre del equipo) logran ascender a la primera división, a partir de aquí es cuando el Lic. Jesús Martínez Patiño y su directiva, toman las riendas del club y junto con el gobierno del estado de Hidalgo forman una de las estructuras deportivas más importantes de nuestro país.

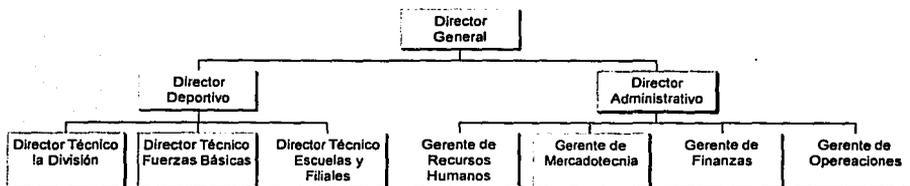
Para la temporada 98-99, por fin el Pachuca logra permanecer dos años seguidos en primera división, evadiendo el descenso.

Para el Torneo de Invierno 99, el Pachuca se corona campeón.

Para finales del 2000 el Pachuca participa en su primer torneo internacional al entrar en la copa Merconorte donde su participación fue muy discreta. En el 2001 fue invitado a participar en las eliminatorias del mundial de clubes.

El 2001 es un año especial para esta institución, pues logran el subcampeonato del torneo de Verano y el campeonato del torneo de Invierno, además de que inauguraron la primera etapa de su Universidad del fútbol, la primera en su tipo en México y América Latina, todo dentro del año en el que cumplen 100 años de su fundación, el único equipo mexicano con esta historia.

PROMOTORA DEL CLUB DE FUTBOL PACHUCA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.2 SITUACIÓN ACTUAL

MISIÓN.

Servir a la sociedad mexicana poniendo a su alcance un buen espectáculo, así como la formación integral de los futbolistas y personas, además de fomentar el deporte, asegurando la plena satisfacción de las necesidades de la población y de los integrantes de la institución como resultado de la eficacia de los procesos de trabajo, la constante actualización tecnológica y desarrollo humano de sus colaboradores se hace todo esto comprometidos siempre con el progreso de México.

VISIÓN.

1. Ser el mejor espectáculo futbolístico de México y formar futbolistas en forma integral.
2. Poner a la disposición de la institución, infraestructura tecnológica y humana de vanguardia que facilite el desarrollo deportivo, educativo, psicosocial e investigación que le permita a la institución la mejora continua y marquen la pauta dentro del contexto nacional.

PRINCIPIOS.

- ✓ Existe un compromiso con la sociedad que es el brindar espectáculo, formar personas, darle sentido de identidad y permanencia a los aficionados.
- ✓ Los jugadores son su razón de ser por que de ellos depende que la institución Pachuca sea exitosa y competitiva, por eso todos los planes, decisiones y acciones que se lleven a cabo tendrán sentido y validez en la medida que se orienten a mejorar su formación y lograr con ello un mejor desempeño.

- ✓ El respeto hacia los demás, reflejado en la consideración y el trabajo digno y justo es la base de las relaciones humanas.

VALORES INSTITUCIONALES

Respeto. Tratar a todas las personas con la consideración que merecen, la dignidad intrínseca del ser humano y desarrollar con ellos una relación basada en la confianza y en la colaboración.

Honestidad. Actuar en todo momento con un estricto apego a los principios que rigen la conducta personal y profesional.

Calidad/Productividad. Desarrollar las actividades cumpliendo con los objetivos, estándares, requerimientos establecidos en función de las expectativas, tanto de los aficionados como los integrantes de la institución.

Participación. Contribuir activamente al logro de objetivos organizacionales a través de la colaboración, el trabajo en equipo y el involucramiento de la toma de decisiones que lo competen.

Innovación. Constante búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, practicando la iniciativa, la creatividad y el talento para satisfacer plenamente las necesidades.

OBJETIVOS

1. Que la empresa sea rentable
2. Establecer una labor social.

3. Permanencia en la institución

4. Modelo de organización.

Esta institución da empleo aproximadamente a 586 personas, desde el presidente hasta los taquilleros y gente de limpieza y vendedores en el estadio.

