



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

A R A G Ó N

“ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES”

T R A B A J O E S C R I T O
EN LA MODALIDAD DE SEMINARIOS
Y CURSOS DE ACTUALIZACIÓN Y
CAPACITACIÓN PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

INGENIERO EN COMPUTACIÓN

P R E S E N T A :

IRIS EUGENIA PÉREZ SÁNCHEZ

ASESOR: M. en ING. DANIEL VELÁZQUEZ VÁZQUEZ

MÉXICO

NOVIEMBRE, 2005.

0350976



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
"Aragón"*

*Administración por
Áreas
Funcionales*

Iris Eugenia Pérez Sánchez

A G R A D E C I M I E N T O S

A MI MAMI, SIN ELLA NO
HUBIERA LLEGADO HASTA
DONDE ME ENCUENTRO. GRACIAS
POR TU PERSEVERANTE APOYO

A SHARENI, QUIEN CON SU RISA
E INOCENCIA, ME HIZO
COMPRENDER EL VERDADERO
VALOR DE LAS COSAS
IMPORTANTES. GRACIAS POR TU
COMPAÑÍA DURANTE LA
ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO.
TE AMO HOY Y SIEMPRE.

A MI PAPÁ †, COMO UNA
MUESTRA DE QUE CUANDO SE
QUIERE SE PUEDE.

A MIS HERMANOS, MAURI,
GÜERA Y ADRI, QUIENES
SIEMPRE SE LAS HAN
INGENIADO PARA DARLE SABOR
A MI EXISTENCIA.

A MIS SOBRINOS: AITZURI
SHARENI CRUZ PÉREZ, GUSTAVO
RENÉ BURGOA PÉREZ Y EILEEN
PÉREZ AGUIRRE, COMO UN
EJEMPLO DE PERSEVERANCIA
PARA SU FUTURO.

A LA DRA. ADRIANA IVONNE,
CERVANTES VÁZQUEZ (IVONA),
POR LOS 23 AÑOS DE AMISTAD
EN LOS QUE HEMOS
COMPARTIDO BUENOS Y MALOS
MOMENTOS, POR TU APOYO Y
CONSEJOS. GRACIAS AMIGA.

A TERESA GUERRERO CÁRDENAS,
DE QUIEN SIEMPRE HE RECIBIDO
SÓLO PALABRAS DE ALIENTO Y
APOYO, Y QUIEN HA
DEMOSTRADO SER POR SIEMPRE
UNA AMIGA VERDADERA.

A YALIM AGUIRRE CRUZ, CON SU
AMISTAD, BUEN HUMOR Y
ALEGRÍA ME AYUDARON A SALIR
ADELANTE CUANDO MÁS LO
NECESITÉ.

AL ING. JOSÉ MANUEL
QUINTERO CERVANTES, QUIEN
SIEMPRE ME ORIENTÓ HACIA EL
CAMINO DEL ÉXITO. POR TU
APOYO Y AMISTAD
INCONDICIONALES, GRACIAS.

AL ING. E. ROBERTO GONZÁLEZ
PALANCARES POR SU COMPAÑÍA,
Y SU CONTAGIOSO OPTIMISMO,
ADEMÁS DE SU AMISTAD.

AL M. EN ING. DANIEL
VELÁZQUEZ VÁZQUEZ, POR
ACEPTAR ASESORARME EN ESTE
TRABAJO DE TITULACIÓN, POR
SU ENORME COMPRENSIÓN Y
PACIENCIA Y POR COMPARTIR
CONMIGO SUS CONOCIMIENTOS.

AL FÍSICO LUIS RAMÍREZ
FLORES POR SUS EXCELENTE
CONSEJOS Y OBSERVACIONES,
EN EL DESARROLLO DEL
TRABAJO. GRACIAS MIL.

AL ING. JUAN GASTALDI PÉREZ
POR ILUSTRARME CON SUS
MAGNÍFICAS IDEAS,
FACILITÁNDOME EL PODER
TITULARME.

AL ING. EFRÉN GUERRERO
SANTAMARÍA POR SER
SIEMPRE TAN ENTUSIASTA,
AYUDÁNDOME A DARLE OTRO
ENFOQUE A MI TESIS.
GRACIAS POR TODO SU
APOYO.

AL ING. JOSÉ MANUEL
QUINTERO CERVANTES POR
SIEMPRE CONTAR CON SU
AYUDA EN EL DESARROLLO DE
TODAS MIS TESIS.

A TODO MI JURADO POR SU
AYUDA EN UN SUEÑO QUE CREÍA
CASI IMPOSIBLE Y QUE HOY ES
UNA REALIDAD.

AL ING. GILBERTO GARCÍA
SANTAMARÍA GONZÁLEZ, POR
SUS SABIAS PALABRAS, QUE ME
AYUDARON HA NO DESISTIR
PARA CONCLUIR MI
LICENCIATURA.

A LA LIC. MA. TERESA LUNA
SÁNCHEZ POR SU APOYO
INCONDICIONAL, POR CONFIAR
SIEMPRE EN MI Y POR
IMPULSARME PARA SEGUIR
ADELANTE. GRACIAS POR SU
AMISTAD.

AL LIC. ALBERTO SÁNCHEZ DÍAZ,
POR HABERME OTORGADO LOS
MEDIOS PARA TERMINAR MIS
ESTUDIOS Y POR SER SIEMPRE
UN AMIGO VERDADERO.

A LA ING. MA. DEL PILAR
VIDRIALES (IMP), QUIEN
SIEMPRE CREYÓ EN MI A
PESAR DE LAS
CIRCUNSTANCIAS.

A LOS ING. CARLOS
MARTÍNEZ Y CARLOS GÁLVEZ
(IMP), POR SU PACIENCIA Y
TODAS SUS ENSEÑANZAS EN
UN CAMPO NUEVO Y
DIFERENTE PARA MI.

AL INSTITUTO MEXICANO DEL
PETRÓLEO (IMP) POR TODO SU
APOYO, SOBRETUDO EL
ECONÓMICO.

A RAFAEL ORTIZ CORONEL, POR
SER LO MÁS IMPORTANTE EN MI
VIDA, POR TUS CUIDADOS,
DEDICACIÓN, CONSEJOS Y APOYO,
Y SOBRETUDO POR TU FORMA DE
SER, TE AMO CARIÑO.

A LOS LABORATORIOS DE
CÓMPUTO DE FUNDACIÓN
UNAM, POR TODO LO APRENDIDO
Y LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA
DURANTE MI ESTANCIA COMO
BECARIO EN UNO DE SUS
LABORATORIOS.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO (UNAM),
POR HABERME DADO UNA
CARRERA UNIVERSITARIA Y LA
OPORTUNIDAD DE SER PARTE DE
ELLA.

GRACIAS A DIOS POR LA
GRACIA DE CUMPLIR UNA MÁS
DE MIS METAS, Y POR
DEMOSTRARME DE NUEVA
CUENTA QUE LA ESPERANZA
NUNCA MUERE.

GRACIAS A TODOS AQUELLOS
QUE DE ALGUNA U OTRA
FORMA ME AYUDARON PARA
PODER TERMINAR UNA META
TAN IMPORTANTE COMO LO
ES, EL TITULARME.

GRACIAS

I N D I C E

INTRODUCCIÓN

| | | |
|-------------------|---|-----|
| CAPITULO 1 | "ECONOMÍA Y FINANZAS"..... | 2 |
| CAPITULO 2 | "MERCADOTECNIA"..... | 21 |
| CAPITULO 3 | "RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL"..... | 32 |
| CAPITULO 4 | "ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO"..... | 57 |
| CAPITULO 5 | "CONTABILIDAD Y FINANZAS"..... | 88 |
| CAPITULO 6 | "PRODUCCIÓN"..... | 125 |
| CAPITULO 7 | "CALIDAD"..... | 159 |
| CAPITULO 8 | "PLANEACIÓN ESTRATEGICA"..... | 194 |
| CONCLUSIONES..... | | 227 |
| BIBLIOGRAFIA..... | | 230 |

I N T R O D U C C I Ó N

SE EXPLICARÁ LA NATURALEZA, LA ESTRUCTURA, EL FUNCIONAMIENTO Y LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS APLICABLES A TODA ENTIDAD. EN FORMA GENERALIZADA, YA QUE SE TRATA DE DAR HERRAMIENTAS A LOS INGENIEROS PARA SU ÓPTIMO DESARROLLO EN LAS EMPRESAS, ADQUIRIENDO CONOCIMIENTOS BÁSICOS E IMPORTANTES CON LA LECTURA DE ESTE TRABAJO,

TAMBIÉN DE MANERA GENERAL, LA MUY ESTRECHA RELACIÓN ENTRE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN; ASÍ COMO LOS ASPECTOS MÁS SOBRESALIENTES DE LOS DIFERENTES ENFOQUES QUE HAN IDO CONSTRUYENDO LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN DESDE EL SURGIMIENTO DE LAS PRIMERAS APROXIMACIONES DE TRATAR DE SISTEMATIZAR ESTA FORMA DE CONOCIMIENTO, HASTA LAS TEORÍAS MÁS RECIENTES.

LA IMPORTANCIA QUE TIENE UNA LECTURA NÍTIDA Y PRECISA DE LOS INDICADORES ECONÓMICOS PARA LA EFICIENTE APLICACIÓN EN LA VIDA COTIDIANA Y EN LOS NEGOCIOS.

SE ANALIZARÁN LOS ASPECTOS ECONÓMICOS Y ESTRUCTURALES QUE DETERMINAN LA APLICABILIDAD DE LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN,

SE DEFINIRÁ LA NATURALEZA, LA ESTRUCTURA, EL FUNCIONAMIENTO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE MERCADOTECNIA DE UNA MANERA GENERAL PARA PODER SACAR EL MAYOR PROVECHO POSIBLE DE LOS RECURSOS O SERVICIOS DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN A LA CUAL PERTENECEMOS.

SE EXPLICARÁ LA NATURALEZA, LA ESTRUCTURA, EL FUNCIONAMIENTO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, ASÍ COMO ALGUNOS ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

SE REVISARÁN LAS DIVERSAS TEORÍAS Y ENFOQUES QUE EXISTEN EN RELACIÓN AL LIDERAZGO, ANALIZAR CUÁLES SON LOS FACTORES QUE INCIDEN EN UN ESTILO DE LIDERAZGO EFECTIVO, SIN DEJAR DE RECONOCER SU NATURALEZA CONTINGENTE.

SE ANALIZARÁN LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES DE LAS ÁREAS DE CONTABILIDAD Y FINANZAS ASÍ COMO SU IMPORTANCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS PARA EL ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN.

REVISAR LAS ACTIVIDADES A TOMARSE EN CONSIDERACIÓN PARA UNA EFICIENTE ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN. TAMBIÉN CONOCEREMOS QUE ES EL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO, PARA QUE SIRVEN Y COMO APLICARLOS. QUE ES Y COMO UTILIZAR EL CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y EL KANBAN.

CONOCER LOS DIVERSOS ENFOQUES QUE EXISTEN EN RELACIÓN A LA CALIDAD, SU DEFINICIÓN, SUS PRINCIPALES FILÓSOFOS, LA EVOLUCIÓN QUE HA TENIDO A LO LARGO DE LOS AÑOS HASTA NUESTROS DÍAS Y LOS NUEVOS SISTEMAS PARA LA CONSECUCCIÓN DE LA CALIDAD, CUÁLES SON LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD TOTAL.

REVISAR LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES QUE COMPONEN EL BASTO UNIVERSO CONCEPTUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, APLICABLES A CUALQUIER NEGOCIO, DE UNA MANERA GRÁFICAMENTE SENCILLA PARA SU MEJOR ENTENDIMIENTO.

SE TRATA DE DAR HERRAMIENTAS A LOS INGENIEROS PARA SU ÓPTIMO DESARROLLO EN LAS EMPRESAS, ADQUIRIENDO CONOCIMIENTOS BÁSICOS E IMPORTANTES CON LA LECTURA DE ESTE TRABAJO QUE AUNADO A SU CONOCIMIENTO MATEMÁTICO Y ABSTRACTO LOGRARÁ UN MEJOR DESENVOLVIMIENTO EN ÁREAS QUE SE ENCUENTRAN AJENAS A ELLOS, ALCANZANDO UN TODO CONSIGO MISMOS Y PARA LA EMPRESA PARA LA CUAL LABOREN.



CAPÍTULO 1



E C O N O M Í A

Y

F I N A N Z A S



ECONOMÍA Y FINANZAS

DEFINICIÓN DE ECONOMÍA

ETIMOLOGICAMENTE, ECONOMÍA SIGNIFICA "EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CASA". PROVIENE DEL GRIEGO "OIKOS" QUE SIGNIFICA CASA (CONCEPTO QUE INCLUYE A LA FAMILIA Y AL INMUEBLE), Y "NEMO" QUE SIGNIFICA ARREGLAR, MANEJAR. AL INTEGRAR AMBAS VOCES SE FORMA LA PALABRA "OIKONOMOS", QUE DERIVO POSTERIORMENTE EN OIKONOMÍA HASTA LLEGAR A ECONOMÍA.

A MEDIDA QUE LAS SOCIEDADES HAN EVOLUCIONADO, LO HAN HECHO TAMBIÉN EL SIGNIFICADO DEL TÉRMINO ECONOMÍA.

ALFRED MARSHALL (1890), DEFINIÓ A LA ECONOMÍA COMO LA CIENCIA QUE EXAMINA LA PARTE DE LA ACTIVIDAD INDIVIDUAL Y SOCIAL ESPECIALMENTE DEDICADA A ALCANZAR Y MANTENER LAS CONDICIONES MATERIALES DEL BIENESTAR.

L. ROBBINS (1951), LA HA DEFINIDO COMO LA CIENCIA QUE ESTUDIA EL COMPORTAMIENTO HUMANO COMO UNA RELACIÓN ENTRE FINES Y MEDIOS ESCASOS QUE TIENEN USOS ALTERNATIVOS.

OSKAR LANGE (1959), PROPONE QUE LA ECONOMÍA ES EL ESTUDIO DE LAS LEYES SOCIALES QUE GOBIERNAN LA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MEDIOS MATERIALES QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES HUMANAS.

RUDIGER LANGE (1987), SEÑALA QUE ES EL ESTUDIO DE LA FORMA COMO LOS INDIVIDUOS O LAS SOCIEDADES DECIDEN QUÉ VAN A PRODUCIR, CÓMO Y PARA QUIÉN, CON LOS RECURSOS ESCASOS Y LIMITADOS DE QUE DISPONEN.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DE UNA ECONOMÍA DOMÉSTICA

POR LOS OCHENTA APARECIÓ EL PROBLEMA MÁS GRAVE DE LA HUMANIDAD LO CONSTITUÍA LA POBREZA METROPOLITANA DEL TERCER MUNDO: BUENO AHORA SE DA AQUELLO ACERCA DE "QUIEN NO TIENE CABEZA PARA PREVER, HA DE TENER ESPALDAS PARA AGUANTAR".

"ECONOMÍA DOMÉSTICA" SON PRÁCTICAS DE AUTOPRODUCCIÓN FAMILIAR PARA AUTOCONSUMO FAMILIAR, CON ALGUNA ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA DE TRUEQUE, QUE COMPRENDA NO EXHAUSTIVAMENTE: PRODUCCIÓN Y CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS; CONFECCIÓN Y REPARACIÓN DE INDUMENTARIA Y CALZADO Y PRÁCTICAS DE PUERICULTURA, SALUD PREVENTIVA Y PRIMEROS AUXILIOS. UNA CONCEPCIÓN ALTA DE LA ECONOMÍA DOMESTICA, ENCUADRARÍA ESTAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS CON LAS ACTIVIDADES DE LAS ENTIDADES DE BIEN PÚBLICO, DE PRIMER GRADO(O SEA "CARA A CARA", TALES COMO LOS CLUBES SOCIALES Y DEPORTIVOS; LAS COOPERATIVAS COOPERADORAS Y LAS MUTUALES, LAS ORGANIZACIONES DEL CULTO, ASI COMO ENTIDADES AFINES), PARECIERAN QUE ESTAS ACTIVIDADES TENDRÍAN QUE ESTAR COMPLEMENTADAS O CONECTADAS CON LAS RESPECTIVAS AUTORIDADES MUNICIPALES Y LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS BÁSICOS Y MEDIOS.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL FUNCIONAMIENTO DE UNA ECONOMÍA ABIERTA

EN UNA ECONOMÍA ABIERTA, COMO SON TODAS EN LA REALIDAD, LOS INDIVIDUOS DE LOS DIFERENTES PAÍSES PUEDEN REALIZAR TRANSACCIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES.

LAS TRANSACCIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES CONSISTEN EN LA COMPRA Y VENTA DE BIENES, SERVICIOS Y ACTIVOS, DE UN DETERMINADA PAÍS POR LOS INDIVIDUOS DE

OTRO PAÍS. EN EL CUADRO SIGUIENTE SE CLASIFICAN LAS TRANSACCIONES ECONÓMICAS INTERNACIONALES. (EXPLICAR LA DIFERENCIA ENTRE BIENES Y ACTIVOS)

| POSIBLES TRANSACCIONES ECONÓMICAS ENTRE PAÍSES | |
|--|---|
| COMPRAR Y VENDER BIENES | POR EJEMPLO, UN ESPAÑOL PUEDE COMPRAR UN COCHE FABRICADO EN JAPÓN |
| COMPRA Y VENDER SERVICIOS | POR EJEMPLO, UN JAPONÉS PUEDE ALQUILAR UNA NOCHE DE HOTEL EN MADRID |
| COMPRAR Y VENDER ACTIVOS FÍSICOS | POR EJEMPLO, ALEMÁN PUEDE COMPRARSE UNA CASA EN TOLEDO |
| COMPRAR Y VENDER ACTIVOS FINANCIEROS | POR EJEMPLO, ESPAÑOL PUEDE COMPRAR ACCIONES DE MICROSOFT |

"UNA ECONOMÍA ABIERTA ES AQUELLA QUE REALIZA TRANSACCIONES ECONÓMICAS CON EL RESTO DEL MUNDO."

PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS Y SU SIGNIFICADO

INDICADORES MACROECONÓMICOS

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

¿QUÉ ES EL PIB? ES EL MÁXIMO INDICADOR DE UNA ECONOMÍA. CONTABILIZA TODAS LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS, COMERCIALES Y DE SERVICIOS, SU VARIACIÓN PORCENTUAL NOS INDICA LO QUE UNA ECONOMÍA CRECIÓ O DECRECIÓ.

SE DICE QUE UNA ECONOMÍA ESTÁ EN EXPANSIÓN CUANDO POR DOS TRIMESTRES CONSECUTIVOS SE PRESENTAN TASAS DE CRECIMIENTO POSITIVAS.

SE DICE QUE UNA ECONOMÍA ESTÁ EN RECESIÓN CUANDO POR DOS TRIMESTRES CONSECUTIVOS SE REPORTAN TASAS DE CRECIMIENTO NEGATIVAS.

SE DICE QUE UNA ECONOMÍA ESTÁ ESTANCADA CUANDO SU CRECIMIENTO ES NULO (CERO); SIN EMBARGO, EN REALIDAD ESTÁ ESTANCADA CUANDO SU CRECIMIENTO ES APENAS SIMILAR AL DE LA TASA DE NATALIDAD DE SU POBLACIÓN.

¿CÓMO SE MIDE? EL PIB SE MIDE EN FORMA TRIMESTRAL. LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (SHCP) ES LA RESPONSABLE DE PUBLICAR LA INFORMACIÓN DEL PIB. EXISTE UN CALENDARIO DE PUBLICACIÓN, 46 DÍAS DESPUÉS DE HABER FINALIZADO EL TRIMESTRE.

¿CÓMO ESTÁ INTEGRADO? EN TRES GRANDES DIVISIONES:

- EL SECTOR AGROPECUARIO: SE MIDE SIN DIVISIONES.
- EL SECTOR INDUSTRIAL: SE SUBDIVIDE EN 4 ACTIVIDADES:
 - MINERÍA
 - MANUFACTURAS
 - CONSTRUCCIÓN Y ELECTRICIDAD
 - GAS Y AGUA

➤ EL SECTOR DE SERVICIOS: SE SUBDIVIDE EN:

- COMERCIO
- RESTAURANTES Y HOTELES
- TRANSPORTES Y COMUNICACIONES
- SERVICIOS FINANCIEROS, COMUNALES Y SOCIALES

OFERTA Y DEMANDA DE BIENES Y SERVICIOS

OFERTA: COMPUESTA POR LA SUMA DEL PIB Y LAS IMPORTACIONES.

DEMANDA: COMPUESTA POR EL CONSUMO PRIVADO, CONSUMO DE GOBIERNO, FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL Y EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS. LA SUMA DE ESTOS 4 ELEMENTOS SE CONOCE COMO DEMANDA AGREGADA, LA CUAL NOS PERMITE TENER UNA RADIOGRAFÍA DEL CRECIMIENTO O DECRECIMIENTO ECONÓMICO. QUIEN ESTÁ APOYANDO EL CRECIMIENTO Y QUIEN EMPUJANDO A UNA RECESIÓN.

INFLACIÓN O INPC

ES EL INCREMENTO GENERALIZADO DE PRECIOS. ES UN ÍNDICE DETERMINADO POR UNA CANASTA DE PRODUCTOS QUE SE MIDE ENTRE 46 LOCALIDADES, CLASIFICADOS O MEDIDOS EN DIVERSOS SECTORES. EL BANCO DE MÉXICO ES QUIEN MIDE EL INPC Y SU PUBLICACIÓN ES QUINCENAL.

¿QUÉ DETERMINA LA INFLACIÓN?: EL INCREMENTO O DECREMENTO DE LOS PRECIOS ES DETERMINADO POR LA OFERTA Y DEMANDA DE LOS MISMOS. LA INFLACIÓN ES UN PROBLEMA DE LIQUIDEZ.

BALANZA COMERCIAL

ES LA DIFERENCIA ENTRE LAS EXPORTACIONES Y LAS IMPORTACIONES. SE PUBLICA MENSUALMENTE POR LA SHCP. ES SUPERAVITARIA CUANDO LAS EXPORTACIONES SON SUPERIORES A LAS IMPORTACIONES. ES DEFICITARIA, CUANDO LAS EXPORTACIONES SON INFERIORES A LAS IMPORTACIONES.

- 6- EXPORTACIONES: LAS VENTAS DE MERCANCIAS PRODUCIDAS EN MÉXICO REALIZADAS EN EL EXTERIOR. SE CLASIFICAN EN PETROLERAS Y NO PETROLERAS.
- 7- IMPORTACIONES: LAS COMPRAS DE MERCANCIAS QUE REALIZAN LOS MEXICANOS EN EL EXTERIOR. SE CLASIFICAN EN BIENES INTERMEDIOS, DE CAPITAL Y DE CONSUMO.

FACTORES QUE AFECTAN LA BALANZA COMERCIAL:

- EXPORTACIONES: EL PRECIO INTERNACIONAL DEL PETRÓLEO, LA PARIDAD PESO-DÓLAR Y LAS EXPORTACIONES MANUFACTURERAS.
- IMPORTACIONES: EL RITMO DE CRECIMIENTO ECONÓMICO, A MAYOR CRECIMIENTO MAYOR ES LA DEMANDA DE PRODUCTOS DE CONSUMO; POR LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA DEL PAÍS, SI LAS EXPORTACIONES CRECEN, SE DEMANDAN MAYORES BIENES INTERMEDIOS, MAYORMENTE NO PRODUCIDOS EN EL PAÍS; LA PARIDAD PESO-DÓLAR, LAS DEVALUACIONES ENCARECEN LAS COMPRAS EN EL EXTERIOR, PERÍODOS PROLONGADOS DE ESTABILIDAD ABARATAN LAS IMPORTACIONES.

CUENTAS EXTERNAS (BALANZA DE PAGOS)

ES EL BALANCE DE TODAS LAS TRANSACCIONES QUE REALIZA EL PAÍS CON EL EXTERIOR: EXPORTACIONES E IMPORTACIONES, TRANSFERENCIAS, TURISMO, INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y DE CARTERA, ENDEUDAMIENTO, INTERESES PAGADOS Y DEVENGADOS, ETC. SE DIVIDE EN:

- ⇒ CUENTA CORRIENTE: COMERCIO EXTERIOR, BALANZA COMERCIAL, SERVICIOS NO FACTORIALES (TURISMO), PAGO DE INTERESES, REMESAS.
- ⇒ CUENTA DE CAPITAL: PASIVOS (FINANCIAMIENTO PÚBLICO Y PRIVADO, INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA Y DE CARTERA), ACTIVOS (ACTIVOS DE MEXICANOS EN EL EXTERIOR), ES SUPERAVITARIA Y FINANCIA A LA CUENTA CORRIENTE.
- ⇒ ERRORES Y OMISIONES: LO QUE NO SE CONSIDERE EN LA CUENTA CORRIENTE O EN LA DE CAPITAL SE VA A ERRORES Y OMISIONES.

RESERVAS INTERNACIONALES

ES LA DIFERENCIA ENTRE LAS TRES CUENTAS. SON LAS DIVISAS Y EL ORO PROPIEDAD DEL BANCO CENTRAL, ADEMÁS DE LAS LÍNEAS DE CRÉDITO OTORGADAS POR BANCOS CENTRALES DE OTRAS NACIONES.

INDICADORES FINANCIEROS

TIPO DE CAMBIO

JUNTO CON LA INFLACIÓN, LOS DOS GRANDES INDICADORES FINANCIEROS, SON EL TIPO DE CAMBIO Y LAS TASAS DE INTERÉS. EL TIPO DE CAMBIO ES LA PARIDAD DEL PESO FRENTE AL DÓLAR, CUÁNTOS PESOS HAY QUE PAGAR POR CADA DÓLAR. CADA VEZ QUE EL PESO PIERDE VALOR FRENTE AL DÓLAR, SE TIENEN QUE PAGAR MÁS PESOS POR CADA DÓLAR, SE DICE QUE LA MONEDA ESTÁ SUFRIENDO UNA DEVALUACIÓN O DEPRECIACIÓN. CADA VEZ QUE EL PESO GANA VALOR FRENTE AL DÓLAR, SE DICE QUE LA MONEDA ESTÁ SUFRIENDO UNA REVALUACIÓN O APRECIACIÓN. HAY DIFERENTES VARIANTES EN EL TIPO DE CAMBIO:

- ⇒ MERCADO AL MENUDEO: EL QUE VEMOS ANUNCIADO EN LAS CASAS DE CAMBIO, CENTROS CAMBIARIOS Y BANCOS. AL QUE TIENE ACCESO CUALQUER PERSONA.
- ⇒ MERCADO AL MAYOREO: ES EL QUE SE HACE EN OPERACIONES INTERBANCARIAS (INSTITUCIONES FINANCIERAS). EXISTE UNA COTIZACIÓN DE COMPRA Y UNA DE VENTA.

EXISTEN TRES TIPOS DE COTIZACIÓN, POR SU FORMA DE LIQUIDACIÓN:

- ❖ TIPO DE CAMBIO CON VALOR MISMO DÍA O CASH, ES AQUEL QUE SE PACTA Y SE LIQUIDA DE INMEDIATO O EN EL MISMO DÍA DE OPERACIÓN.
- ❖ TIPO DE CAMBIO CON VALOR 24 HORAS O TOM, ES AQUEL QUE SE PACTA HOY Y SE LIQUIDA AL DÍA SIGUIENTE O A LAS 24 HORAS HÁBILES.
- ❖ TIPO DE CAMBIO CON VALOR 48 HORAS O SPOT, ES AQUEL QUE SE PACTA HOY Y SE LIQUIDA DOS DÍAS DESPUÉS, ES EL MÁS REPRESENTATIVO DEL MERCADO MEXICANO.

TASAS DE INTERÉS

ES EL COSTO DEL DINERO. CUÁNTO ESTOY DISPUESTO A ACEPTAR POR DESPRENDERME DE MI DINERO Ó CUANTO ESTOY DISPUESTO A PAGAR POR OBTENERLO. HAY DOS TIPOS DE TASAS DE INTERÉS:

- ◆ LAS PASIVAS: SE LES PAGA A LA GENTE POR DESPRENDERSE DE SU DINERO, AHORRADORES O INVERSIONISTAS (CETES, PAGARÉS BANCARIOS).
- ◆ LAS ACTIVAS: SON LAS QUE LES COBRAN A AQUELLOS QUE OBTIENEN UN CRÉDITO (TARJETAS DE CRÉDITO, HIPOTECARIOS, AUTOMOTRIZ, PRÉSTAMOS PERSONALES O COMERCIALES).

HAY DIFERENTES TASAS DE INTERÉS:

- ⊕ TASAS DE INTERÉS NOMINALES
- ⊕ TASAS DE INTERÉS REALES
- ⊕ TASAS DE INTERÉS EN DÓLARES
- ⊕ TASAS DE INTERÉS EFECTIVAS
- ⊕ TASAS DE DESCUENTO
- ⊕ TASA DE RENDIMIENTO
- ⊕ TASAS PRIMARIAS (MERCADO PRIMARIO)
- ⊕ TASAS SECUNDARIAS (MERCADO SECUNDARIO)

POLÍTICA MONETARIA: ES UNA POLÍTICA QUE RIGE A LAS TASAS DE INTERÉS, Y SE LLAMA POLÍTICA MONETARIA. ES DICTADA POR EL BANCO DE MÉXICO DE MANERA AUTÓNOMA, SU OBJETIVO ES EL CONTROL DE LA INFLACIÓN, AUNQUE DE MANERA INDIRECTA AFECTA EL COMPORTAMIENTO ECONÓMICO.

FINANZAS PÚBLICAS

ES EL BALANCE ENTRE LOS RECURSOS QUE CAPTA Y QUE GASTA EL GOBIERNO FEDERAL. LO QUE ESTÁ SUJETO A DISCUSIÓN SON DOS COSAS:

- A. EL PRECIO PROMEDIO DE LA MEZCLA MEXICANA DE EXPORTACIÓN PARA ESTIMAR INGRESOS Y POR LO TANTO EL GASTO PÚBLICO.
- B. EL GASTO PÚBLICO EN TODOS SUS ÁMBITOS.

GASTO PÚBLICO (PROGRAMABLE)

LO IDEAL SIEMPRE SERÁ QUE EL PRESUPUESTO DE GASTO ESTÉ EN FUNCIÓN DEL INGRESO. EL GASTO PÚBLICO ES UN INSTRUMENTO FUNDAMENTAL PARA GARANTIZAR LA ESTABILIDAD. SE INCLUYEN:

EL GASTO A CARGO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, GASTO SOCIAL, GASTO EN INFRAESTRUCTURA, GASTO EN EDUCACIÓN, SALUD, SEGURIDAD SOCIAL, SEGURIDAD PÚBLICA, VIVIENDA, CIENCIA Y TECNOLOGÍA, CULTURA, SUBSIDIOS.

INGRESOS

SON LA SUMA DE LAS DIVERSAS FUENTES DE INGRESOS QUE TIENE EL GOBIERNO FEDERAL. TAMBIÉN ESTÁN LOS INGRESOS PETROLEROS, NO PETROLEROS Y DEL ENDEUDAMIENTO PÚBLICO. EL INGRESO SE DERIVA FUNDAMENTALMENTE DE DOS ASPECTOS:

- I. DEL SISTEMA TRIBUTARIO (IMPUESTOS)
- II. TARIFAS PÚBLICAS

CURVAS DE OFERTA Y DEMANDA

LA CURVA DE OFERTA

OFERTA: ES LA CANTIDAD QUE ESTÁN DISPUESTOS A OFRECER LOS PRODUCTORES DE UN BIEN O SERVICIO Y DESCRIBE LA CONDUCTA DE LOS VENDEDORES.

LOS PRECIOS SE FIJAN DE DISTINTA MANERA, EN ALGUNOS CASOS SE REGATEA A HASTA LLEGAR A UN PRECIO DE COMÚN ACUERDO: EN LAS SUBASTAS LOS COMPRADORES COMPITEN ENTRE SÍ HASTA QUE SE ALCANZA EL PRECIO FINAL; Y EN UN SUPERMERCADO, LOS PRECIOS ESTÁN ESTABLECIDOS Y EL COMPRADOR DECIDE SI COMPRA O NO A ESOS PRECIOS.

LA CANTIDAD OFRECIDA DE UN BIEN ES AQUELLA QUE ESTÁN DISPUESTOS A VENDER LOS VENDEDORES EN UN PERIODO DETERMINADO (POR EJEMPLO, UN DÍA O UN AÑO). DEPENDE DEL PRECIO DEL BIEN Y DE OTROS FACTORES, PRINCIPALMENTE LOS PRECIOS DE LOS FACTORES UTILIZADOS EN LA PRODUCCIÓN Y LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN DE QUE DISPONEN LOS VENDEDORES.

LA FUNCIÓN DE OFERTA ES LA RELACIÓN ENTRE LA CANTIDAD OFRECIDA DE UN BIEN Y SU PRECIO. AL REPRESENTARLA GRÁFICAMENTE, SE MANTIENEN CONSTANTES TODOS LOS DEMÁS FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR A LA CANTIDAD OFRECIDA, COMO SON LOS PRECIOS DE LOS FACTORES Y LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN EXISTENTES.

LA FUNCIÓN DE OFERTA INDICA LA CANTIDAD QUE DESEAN VENDER LOS VENDEDORES A CADA UNO DE LOS PRECIOS.

LA CURVA DE OFERTA MUESTRA GRÁFICAMENTE LA CANTIDAD OFRECIDA DE UN BIEN A CADA UNO DE LOS PRECIOS, MANTENIÉNDOSE CONSTANTES LOS DEMÁS FACTORES QUE AFECTAN A LA CANTIDAD OFRECIDA. SUELE TENER PENDIENTE POSITIVA.

LA POSICIÓN Y LA PENDIENTE DE LA CURVA DE OFERTA DEPENDEN PRINCIPALMENTE DE LOS COSTOS DE PRODUCIR EL BIEN. LAS EMPRESAS NO ESTARÁN DISPUESTAS A OFRECER BIENES SI EL PRECIO NO CUBRE EL COSTO DE PRODUCCIÓN.

LA CURVA DE LA DEMANDA

DEMANDA: DESCRIBE LA CONDUCTA DE LOS COMPRADORES Y ES AQUELLA CANTIDAD QUE ESTÁN DISPUESTOS Y PUEDAN ADQUIRIR LOS CONSUMIDORES EN EL MERCADO A UN PRECIO DETERMINADO, DEPENDE DEL PRECIO DEL BIEN Y DE OTROS FACTORES

LA CANTIDAD DEMANDADA DE UN BIEN ES AQUELLA QUE ESTÁN DISPUESTOS A ADQUIRIR LOS COMPRADORES EN UN PERÍODO DETERMINADO (POR EJEMPLO, UN DÍA O UN AÑO). DEPENDE DEL PRECIO DEL BIEN Y DE OTROS FACTORES, INCLUIDOS LOS PRECIOS DE OTROS BIENES Y LAS RENTAS Y LOS GUSTOS DE LOS COMPRADORES.

EL PRECIO DESEMPEÑA EL PRINCIPAL PAPEL EN EL MODELO DE OFERTA Y DEMANDA. LA EXPERIENCIA INDICA QUE NORMALMENTE LA CANTIDAD DEMANDADA DE UN BIEN AUMENTA CUANDO BAJA SU PRECIO Y DISMINUYE CUANDO SUBE, MANTENIÉNDOSE TODO LO DEMÁS CONSTANTE. SON DOS LAS RAZONES. EN PRIMER LUGAR, CUANTO MÁS BAJO ES EL PRECIO, MAYOR ES EL NÚMERO DE PERSONAS QUE COMPRAN PROBABLEMENTE EL BIEN. EN SEGUNDO LUGAR, CUANTO MÁS BAJO ES EL PRECIO, MAYOR ES LA PROBABILIDAD DE QUE UNA PERSONA LO QUERRÍA COMPRA EN UN PERÍODO DE TIEMPO DADO.

LA FUNCIÓN DE DEMANDA ES LA RELACIÓN ENTRE LA CANTIDAD DEMANDADA DE UN BIEN Y SU PRECIO. AL REPRESENTARLA GRÁFICAMENTE SE MANTIENEN CONSTANTES LOS DEMÁS FACTORES QUE PUEDEN AFECTAR A LA CANTIDAD DEMANDADA, COMO LOS PRECIOS DE OTROS BIENES.

LA CURVA DE DEMANDA MUESTRA GRÁFICAMENTE LA CANTIDAD DEMANDADA DE UN BIEN A CADA UNO DE LOS PRECIOS, MANTENIÉNDOSE CONSTANTES LOS DEMÁS FACTORES QUE INFLUYEN EN ELLA. SUELE SER DESCENDENTE.

EN LOS MERCADOS LIBRES, SON LA OFERTA Y LA DEMANDA, LAS QUE DECIDEN EL QUÉ PRODUCIR, EL CÓMO SE PRODUCEN LOS BIENES, Y TAMBIÉN EL PARA QUIÉN SE PRODUCEN.

ELASTICIDAD: RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA VARIACIÓN RELATIVA DE LA CANTIDAD DE UN BIEN Y LA VARIACIÓN RELATIVA DE SU PRECIO. EL CONCEPTO DE ELASTICIDAD SE APLICA A LA DEMANDA Y A LA OFERTA, CON EL OBJETO DE DETERMINAR SU SENSIBILIDAD ANTE UN CAMBIO EN EL PRECIO. EN ECONOMÍA MIDE HASTA QUÉ PUNTO UNA VARIABLE ES SENSIBLE A LA ALTERACIÓN DE OTRA DE SUS CAUSAS.

ELASTICIDAD DE LA DEMANDA: DESCRIBE LA SENSIBILIDAD DE LA DEMANDA A UN CAMBIO EN EL PRECIO. ES DECIR MIDE EL CAMBIO RELATIVO EN LA DEMANDA DE UNA MERCANCÍA CUANDO SU PRECIO VARÍA EN UNA PEQUEÑA PROPORCIÓN.

ELASTICIDAD DE LA OFERTA: MIDE LA SENSIBILIDAD DE LAS CANTIDADES OFRECIDAS DE UNA MERCANCÍA CON RESPECTO A LOS CAMBIOS EN SU PRECIO. EL CAMBIO RELATIVO DE LA CANTIDAD OFRECIDA DIVIDIDO POR EL CAMBIO RELATIVO EN EL PRECIO. REFLEJA LA FACILIDAD O DIFICULTAD DE CAMBIAR EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN.

ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA

ELASTICIDAD: LA ELASTICIDAD MIDE, EL GRADO DE RESPUESTA DE UNA VARIABLE A LOS CAMBIOS DE OTRA.

LA ELASTICIDAD PRECIO DE LA DEMANDA: MIDE LAS VARIACIONES PORCENTUALES DE ÉSTA ANTE UN CAMBIO EN EL PRECIO DE LA MERCANCÍA DEMANDADA.

LA ELASTICIDAD DE OFERTA: REGISTRA LOS CAMBIOS DE LA CANTIDAD DE UNA MERCANCÍA QUE SE PRODUCE ANTE UNA VARIACIÓN DE LOS PRECIOS.

LA ELASTICIDAD CRUZADA DE LA DEMANDA: MIDE EL INCREMENTO O REDUCCIÓN EN LA DEMANDA DE UNA MERCANCÍA CUANDO SE PRODUCE UN CAMBIO EN EL PRECIO DE OTRA.

LA ELASTICIDAD DE SUSTITUCIÓN: PARA INDICAR LOS CAMBIOS RELATIVOS EN LA DEMANDA DE DOS MERCANCÍAS SUSTITUTIVAS POR PARTE DE LOS CONSUMIDORES O ENTRE DOS FACTORES DE PRODUCCIÓN. EL TÉRMINO, EN ECONOMÍA, TIENE UNA APLICACIÓN BASTANTE GENERALIZADA, YA QUE PUEDE APLICARSE -Y SE APLICA- A MUCHOS OTROS CASOS

EN QUE INTERESA COMPRENDER EL TIPO DE RELACIÓN ESPECÍFICA QUE SE PRODUCE ENTRE DOS VARIABLES. CUANDO SE UTILIZA PARA EL ANÁLISIS DE VARIACIONES MUY PEQUEÑAS, O INFINITESIMALES, REPRESENTA MATEMÁTICAMENTE UNA DERIVADA DE UNA VARIABLE CON RESPECTO A OTRA; ESTE ES EL TIPO DE VARIACIÓN QUE INTERESA EN EL ANÁLISIS MARGINAL.