Dentro de la Estructura Deportiva del Pachuca se cuenta con la escuela de fútbol más grande de México, albergando a más de 24 mil niños, cuenta con 126 escuelas y filiales, 64 en el estado de Hidalgo y el resto en toda la república, cuenta además con 7 filiales Internacionales.

En su centro de alto rendimiento se capacita a más de 120 jugadores de las siete categorías que participan en el Torneo Metropolitano de fuerzas Básicas organizado por la Federación Mexicana de fútbol y a dos filiales en la segunda división una de las cuales tiene derecho a ascenso.

Este año se inauguró la primera etapa de la Universidad del Fútbol, que consiste en el área de canchas y vestidores además de oficinas administrativas. en el centro Universitario de fútbol y Ciencias del deporte ofrece las siguientes carreras:

Psicología General (con área de concentración en deporte).

Educación Física.

Licenciatura en Comunicación (con área de concentración en deporte).

El club de fútbol Pachuca Creó en 1997 la Escuela Nacional de Directores Técnicos, avalada por la Federación Mexicana de Fútbol, y que tiene como propósito capacitar con un nivel de excelencia a los entrenadores que habrán de desarrollar el potencial futbolístico de la niñez y juventud mexicana.

Pese a todo lo antes mencionado, en el Club de fútbol Pachuca se presenta una problemática dentro de su equipo de primera división y todas sus fuerzas básicas, y es que los jugadores se encuentran desmotivados y su calidad futbolística no es la ideal.

5.3 PROBLEMÁTICA

5.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LO QUE SE DESEA MEJORAR

Los métodos que se utilizaron para poder detectar las inquietudes y necesidades de los diferentes beneficiarios. Lo que constituye la problemática del club, fueron: La observación, la entrevista y cuestionarios.

Lo que se pudo detectar fue lo siguiente: Existe una desmotivación en los jugadores. El sistema de mejora continua se refiere a la resolución de un problema de falta de entusiasmo de los jugadores, del Club de fútbol Pachuca. Se eligió este aspecto dado que afecta directamente la productividad de la organización, Además de que se considera un factor que no permite cumplir con la misión del club, que es la de dar un buen espectáculo.

En este trabajo de seminario se analizó que un aumento en la motivación representaba importantes beneficios como:

1. Aumento directo de la productividad de los jugadores.
2. Un mejor desempeño de los jugadores, generara mejores resultados y estos a su vez, lograrán que los aficionados estén contentos con el desempeño de su equipo.
3. La Directiva del Club cumplirá con su misión en mejor forma.

5.3.2 BENEFICIARIOS DEL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA

Los beneficiarios del sistema son:

Los directivos del club

El director deportivo

El técnico de los diferentes equipos en cada categoría.

Los propios jugadores.

Los aficionados del Club Pachuca.

5.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS BENEFICIARIOS

a) A los directivos del Club se les aplicó una entrevista, método que es más directo y se facilita su uso por que son pocos los directivos del club, se entrevistó al presidente, vicepresidente, gerente deportivo, al director técnico y uno de sus auxiliares y se encontró que desean lo siguiente:

1. Tener un equipo que juegue bien y marque la pauta en el ámbito nacional.
2. Que los jugadores se sientan comprometidos y a gusto jugando con su equipo.

b) Los directores técnicos desean lo siguiente:

1. Que los jugadores den su máximo rendimiento en el campo
2. Que se encuentren a gusto dentro del equipo.

c) Para detectar las necesidades de los jugadores se les aplico un cuestionario el cual presentamos a continuación:

Cuestionario aplicado a jugadores.

1. Consideras que el trato recibido por la directiva de la institución es:

a) Bueno b) Malo c) Regular

2. ¿Crees que recibes el suficiente reconocimiento por tu trabajo?

a) Si b) No

3. ¿Conoces la existencia de un sistema de reconocimientos o incentivos?

a) Si b) No

4. ¿Estas de acuerdo con dicho sistema?

a) Si b) No

5. ¿Te gustaría un nuevo sistema de incentivos?

a) Si b) No c) Me da igual

6. ¿de que forma te gustaría que evaluaran tu rendimiento para poder darte incentivos?

a) Individual b) En equipo c) Ambas

En lo que respecta a los jugadores se aplico un cuestionario a los jugadores del plantel de primera división, en el cual nos podemos percatar de que están desmotivados porque sienten que la institución no esta reconociendo su desempeño.

El no recibir algo de reconocimiento esta provocando que los jugadores no den su máximo rendimiento.

De los cuestionarios aplicados a los 30 jugadores del plantel primera división se desprende lo siguiente:

$P=B/N$ Donde B= Número de favorables en la población

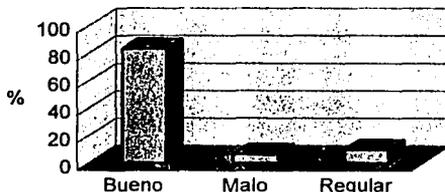
P= Proporción poblacional de favorables

N= Población

PREGUNTA	P= % FAVORABLES	P= % FAVORABLES	P= % FAVORABLES
1	a) Bueno 83.33%	b) Malo 6.67%	c) Regular 10.00%
2	a) Si 53.33%	b) No 47.67%	
3	a) Si 100.00%	b) No 0.00%	
4	a) Si 20.00%	b) No 80.00%	
5	a) Si 93.33%	b) No 0.00%	c) Me da igual 6.67%
6	a) Individual 10.00%	b) En equipo 6.67%	c) Ambas 83.33%

En lo que se refiere al trato recibido por la directiva de la institución, 25 jugadores lo considera bueno, 3 dicen que es regular y los restantes 2 dicen que es malo, lo que se puede ilustrar en la siguiente gráfica.

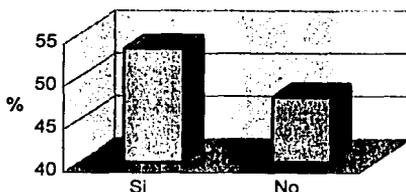
TRATO DE LA DIRECTIVA A JUGADORES



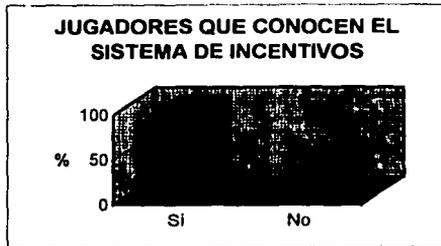
Con estos datos se puede concluir que la relación entre directiva y jugadores es muy buena.

Después se les pregunto si creían que recibían el suficiente reconocimiento por su trabajo a lo cual 16 de los 30 jugadores contestaron que no, y los otros 14 contestaron que sí. Lo que muestra que casi el 50% cree que no recibe el suficiente reconocimiento.

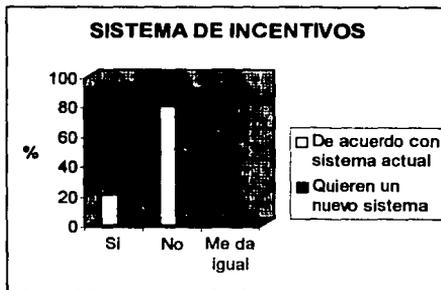
HAY RECONOCIMIENTO SUFICIENTE



A la pregunta tres, los treinta jugadores contestaron que si conocian el sistema de incentivos.



En la pregunta cuatro 24 contestaron que no están de acuerdo con el sistema de incentivos y solo 6 que si, pero en la pregunta numero 5 se muestran resultados interesantes, pues 28 jugadores quieren un nuevo sistema aún los que están de acuerdo con el actual sistema, solo a 2 jugadores les da igual, lo que significa que ninguno esta en contra de un nuevo sistema de incentivos.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se ve en la gráfica anterior un nuevo sistema de incentivos domina el pensamiento de la mayoría de los jugadores y ninguno esta en contra.

La siguiente pregunta fue: ¿Cómo te gustaría que evaluaran tu rendimiento para poder darte incentivos?, A lo que 2 jugadores contestaron que en equipo y 3 que individualmente y 25 que ambas.



Esta gráfica muestra resultados interesantes pues a la mayoría le gustaría ambas evaluaciones.