LA DEMANDA Y LA OFERTA SE CONSIDERAN PERFECTAMENTE ELÁSTICAS CUANDO UN CAMBIO INFINITESIMAL EN EL PRECIO DE UN BIEN DA ORIGEN A UN CAMBIO INFINITAMENTE GRANDE EN LA CANTIDAD DEMANDADA U OFRECIDA; SI EL CAMBIO ES MÁS QUE PROPORCIONAL, SE HABLA DE UNA DEMANDA U OFERTA RELATIVAMENTE ELÁSTICAS. EN EL CASO DE QUE UN CAMBIO EN EL PRECIO DÉ ORIGEN A UN CAMBIO EN LAS OTRAS MAGNITUDES EXACTAMENTE EN LA MISMA PROPORCIÓN SE HABLA ENTONCES DE ELASTICIDAD UNITARIA. SE HABLA DE OFERTA O DEMANDA RELATIVAMENTE INELÁSTICAS CUANDO LOS CAMBIOS EN LAS MISMAS SON MENOS QUE PROPORCIONALES, O PERFECTAMENTE INELÁSTICAS, CUANDO EL CAMBIO ANTE LA VARIACIÓN DE LOS PRECIOS RESULTA NULO.

LA ELASTICIDAD DE DEMANDA: REFLEJA EL GRADO EL QUE ES POSIBLE SUSTITUIR POR OTROS EL BIEN DEMANDADO; LA DE OFERTA ALUDE, A LA POSIBILIDAD DE SUSTITUIR DIFERENTES FACTORES PRODUCTIVOS. SI EL CONSUMIDOR TIENE MERCANCIAS MUY SEMEJANTES ANTE SÍ, Y UNA DE ELLAS AUMENTA DE PRECIO, ES MUY PROBABLE QUE LA DEMANDA SE VEA AFECTADA CONSIDERABLEMENTE, PUES SE TENDERÁ A SUSTITUIR LOS BIENES QUE HAN SUBIDO DE PRECIO POR OTROS MÁS O MENOS SIMILARES: EN ESTE CASO ENCONTRAREMOS UNA ALTA ELASTICIDAD. DIFERENTE ES LO QUE OCURRE CUANDO NO EXISTEN TALES SUSTITUTOS, O ESTOS TIENEN PRECIOS MÁS ALTOS; EN TAL CASO LA DEMANDA RESULTARÁ MUCHO MÁS INELÁSTICA.

ELASTICIDADES Y AJUSTE DEL MERCADO

LA ELASTICIDAD-PRECIO DE LA DEMANDA: ES EL COCIENTE ENTRE LA VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA CANTIDAD DEMANDADA DEL BIEN PRODUCIDA POR UNA VARIACIÓN DE SU PRECIO EN UN 1%, MANTENIÉNDOSE CONSTANTES TODOS LOS DEMÁS FACTORES QUE AFECTAN A LA CANTIDAD DEMANDADA.

LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA Y LOS INGRESOS DE LOS VENEDORES: CUANDO LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA DE UN BIEN ES MAYOR QUE 1, UNA PEQUEÑA REDUCCIÓN DEL PRECIO ELEVA EL GASTO QUE SE REALIZA EN ESE BIEN; CUANDO ES MENOR QUE 1, UNA PEQUEÑA REDUCCIÓN DEL PRECIO LO REDUCE.

SE DICE QUE LA DEMANDA ES **ELÁSTICA** SI LA ELASTICIDAD-PRECIO DE LA DEMANDA ES MAYOR QUE 1.

ES **INELÁSTICA** SI ES MENOR QUE 1.

ES DE **ELASTICIDAD UNITARIA** SI ES IGUAL A 1.

ELASTICIDAD DE LA DEMANDA: CASOS EXTREMOS

| ELASTICIDAD | TERMINO TÉCNICO | DESCRIPCIÓN |
|---------------|--|---|
| INFINITA | PERFECTAMENTE ELÁSTICA INFINITAMENTE ELÁSTICA | LA CURVA DE DEMANDA ES HORIZONTAL |
| MAYOR QUE UNO | ELÁSTICA | |
| UNO | DE ELASTICIDAD UNITARIA | LA CURVA DE DEMANDA TIENE PENDIENTE NEGATIVA |
| MENOR QUE UNO | INELÁSTICA | |
| CERO | PERFECTAMENTE INELÁSTICA COMPLETAMENTE INELÁSTICA | LA CURVA DE DEMANDA ES VERTICAL |

LOS BIENES SUSTITUTIVOS Y LA ELASTICIDAD-PRECIO

LA DEMANDA DE GRUPOS DE MERCANCIAS BÁSICAS, COMO LOS ALIMENTOS Y EL ALOJAMIENTO, ES INELÁSTICA. EN CAMBIO, LA ELASTICIDAD-PRECIO DE LA DEMANDA PUEDE SER MUY GRANDE EN LOS PRODUCTOS DEFINIDOS, COMO LAS PRENDAS DEPORTIVAS Y LOS ARTÍCULOS DE ASEO.

LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA DE TAXIS SEA TAN GRANDE SE DEBA LA EXISTENCIA DE SUSTITUTIVOS, COMO LOS AUTOBUSES, AUTOMÓVILES PRIVADOS Y DE ALQUILER. EN CAMBIO, LA ÚNICA ALTERNATIVA A LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE ES NO VIAJAR.

LA ELASTICIDAD-PRECIO DE LA OFERTA: ES LA VARIACIÓN PORCENTUAL QUE EXPERIMENTA LA CANTIDAD OFRECIDA DE UN BIEN CUANDO VARÍA SU PRECIO UN 1%, MANTENIÉNDOSE CONSTANTES TODOS LOS DEMÁS FACTORES QUE AFECTAN A LA CANTIDAD OFRECIDA.

COMO LA CURVA DE LA OFERTA TIENE PENDIENTE POSITIVA, LA ELASTICIDAD DE LA OFERTA SIEMPRE ES POSITIVA. CUANDO MÁS ELÁSTICA ES LA OFERTA, MÁS FÁCIL RESULTA PARA LOS VENDEDORES ELEVAR LA PRODUCCIÓN PARA BENEFICIARSE DE UNA SUBIDA DEL PRECIO Y MAYOR ES EL AUMENTO (PORCENTUAL) DE LA CANTIDAD OFRECIDA EN RESPUESTA A CUALQUIER SUBIDA (PORCENTUAL) DADA DEL PRECIO.

$$\text{ELASTICIDAD DE LA OFERTA} = \frac{\text{VARIACIÓN PORCENTUAL DE LA CANTIDAD OFRECIDA}}{\text{VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PRECIO}}$$

LA ELASTICIDAD-ARCO: MIDE LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA ENTRE DOS PUNTOS UTILIZANDO EL PRECIO MEDIO ENTRE ESOS DOS PUNTOS Y LA CANTIDAD MEDIA PARA CALCULAR LAS VARIACIONES PORCENTUALES.

$$\text{ELASTICIDAD-ARCO DE LA DEMANDA} = \frac{\text{VARIACIÓN DE LA CANTIDAD DEMANDADA}}{\text{CANTIDAD DEMANDADA}} \div \frac{\text{VARIACIÓN DEL PRECIO}}{\text{PRECIO MEDIO}}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO

TODA LAS EMPRESAS O NEGOCIOS DEL SECTOR PRIVADO, EN LA ACTUALIDAD TIENEN MUY BIEN TRAZADO SU OBJETIVO PRINCIPAL, INCREMENTAR SU NIVEL DE RENTABILIDAD. UNA DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE MAYOR IMPORTANCIA, FÁCIL DE APLICAR Y QUE NOS PROVEE DE INFORMACIÓN IMPORTANTE ES: "EL PUNTO DE EQUILIBRIO" ESTA HERRAMIENTA SE EMPLEA PARA CUANTIFICAR EL VOLUMEN MÍNIMO A LOGRAR (VENTAS Y PRODUCCIÓN), PARA ALCANZAR UN NIVEL DE RENTABILIDAD (UTILIDAD) DESEADO.

EL PUNTO DE EQUILIBRIO ES AQUEL EN EL QUE LOS INGRESOS SON IGUALES A LOS COSTOS, ESTO ES, EN EL QUE SE OBTIENE UN BENEFICIO IGUAL A CERO. LA EMPRESA NO TIENE BENEFICIOS NI PÉRDIDAS. EL PUNTO DE EQUILIBRIO LO PODEMOS CLASIFICAR DE LA SIGUIENTE MANERA:

- > PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO
- > PUNTO DE EQUILIBRIO PRODUCTIVO

EL PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO, REPRESENTAN EL PUNTO DE PARTIDA PARA INDICAR CUANTAS UNIDADES DEBEN DE VENDERSE SI UNA COMPAÑÍA OPERA SIN PÉRDIDAS.

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO: DE ACUERDO CON LA DEFINICIÓN:

$$PE = IT - CT = 0 \quad (1)$$

POR TANTO: $IT = CT \quad (2)$

QUE REPRESENTAN LAS LITERALES:

PE = PUNTO DE EQUILIBRIO, BENEFICIO IGUAL A CERO.

IT = INGRESOS TOTALES.

CT = COSTOS TOTALES, SE ENCUENTRAN FORMADOS POR LA SUMA DE LOS COSTOS FIJOS (CF) Y LOS COSTOS VARIABLES (CV).

ESTA TÉCNICA SE BASA EN LOS SIGUIENTES SUPUESTOS:

1. RESPECTO A LOS INGRESOS: PRECIOS CONSTANTES INDEPENDIENTES DEL VOLUMEN DE ACTIVIDAD.
2. RESPECTO A LOS COSTOS: COSTOS VARIABLES Y FIJOS CONSTANTES A CUALQUIER NIVEL DE PRODUCCIÓN.
3. RESPECTO A LA COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS: CONSTANCIA EN LA MEZCLA DE VENTAS CUANDO SE VENDE MÁS DE UN PRODUCTO.
4. RESPECTO AL NIVEL DE VENTAS: ES IGUAL AL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN.

ENTRE LAS VENTAJAS CITAMOS:

EL PUNTO DE EQUILIBRIO TIENE COMO VENTAJA EL SER UNA HERRAMIENTA ÚTIL PARA TOMAR DECISIONES: CON RESPECTO A LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA EMPRESA QUE IMPLIQUEN UN AUMENTO EN LOS COSTOS FIJOS; ANTE UNA REDUCCIÓN DE PRECIOS PARA AUMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS Y AL ANALIZAR EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO.

LAS CRÍTICAS APUNTAN PRINCIPALMENTE A LOS SUPUESTOS DEL MODELO. EL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ES ESENCIALMENTE ESTÁTICO.

PUNTO DE EQUILIBRIO

TODA LAS EMPRESAS O NEGOCIOS DEL SECTOR PRIVADO, EN LA ACTUALIDAD TIENEN MUY BIEN TRAZADO SU OBJETIVO PRINCIPAL, INCREMENTAR SU NIVEL DE RENTABILIDAD. UNA DE LAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE MAYOR IMPORTANCIA, FÁCIL DE APLICAR Y QUE NOS PROVEE DE INFORMACIÓN IMPORTANTE ES: "EL PUNTO DE EQUILIBRIO" ESTA HERRAMIENTA SE EMPLEA PARA CUANTIFICAR EL VOLUMEN MÍNIMO A LOGRAR (VENTAS Y PRODUCCIÓN), PARA ALCANZAR UN NIVEL DE RENTABILIDAD (UTILIDAD) DESEADO.

EL PUNTO DE EQUILIBRIO ES AQUEL EN EL QUE LOS INGRESOS SON IGUALES A LOS COSTOS, ESTO ES, EN EL QUE SE OBTIENE UN BENEFICIO IGUAL A CERO. LA EMPRESA NO TIENE BENEFICIOS NI PÉRDIDAS. EL PUNTO DE EQUILIBRIO LO PODEMOS CLASIFICAR DE LA SIGUIENTE MANERA:

- PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO
- PUNTO DE EQUILIBRIO PRODUCTIVO

EL PUNTO DE EQUILIBRIO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO, REPRESENTAN EL PUNTO DE PARTIDA PARA INDICAR CUANTAS UNIDADES DEBEN DE VENDERSE SI UNA COMPAÑÍA OPERA SIN PÉRDIDAS.

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO: DE ACUERDO CON LA DEFINICIÓN:

$$PE = IT - CT = 0 \quad (1)$$

POR TANTO: $IT = CT \quad (2)$

QUE REPRESENTAN LAS LITERALES:

PE = PUNTO DE EQUILIBRIO, BENEFICIO IGUAL A CERO.

IT = INGRESOS TOTALES.

CT = COSTOS TOTALES, SE ENCUENTRAN FORMADOS POR LA SUMA DE LOS COSTOS FIJOS (CF) Y LOS COSTOS VARIABLES (CV).

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

LOS COSTOS FIJOS, SON AQUELLOS EN LOS QUE INCURRE LA EMPRESA INDEPENDIEMENTE DEL NIVEL DE ACTIVIDAD, O DEL NIVEL DE PRODUCCIÓN. COMO EJEMPLO SE TIENE, EL COSTO DE RENTA DE LOCAL, DE LUZ, DEL ADMINISTRADOR, DE LA MANO DE OBRA PERMANENTE, ETC...

LOS COSTOS VARIABLES SON AQUELLOS QUE VARÍAN PROPORCIONALMENTE AL VOLUMEN DE VENTAS, ES DECIR VARÍAN EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE PRODUCCIÓN. SI LA PRODUCCIÓN AUMENTA ESTOS COSTOS AUMENTAN, POR EL CONTRARIO, SI DISMINUYE LA PRODUCCIÓN ESTOS COSTOS SE REDUCEN TAMBIÉN. COMO EJEMPLO SE PUEDEN CITAR: EL COSTO DE MATERIA PRIMA, COMBUSTIBLE, MANO DE OBRA EVENTUAL, MEDICAMENTOS, ETC...

LITERALMENTE SE EXPRESARÍA DE LA SIGUIENTE MANERA:

$$IT = CT$$

$$CT = CF + CV$$

POR LO TANTO: $IT = CF + CV$

PARA APLICAR LAS FÓRMULAS DE PUNTO DE EQUILIBRIO ES IMPORTANTE QUE CONOZCAMOS EL TOTAL DE LOS COSTOS FIJOS, PERO TAMBIÉN EL PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO O BIEN PRODUCIDO, EL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y EL COSTO VARIABLE UNITARIO, ESTE ÚLTIMO RESULTA DE DIVIDIR EL COSTO VARIABLE TOTAL ENTRE EL NÚMERO DE UNIDADES PRODUCIDAS.

PUNTO DE EQUILIBRIO DE UNA EMPRESA:

ES UN INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN DE LA UTILIDAD BASADO EN RELACIONES ESTABLECIDAS ENTRE COSTOS E INGRESOS DE CORTO PLAZO. ES EL VOLUMEN DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN QUE LAS VENTAS CUBREN EXACTAMENTE LOS GASTOS TOTALES O SEA LA EMPRESA NO GANA NI PIERDE.

ESTA TÉCNICA SE BASA EN LOS SIGUIENTES SUPUESTOS:

1. RESPECTO A LOS INGRESOS: PRECIOS CONSTANTES INDEPENDIENTES DEL VOLUMEN DE ACTIVIDAD.
2. RESPECTO A LOS COSTOS: COSTOS VARIABLES Y FIJOS CONSTANTES A CUALQUIER NIVEL DE PRODUCCIÓN.
3. RESPECTO A LA COMPOSICIÓN DE LAS VENTAS: CONSTANCIA EN LA MEZCLA DE VENTAS CUANDO SE VENDE MÁS DE UN PRODUCTO.
4. RESPECTO AL NIVEL DE VENTAS: ES IGUAL AL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN.

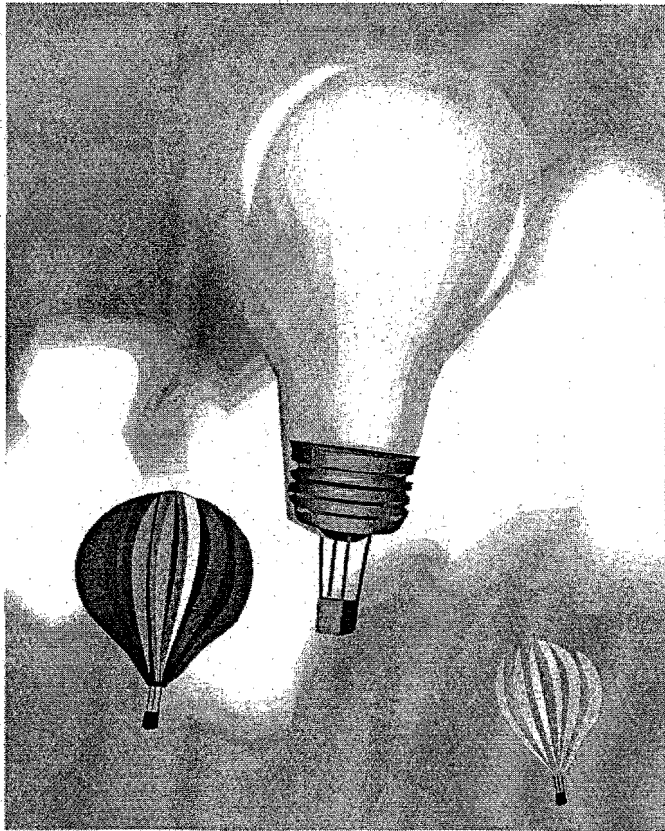
ENTRE LAS VENTAJAS CITAMOS:

EL PUNTO DE EQUILIBRIO TIENE COMO VENTAJA EL SER UNA HERRAMIENTA ÚTIL PARA TOMAR DECISIONES: CON RESPECTO A LA ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA EMPRESA QUE IMPLIQUEN UN AUMENTO EN LOS COSTOS FIJOS; ANTE UNA REDUCCIÓN DE PRECIOS PARA AUMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS Y AL ANALIZAR EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO PRODUCTO.

LAS CRÍTICAS APUNTAN PRINCIPALMENTE A LOS SUPUESTOS DEL MODELO. EL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO ES ESENCIALMENTE ESTÁTICO.

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

CAPÍTULO 2



MERCADOTECNIA

MERCADOTECNIA

DEFINICIÓN DE MERCADOTECNIA: ES UN PROCESO SOCIAL Y ADMINISTRATIVO POR MEDIO DEL CUAL LOS INDIVIDUOS Y LOS GRUPOS OBTIENEN LO QUE NECESITAN Y DESEAN MEDIANTE LA CREACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE PRODUCTOS Y VALORES CON OTROS.

MERCADOLÓGIA: ESTUDIO DE LAS TEORÍAS.

MERCADOTECNIA: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS TÉCNICAS.

¿QUÉ ES UNA NECESIDAD? ES UN ESTADO DE PRIVACIÓN EXPERIMENTADA.

TIPOS DE NECESIDAD:

FÍSICAS BÁSICAS: ALIMENTOS, ROPA, TECHO Y SEGURIDAD.

SOCIALES: DE PERTENENCIA Y AFECTO.

INDIVIDUALES: CONOCIMIENTO Y EXPRESIÓN DE LA PERSONALIDAD.

¿QUÉ ES UN DESEO? SON LA FORMA QUE ADOPTAN LAS NECESIDADES HUMANAS A MEDIDA QUE SON MODELADAS POR LA CULTURA Y LA PERSONALIDAD.

LAS PERSONAS TIENEN DESEOS CASI ILIMITADOS, PERO SUS RECURSOS SON LIMITADOS, POR CONSIGUIENTE, DEBEN ELEGIR LOS PRODUCTOS QUE PROPORCIONAN EL VALOR Y LA SATISFACCIÓN MAYOR POR SU DINERO. CUANDO ESTÁN RESPALDADAS POR EL PODER ADQUISITIVO, LOS DESEOS SE CONVIERTEN EN DEMANDAS. LOS CONSUMIDORES CONSIDERAN A LOS PRODUCTOS COMO CONJUNTOS DE BENEFICIOS Y ELIGEN PRODUCTOS QUE PROPORCIONAN EL CONJUNTO MÁS GRANDE POR SU DINERO.

DEFINICIÓN DE MERCADO: ES EL CONJUNTO DE TODOS LOS COMPRADORES REALES Y POTENCIALES DE UN PRODUCTO O SERVICIO. (OFERTANTES Y DEMANDANTES).

CONJUNTO DE PERSONAS QUE EN FORMA INDIVIDUAL U ORGANIZADA, NECESITAN PRODUCTOS DE UNA CLASE Y TIENEN LA POSIBILIDAD, EL DESEO Y LA AUTORIDAD PARA COMPRARLOS.

ES LA ESFERA DENTRO DEL CUAL TIENDEN A OPERAR LAS FUERZAS QUE ESTABLECEN PRECIOS.

TIPOS DE MERCADOS:

CONSUMO:

- * AGROPECUARIO
- * PESCA
- * GANADERÍA

INDUSTRIALES:

- * MAQUINARIA
- * EQUIPO
- * HERRAMIENTAS

SERVICIO:

- * BANCOS
- * ASEGURADORAS
- * HOTELES
- * AUTOSERVICIOS

MARKETING MIX Ó DE LAS 4 P'S

ESTE MODELO ESTA FORMADO POR 4 ELEMENTOS ESENCIALES DE MARKETING:

- PRODUCTO
- PUNTO DE VENTA
- PROMOCIÓN
- PRECIO

EN ESTOS ELEMENTOS SE INCLUYEN INNUMERABLES VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL NEGOCIO:

- PERSONAS
- EMPAQUE
- GANANCIAS
- POLÍTICA
- MARCAS
- LOGÍSTICA
- PROPAGANDA
- DESCUENTOS

SEGMENTACIÓN DE MERCADEO

ES UN MERCADO HETEROGÉNEO QUE SE SUBDIVIDE EN VARIOS MERCADOS:

- ✦ DEMOGRÁFICO: EDAD, SEXO, ESTADO CIVIL, NIVEL SOCIOECONÓMICO, OCUPACIÓN, NIVEL CULTURAL
- ✦ PSICOGRÁFICO: PERSONALIDAD, GUSTOS, ACTIVIDADES.
- ✦ GEOGRÁFICO: REGIONALES, CIUDADES, PUEBLOS.

ESTOS HACEN EL ESTILO DE VIDA.

PRODUCTO: ES CUALQUIER COSA QUE SE PUEDA OFRECER A UN MERCADO PARA ATRAER LA ATENCIÓN PARA SU ADQUISICIÓN, SU EMPLEO O CONSUMO, QUE PODRÍA SATISFACER UN DESEO O NECESIDAD, INCLUYE OBJETOS FÍSICOS, SERVICIOS, PERSONAS, LUGARES, ORGANIZACIONES E IDEAS. DEFINIR PERFECTAMENTE QUE ES LO QUE QUIERO VENDER Y DEBO SABER.

- ◆ CARACTERÍSTICAS PROPIAS
- ◆ MERCADO EN EL QUE DESEO COMPETIR
- ◆ VENTAJA COMPETITIVA
- ◆ DEFINIR EL NEGOCIO

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO: ES EL SISTEMA ESTRATÉGICO QUE NOS INDICA DONDE NOS ENCONTRAMOS EN EL MERCADO Y SE CONFORMA POR TODAS LAS MARCAS EXISTENTES Y ES AQUÍ DONDE DEBEMOS ENFATIZAR EL BENEFICIO Y LO NUEVO PARA QUE EL CONSUMIDOR CAMBIE.

CLASIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PRODUCTOS:

ME TOO: IGUAL A LOS DEMÁS EN UN 70%.

PLUS: CARACTERÍSTICAS QUE OTROS PRODUCTOS NO PUEDEN OFRECER.

PREMIUM PRICE: ES LA MÁXIMA CALIDAD (ES UN SEGMENTO MUY PEQUEÑO), YA QUE SE INNOVA Y MEJORA EL PRODUCTO.

VALOR DEL PRODUCTO: ESTE SE DETERMINA DE ACUERDO A LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE YA QUE ESTE LE DA EL VALOR.

VALOR DEL CLIENTE: LA EVALUACIÓN QUE HACE EL CONSUMIDOR DE LA CAPACIDAD GENERAL DEL PRODUCTO DE SATISFACER SUS NECESIDADES.

CALIDAD: ES LA CUALIDAD DE NO TENER DEFECTO, INICIA CON LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y TERMINA CON LA SATISFACCIÓN DE ESTE.

DEFINICIÓN DE CONSUMIDOR: ES EL PUNTO CENTRAL DEL MARKETING, EL INICIO DE TODO EL PROCESO DE PLANEACIÓN. PREGUNTAS CLAVE PARA IDENTIFICAR AL CONSUMIDOR:

- 1.- PERFIL DEL CONSUMIDOR.
- 2.- DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.
- 3.-HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES.
- 4.-PAPELES DE COMPRA (INICIADOR, DETERMINANTE, COMPRADOR, USUARIO).

PERFIL DEL CONSUMIDOR: NECESITAMOS SABER QUIEN ES EL CONSUMIDOR, SI ES UNA ORGANIZACIÓN O PERSONA FÍSICA.

CUAL ES SU PERFIL CULTURAL, SUS VALORES, COSTUMBRES, Y EL PERFIL SOCIAL, SUS GRUPOS DE REFERENCIA, FAMILIA, PAPELES Y POSICIÓN SOCIAL.

TAMBIEN DEBEMOS SABER SU PERFIL PERSONAL, EDAD, OCUPACIÓN,, CONDICIÓN ECONÓMICA, ESTILO DE VIDA, PERSONALIDAD. Y AL IGUAL EL PERFIL PSICOLÓGICO, MOTIVACIÓN, PERCEPCIÓN, APRENDIZAJE, CREENCIAS Y ACTITUDES.

DESEOS Y NECESIDADES DEL CONSUMIDOR: SE RELACIONA CON UN PRODUCTO DE LA PROPIA EMPRESA O DE LA COMPETENCIA QUE ESTA SIENDO TOMADO COMO PATRÓN DE EXCELENCIA O DE BENCHMARK. Y LAS PREGUNTAS OBLIGADAS SON:

- EL CONSUMIDOR ESTA SATISFECHO CON EL PRODUCTO?
- QUE ES LO QUE MAS LE GUSTA AL CONSUMIDOR DEL PRODUCTO?

- * QUE LE GUSTA MENOS?
- * QUE LE GUSTARIA QUE SE MODIFICARA EN EL PRODUCTO?
- * QUE TIPO DE PRODUCTO CONSUME?

HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES DEL CONSUMIDOR: NECESITAMOS SABER, CÓMO COMPRA, EN DÓNDE PREFERE HACER LA COMPRA, CÓMO DECIDE Y CUÁNTO COMPRA, SI EL VOLUMEN ES GRANDE, MEDIANO O PEQUEÑO?

PAPELES EN LA COMPRA: DEBEMOS RECORDAR, QUE NO SIEMPRE EL QUE COMPRA ES EL QUE USA EL PRODUCTO O SERVICIO, Y DEBEMOS CONSIDERAR ALGUNAS OTRAS VARIABLES Y DEFINIRLAS CON LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- ⚡ QUIÉN ES EL INICIADOR DE LA COMPRA?
- ⚡ QUIÉN ES QUE INFLUENCIA LA COMPRA?
- ⚡ QUIÉN DECIDE QUE EL PRODUCTO SERÁ COMPRADO?
- ⚡ QUIÉN ES EL COMPRADOR?
- ⚡ QUIÉN ES EL USUARIO DEL PRODUCTO?

B E N C H M A R K I N G

GRACIAS A LA BÚSQUEDA CONTINUA DE MEJORAS EN LOS PROCESOS INDUSTRIALES Y COMERCIALES, SE LLEGAN A ENCONTRAR FORMAS DE APLICACIÓN QUE SE TRADUCEN EN RESULTADOS POSITIVOS PARA LAS EMPRESAS. ESTE ES EL CASO DEL BENCHMARKING (COMPARACIÓN REFERENCIAL).

*"SI CONOCES A TU ENEMIGO Y TE CONOCES A TI MISMO,
NO TIENES POR QUE TEMER EL RESULTADO DE 100 BATALLAS"*

¿QUÉ ES EL BENCHMARKING?:

SE TRATA DE UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN CONSTANTE QUE BUSCA NUEVAS IDEAS PARA LLEVAR A CABO MÉTODOS, PRÁCTICAS Y PROCESOS DE ADAPTACIÓN DE CARACTERÍSTICAS POSITIVAS, CON EL FIN DE OBTENER LO MEJOR DE LO MEJOR.

EL BENCHMARKING SE PUEDE LLEVAR A CABO TANTO EN LA PARTE INDUSTRIAL, COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA, PUES NO SE LIMITA A UN ÁREA EN ESPECIAL.

SE BASA FIRMEMENTE EN CONTEMPLAR Y COMPRENDER NO SÓLO EL MUNDO INTERNO DE LA COMPAÑÍA, SI NO MÁS IMPORTANTE AÚN, EVALUAR CONSTANTEMENTE EL EXTERNO.

ES UNA FORMA DE COMPARAR LO QUE HACES CON LAS MEJORES PRÁCTICAS IMPLEMENTADAS POR OTRAS EMPRESAS DE ÉXITO RECONOCIDO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO Y DETERMINAR LOS CAMBIOS.

BENCHMARKING PROVIENE DEL INGLÉS BENCH MARK QUE SIGNIFICA PUNTO DE REFERENCIA.

REQUERIMIENTOS PARA SU INICIO:

- 1.- CONOCER TU OPERACIÓN: EVALUAR LOS PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD INTERNAS.
- 2.- CONOCER A LOS DIRIGENTES DE LA INDUSTRIA Y A TUS COMPETIDORES.
- 3.- CONOCERLOS MEJOR: APRENDER DE LAS FORTALEZAS DE LA COMPETENCIA, DESCUBRE LO QUE SON Y COMO LO LOGRARON, IMITA SUS PUNTOS FUERTES.
- 4.- OBTENER LA SUPERIORIDAD.

SEGÚN DAVID T. KERNS, DIRECTOR GENERAL DE XEROX CORPORATION Y PRINCIPAL INICIADOR DE ESTE CONCEPTO, EL BENCHMARKING ES:

"EL PROCESO CONTINUO DE MEDIR PRODUCTOS, SERVICIOS Y PRÁCTICAS CONTRA COMPETIDORES EFECTIVOS O AQUELLAS COMPAÑÍAS RECONOCIDAS COMO LÍDERES EN LA INDUSTRIA."

ROBERT C. CAMP, AUTOR DEL LIBRO BENCHMARKING, LO DEFINE COMO:

"LA BÚSQUEDA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LA INDUSTRIA QUE CONDUCEN A UN DESEMPEÑO EXCELENTE."

BENCHMARKING, NO ES UN PROGRAMA. TIENE QUE SER UN PROCESO CONTINUO DE ADMINISTRACIÓN QUE REQUIERE UNA ACTUALIZACIÓN CONSTANTE.

BENCHMARKING, NO ES UN PROCESO DE RECETAS DE LIBROS DE COCINA QUE SOLO REQUIERE BUSCAR LOS INGREDIENTES PARA APLICARLOS Y OBTENER UN RESULTADO.

BENCHMARKING, ES UN PROCESO DE DESCUBRIMIENTO Y UNA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE; SE DEBEN OBSERVAR CUALES SON LAS MEJORES PRÁCTICAS Y PROYECTARLAS AL DESEMPEÑO DEL FUTURO.

ES UNA NUEVA FORMA DE HACER NEGOCIOS, OBLIGA A UTILIZAR UN PUNTO DE REFERENCIA QUE ASEGRE LA CORRECCIÓN DE LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

NUEVO ENFOQUE ADMINISTRATIVO:

SEGÚN LOS EXPERTOS, UN PROCESO DE BENCHMARKING, CONSTA DE 5 PASOS:

- ◆ PLANEACIÓN
- ◆ ANÁLISIS
- ◆ INTEGRACIÓN
- ◆ ACCIÓN
- ◆ MADUREZ

PLANEACIÓN: IDENTIFICAR QUE ASPECTO DE NUESTRA OPERACIÓN VAMOS A SOMETER A BENCHMARKING. IDENTIFICAR COMPAÑÍAS COMPARABLES. DETERMINAR EL MÉTODO PARA RECOPIRAR LOS DATOS. RECOPIACIÓN DE DATOS.

ANÁLISIS: DETERMINAR LA BRECHA DEL DESEMPEÑO ACTUAL. PROYECTAR LOS NIVELES DE DESEMPEÑO FUTURO.

INTEGRACIÓN: COMUNICAR LOS HALLAZGOS DEL BENCHMARKING. ESTABLECER METAS FUNCIONALES.

ACCIÓN: IMPLEMENTAR ACCIONES ESPECÍFICAS. SUPERVISAR EL PROGRESO. RECALIBRAR LOS BENCHMARKING.

MADUREZ: CORREGIR E INNOVAR CUANDO SE LOGRE UNA POSICIÓN DE LIDERAZGO. IMPLEMENTAR PRÁCTICAS QUE COMPLEMENTEN INTEGRAMENTE A LOS PROCESOS.

HABILIDADES Y LIMITACIONES:

PAUL GETTY DICE:

LA PERSONA QUE DESEA LLEGAR A LA CIMA EN LOS NEGOCIOS DEBE APRECIAR LA IMPORTANCIA DE LA FUERZA DE LOS HÁBITOS, Y DEBE ENTENDER QUE LA PRÁCTICA CREA

HÁBITOS. DEBE VENCERLE Y ABRIRSE A ADOPTAR AQUELLAS PRÁCTICAS QUE SE CONVERTIRÁN EN HÁBITOS QUE LE AYUDARÁN A LOGRAR EL ÉXITO QUE DESEA.

LOS HÁBITOS DETERMINARÁN EL FUTURO: UN HABITO ES ALGO QUE LLEVAS A CABO TAN A MENUDO QUE SE VUELVE FÁCIL. ES DECIR SE TRATA DE UNA CONDUCTA QUE REPITES UNA Y OTRA VEZ. SI PERSISTE EN DESARROLLAR UNA CONDUCTA NUEVA, LA MISMA SE VUELVE AUTOMÁTICA.

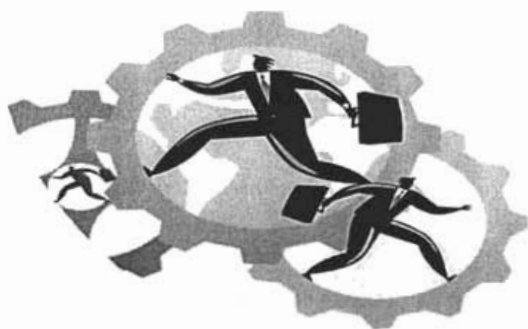
SI QUIERES SOBRESALIR DE ENTRE LAS MASAS DISFRUTA UNA VIDA ÚNICA, COMPRENDE ESTO:

TUS HÁBITOS DETERMINARÁN EL FUTURO.

*"SE REQUIERE QUE LAS ACCIONES ESTÉN ENFOCADAS,
DISCIPLINA PERSONAL Y MUCHA ENERGÍA TODOS LOS DÍAS PARA
HACER QUE LAS COSAS SUCEDAN."*

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

CAPÍTULO 3



RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RECURSOS HUMANOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS CONTRIBUYEN DIRECTAMENTE AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD AL IDENTIFICAR MEJORES FORMAS DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y MEJORAR LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL DE LOS EMPLEADOS.

RECURSOS HUMANOS: REPRESENTA LOS INTERESES DE LA ORGANIZACIÓN Y A LA VEZ LAS QUEJAS DE LOS EMPLEADOS. ES LA PARTE MEDIA, ES EL CONCILIADOR.

PRÓPOSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ES MEJORAR LAS CONTRIBUCIONES PRODUCTIVAS DEL PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN, DE MANERA QUE SEAN RESPONSABLES DESDE UN PUNTO DE VISTA ESTRATÉGICO, ÉTICO Y SOCIAL.

EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DESCRIBE LA MANERA EN QUE LOS ESFUERZOS DE LOS GERENTES Y DIRECTIVOS SE RELACIONAN CON TODOS LOS ASPECTOS DE PERSONAL Y DEMUESTRA LAS CONTRIBUCIONES QUE LOS PROFESIONALES DEL ÁREA HACEN A ESTE CAMPO.

LOS RECURSOS HUMANOS DETERMINAN EL GRADO DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN. MEJORAR LAS CONTRIBUCIONES QUE EFECTÚA EL PERSONAL A LA ORGANIZACIÓN CONSTITUYE UNA META TAN ESENCIAL Y DETERMINANTE QUE CASI TODAS LAS COMPAÑÍAS CONTEMPORÁNEAS CUENTAN CON UN DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO TIENE A SU CARGO LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA NI EL TRATO BÁSICO QUE SE ESTABLECE CON EL PERSONAL, PERO EJERCE UNA INFLUENCIA DEFINITIVA. ESTE EXISTE PARA APOYAR A LA DIRECTIVA Y AL PERSONAL EN LA TAREA DE LOGRAR SUS OBJETIVOS.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS CORPORATIVOS: TIENE COMO OBJETIVO BÁSICO CONTRIBUIR AL ÉXITO DE LA EMPRESA O CORPORACIÓN.

OBJETIVOS FUNCIONALES: MANTENER LA CONTRIBUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS A UN NIVEL APROPIADO A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN ES UNA PRIORIDAD ABSOLUTA PARA NO DESPERDICIA RECURSOS DE TODO TIPO.

OBJETIVOS SOCIALES: EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEBE RESPONDER ÉTICA Y SOCIALMENTE A LOS DESAFÍOS QUE PRESENTA LA SOCIEDAD EN GENERAL Y REDUCIR AL MÁXIMO LAS TENSIONES O DEMANDAS NEGATIVAS QUE LA SOCIEDAD PUEDA EJERCER SOBRE LA ORGANIZACIÓN.

OBJETIVOS PERSONALES: NECESITA TENER PRESENTE QUE CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN ASPIRA A LOGRAR CIERTAS METAS PERSONALES LEGÍTIMAS. EN LA MEDIDA EN QUE EL LOGRO DE ESTAS METAS CONTRIBUYE AL OBJETIVO COMÚN DE ALCANZAR LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN, EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS RECONOCE QUE UNA DE SUS FUNCIONES ES APOYAR LAS ASPIRACIONES DE QUIENES COMPONEN LA EMPRESA.

ACTIVIDADES FUNDAMENTALES

LAS ACTIVIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CONSISTEN EN ACCIONES PARA PROPORCIONAR UNA FUERZA DE TRABAJO ADECUADA Y PARA MANTENERLA.

CONFORME UNA ORGANIZACIÓN CRECE, SE REALIZAN DIVERSAS ACCIONES PARA DETERMINAR SUS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS A FUTURO MEDIANTE UNA ACTIVIDAD QUE SE DENOMINA *PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*.

PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SE ENTIENDE POR PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS LA APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO SISTEMÁTICO PARA CONTAR EN EL PRESENTE Y EN EL FUTURO CON EL PERSONAL ADECUADO PARA OCUPAR UN PUESTO EN LA EMPRESA, CUYO RESULTADO PERMITA A LA INSTITUCIÓN Y AL PERSONAL SU REALIZACIÓN.

CON BASE EN LAS NECESIDADES FUTURAS DE LA ORGANIZACIÓN, SE PROCEDE A:

RECLUTAMIENTO: CONTAR CON SOLICITANTES DE EMPLEO QUE CONTRIBUYAN A RESOLVER LAS NECESIDADES FUTURAS DE PERSONAL.

SELECCIÓN DE PERSONAL: SE ESCOGE A LAS PERSONAS QUE CUBREN LAS NECESIDADES QUE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DETERMINO.

ORIENTACIÓN Y CAPACITACIÓN: PARA QUE PUEDAN DESEMPEÑARSE CON EFECTIVIDAD.

DESARROLLO: LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN ADQUIEREN NUEVOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES, LO QUE GARANTIZA QUE CONTINUARÁN SIENDO DE UTILIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN Y AL MISMO TIEMPO IRÁN ALCANZANDO SUS PROPIAS METAS PERSONALES DE PROGRESO.

EVALUACIÓN: EL DESEMPEÑO DE CADA PERSONA REQUIERE DE UNA EVALUACIÓN. ESTIMA LA FORMA EN QUE CADA PERSONA CUMPLE CON SUS RESPONSABILIDADES, INDICA TAMBIÉN SI LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS SE EFECTÚAN DE MANERA ADECUADA.

LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS DESEMPEÑAN UN IMPORTANTE PAPEL EN EL CAMPO DE LAS RELACIONES DEL PERSONAL CON LA ORGANIZACIÓN. CUANDO EL PERSONAL ESTÁ DESCONTENTO, LA ORGANIZACIÓN SE ENFRENTA A UNA CIRCUNSTANCIA QUE RECIBE EL NOMBRE DE RELACIONES OBRERO-PATRONALES. LOS ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS PUEDEN VERSE EN LA NECESIDAD DE NEGOCIAR Y ADMINISTRAR UN ACUERDO PARA RESPONDER A LAS PETICIONES COLECTIVAS DE LOS SINDICATOS.

LA EVALUACIÓN DEL GRADO DE ÉXITO Y EFECTIVIDAD CON LOS QUE CADA UNA DE SUS ACTIVIDADES CONTRIBUYE EN LA TAREA DE LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA.

DEFINICIÓN DE PUESTOS ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

HAY DOS TIPOS DE ORGANIZACIÓN CON LOS QUE TIENEN QUE TRATAR EN LA COMPAÑÍA: FORMAL E INFORMAL.