De acuerdo con estos resultados se muestra que en el plantel de primera división existe una apatía por el trabajo, esto debido principalmente a que los jugadores consideran que no están recibiendo el suficiente reconocimiento a su trabajo, por tal motivo se propone establecer un sistema de mejora continua que ayude al mejor funcionamiento de los jugadores y por consiguiente de toda la institución

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

5.4 PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA

Se propone el siguiente sistema de mejora continua de la calidad cuyo objetivo es lograr el mejor rendimiento de los jugadores que son el recurso más importante de la organización, cubriendo las expectativas de todos los usuarios identificados con anterioridad, lo anterior se pretende lograr a través de la motivación de los jugadores.

El sistema de mejora continua se aplicará en el plantel primera división porque se considera la parte primordial del club. Sin olvidar que con ciertas modificaciones se puede aplicar a todos los demás niveles (escuelas, filiales y fuerzas básicas).

5.5 CÍRCULOS DE CALIDAD

La técnica de calidad que se considera la más apropiada para la implementación del sistema de mejora continua en este caso es la de círculos de calidad. Pues si se quiere tener calidad en una organización se requiere la creación de estructuras que la fomenten.

Los círculos de calidad tuvieron su origen en Japón, durante la Segunda Guerra Mundial; esto dio nacimiento a un nuevo estilo gerencial que coincidió con el profundo sentido de la familia japonesa.

Es hasta 1962, cuando aparece por primera vez el nombre de círculos de calidad en una revista especializada. En este momento el Dr. Karou Ishikawa toma la iniciativa en este tema, por lo que es considerado “padre de los círculos de calidad”.

Se trata de un programa a través del cual un grupo de trabajadores de una misma área se reúnen a analizar sus problemas y proponer soluciones en el lugar de trabajo. Son parte de un movimiento de gerencia democrática que busca ampliar la participación de los trabajadores en el control y en la administración de las empresas.

Se sugiere que los grupos estén formados por un número de personas que oscile entre cinco y nueve y que trabajen regularmente en el mismo lugar.

Los círculos de calidad se reúnen dentro del horario de la jornada de trabajo, para identificar y discutir sus problemas, averiguar sus causas, actuar para resolverlos o recomendarles soluciones a las instancias competentes.

La idea básica consiste en crear conciencia de la calidad y la productividad en todos los elementos de la organización.

Los círculos de calidad reportan ventajas tanto en el ámbito organizacional como individual ya que fomentan la comunicación, la iniciativa, participación y la autorrealización.

Los objetivos de los círculos de calidad son:

- Mejorar la calidad.
- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa.
- Desarrollo personal.
- Que el lugar de trabajo sea cómodo y rico.
- Participación de los empleados.

Los pilares sobre los que se sustentan los círculos de calidad son los siguientes:

1. El reconocimiento de todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, que quien lo realiza cotidianamente.

2. El respeto entre los individuos.

3. El reconocimiento de que el trabajo en grupo aumenta las capacidades individuales.

Debe existir un líder que dirija las reuniones el cual es elegido por el grupo.

Se capacita al líder en manejo de grupos y conducción de juntas, así el líder vuelve a su área de trabajo e invita a sus compañeros a participar voluntariamente en el círculo de calidad.

Las ventajas de trabajar con círculos de calidad son las siguientes:

- Estimulan la creatividad y la inteligencia de las personas.
- Mayor identificación de los empleados con la organización.
- Impulsan la calidad de la empresa.
- Propician una actitud participativa y cooperativa.
- Generan integración, motivación y productividad.
- Madurez en los empleados al realizar un análisis crítico, que los llevará a un consenso.

Estos círculos promueven la mejora del proceso, la innovación y la cultura de calidad con la reducción consecuente de costos.

Una de las ideas básicas de las actividades de los círculos de calidad, es transferir autoridad. En otras palabras no administrar de arriba hacia abajo, sino a través de una administración participativa.

No hay que dejar del lado que el cambio de comportamiento se debe recompensar y a pesar de que existen muchas formas de hacerlo pero las económicas son las más comunes.

Pero apliquemos esto a la realidad del club de fútbol Pachuca.

Como principio creó que para poder empezar a trabajar con calidad los jugadores deben identificarse con la institución y juntos estar de acuerdo en lo que buscan, ser mejores cada día. Es decir estar comprometidos con el objetivo de actuar con calidad.