ORGANIZACIÓN FORMAL: SE LE PUEDE DESCRIBIR CON UN ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

ORGANIZACIÓN INFORMAL: ES EL CONJUNTO DE RELACIONES Y PATRONES DE INTERACCIÓN HUMANA EN EVOLUCIÓN DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN QUE NO ESTÁN PRESCRITOS OFICIALMENTE. ESTAS SON MUY PODEROSAS.

R E C L U T A M I E N T O

CONSISTE EN BUSCAR Y ATRAER CANDIDATOS QUE REUNAN LOS REQUERIMIENTOS DE LOS PUESTOS VACANTES QUE SE PRESENTEN EN LA EMPRESA.

ES LA COMPETENCIA DE LAS EMPRESAS POR LOS RECURSOS HUMANOS DISPONIBLES EN EL MERCADO DE TRABAJO.

LOS ELEMENTOS SON DOS:

- LA EXISTENCIA DE UN MERCADO DE TRABAJO: ES EL MECANISMO DE CONFRONTACIÓN ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE TRABAJO.
- LA COMUNICACIÓN DE NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA HACIA ESE MERCADO: ES LA COMUNICACIÓN QUE ESTABLECE ENTRE LAS EMPRESAS Y EL MERCADO A TRAVÉS DE LOS MEDIOS ADECUADOS.

A CONTINUACIÓN SE SEÑALA LOS MEDIOS MÁS UTILIZADOS:

- ☛ ANUNCIOS
- ☛ CARTELES
- ☛ FOLLETOS
- ☛ SOLICITUDES POR CORREO, TELÉFONO O PERSONALES
- ☛ PRESENTACIONES AUDIOVISUALES
- ☛ INTERNET

LA ELECCIÓN DE LOS MEDIOS PARA COMUNICARSE EN EL MERCADO DEBE HACERSE EN FUNCIÓN A:

1.- QUÉ RECURSOS HUMANOS, CON QUÉ CARACTERÍSTICAS, EN QUÉ CANTIDAD Y CON QUÉ RAPIDEZ SE NECESITAN.

2.- EL COSTO.

3.- LAS CONDICIONES DEL MERCADO DE TRABAJO. UNA ALTA DEMANDA UTILIZARÁ VARIOS MEDIOS SIMULTÁNEOS.

4.- EN UN PERÍODO DE GRAN DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS HAY MÁS OPORTUNIDADES DE EMPLEO Y POR TANTO MÁS COMPETENCIA POR LOS MISMOS.

5.- LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA. UNA EMPRESA CONOCIDA Y PRESTIGIADA COMPITE CON VENTAJA EN EL MERCADO LABORAL. UNA EMPRESA UBICADA EN UNA ZONA DE PROBLEMAS DE TRANSPORTE O ALEJADA DE LAS ZONAS URBANAS TIENE MÁS DIFICULTADES DE COMPETIR POR RECURSOS HUMANOS.

LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO SE DIVIDEN EN DOS: INTERNAS Y EXTERNAS.

INTERNAS:

- ☛ FAMILIARES O AMISTADES DE LOS EMPLEADOS, ASÍ COMO PROMOCIONES INTERNAS DE PERSONAL. LAS HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN SON LOS INVENTARIOS DE GERENTES Y DE HABILIDADES, ANUNCIOS DE VACANTES Y PROCEDIMIENTOS DE CONCURSO.

EXTERNAS:

- ☛ RECOMENDADOS DE LA CLIENTELA
- ☛ INSTITUCIONES EDUCATIVAS
- ☛ ASOCIACIONES PROFESIONALES
- ☛ AGENCIAS DE COLOCACIÓN TANTO PÚBLICAS COMO PRIVADAS
- ☛ INICIATIVA PROPIA

S E L E C C I Ó N

ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL SE ESTABLECE LA ADECUACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA Y LOS REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO EXITOSO DE UN PUESTO DE TAL FORMA QUE SE LOGRE LA REALIZACIÓN DE LA PERSONA EN EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO Y EL DESARROLLO DE SUS HABILIDADES Y POTENCIALIDADES.

SELECCIONAR, IMPLICA ELEGIR ENTRE VARIAS POSIBLES, LA QUE POSEA LAS CUALIDADES NECESARIAS PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE UN PUESTO.

LA SELECCIÓN DE PERSONAL SE VALE DE UN CONJUNTO DE TÉCNICAS PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LA PERSONA, ESTAS SON:

- 1.- CUESTIONARIOS
- 2.- ENTREVISTAS
- 3.- PRUEBAS
- 4.- INVESTIGACIONES
- 5.- EXAMEN MÉDICO
- 6.- EVALUACIÓN

QUESTIONARIOS: EL MÁS CONOCIDO PARA EFECTOS DE SELECCIÓN ES LA SOLICITUD DE EMPLEO. EN LA SOLICITUD EXISTEN FUNDAMENTALMENTE DOS MEDIOS DE PEDIR LAS RESPUESTAS:

- ⇒ RESPUESTA ABIERTA: NO SE PONE RESTRICCIONES A LA RESPUESTA.
- ⇒ ELECCIÓN FORZOSA: SE INDICAN DE ANTEMANO LAS POSIBLES RESPUESTAS.

ENTREVISTAS: SE ENTIENDE POR ENTREVISTA LA FORMA DE COMUNICACIÓN INTERPERSONAL QUE TIENE POR OBJETO RECOGER INFORMACIÓN, DEL CANDIDATO Y CONOCER SUS ACTITUDES PARA FUNDAMENTAR UNA DECISIÓN. EN UN PROCESO DE SELECCIÓN, GENERALMENTE SE EFECTÚAN DOS CLASES DE ENTREVISTAS:

- ✦ **INICIAL:** SI CONTINUA CON LAS SIGUIENTES ETAPAS O SE RECHAZA EN ESTE PRIMER PASO, TAMBIÉN PUEDE SER EL CANDIDATO QUIEN YA NO QUIERA CONTINUAR.
- ✦ **PROFUNDA:** EL ENTREVISTADOR DEBE POSEER MAYOR NÚMERO DE DATOS, COMO ESCOLARIDAD, EXPERIENCIA, SITUACIÓN ECONÓMICA, ESTADO FÍSICO, AMBIENTE FAMILIAR, ANTECEDENTES FAMILIARES, ETC.

PRUEBAS: TENEMOS AQUÍ DOS TIPOS DE PRUEBAS:

- ✦ **PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS:** TIENE POR OBJETO VER SI EL SOLICITANTE POSEE LOS CONOCIMIENTOS QUE LE PERMITAN DESEMPEÑAR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO QUE SE PRETENDE DESEMPEÑE.
- ✦ **PRUEBAS PSICOLÓGICAS:** LOS FUNDAMENTOS PSICOLÓGICOS EN ESTAS PRUEBAS SE REFLEJAN EN SU CONTENIDO Y EN LO QUE SE PROPONE MEDIR, PUEDE SER VER LA HABILIDAD PARA SUMAR O LA INTELIGENCIA.

LAS PRUEBAS TANTO DE CONOCIMIENTOS COMO PSICOLÓGICAS, PARA QUE SEAN SATISFACTORIAS COMO INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DEBEN REUNIR LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

- ESTANDARIZADAS: QUE SU APLICACIÓN SEA SIMILAR A TODOS LOS EXAMINADOS.
- VALIDAS: QUE DEMUESTREN CON PRECISIÓN LO QUE SE DESEA MEDIR.
- CONFIABLES: QUE PUEDAN SER APLICADAS VARIAS VECES A UN MISMO SUJETO EN CIRCUNSTANCIAS SIMILARES, CON RESULTADOS ANÁLOGOS.
- DISPERSIBLES: QUE DEMUESTREN DIFERENCIAS INDIVIDUALES QUE PERMITAN CLASIFICAR A LOS EXAMINADOS EN GRUPOS, SEGÚN SU CLASIFICACIÓN.
- OBJETIVAS: QUE SUS RESULTADOS NO DEPENDAN DE OPINIONES PERSONALES NI DE IMPRESIONES SUBJETIVAS DE LAS PERSONAS QUE EXAMINAN O CALIFICAN.

INVESTIGACIONES: SE VALE TANTO DEL CUESTIONARIO COMO DE LA OBSERVACIÓN QUE HACE EL INVESTIGADOR DEL MEDIO EN QUE VIVE LA PERSONA INVESTIGADA. PODEMOS CONSIDERAR TRES CLASES DE INVESTIGACIÓN.

- ◆ ENCUESTA SOCIOECONÓMICA
- ◆ ANTECEDENTES LABORALES
- ◆ ANTECEDENTES PENALES

EXAMEN MÉDICO: SE PRACTICA AL FINAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN, UNA VEZ QUE SE HAN PASADO SATISFACTORIAMENTE LAS FASES ANTERIORES. SE LE PRACTICA AL CANDIDATO UNA REVISIÓN FÍSICA GENERAL PARA PROPORCIONAR UN INFORME COMPLETO. TIENE COMO FINES PRINCIPALES:

- CONOCER SI EL CANDIDATO PADECE DE ENFERMEDADES CONTAGIOSAS.

- SABER SI TIENE UNA ENFERMEDAD QUE PUEDA SER UNA CONTRADICCIÓN PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO.
- VERIFICAR SI EL INTERESADO TIENE EL USO NORMAL Y LA AGUDEZA DE SUS SENTIDOS.
- SIRVE DE BASE PARA LA REALIZACIÓN DE EXÁMENES PERIÓDICOS AL EMPLEADO, PARA VIGILAR SU ESTADO DE SALUD, CORREGIR MALES QUE PUDIERAN INICIARSE, CORREGIR ENFERMEDADES CRÓNICAS.

EVALUACIÓN: ES UN CONTROL QUE NOS PERMITE EVALUAR EL PROCESO DE SELECCIÓN. SE ESTABLECE UN PROCEDIMIENTO PARA NO PERDER DE VISTA A LOS CANDIDATOS SELECCIONADOS A FIN DE VERIFICAR SI LAS PREDICCIONES ESTÁN SIENDO CORRECTAS O NO, PARA INTRODUCIR LOS CAMBIOS CORRESPONDIENTES EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.

PUEDEN EMPLEARSE LAS OPINIONES DEL JEFE SOBRE EL NUEVO EMPLEADO, Y LAS DE ESTE SOBRE SU TRABAJO, SU SATISFACCIÓN, SUS COMPAÑEROS, SU JEFE. POSTERIORMENTE, SE COMPARAN LOS RESULTADOS DE ESTAS ENTREVISTAS CON LAS PREDICCIONES REALIZADAS EN LA SELECCIÓN Y SE HACEN LOS CAMBIOS Y CORRECCIONES NECESARIOS.

CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

LA CAPACITACIÓN CONSISTE EN UNA ACTIVIDAD PLANEADA, BASADA EN LAS NECESIDADES REALES DE UNA EMPRESA ORIENTADA HACIA UN CAMBIO EN LOS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES DEL EMPLEADO.

ES LA FUNCIÓN EDUCATIVA EN UNA INSTITUCIÓN POR LA CUAL SE SATISFACEN NECESIDADES PRESENTES Y SE PREVIÉN NECESIDADES FUTURAS RESPECTO DE LA PREPARACIÓN Y HABILIDAD DE LOS EMPLEADOS.

ESTA DEBE DAR EN LA MEDIDA Y DOSIS NECESARIA AL EMPLEADO, AL FUNCIONARIO Y AL EJECUTIVO. EN ESTE ORDEN DE IDEAS, DOS SON LOS FINES BÁSICOS DE LA CAPACITACIÓN:

1.- PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL, Y EL DESARROLLO DE LA EMPRESA.

2.- LOGRAR UN CONOCIMIENTO TÉCNICO ESPECIALIZADO, NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ DEL PUESTO.

LA CAPACITACIÓN ES UNA FUNCIÓN DE LÍNEA Y QUE DICHO FENÓMENO DEBE ENTENDERSE EN DOS ASPECTOS FUNDAMENTALES:

LA CAPACITACIÓN EN AULAS: ES LA QUE SE IMPARTE EN UN CENTRO ESTABLECIDO A PROPÓSITO Y CON UN CUERPO DE INSTRUCTORES ESPECIALIZADOS.

LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO: ENTENDIDA COMO AQUELLAS ACTIVIDADES, DIRECTAMENTE RELACIONADAS CON EL TRABAJO COTIDIANO.

CAPACITACIÓN EXTERNA: REQUERIRÁ LA AYUDA DE OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PARA RESPONDER A SUS NECESIDADES, ENVIANDO A SUS EMPLEADOS A TOMAR CURSOS FUERA.

CENTROS DE CAPACITACIÓN BANCARIA: TIENEN COMO FINALIDAD EL CAPACITAR A NIVEL OPERACIÓN EN FUNCIONES GENÉRICAS.

FORMACIÓN DE INSTRUCTORES: SE RECOMIENDA QUE LOS INSTRUCTORES MUESTREN LAS CARACTERÍSTICAS SIGUIENTES:

- ◆ CONOCER BIEN EL TRABAJO QUE HAN DE ENSEÑAR
- ◆ POSEER EL DESEO DE ENSEÑAR A OTROS
- ◆ CONTAR CON HABILIDAD PARA COMUNICAR IDEAS A LOS DEMÁS
- ◆ LEALTAD PARA LA ORGANIZACIÓN Y SUS OBJETIVOS

AYUDAS DIDÁCTICAS: SON AUXILIARES IMPORTANTES DE LA COMUNICACIÓN, SON EL CONJUNTO DE TÉCNICAS, UTILIZANDO LOS IMPULSOS PROPIOS DE LOS SENTIDOS CORPORALES, AYUDAN A UNA MEJOR COMPRENSIÓN DE LAS IDEAS Y A LA UNIFICACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LAS MISMAS.

LOS TIPOS DE AYUDAS DIDÁCTICAS SON:

- ✦ PELÍCULAS CON O SIN SONIDO
- ✦ CARTELES, MANUALES, GRÁFICAS, BOLETINES
- ✦ TRANSPARENCIAS
- ✦ GRABACIONES
- ✦ DIAGRAMAS
- ✦ PROYECTORES
- ✦ ROTAFOLIO
- ✦ FANELOGRAFO
- ✦ FOTOGRAFÍAS
- ✦ PIZARRÓN, ETC.

D E S A R R O L L O

EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, ES UN ESFUERZO CONTINUO Y PLANEADO DE LA GERENCIA PARA MEJORAR LOS NÍVELES DE COMPETENCIA DE LOS EMPLEADOS Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO. SE PUEDE REFERIR AL DHR COMO CAPACITACIÓN Y DESARROLLO O SIMPLEMENTE CAPACITACIÓN. OTRA META PRINCIPAL DE DRH ES EVITAR LA OBSOLESCENCIA DE LAS HABILIDADES EN TODOS LOS NIVELES DE LA COMPAÑÍA.

LA CAPACITACIÓN ESTÁ DISEÑADA PARA PERMITIR QUE LOS APRENDICES ADQUIERAN CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS PARA SUS PUESTOS ACTUALES.

EL DESARROLLO UN APRENDIZAJE QUE VA MÁS ALLÁ DE LA ACTUALIDAD, TIENE UN ENFOQUE DE MÁS LARGO PLAZO. PREPARA A LOS EMPLEADOS PARA ESTAR AL DÍA CON LA ORGANIZACIÓN A MEDIDA QUE CAMBIA Y CRECE.

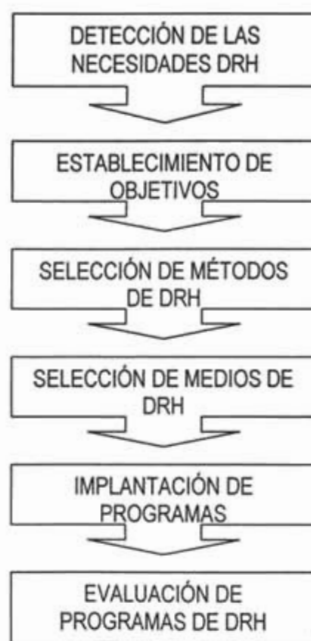
LA CAPACITACIÓN MEJORA FRECUENTEMENTE LAS CUALIDADES DE LOS TRABAJADORES E INCREMENTA SU MOTIVACIÓN, CONDUCE A UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD Y A UN INCREMENTO EN RENTABILIDAD.

LOS COSTOS DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEBEN ACEPTARSE COMO LO QUE SON: *UNA INVERSIÓN DE RECURSOS HUMANOS.*

EL PROCESO DE DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS: ES RECONOCER QUE HAY UNA NECESIDAD DEL MISMO. LOS OBJETIVOS PUEDEN SER MUY ESTRECHOS LIMITADOS A LA CAPACIDAD DE SUPERVISIÓN DE UN GERENTE. O PUEDEN SER SUFICIENTEMENTE AMPLIOS INCLUYENDO LA CAPACIDAD GERENCIAL DE TODOS LOS SUPERVISORES DE PRIMERA LÍNEA.

UN DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN SE EVALÚA POR LOS RESULTADOS. EXIGE UNA EVALUACIÓN CONTINUA. OBSERVEMOS LA SIGUIENTE GRÁFICA:

PROCESO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS: LA FORMA EN QUE SE ENFOQUEN ESTOS FACTORES DETERMINA SI UNA COMPAÑÍA PUEDE ALCANZAR SUS OBJETIVOS DE DRH. LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEBEN CONTAR CON EL APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN, TIENE QUE SER VERDADERO Y SE DEBE COMUNICAR A TODA LA ORGANIZACIÓN; SE HACE EVIDENTE Y SE FORTALECE CUANDO LOS ALTOS EJECUTIVOS TOMAN PARTE EN LA CAPACITACIÓN. VARIOS DE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES SE MUESTRAN A CONTINUACIÓN:

| FACTORES QUE INFLUYEN EN DRH | P R O G R A M A D E D E S A R R O L L O D E R E C U R S O S H U M A N O S | PROPÓSITOS DE DRH |
|--|---|---|
| <p>APOYO DE LA ALTA DIRECCIÓN COMPROMISO DE ESPECIALISTAS Y GENERALISTAS</p> | | <p>INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN</p> |
| <p>AVANCES TECNOLÓGICOS COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL CONOCIMIENTO D ELA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO PRINCIPIOS DE APRENDIAZAJE DESEMPEÑO DE OTRAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS</p> | | <p>PREVENCIÓN DE OBSOLESCENCIA PREPARACIÓN PARA TAREAS DE NIVEL SUPERIOR</p> |

INDUCCIÓN

LA INDUCCIÓN ES EL AJUSTE DIRIGIDO DE NUEVOS EMPLEADOS CON LA COMPAÑÍA, EL PUESTO Y EL TRABAJO EN GRUPO. UNA AMPLIA INDUCCIÓN FACILITA MUCHAS DE LAS OTRAS TAREAS ASOCIADAS CON LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

EN UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN SE DEBEN SEÑALAR LAS MECÁNICAS DE PROMOCIÓN, DEGRADACIÓN, TRANSFERENCIA, RENUNCIAS, DESPIDOS, SUSPENSIONES Y JUBILACIÓN EN MANUALES DE POLÍTICAS QUE SE HAN DE ENTREGAR A CADA EMPLEADO NUEVO.

LOS PROPÓSITOS DE LA INDUCCIÓN

UN NUEVO EMPLEADO PUEDE PASAR SUS PRIMEROS DÍAS EN INDUCCIÓN AL PUESTO. ALGUNAS EMPRESAS CREEN QUE ES MÁS EFECTIVO EL APRENDIZAJE SI SE LE DISTRIBUYE EN UN PERÍODO DE TIEMPO MÁS LARGO.

OTRO PROPÓSITO ES PROPORCIONAR INFORMACIÓN ESPECÍFICA ACERCA DE LAS EXPECTATIVAS EN EL DESEMPEÑO Y LAS TAREAS.

SE DEBE INFORMAR A LOS RECIÉN CONTRATADOS DE LAS NORMAS PARA PODER ASPIRAR A LOS AUMENTOS SALARIALES, TAMBIÉN LAS REGLAS DE LA COMPAÑÍA Y DEL DEPARTAMENTO AL QUE HAN SIDO ASIGNADOS.

UN ÚLTIMO PROPÓSITO ES MANTENER UNA IMPRESIÓN FAVORABLE EN LOS NUEVOS EMPLEADOS RESPECTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU TRABAJO.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EN NINGUNA EMPRESA SE PUEDE ELUDIR EL CALIFICAR A SUS EMPLEADOS, SU ÉXITO DEPENDE DE QUE REALICEN SUS LABORES DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SE REFIERE ÚNICAMENTE A UNA PERSONA CONCRETA Y DETERMINADA, SE OCUPA DE LAS CUALIDADES QUE INFLUYEN EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

UNA BUENA EVALUACIÓN PERMITE CONOCER A QUIÉNES DEBE DARSE PREFERENCIA EN LAS PROMOCIONES, OCUPAR PUESTOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD, AUMENTOS DE SUELDO, GRATIFICACIONES, AYUDA A DETECTAR NECESIDADES DE DESARROLLO Y FALLAS DEL EMPLEADO.

TAMBIÉN AYUDA A DISTINGUIR EL ELEMENTO QUE CONTRIBUYE DE AQUEL QUE LO SIMULA, AL EMPLEADO CALIFICADO, YA QUE SU ESFUERZO NO PASA INADVERTIDO.

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO APOYA EL ART. 86 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO QUE DICE:

"A TRABAJO IGUAL, DESEMPEÑADO EN PUESTO, JORNADA Y CONDICIONES DE EFICIENCIA IGUALES, DEBE CORRESPONDER UN SALARIO IGUAL"

LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN SE CONCENTRA EN EL RENDIMIENTO DE TRABAJO ACTUAL DEL SUBORDINADO EN EL PUESTO ESPECÍFICO QUE DESEMPEÑA EN EL MOMENTO DE LA ENTREVISTA. EL PAPEL DEL SUPERVISOR ES EL DE ASESOR Y TIENE CUATRO OBJETIVOS:

1.- ESTIMULAR A LOS SUBORDINADOS A SOBRESALIR.

2.- ALABAR Y DEMOSTRAR UN SINCERO APRECIO A LOS SUBORDINADOS POR EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

3.- FOMENTAR UNA RELACIÓN MÁS FUERTE Y MÁS ESTRECHA CON LOS SUBORDINADOS.

4.- DESARROLLAR PLANES PARA EL MEJORAMIENTO CONJUNTO UTILIZANDO EL TOTAL DE HABILIDADES.

¿QUÉ ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

(DO)

DEFINICIÓN DE ALEJANDRO GUZMÁN DE LA GARZA:

IMPLICA EL ESTUDIO DE LOS PROCESOS SOCIALES QUE SE DAN DENTRO DE UNA EMPRESA, CON OBJETO DE PODER AYUDAR A SUS MIEMBROS A IDENTIFICAR LOS OBSTÁCULOS QUE ESTÁN BLOQUEANDO SU EFECTIVIDAD COMO GRUPO Y A TOMAR MEDIDAS PARA OPTIMIZAR LA CALIDAD DE SUS INTERRELACIONES, PARA INFLUIR DE MANERA POSITIVA Y SIGNIFICATIVA EN EL ÉXITO DE LA TAREA OBJETO DE LA EMPRESA.

DEFINICIÓN DE HARRIS:

ES LA TENDENCIA A DESTACAR EL MEJORAMIENTO DE RELACIONES INTERPERSONALES COMO MEDIO PARA IMPULSAR A LA EMPRESA.

DEFINICIÓN DE BECKHARD:

ES UNA RESPUESTA AL CAMBIO, UNA ESTRATEGIA EDUCACIONAL CON LA FINALIDAD DE CAMBIAR CREENCIAS, ACTITUDES, CALORES Y ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES DE MODO QUE ÉSTAS PUEDAN ADAPTARSE MEJOR A NUEVAS TECNOLOGÍAS, A NUEVOS DESAFÍOS Y AL ATURDIDOR RITMO DEL CAMBIO.

¿POR QUÉ APOYARSE DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL?

EXISTEN LAS SIGUIENTES:

- ✦ EL DO AYUDA A LOS ADMINISTRADORES Y AL PERSONAL DE STAFF DE LA ORGANIZACIÓN A REALIZAR SUS ACTIVIDADES MÁS EFICAZMENTE.
- ✦ EL DO PROVEE LAS HERRAMIENTAS PARA AYUDAR A LOS ADMINISTRADORES A ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES MÁS EFECTIVAS.
- ✦ MUESTRA AL PERSONAL CÓMO TRABAJAR EFECTIVAMENTE CON OTROS EN EL DIAGNÓSTICO DE PROBLEMAS COMPLEJOS PARA BUSCAR SOLUCIONES MÁS APROPIADAS.
- ✦ EL DO AYUDA A LAS ORGANIZACIONES A SOBREVIVIR EN UN MUNDO DE RÁPIDOS CAMBIOS, COMO LOS QUE SE PRESENTAN EN LAS SIGUIENTES ÁREAS:

- ⊕ EXPLOSIÓN DE CONOCIMIENTOS: CADA DÍA QUE PASA SE AÑADEN MÁS CONOCIMIENTOS A NUESTRO ACERVO.
- ⊕ RÁPIDA OBSOLESCENCIA DE LOS PRODUCTOS
- ⊕ CRECIENTE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS: LAS ORGANIZACIONES NECESITAN AMPLIAR SUS MERCADOS Y ACTIVIDADES.
- ⊕ COMPOSICIÓN CAMBIANTE DE LA FUERZA DE TRABAJO: LA FUERZA DE TRABAJO ES MÁS JOVEN Y CON DESEOS DE INNOVACIÓN.

ANTERIORMENTE LA FUERZA DE TRABAJO SE COMPONÍA DE OBREROS Y TRABAJADORES SEMIESPECIALIZADOS, HOY SE CONFORMA CON EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS, PROFESIONALES DE VENTAS, ETC. EXISTE UNA CRECIENTE TENDENCIA HACIA LA ESPECIALIZACIÓN, NO IMPIDIENDO QUE TAMBIÉN EXISTAN TRABAJADORES "MULTIHABILIDADES", LOS CUALES CONOCEN DIFERENTES FUNCIONES Y ÁREAS QUE LES PERMITE REALIZAR UNA EXITOSA CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES DONDE SE DESENVUELVEN.

EL DO ES UNA RESPUESTA AL CAMBIO, UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA CON LA FINALIDAD DE CAMBIAR LAS CREENCIAS, ACTITUDES, VALORES Y ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES PARA QUE PUEDAN ADAPTARSE AL CAMBIO MISMO.

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EL DO TIENE CIERTAS CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES:

1.- ES UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA PLANEADA.

2.- EL CAMBIO ESTÁ LIGADO A LAS EXIGENCIAS QUE LA ORGANIZACIÓN DESEA SATISFACER, COMO:

- ⇒ PROBLEMAS DE DESTINO
- ⇒ PROBLEMAS DE CRECIMIENTO, IDENTIDAD Y REVITALIZACIÓN
- ⇒ PROBLEMAS DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL

3.- HACE HINCAPIÉ EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

4.- LOS AGENTES DE CAMBIO O CONSULTORES SON EXTERNOS, PUEDE SER PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

5.- IMPLICA UNA RELACIÓN COOPERATIVA ENTRE EL AGENTE DE CAMBIO Y LA ORGANIZACIÓN.

6.- LOS AGENTES DE CAMBIO COMPARTEN UN CONJUNTO DE METAS NORMATIVAS:

- ◆ MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD INTERPERSONAL.
- ◆ TRANSFERENCIA DE VALORES HUMANOS.
- ◆ COMPRENSIÓN ENTRE GRUPOS.
- ◆ ADMINISTRACIÓN POR EQUIPOS.
- ◆ MEJORES MÉTODOS PARA LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

EL DO TIENE ORIENTACIÓN SISTEMÁTICA, PARA TRABAJAR ARMÓNICAMENTE. POSEE VALORES HUMANÍSTICOS, UN AGENTE DE CAMBIO, SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, RETROALIMENTACIÓN, HACE HINCAPIÉ EN EL APRENDIZAJE VITAL EXPERIENCIAL.

LA META GENERAL DEL DO ES CONSTRUIR EMPRESAS MÁS EFICIENTES QUE SIGAN APRENDIENDO, ADAPTÁNDOSE Y MEJORANDO.

CULTURA ORGANIZACIONAL

¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?: ES EL CONJUNTO DE SUPOSICIONES, CREENCIAS, VALORES Y NORMAS QUE COMPARTEN Y ACEPTAN LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN.

CREACIÓN Y CONSERVACIÓN DE LA CULTURA: NO ES EL RESULTADO DE GENERACIÓN ESPONTÁNEA, UNA VEZ ESTABLECIDA, RARA VEZ DESAPARECE. LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DE UNA CULTURA SON LOS SIGUIENTES:

- > ALTA DIRECCIÓN
- > NIVELES INTERMEDIOS
- > NIVELES OPERATIVOS

LA CULTURA SE TRANSMITE POR LAS *HISTORIAS, LOS RITUALES, LOS SÍMBOLOS MATERIALES Y EL LENGUAJE.* HAY ELEMENTOS QUE REFUERZAN ESOS FACTORES, COMO LOS FUNDADORES.

HISTORIAS: SI USTED HUBIERA ESTUDIADO EN EL TECNOLÓGICO DE MONTERREY, HUBIERA ESCUCHADO LA HISTORIA DE *DON EUGENIO GARZA SADA*, FUNDADOR DE ESTA INSTITUCIÓN, QUE TODOS LOS MIÉRCOLES ASISTÍA ACOMPAÑADO DEL CONSEJO DE EDUCACIÓN QUE AUSPICIA AL TECNOLÓGICO AL COMEDOR DEL INSTITUTO PARA SALUDAR DE

MANO A TODO EL PERSONAL. AL CUAL RECORDABA POR SUS NOMBRES. LUEGO ESPERABA SU TURNO PARA SER ATENDIDO COMO CUALQUIER COMENSAL. EL MENSAJE ERA CLARO; TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, SIN EXCEPCIÓN, DEBÍAN RESPETAR LAS NORMAS. LAS HISTORIAS FUNDAMENTAN EL PRESENTE EN EL PASADO, A LA VEZ QUE LEGITIMAN LAS PRÁCTICAS ACTUALES.

RITUALES: LOS RITUALES SON SECUENCIAS REPETITIVAS DE LAS ACTIVIDADES QUE EXPRESAN Y REFUERZAN LOS VALORES CENTRALES DE LA ORGANIZACIÓN, LAS METAS DE MAYOR IMPORTANCIA Y QUE INDICAN CUÁLES SON LAS PERSONAS IMPRESCINDIBLES Y CUÁLES LAS PRESCINDIBLES. EJEMPLOS DE ESTO: REZAR EL ÁNGELUS A LAS DOCE DEL DÍA, PROCESIONES O PEREGRINACIONES, "NOVATADAS" DE BIENVENIDA.

SÍMBOLOS MATERIALES: LA CONFORMACIÓN DE LOS EDIFICIOS, EL MATERIAL CON QUE SE CONSTRUYEN SON SÍMBOLOS MATERIALES, EL TIPO DE MOBILIARIO, LOS COLORES, EJEMPLOS: COCA-COLA, MCDONALD'S, IBM, ETC.

LENGUAJE: UTILIZAN EL LENGUAJE COMO MEDIO PARA IDENTIFICAR A LOS INTEGRANTES DE UNA CULTURA O SUBCULTURA. AL APRENDER ESE LENGUAJE, LOS MIEMBROS ATESTIGUAN SU ACEPTACIÓN DE LA CULTURA, Y AL HACERLO AYUDAN A PRESERVARLA. LOS EMPLEADOS DE INGRESO RECIENTE SE SIENTEN ABRUMADOS ANTE LA ABUNDANCIA DE TÉRMINOS DESCONOCIDOS PARA ELLOS, ESA TERMINOLOGÍA SIRVE DE COMÚN DENOMINADOR QUE UNE A LOS MIEMBROS DE UNA DETERMINADA CULTURA O SUBCULTURA.

LA CULTURA EN ACCIÓN: LOS FACTORES MENCIONADOS PONEN EN FUNCIONAMIENTO LA CULTURA Y PERMITEN QUE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PARTICIPEN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO QUE REQUIERE LA EMPRESA, FACILITANDO LA SENSIBILIZACIÓN HACIA EL CAMBIO Y LA COMUNIÓN DE TODOS LOS NIVELES EN ESTE PROCESO.

EL CONSULTOR DE DO DEBE APOYAR A LA ALTA DIRECCIÓN PARA QUE SEA MÁS FÁCIL "INYECTAR" LA CULTURA QUE LA EMPRESA DESEA QUE SE PRACTIQUE.

CLIMA ORGANIZACIONAL

SE LE DENOMINA *CLIMA ORGANIZACIONAL*, AL AMBIENTE DONDE UNA PERSONA DESEMPEÑA SU TRABAJO DIARIAMENTE, EL TRATO QUE UN JEFE PUEDE TENER CON SUS SUBORDINADOS, LA RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE LA EMPRESA E INCLUSO LA RELACIÓN CON PROVEEDORES Y CLIENTES.

ES LA EXPRESIÓN PERSONAL DE LA "PERCEPCIÓN" QUE LOS TRABAJADORES Y DIRECTIVOS SE FORMAN DE LA ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECEN Y QUE INCIDE DIRECTAMENTE EN EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

SE LE HA LLAMADO DE DIFERENTES MANERAS:

- ⇒ AMBIENTE
- ⇒ ATMÓSFERA
- ⇒ CLIMA ORGANIZACIONAL

EL AMBIENTE AFECTA LA ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES. LOS AMBIENTES ESTÁTICOS CREAN EN LOS GERENTES MUCHA MENOS INCERTIDUMBRE QUE LOS DINÁMICOS.

RESUMIENDO, LOS FACTORES EXTRÍNSECOS E INTRÍNSECOS DE LA ORGANIZACIÓN INFLUYEN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y DAN FORMA AL AMBIENTE EN QUE LA ORGANIZACIÓN SE DESENVUELVE. ESTOS FACTORES NO INFLUYEN DIRECTAMENTE SOBRE LA ORGANIZACIÓN, SINO SOBRE LAS PERCEPCIONES QUE SUS MIEMBROS TENGAN DE ESTOS FACTORES.

FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

EL COMPORTAMIENTO DE UN MIEMBRO DEPENDE DE LAS PERCEPCIONES QUE EL TRABAJADOR TENGA DE CADA UNO DE LOS FACTORES. EL CLIMA ORGANIZACIONAL REFLEJA LA INTERACCIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y ORGANIZACIONALES. ESTE TIENE IMPORTANTES Y DIVERSAS CARACTERÍSTICAS, SON:

- ❖ LAS CARACTERÍSTICAS DEL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN EN QUE SE DESEMPEÑAN LOS MIEMBROS DE ÉSTA, PUEDEN SER EXTERNAS O INTERNAS.
- ❖ SON PERCIBIDAS DIRECTA E INDIRECTAMENTE POR LOS MIEMBROS DEL MEDIO AMBIENTE, PERCIBIENDO CADA UNO DE DIFERENTE FORMA.
- ❖ ES UN CAMBIO TEMPORAL EN LAS ACTITUDES, EN LOS DÍAS FINALES DEL CIERRE ANUAL, EN EL PROCESO DE REDUCCIÓN DE PERSONAL, INCREMENTO GENERAL DE LOS SALARIOS, ETC. CUANDO AUMENTA LA MOTIVACIÓN HAY UN AUMENTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL, HAY GANAS DE TRABAJAR, POR EL CONTRARIO CUANDO LA MOTIVACIÓN DISMINUYE, CAUSANDO FRUSTRACIÓN.
- ❖ ÉSTAS CARACTERÍSTICAS SON RELATIVAMENTE PERMANENTES EN EL TIEMPO, SE DIFERENCIAN DE UNA ORGANIZACIÓN A OTRA Y DE UNA SECCIÓN A OTRA DENTRO DE UNA MISMA EMPRESA.
- ❖ LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ES EL PATRÓN GENERAL DE CONDUCTAS, CREENCIAS Y VALORES COMPARTIDOS POR LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN.

OTRA DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL, ES LA CUALIDAD O PROPIEDAD DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL, QUE PERCIBEN O EXPERIMENTAN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN, Y QUE INFLUYEN EN SU COMPORTAMIENTO.

PARA QUE UNA PERSONA PUEDA TRABAJAR BIEN DEBE SENTIRSE BIEN CONSIGO MISMO Y CON TODO LO QUE GIRA ALREDEDOR DE ELLA Y ENTENDER EL AMBIENTE DONDE SE DESENVUELVE TODO EL PERSONAL.

UN BUEN CLIMA O UN MAL CLIMA ORGANIZACIONAL, TENDRÁ CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN A NIVEL POSITIVO Y NEGATIVO.

CONSECUENCIAS POSITIVAS: LOGRO, AFILIACIÓN, PODER, PRODUCTIVIDAD, BAJA ROTACIÓN, SATISFACCIÓN, ADAPTACIÓN, INNOVACIÓN, ETC.

CONSECUENCIAS NEGATIVAS: INADAPTACIÓN, ALTA ROTACIÓN, AUSENTISMO, POCA INNOVACIÓN, BAJA PRODUCTIVIDAD, ETC.

ESCALAS DE CLIMAS ORGANIZACIONALES. SEGÚN LITWIN Y STRINGER ESTAS SON LAS ESCALAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

- ◆ ESTRUCTURA
- ◆ RESPONSABILIDAD: LA PERCEPCIÓN DE LOS MIEMBROS ACERCA DE SU AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES RELACIONADAS A SU TRABAJO. EL SENTIMIENTO DE SER SU PROPIO JEFE Y SABER CUAL ES SU TRABAJO Y CUAL ES SU FUNCIÓN.
- ◆ RECOMPENSA: LA RECOMPENSA RECIBIDA POREL TRABAJO BIEN HECHO. QUE NO SE CASTIGUE SINO SE INCENTIVE A HACER BIEN SU TRABAJO, SI ES MALO, SE LE INCENTIVE A MEJORAR EN EL MEDIANO PLAZO.
- ◆ DESAFÍO: SON LAS METAS O RIESGOS QUE PUEDEN CORRER DURANTE EL DESEMPEÑO DE SU LABOR. LOS DESAFÍOS AYUDARÁN A MANTENER UN CLIMA COMPETITIVO.
- ◆ RELACIONES: ES LA EXISTENCIA DE UN AMBIENTE DE TRABAJO GRATO Y DE BUENAS RELACIONES SOCIALES ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS, ESTAS SE GENERAN DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACIÓN, EXISTIENDO DOS CLASES DE GRUPOS:
 - ⇒ LOS GRUPOS FORMALES, ESTRUCTURA JERÁQUICA DE LA ORGANIZACIÓN.
 - ⇒ LOS GRUPOS INFORMALES, LA RELACIÓN DE AMISTAD ENTRE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN.
- ◆ COOPERACIÓN: ES EL APOYO MUTUO, TANTO EN FORMA HORIZONTAL COMO VERTICAL.
- ◆ ESTÁNDARES: CÓMO LOS MIEMBROS PERCIBEN LOS ESTÁNDARES PARA LA PRODUCTIVIDAD.

- ◆ CONFLICTO: QUE LOS PROBLEMAS SALGAN A LA LUZ Y NO PERMANEZCAN ESCONDIDOS O DISIMULADOS. LA COMUNICACIÓN FLUIDA ENTRE ESCALAS JERÁRQUICAS EVITAN QUE SE GENERE EL CONFLICTO.
- ◆ IDENTIDAD: EL SENTIMIENTO DE PERTENECER A LA COMPAÑÍA Y QUE ES UN MIEMBRO VALIOSO DE UN EQUIPO DE TRABAJO.

MUCHAS EMPRESAS RECONOCEN QUE UNO DE SUS ACTIVOS FUNDAMENTALES ES SU FACTOR HUMANO. SE REQUIERE DE MEDICIÓN PERIÓDICA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. EL CLIMA ORGANIZACIONAL DEBE OFRECER CALIDAD DE VIDA LABORAL.

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

CAPÍTULO 4



ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DEL LIDERAZGO

A PESAR DE QUE LA MAYORÍA DE AUTORES COINCIDEN EN RECONOCER LA IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA DEL LIDERAZGO HASTA EL GRADO DE UTILIZARLO COMO SINÓNIMO DE ADMINISTRACIÓN, NO FUE SINO HASTA LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS CUANDO SE REALIZAN LOS PRIMEROS ESFUERZOS FORMALES PARA EXPLICAR SU NATURALEZA E IMPORTANCIA.

DEFINICIONES DE LIDERAZGO

TERRY DE FRANKLIN, LO DEFINE COMO LA RELACIÓN EN LA CUAL UNA PERSONA (LÍDER) INFLUYE EN OTRAS PARA TRABAJAR VOLUNTARIAMENTE EN TAREAS RELACIONADAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DESEADOS POR EL LÍDER Y/O EL GRUPO. ESTA DEFINICIÓN TIENE DOS IMPLICACIONES: *INFLUIR E INTERACTUAR*.