1. Como primer paso para la implementación del sistema se requiere sensibilizar al jugador sobre la importancia de su trabajo, para la organización, para lo cual se proponen dos cosas:
 - a) Una platica cada inicio de temporada en la cual se les comente a los jugadores y director técnico lo que es la institución y sus objetivos, resaltando la importancia que tienen ellos para el logro de aquellos. Dicha platica será impartida por el presidente Jesús Martínez.
 - b) Colocación de letreros alusivos a la importancia que para la institución tienen los jugadores, dichos letreros se ubicaran en lugares estratégicos, como los vestidores y la cancha.

Con estas dos sencillas actividades se muestra el interés de la dirección por sus jugadores lo que puede propiciar un mayor esfuerzo de los empleados pues se identifican con los objetivos de la organización.

Lo siguiente a realizar serían las reuniones de jugadores y cuerpo técnico, la primera de las cuales será el primer día de entrenamientos de la temporada, en esta reunión se hablara de lo que pretenden lograr este año, para ser más claro se establecerán objetivos.

Las siguientes reuniones se realizarán en el primer entrenamiento después de cada juego, y en ellas se analizará el funcionamiento del equipo, manifestando lo que se considere que se hizo bien y mal, además manifestarán que se puede hacer para mejorar lo hecho en el partido.

En estas reuniones se analizarán los videos del juego, lo que permite tener un apoyo visual, de su actuación lo que representa una ventaja pues facilita la autocrítica y el autodesarrollo.

Para la temática de dichas reuniones se requiere dividir el funcionamiento del equipo en dos facetas, ofensiva y defensiva. El objetivo de dichas reuniones es mejorar el funcionamiento del equipo semana a semana.

Cabe hacer mención que el líder de estas reuniones será el director técnico.

Un factor primordial en las actividades humanas es la motivación, pero cuando se trata de organizaciones deportivas las actitudes cobran mayor importancia. El cambio de comportamiento tiene que ser incentivado y para que se repita debe ser recompensado.

La siguiente etapa de la propuesta se refiere a que la organización cuente con un sistema de incentivos que dirija el comportamiento de los jugadores a lograr tener mejores resultados cada día.

Como primer factor motivacional tenemos que resultado de hacer cada día mejor las cosas el equipo tendrá mejor funcionamiento.

Pero además se propone implementar un nuevo sistema de incentivos monetarios que consista en el pago de una prima por el logro de cada uno de los siguientes aspectos:

POR EQUIPO

PRIMA POR JUGADOR Y CUERPO TÉCNICO

LOGRO	Actual	Propuesta
Líder general del torneo	80,000	100,000
Líder de grupo	X	50,000
Mejor ofensiva	X	25,000
Mejor defensiva	X	25,000
Calificar a liguilla	X	20,000

Es de destacar que el promedio de salarios mensuales del club se encuentra en los 350,000 pesos mensuales por lo que estas primas son más bien de carácter simbólico.

Se propone además una prima de 100,000 para el delantero que sea el campeón goleador, pero esta prima no se haría del conocimiento de los jugadores, solo se entregaría al final del torneo. Pues si se les dice antes, su comportamiento se puede desviar al logro individual y cuando este en posibilidades de pasarle el balón a un compañero mejor ubicado podría no pasarle el balón y buscar el solo el gol.

Cabe destacar que en la liguilla ya existe un sistema de incentivos que se seguirá manejando y que presento como referencia.

LOGRO	PRIMA POR JUGADOR
Avanzar a la siguiente fase	150,000
Ser campeones	250,000

El cuerpo técnico recibe estas primas de acuerdo a sus contratos.

Pero no solo existen incentivos monetario, también existen otros incentivos que son muy efectivos y que formarán parte de este sistema de mejora continua.

Se establecerá la novedad de que al final de cada partido se entregará un balón al jugador que el cuerpo técnico consideré que tuvo el mejor desempeño del equipo. Esto permite que todos sus compañeros le aplaudan y que se de cuenta que su labor es reconocida por todo el equipo.

Por cada balón que reciba se le bordara una estrella a su uniforme y se hará del conocimiento del público su significado, este reconocimiento solo se entregará cuando el equipo gane.

Al final de cada temporada los mismos jugadores votarán para designar al jugador más valioso, al cual se le dará un reconocimiento en el estadio antes del ultimo partido como locales de la temporada regular. El mismo procedimiento se aplicará para el jugador más valioso de la liguilla.

La última etapa de la propuesta es una etapa muy sencilla pues se refiere a tener capacitación y entrenamiento, que en el caso de un futbolista las recibe todos los días, en este punto es importante mencionar que para que las cosas se hagan con calidad deben de manifestarse dos habilidades, una es que la persona conozca o sepa hacer la actividad (educación) pues con pura voluntad no se logra mejorar hay que tener ciertos conocimientos sobre lo que se realiza, la otra se refiere a que sepa lo que su cliente o usuario requiere para poder brindarle calidad.

Es importante señalar que los círculos de calidad facilitaran la ruptura de los malos comportamientos, con el fin de lograr un mejor desempeño deportivo en la búsqueda siempre de la mejora continua de la calidad.

5.6 CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se puede concluir que es necesario implementar calidad en las organizaciones, sobre todo en los tiempos actuales pues la competitividad juega un papel importante y lo que hoy era una ventaja mañana se va a convertir en una necesidad de primer orden y quien no implemente calidad estará labrando su fracaso.

El concepto de calidad actual aplica a todas las organizaciones e individuos y a todas las actividades que estos realizan, el objetivo de realizar una propuesta de un sistema de mejora continua de la calidad, es el de lograr que cada día se realicen las cosas con mayor apego a cubrir las necesidades de nuestros clientes o usuarios.

Realizar este trabajo de seminario en una institución deportiva responde a la inquietud personal de demostrar que en nuestro país estas instituciones son unas de las más mal administradas, lo que no les permite tener buenos resultados. Esto pasa principalmente por el poco profesionalismo que tienen las personas encargadas de estos organismos, pues en la mayor parte de los casos son personas conocedoras del deporte, pero poco saben de administración.

Es importante comentar que la calidad debe observarse como una cadena lo que quiere decir que aunque el equipo trabaje con calidad en el ámbito deportivo si sus demás divisiones no implementan un sistema de calidad el esfuerzo realizado se perdería, pues la calidad debe verse como un valor compartido.

Es importante comentar que la propuesta que se menciona en el caso práctico es la que se considera la mejor opción para esta institución y de aplicarse se deben tener resultados positivos.

BIBLIOGRAFÍA

ALVEAR SEVILLA CELINA. "Calidad Total", Conceptos y Herramientas prácticas. ED Limusa, México. 1999.

ANDA GUTIÉRREZ. "Administración y Calidad". ED Limusa, México. 1998.

ARIAS GALICIA FERNANDO. "Administración de Recursos Humanos". ED Trillas, México. 1987.

BUFA S. ELWOOD. "Administración y Dirección técnica de la Producción". ED Limusa, México. 1982.

CIMBRADO G. PHILIP. "Psicología y vida". ED Trillas, México. 1992.

CHIAVENATO IDALBERTO. "Administración de Recursos Humanos". ED McGraw Hill, México. 1997.

de MIGUEL FERNÁNDEZ ENRIQUE. "Introducción a la gestión Management". Volumen I. IPN. México. 1998.

FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO. "El Proceso Administrativo". ED Diana, México. 1984.

GUÍZAR MONTÚFA RAFAEL. "Desarrollo Organizacional", Principios y Aplicaciones. ED McGrawhill, México. 1998.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ SERGIO. "Introducción a la Administración", Un enfoque teórico práctico. ED McGraw Hill, México. 1988.

KOONTZ HAROLD, HEINZ WEIRICH, CYRIL O'DONEL. "Elementos de Administración". ED McGraw Hill, México. 1988.

MARISTANY JAIME. "Administración de Recursos Humanos". ED Pretencie Hall, Argentina. 2000.

MÜNCH GALINDO Y GARCÍA MARTÍNEZ. "Fundamentos de Administración". ED Trillas, México. 1995.

REYES PONCE AGUSTÍN. "Administración de Personal". Primera parte ED Limusa, México. 1987.

RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN. "Introducción a la Administración con énfase de Sistemas". ED ECASA, México. 1993