TANNERBAUM, AFIRMA QUE ES LA INFLUENCIA INTERPERSONAL EJERCIDA EN UNA SITUACIÓN Y DIRIGIDA A TRAVÉS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN HUMANA A LA CONSECUCCIÓN DE UNO O DIVERSOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS. AQUÍ SE RESALTA LA *COMUNICACIÓN EN LA FUNCIÓN DE MANDO*.

GIBB, SEÑALA QUE ES UNA FUNCIÓN DE LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LAS PERSONAS DE UNA DETERMINADA ESTRUCTURA SOCIAL, Y NO POR EL EXAMEN DE UNA SERIE DE CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES. SE RESALTA EL *LIDERAZGO COMO FUNCIÓN Y NO COMO PERSONALIDAD*.

TODAS ESTAS DEFINICIONES TIENEN LAS SIGUIENTES IMPLICACIONES FUNDAMENTALES:

EL LIDERAZGO IMPLICA INFLUIR EN OTRAS PERSONAS, LÉASE SUBORDINADOS O SEGUIDORES, ASÍ COMO LA DISPOSICIÓN DE RECIBIR ÓRDENES DEL LÍDER. SIN SEGUIDORES O SUBORDINADOS, NO HAY LÍDER. SUPONE RELACIONES DE PODER, EL LÍDER MANDA Y LOS DEMÁS MIEMBROS DEL GRUPO OBEDECEN.

NATURALEZA DEL LIDERAZGO

ENCAMINADAS A EXPLICAR EL FENÓMENO DEL LIDERAZGO, ASÍ COMO SUS CARACTERÍSTICAS, COMPONENTES, VARIANTES Y MATICES, PUEDEN SER CONTENIDAS EN TRES GRANDES GRUPOS:

- ◆ TEORÍAS DE LOS RASGOS.
- ◆ TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.
- ◆ TEORÍAS SITUACIONALES O DEL LIDERAZGO CONTINGENTE.

TEORÍAS DE LOS RASGOS: LA CREENCIA DE QUE LOS LÍDERES NACEN, NO SE HACEN, ES UN CONJUNTO DE CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD QUE SON INNATAS Y SON DE CUATRO TIPOS:

- RASGOS FÍSICOS: ENERGÍA, APARIENCIA Y PESO.
- RASGOS INTELECTUALES: ADAPTABILIDAD, AGRESIVIDAD, ENTUSIASMO Y AUTOCONFIANZA.
- RASGOS SOCIALES: COOPERACIÓN, HABILIDADES INTERPERSONALES Y HABILIDAD ADMINISTRATIVA.
- RASGOS RELACIONADOS CON LA TEORÍA: IMPULSO DE REALIZACIÓN, PERSISTENCIA E INICIATIVA.

SIN EMBARGO, ESTO NO SE HA PODIDO COMPROBAR, MILLONES DE PERSONAS PRESENTAN ESTOS RASGOS Y LA MAYOR PARTE DE ELLA NUNCA OCUPARÁ UNA POSICIÓN DE LIDERAZGO.

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO: FLESHMAN, REALIZÓ ESTUDIOS DE LA CONDUCTA DEL LÍDER Y DESTACA LA IDENTIFICACIÓN DE DOS DIMENSIONES: LA CONSIDERACIÓN (RESPECTO POR LAS IDEAS DE LOS SUBORDINADOS Y CONSIDERACIÓN DE LOS SENTIMIENTOS DE ÉSTOS) Y LA ESTRUCTURA INICIAL (ESTRUCTURAN SUS PAPELES Y LOS DE SUS SUBORDINADOS HACIA EL LOGRO DE SUS METAS).

OTRA TEORÍA ES LA DE LIKERT, LA TEORÍA DEL APOYO, EN LA CUAL EL LIDERAZGO CON MAYOR ÉXITO ES EL QUE SE CENTRA EN LOS EMPLEADOS.

TEORÍA DE LA CONTINGENCIA: FRED FIEDLER, AFIRMA QUE HAY TRES DIMENSIONES DE CONTEXTO IMPORTANTE QUE ÉL SUPONE QUE INFLUYEN EN LA EFICACIA DE UN LÍDER:

RELACIONES ENTRE EL LÍDER Y LOS SUBORDINADOS: ES EL GRADO DE CONFIANZA QUE TENGAN ESTOS HACIA EL LÍDER, INCLUYENDO LA LEALTAD QUE DEMUESTRE EL LÍDER Y LA ATRACCIÓN QUE EJERCE.

ESTRUCTURA DE LAS TAREAS: EL GRADO DE COMPARACIÓN DE LOS TRABAJOS RUTINARIOS Y LOS QUE NO LO SON.

POSICIONES DE PODER: ES EL PODER INHERENTE A LA POSICIÓN DEL LIDERAZGO, AUTORIDAD FORMAL DEL LÍDER Y APOYO QUE RECIBE DE SUS SUPERIORES Y DE LA ORGANIZACIÓN.

FRIEDLER OFRECE ALGUNOS PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LAS RELACIONES, LA ESTRUCTURA DE LAS TAREAS Y LA POSICIÓN DE PODER DE UN LÍDER. SON LAS SIGUIENTES:

1.- LAS RELACIONES ENTRE LOS INTEGRANTES DE UN GRUPO Y SU LÍDER PUEDEN MEJORARSE REESTRUCTURANDO AL GRUPO DE SUBORDINADOS DEL LÍDER PARA QUE SEAN MÁS COMPATIBLES EN SU FORMACIÓN CULTURAL, NIVEL EDUCATIVO, DESTREZA TÉCNICA Y ORIGEN TÉCNICO.

2.- LA ESTRUCTURA DE LAS TAREAS PUEDE MODIFICARSE EN CUALQUIER DIRECCIÓN.

3.- LA POSICIÓN DEL PODER PUEDE SER MODIFICADA.

ESTAS SUGERENCIAS NO SON POSIBLES EN TODA ORGANIZACIÓN POR QUE SE TIENEN QUE TOMAR EN CUENTA FACTORES COMO LOS SINDICATOS, LA TECNOLOGÍA, EL TIEMPO Y EL COSTO DE LOS CAMBIOS.

LIDERAZGO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

CADA ORGANIZACIÓN REQUERIRÁ DE DIFERENTES FORMAS DE DIRECCIÓN, MINTZBERG IDENTIFICA SEIS PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN:

1.- EL NÚCLEO DE OPERACIONES: ES LA BASE DE LA ORGANIZACIÓN, SON LAS PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL TRABAJO BÁSICO DE FABRICAR PRODUCTOS Y SERVICIOS (TRABAJADORES).

2.- ÁPICE ESTRATÉGICO: ES UN ADMINISTRADOR DE TIEMPO COMPLETO DONDE SE VIGILA TODO EL SISTEMA.

3.- LÍNEA INTERMEDIA: CONFORME CRECE LA ORGANIZACIÓN SE REQUIEREN MÁS ADMINISTRADORES Y GERENTES DE ADMINISTRADORES, ENTONCES SE GENERA UNA JERARQUÍA DE AUTORIDAD ENTRE EL NÚCLEO DE OPERACIONES Y EL ÁPICE ESTRATÉGICO.

4.- TECNOESTRUCTURA: AL VOLVERSE MÁS COMPLEJA LA ORGANIZACIÓN SE REQUIERE DE ANALISTAS QUE TAMBIÉN DESEMPEÑAN TAREAS ADMINISTRATIVAS (PLANEAN Y CONTROLAN EL TRABAJO DE OTROS) DENOMINADO *STAFF*.

5.- UNIDAD DE APOYO ADMINISTRATIVO: SE CONFORMAN UNIDADES ADMINISTRATIVAS PARA PROVEER SERVICIOS INTERNOS DESDE UNA CAFETERIA, SERVICIO DE CORREO HASTA UNA OFICINA DE RELACIONES PÚBLICAS.

6.- IDEOLOGÍA: TODA ORGANIZACIÓN POSEE TRADICIONES Y CREENCIAS E INFUNDE VIDA A LA ESTRUCTURA.

LOS SEIS MECANISMOS BÁSICOS DE COORDINACIÓN

ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN: ES LA SUMA DE LAS DISTINTAS MANERAS EN LAS QUE EL TRABAJO HA SIDO DIVIDIDO EN LABORES DIFERENTES PARA DESPUÉS LOGRAR LA COORDINACIÓN ENTRE TALES TAREAS.

LOS SEIS MECANISMOS DE COORDINACIÓN SON:

ADAPTACIÓN MUTUA: LOGRA LA COORDINACIÓN DEL TRABAJO MEDIANTE EL SENCILLO PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL. LA GENTE INTERACTÚA PARA COORDINARSE DE LA MANERA MÁS OBVIA.

SUPERVISIÓN DIRECTA: UNA PERSONA COORDINA DANDO ÓRDENES A OTROS, CUANDO ESTÉN TRABAJANDO JUNTOS.

ESTANDARIZACIÓN DEL PROCESO DE TRABAJO: SIGNIFICA, LA PROGRAMACIÓN DEL MISMO CONTENIDO DEL TRABAJO, LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR. EL TRABAJO DE LOS ANALISTAS CONSISTE EN PROGRAMAR EL TRABAJO DE LAS DIFERENTES PERSONAS PARA COORDINARLO DE MANERA RIGUROSA.

ESTANDARIZACIÓN DE LOS RESULTADOS: ES LA ESPECIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS, LA INTERFASE ENTRE LOS TRABAJOS ESTA PREDETERMINADA.

ESTANDARIZACIÓN DE LAS HABILIDADES: AL IGUAL QUE LA DE CONOCIMIENTOS EL QUE SE ESTANDARIZA ES EL TRABAJADOR. EL O ELLA ADQUIEREN CIERTOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA QUE LOS APLIQUEN EN EL TRABAJO, ESTO TIENE LUGAR FUERA DE LA

ORGANIZACIÓN (ESCUELAS). LOS ESTÁNDARES SON INTERIORIZADOS POR LOS OPERADORES COMO INSUMOS PARA DESEMPEÑAR EL TRABAJO.

ESTANDARIZACIÓN DE LAS NORMAS: LOS TRABAJADORES COMPARTEN UNA SERIE DE CREENCIAS COMUNES (RELIGIÓN, EDUCACIÓN Y CULTURA), POR LO TANTO SE LOGRAN COORDINAR.

ESTOS MECANISMOS SE PUEDEN CONSIDERAR COMO LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA, A MEDIDA QUE EL TRABAJO ORGANIZACIONAL SE VUELVE DIFÍCIL Y COMPLEJO, LOS MEDIOS DE COORDINACIÓN FAVORECIDOS PARECEN CAMBIAR A LA MUTUA ADAPTACIÓN, PARA AL FINAL REGRESAR A LA ADAPTACIÓN MUTUA.

LAS CONFIGURACIONES ORGANIZACIONALES

LAS CONFIGURACIONES SON LAS SIGUIENTES:

- **EMPRESARIAL (EMPREDEDORA)**: ES DE ESTRUCTURA SENCILLA, POCOS GERENTES, USO DE PLANEACIÓN Y CAPACITACIÓN MÍNIMOS, ES ORGÁNICA, APOYO MÍNIMO DEL PERSONAL Y SU ESTRUCTURA ES LIGERA Y FLEXIBLE.
- **MÁQUINA (MECÁNICA)**: ELABORA SU PROPIA ADMINISTRACIÓN, CON GRAN TECNOESTRUCTURA, SURGE PARA CONTROLAR EL TRABAJO ESPECIALIZADO.
- **PROFESIONAL**: PREDOMINA LA CALIFICACIÓN CONSTANTE DE PROFESIONALES CAPACITADOS Y ESPECIALIZADOS. LA ORGANIZACIÓN CEDE PARTE DE SU PODER A LOS PROFESIONALES. DE ESTRUCTURA HORIZONTAL Y ALTAMENTE DESCENTRALIZADA. Poca TECNOESTRUCTURA, EL PERSONAL DE APOYO ES NUMEROSO.

- **DIVERSIFICADA:** NO ES UNA ORGANIZACIÓN INTEGRADA TIENE UNA SERIE DE IDENTIDADES INDEPENDIENTES INTERACTUANDO. ES DE ESTRUCTURA PARCIAL, CADA DIVISIÓN TIENE SU PROPIA ESTRUCTURA
- **INNOVADORA (ADHOCRACIA):** SU ESTRUCTURA ES ORGÁNICA, CON EXPERTOS ALTAMENTE CAPACITADOS Y ESPECIALIZADOS, SE LES DELEGA CIERTO PODER.
- **MISIONERA:** DOMINADA POR SU IDEOLOGÍA, DIVISIÓN DEL TRABAJO MUY DIFUSA, Poca ESPECIALIZACIÓN EN LOS PUESTOS. LO QUE LA MANTIENE UNIDA ES LA ESTANDARIZACIÓN DE LAS NORMAS, QUE SUS MIEMBROS COMPARTAN LAS MISMAS CREENCIAS Y VALORES.
- **POLÍTICA:** LA CARACTERIZA EL IMPULSO HACIA LA DESUNIÓN DE SUS DIFERENTES PARTES. ALGUNAS SON TEMPORALES Y OTRAS PERMANENTES TODO SE DEBE A UNA RAÍZ POLÍTICA INTERNA.

NINGUNA ORGANIZACIÓN ES EXACTAMENTE ALGUNA DE ELLAS, AUNQUE MUCHAS SE ACERQUEN, EN TANTO QUE OTRAS PARECEN REFLEJAR CIERTAS COMBINACIONES ENTRE ELLAS, ALGUNAS VECES EN TRANSICIÓN ENTRE UNA Y OTRA.

L A S C I N C O F U E R Z A S

1.- **DIRECCIÓN:** SU FUNCIÓN ES CONOCER EL SENTIDO DEL PUNTO HACIA EL CUAL SE DEBE DIRIGIR LA ORGANIZACIÓN.

2.- **EFICIENCIA:** DE LA FORMA MECÁNICA GARANTIZA UNA PROPORCIÓN ENTRE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS Y LOS COSTOS CONTRAÍDOS.

3.- **DESTREZA:** SE NECESITA PARA REALIZAR TAREAS QUE TIENEN UN ELEVADO CONTENIDO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES.

4.- **CONCENTRACIÓN:** LAS UNIDADES INDIVIDUALES DE UNA ORGANIZACIÓN DEBE CONCENTRAR SUS ESFUERZOS EN MERCADOS CONCRETOS.

5.- APRENDIZAJE: DE LA FORMA INNOVADORA, LAS ORGANIZACIONES TIENEN CAPACIDAD PARA APRENDER Y DESCUBRIR COSAS NUEVAS PARA SUS CLIENTES Y PARA SÍ MISMAS, ADAPTARSE E INNOVAR.

TAMBIÉN EXISTEN: COOPERACIÓN Y COMPETENCIA.

LAS CONDUCTAS QUE FUERON FUNCIONALES DEJAN DE SERLO CUANDO SE EXPLOTAN DEMASIADO. EXISTEN CINCO NEUROSIS QUE REPRESENTAN LO QUE PUEDE OCURRIR:

1.- DRAMÁTICA: EL EMPRENDEDOR PODRÍA LLEVAR A LA ORGANIZACIÓN AL EGO.

2.- COMPULSIVA: EL CONTROL TOTAL ESTA EN LAS ORGANIZACIONES MECÁNICAS, ES LA BUROCRACIA CLÁSICA.

3.- PARANOICA: LOS TRABAJADORES SOSPECHAN QUE SUS COMPAÑEROS O LAS AUTORIDADES ESTÁN TRATANDO DE MINAR SI SITUACIÓN.

4.- DEPRESIVA: OBSESIÓN POR EL PERSONAL DE LAS BASES DE UNA ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA.

5.- EZQUIZOIDE: LA NECESIDAD DE INNOVAR, PERO TAMBIÉN DE OBTENER BENEFICIOS MERCANTILES DE ELLO.

EXISTEN DOS TIPOS DE COMBINACIONES, LA HÍBRIDA CUANDO DOS DE LAS CINCO FUERZAS ACTÚAN Y LA DE MÚLTIPLES COMBINACIONES CUANDO TODAS LAS FUERZAS CONVERGEN YA SEA POR TIEMPO O ESPACIO.

LAS FRACTURAS SE DAN CUANDO DOS O MÁS FUERZAS SE CONTRAPONEN PARALIZANDO, EN OCASIONES, LA ORGANIZACIÓN.

MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO

LAS ORGANIZACIONES ESTÁN CONFORMADAS POR TRES TIPOS DE RECURSOS, SON: *RECURSOS MATERIALES, RECURSOS TÉCNICOS Y RECURSOS HUMANOS*. PARA PODER TRABAJAR CON ELLOS USAMOS TÉCNICAS QUE AYUDEN AL DESARROLLO MÁXIMO DE SUS CAPACIDADES, APTITUDES Y HABILIDADES QUE REPERCUTIRÁN EN EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES Y EN LA CONSECUCCIÓN DE SUS OBJETIVOS.

EL INDIVIDUO PUEDE SER VISTO DESDE TRES ENFOQUES: EL BIOLÓGICO, EL PSICOLÓGICO Y EL SOCIAL.

LA ORGANIZACIÓN ESTÁ CONFORMADA POR LOS RECURSOS HUMANOS, CADA INDIVIDUO TIENE DIVERSAS FORMAS DE ACTUAR Y DIFERENTES MOTIVOS PARA HACERLO, DE ELLO PODEMOS DECIR QUE LOS MOTIVOS SON EL MOTOR QUE MUEVE O GENERA LA CONDUCTA DE UN INDIVIDUO, POR LO TANTO EL ADMINISTRADOR DE UNA ORGANIZACIÓN DEBERÁ ESTAR INTERESADO POR MOTIVAR A LOS INDIVIDUOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA MISMA ORGANIZACIÓN.

MOTIVACIÓN: ES TODO AQUEL MÓVIL O FACTOR QUE REGULA, PROVOCA, DIRIGE O MANTIENE LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO PARA LLEGAR A UN OBJETIVO, ENTRE ESOS FACTORES SE ENCUENTRAN LOS BIOLÓGICOS, PSICOLÓGICOS, SOCIALES Y CULTURALES.

LA MOTIVACIÓN SE RELACIONA CON ÉL "POR QUÉ" DE LA CONDUCTA. EL TÉRMINO MOTIVACIÓN FUE DERIVADO DE LA PALABRA LATINA *MOVERE* QUE SIGNIFICA "MOVER". UN ANÁLISIS DE CADA UNA DE LAS DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN INDICA QUE CONSISTE PRIMORDIALMENTE EN:

- ⊕ LO QUE IMPULSA LA CONDUCTA HUMANA.
- ⊕ LO QUE DIRIGE O GUÍA A TAL CONDUCTA.
- ⊕ CÓMO ESTA CONDUCTA ES MANTENIDA O SOSTENIDA.

MOTIVACIÓN ES EL IMPULSO DE UNA PERSONA PARA ENTRAR EN ACCIÓN, POR QUE DESEA HACERLO. LA MOTIVACIÓN DIRIGE LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO, EL ENTORNO CULTURAL Y SOCIAL REGULAN LA MISMA Y SE DESCRIBE COMO SIGUE:

- SE PRESENTA UN FACTOR CAPAZ DE PRODUCIR UNA REACCIÓN.
- LA PERSONA RESPONDE ANTE EL ESTÍMULO.
- UN MIEMBRO CON UN NÍVEL MÁS ALTO QUE AL QUE SE LE ESTÁ ENSEÑANDO JUZGA LA REACCIÓN Y LA CALIFICA DE SI ES ADECUADA O NO.
- SI SE JUZGA QUE ES POSITIVO, SE DA UNA RECOMPENSA Y SI ES NEGATIVO, SE DA UN ASANCIÓN.
- LA RECOMPENSA AUMENTA LA PROBABILIDAD DE QUE POSTERIORMENTE ANTE ESTÍMULOS SIMILARES, SE REPITA LA RESPUESTA PREMIADA Y CADA VEZ QUE ESTO SUCEDE HAY UN REFORZAMIENTO QUE ELEVA LAS PROBABILIDADES DE OBTENER LA RESPUESTA DESEADA.
- CUANDO SE DA UN CASTIGO SE TRANSMITE EL MENSAJE DE QUE LA RESPUESTA OBTENIDA NO ERA LA ESPERADA, SE CONSIDERA QUE NO ES EFECTIVO POR QUE NO DA LAS RAZONES O POR QUE NOSON LOS RESULTADOS ESPERADOS.
- TODO LO ANTERIOR DA LUGAR AL APRENDIZAJE, ES DECIR, ADQUIRIR NUEVOS TIPOS DE CONDUCTA.

AL APRENDER YA NO REACCIONAMOS DE LA MISMA FORMA ANTE LOS ESTÍMULOS QUE SE NOS PRESENTAN.

LA TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES: PRESENTADA POR A.H. MASLOW, ES AGRUPADA EN 5 CATEGORÍAS:

1.- LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS: COMIDA, AGUA, AIRE, DESCANSO.

2.-LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD: ESTAR PROTEGIDO DE LOS PELIGROS EXTERNOS QUE AMENAZAN A NUESTROS CUERPOS Y A NUESTRA PERSONALIDAD.

3.- LAS NECESIDADES DE AFILIACIÓN: INTEGRARSE SOCIALMENTE, RELACIONES AMISTOSAS, SER RESPETADO POR UN GRUPO SOCIAL (NECESIDAD DE PERTENENCIA).

4.- LAS NECESIDADES DE ESTIMACIÓN: EL DESEO DE RESPETO A SI MISMO, LA FUERZA, LA SUFICIENCIA, LA DESTREZA Y COMPETENCIA, LA CONFIANZA FRENTE AL MUNDO, LA INDEPENDENCIA Y LA LIBERTAD. UNA BUENA REPUTACIÓN O DEL PRESTIGIO, EL RESPETO Y LA ESTIMACIÓN DE OTRAS PERSONAS.

5.- LA NECESIDAD DE AUTOREALIZACIÓN: CUMPLIR CON SUS PROPIAS METAS, LA TENDENCIA DE REALIZAR Y DESARROLLAR SU PROPIO POTENCIAL. LO QUE UNO PUEDE SER, UNO DEBE SER.

EN LA PARTE SUPERIOR DE LA ESCALA, SE LOCALIZAN LAS NECESIDADES DE ESTIMA Y AUTOREALIZACIÓN. CUANDO SON SATISFECHAS LAS NECESIDADES DEL ESCALÓN MÁS BAJO, SE HACEN DOMINANTES LAS UBICADAS EN LA PARTE SUPERIOR.

LA MOTIVACIÓN QUE SE BASA EN LOS IMPULSOS PRIMARIOS, ES DIFERENTE A LA MOTIVACIÓN QUE PROVIENE DE LA REALIZACIÓN DEL POTENCIAL DE UNO MISMO Y ESTA ÚLTIMA NO DISMINUYE EN CUANTO SE SATISFACEN ESTAS NECESIDADES, POR EL CONTRARIO, CUANTO MÁS MADURACIÓN Y AUTOREALIZACIÓN EXPERIMENTA UNA PERSONA, MÁS DESEA.

LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DESARROLLADA POR MASLOW, ES MUY ÚTIL PARA DIRIGIR AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, DE OTRA FORMA PROBABLEMENTE SE PASARÍAN POR ALTO IMPORTANTES NECESIDADES INDIVIDUALES.

EL HOMBRE Y LA MUJER TAMBIÉN TIENEN DIFERENTES PARÁMETROS DE NECESIDADES Y DE EXPECTATIVAS DE SATISFACCIÓN. VARIOS ESTUDIOS EXPERIMENTAN QUE LAS NECESIDADES HUMANAS ESTÁN DADAS EN 2 NÍVELES:

- 1.- EN EL MÁS BAJO, LAS NECESIDADES DE SEGURIDAD Y EXISTENCIA.
- 2.- EN EL MÁS ALTO, LAS NECESIDADES SOCIALES DE ESTIMA, AUTONOMÍA Y AUTOREALIZACIÓN.

SE OBSERVÓ, QUE ALGUNOS FACTORES SERVÍAN PARA ELEVAR LA SATISFACCIÓN Y LA MOTIVACIÓN, ESTOS SE CONOCEN COMO FACTORES DEMOTIVACIÓN, MOTIVADORES OSATISFACTORES; TIENDEN A MOTIVAR Y SATISFACER AL EMPLEADO.

ARIAS GALICIA, SEÑALA QUE HAY DOS FACTORES DISTINTOS EN LA SATISFACCIÓN DE UN CARGO:

- SATISFACCIONES: PROVOCA LA SATISFACCIÓN CON EL CARGO Y MEJORAS EN EL DESEMPEÑO.
- SATISFACTORIOS O MOTIVADORES: SON LA REALIZACIÓN, EL RECONOCIMIENTO, LA RESPONSABILIDAD Y EL TRABAJO MISMO.

UN MODELO MUY ACEPTADO DE MOTIVACIÓN ES EL DE EXPECTATIVAS, ELABORADO POR VROOM. EN EL QUE DICE QUE SI UNA PERSONA DESEA ALGO CON SUFICIENTE FUERZA Y LA TRAYECTORIA PARECE BASTANTE DESPEJADA, TRATARÁ DE ALCANZAR ESA META.

ES UNA ESPECIE DE ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS PARA DETERMINAR SI UNA RECOMPENSA VALE SU COSTO.

LA MOTIVACIÓN ES EL IMPULSO QUE TIENE UNA PERSONA PARA ENTRAR EN ACCIÓN, POR QUE DESEA HACERLO. EL MODELO REALZA LA SATISFACCIÓN, LA AUTO-IMAGEN Y LAS EXPECTATIVAS PROPIAS, CON EL FIN DE FOMENTAR LA MOTIVACIÓN.

SEGÚN SMITH H. (1992), EL TRABAJADOR ESTÁ CONTENTO CON SU PAGA CUANDO VE QUE ÉSTA ES EQUITATIVA O JUSTA. PARA QUE SE CONSIDERE JUSTO, LO QUE EL TRABAJADOR RECIBE POR EL TRABAJO DEBERÁ GUARDAR RELACIÓN CON LA QUE PONE EN ÉL.

LA TEORÍA DE LA EQUIDAD: SE DEFINE POR LA RAZÓN ENTRE LA APORTACIÓN Y GANANCIA DE UN TERCERO.

SEGÚN ROBBINS S.: LOS EMPLEADOS HACEN COMPARACIONES DE LOS INSUMOS Y LOS RESULTADOS DE SUS PUESTOS EN RELACIÓN CON LOS DE OTROS.

EXISTEN CUATRO PUNTOS DE REFERENCIA QUE PUEDE UTILIZAR UN EMPLEADO PARA LA COMPARACIÓN:

1.- EL AUTO-INTERNO: LAS EXPERIENCIAS DE UN EMPLEADO EN UN PUESTO DIFERENTE DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJA ACTUALMENTE.

2.- AUTO-EXTERNO: LAS EXPERIENCIAS DE UN EMPLEADO EN UNA SITUACIÓN O PUESTO FUERA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJA ACTUALMENTE.

3.- OTRO-INTERNO: OTRA PERSONA O GRUPO DE INDIVIDUOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DEL EMPLEADO.

4.- OTRO-EXTERNO: OTRA PERSONA O GRUPO DE INDIVIDUOS FUERA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA QUE TRABAJA EL EMPLEADO.

BASADOS EN LA TEORÍA DE LA EQUIDAD, SE PUEDE PREDECIR QUE CUANDO LOS EMPLEADOS PERCIBEN UNA DESIGUALDAD, TIENDEN A TOMAR UNA DE SEIS ALTERNATIVAS:

1.- CAMBIAR SUS INSUMOS.

2.- CAMBIAR SUS RESULTADOS.

3.-DISTORSIONAR LAS PERCEPCIONES DE ELLOS MISMOS.

4.-DISTORSIONAR LAS PERCEPCIONES DE OTRAS PERSONAS.

5.-ESCOGER UN PUNTO DIFERENTE DE REFERENCIA.

6.- SALIRSE DEL CAMPO.

TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MC CLELLAND

LA TEORÍA ESTABLECE QUE TODAS LAS PERSONAS TIENEN UN GRUPO DE NECESIDADES: DE LOGRO, DE PODER Y DE AFILIACIÓN Y QUE CADA PERSONA DA UNA PRIORIDAD DIFERENTE A CADA UNA.

ROBBINS S. NOS DICE QUE LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES SE ENFOCA EN TRES NECESIDADES:

NECESIDAD DE REALIZACIÓN: EL IMPULSO DE SOBRESALIR, DE TENER LOGROS EN RELACIÓN CON UN CONJUNTO DE NORMAS, DE LUCHAR POR TENER ÉXITO.

NECESIDAD DE PODER: LA NECESIDAD DE HACER QUE LOS OTROS SE COMPORTE DE DETERMINADA MANERA, DIFERENTE A COMO HUBIERAN ACTUADO DE MANERA NATURAL.

NECESIDAD DE AFILIACIÓN: EL DESEO DE TENER RELACIONES INTERPERSONALES AMISTOSAS Y CERCANAS.

GRUPOS Y EQUIPOS

UN GRUPO SON DOS Ó MÁS PERSONAS QUE INTERACTÚAN, SON INTERDEPENDIENTES Y SE HAN UNIDO PARA ALCANZAR OBJETIVOS EN COMÚN. NO TODOS LOS GRUPOS DE TRABAJO OBTIENEN EL ÉXITO DESEADO.

UN EQUIPO DE TRABAJO ES CONSTITUIDO POR PERSONAS QUE TRABAJAN UNIDAS EN LA EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD LABORAL. LOS REQUERIMIENTOS PARA QUE SE PUEDA DESARROLLAR EL TRABAJO EN EQUIPO SON:

-PARTICIPACIÓN: ES EL NIVEL DE PARTICIPACIÓN DE SUS MIEMBROS.

-HABILIDADES DIRECTIVAS-LIDERAZGO: REQUIERE DE UN LÍDER EN CADA FASE DE DESARROLLO, SUCEDE QUE EL ROL DE LÍDER CAMBIE DE UN PARTICIPANTE A OTRO.

-MÉTODOS, TÉCNICAS Y SOPORTES: LAS METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, PENSAMIENTO POSITIVO, BRAINSTORMING. LAS TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN EN PÚBLICO, FORMAS DE REUNIRSE, TÉCNICAS ORATORIAS, ENTREVISTAS. Y LOS SOPORTES FÍSICOS, COMO SALAS ACONDICIONADAS, DISPOSICIÓN DE PIZARRAS, RETROPROYECTORES, COMPUTADORAS.

-ESPÍRITU DE EQUIPO: CADA ORGANIZACIÓN TIENE SUS VALORES, CULTURA, NORMAS, PAUTAS DE COMPORTAMIENTO HISTÓRICAS Y PRESENTES. NO SE PUEDE TRABAJAR EN EQUIPO SIN CONOCER EL ESPÍRITU DE LA EMPRESA, ESTE NO TIENE POR QUE ESTAR ESCRITO.

-COMUNICACIÓN: DEBE EXISTIR UNA VERDADERA INTERACCIÓN PERSONAL. LA IMPORTANCIA DEL SABER ESCUCHAR ES BÁSICA.

-NEGOCIACIÓN: UNA BUENA NEGOCIACIÓN PERMITE SUPERAR BARRERAS Y REANIMAR AL EQUIPO HACIA LA PRODUCCIÓN DE SINERGIAS Y CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS.

-PRODUCCIÓN DE SINERGIAS: CADA INDIVIDUO OBSERVA UNA EFICIENCIA Y EFICACIA, LOGRANDO UNA OPTIMIZACIÓN DE LOS RESULTADOS.

-OBJETIVO/META: ÉSTOS DEBEN ESTAR DEFINIDOS TANTO A NIVEL TEMPORAL, CUANTITATIVO Y CUALITATIVO.

MOTIVACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

SE CONSIDERARÁ EL "MODELO INTEGRADOR DE MOTIVACIÓN", DONDE LA RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN, DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN ES EL PUNTO FOCAL. ESTE MODELO COMBINA:

- ✦ NECESIDADES
- ✦ IMPULSO DE REALIZACIÓN
- ✦ FACTORES DE HIGIENE
- ✦ EXPECTATIVA
- ✦ MOTIVACIÓN
- ✦ DESEMPEÑO Y SATISFACCIÓN.

EN ESTE MODELO LAS RECOMPENSAS SON LA BASE MISMA DE ESTE PROCESO Y LA CONDUCTA ES UNA FUNCIÓN DE SUS CONSECUENCIAS.

LAS MOTIVACIONES SE DAN CUANDO LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES ESTÁN ALINEADOS Y SE SATISFACEN MUTUAMENTE.

LAS ORGANIZACIONES NO PUEDEN MOTIVAR A SUS EMPLEADOS, LO QUE SI PUEDEN HACER ES GENERAR UN AMBIENTE DE TRABAJO DONDE AFLORE LA AUTOMOTIVACIÓN. PARA LA AUTOMOTIVACIÓN DEL EQUIPO, SIGUEN LAS SIGUIENTES CONDICIONES:

- LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN: DEFINE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS MEDIOS PARA ALCANZARLAS.
- LAS ESTRUCTURAS DE AUTORIDAD: DEFINE QUIEN DEPENDE DE QUIÉN, QUIEN TOMA LAS DECISIONES Y QUE FACULTAD TIENEN LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS PARA TOMAR DECISIONES.
- LOS REGLAMENTOS FORMALES: DEFINEN QUE SE PUEDE HACER Y COMO HACERLO.
- LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN: DINERO, TIEMPO, MATERIAS PRIMAS, EQUIPOS, ETC.
- LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL: CRITERIOS QUE APLICA LA ORGANIZACIÓN PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN.
- LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y EL SISTEMA DE RECOMPENSAS: CONJUNTO DE SISTEMAS QUE APLICA LA ORGANIZACIÓN PARA MEDIR EL RENDIMIENTO Y DEFINIR LAS RECOMPENSAS E INCENTIVOS.
- LA CULTURA ORGANIZACIONAL: SERIE DE CONDUCTAS Y VALORES QUE SON ACEPTADAS O RECHAZADAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

"SOLO EL ENTENDER EL PROCESO MOTIVACIONAL EN FORMA GLOBAL, NOS AYUDARÁ A ESTABLECER EL MEJOR CAMINO PARA CONSEGUIR MOTIVAR A UN EQUIPO."

FUNDAMENTOS DE PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA

DEFINICIÓN: SON LOS PROCESOS DE CAMBIO QUE SE PUEDE ENSEÑAR Y APRENDER RÁPIDA Y EFICAZMENTE, A ESTO SE LE LLAMO PROGRAMACIÓN NEURO-LINGÜÍSTICA (P.N.L.).

SON LAS PERSONAS MISMAS LAS QUE CREAN SU PROPIA CONCEPCIÓN DEL MUNDO, SE RELACIONAN CON LOS DEMÁS, CON LOS OBJETOS, IDEAS, CREENCIAS Y LOS VALORES DE ACUERDO A ESA CONCEPCIÓN DEL MUNDO ES EL (MAPA), Y NO LO QUE EL MUNDO ES EN REALIDAD (TERRITORIO).

SI EL MAPA SE PARECE MÁS O MENOS AL TERRITORIO, SE CREE QUE SE TIENE LA VERDAD, LA SABIDURÍA, LA FELICIDAD O LA SALUD, Y SI NO ES ASÍ SE SUFRE POR QUE EL MUNDO NO SE AJUSTA AL MAPA. EXISTE UNA DISCONTINUIDAD ENTRE LO QUE SE CREE Y LO QUE LAS COSAS SON.

EN P.N.L. SE BUSCA AMPLIAR LA PERCEPCIÓN DE LAS COSAS.

¿CÓMO SE CREA EL MAPA?: CON REPRESENTACIONES VISUALES, AUDITIVAS, KINESTÉSICAS, OLFATIVAS Y GUSTATIVAS. EL CONJUNTO DE REPRESENTACIONES INTERNAS, CONFORMA EL "MAPA" DE NUESTRA REALIDAD.

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA SE ENCARGA DE ESTUDIAR EL CÓMO DE ESOS PROCESOS INTERNOS (MAPA).

EN P.N.L. LA EXCELENCIA HUMANA ES UNA CONSTANTE, ES DECIR, LLEGAR AL MEJOR RESULTADO EN EL MÍNIMO TIEMPO. PARA REALIZAR UN CAMBIO HAY QUE CONOCER EL "CÓMO" Y EL "QUÉ" Y NO TANTO EL "POR QUÉ".

EN P.N.L., NO EXISTEN LOS ERRORES, UNA CONDUCTA, UNA ACTITUD O UN SENTIMIENTO, PUEDEN SER ADECUADOS EN UN CONTEXTO Y TIEMPO DIFERENTES, EN ESTE SENTIDO ES IMPORTANTE SABER "EL CUÁNDO Y CÓMO PRECISOS" PARA "CUÁL ALTERNATIVA".

ALGUNAS PRESUPOSICIONES EN P.N.L. (O'CONNOR, 1995)

- 1.- EL SER HUMANO ES COMUNICACIÓN: VISUAL, AUDITIVO, KINESTÉSICO.
- 2.- EL SER HUMANO RESPONDE A SU MAPA DE REALIDAD (Y NO A LA REALIDAD MISMA), PROPONE CAMBIAR ESTOS MAPAS (NO LA REALIDAD).
- 3.- VARIEDAD REQUERIDA, CUANDO LA NORMA ES INFRINGIDA, HAY QUE REVISAR LA NORMA Y NO NECESARIAMENTE CAMBIAR AL INFRACTOR.
- 4.- LAS PERSONAS FUNCIONAN BIEN, QUE LA PERSONA SEA COMO DESEA, EN EL CONTEXTO ADECUADO.
- 5.- LAS PERSONAS SIEMPRE ELIGEN LA MEJOR OPCIÓN EN UN MOMENTO DADO.
- 6.- TODO COMPORTAMIENTO ES ÚTIL EN ALGÚN CONTEXTO.
- 7.- TENER MUCHAS OPCIONES ES MEJOR QUE NO TENERLAS.
- 8.- LAS PERSONAS TIENEN TODOS LOS RECURSOS PERSONALES QUE NECESITAN. ES LOGRAR EL ACCESO A ESTOS RECURSOS
- 9.- NO EXISTE EL FRACASO, SÓLO RETROALIMENTACIÓN.
- 10.- DOSIFICAR EL CONOCIMIENTO PARA SER ASIMILADO.
- 11.- CUALQUIERA PUEDE HACER CUALQUIER COSA.

NIVELES LÓGICOS DE CAMBIO

BATESON, SEÑALA QUE EXISTEN ÓRDENES NATURALES O NÍVELES LÓGICOS DE UNA CLASIFICACIÓN. UNA FUNCIÓN DE CADA NIVEL ES LA DE ORGANIZAR LA INFORMACIÓN DEL NIVEL INMEDIATAMENTE INFERIOR, LAS REGLAS PARA CAMBIAR ALGO EN UN NIVEL SON DIFERENTES DE AQUELLAS PARA CAMBIAR ALGO A OTRO NIVEL. CAMBIAR EN UN NIVEL

INFERIOR PUEDE AFECTAR, PERO NO NECESARIAMENTE AFECTA A LOS NIVELES SUPERIORES, PERO EL CAMBIO EN UN NIVEL SUPERIOR CAMBIA LAS COSAS EN UN NIVEL INFERIOR.

LOS NIVELES LÓGICOS EN P.N.L.

LOS NIVELES LÓGICOS MÁS IMPORTANTES SON:

- ⊕ **IDENTIDAD:** QUIEN SOY, CUAL ES LA MISIÓN.
- ⊕ **SISTEMA DE CREENCIAS:** CAUSAS, CATEGORÍAS DE VALORES.
- ⊕ **CAPACIDADES:** ESTADOS, ESTRATEGIAS, META-PROGRAMAS, HABILIDADES, DESTREZAS, SENTIDO DE DIRECCIÓN.
- ⊕ **COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS:** LO QUE HAGO O HE HECHO, ACCIONES.
- ⊕ **MEDIO AMBIENTE:** CONTEXTO EXTERNO, REACCIONES.

¿QUÉ SE PUEDE LOGRAR CON P.N.L.?

- > TIENE TÉCNICAS ESPECÍFICAS PARA EL TRATAMIENTO DE FOBIAS, IDEAS, DELIRANTES, PERSECUTORIAS.
- > MIEDOS INESPECÍFICOS, ANGUSTIA, DEPRESIÓN, VALORES, CREENCIAS, ETC., HACIÉNDOLOS DESAPARECER EN MENOS DE UNA HORA.
- > ELIMINA HÁBITOS INDESEABLES COMO FUMAR, BEBER, COMER DEMASIADO, INSOMNIOS, ETC., EN POCAS SESIONES.
- > AYUDA A NIÑOS Y ADULTOS CON DIFICULTADES DE APRENDIZAJE, ADQUIRIENDO NUEVAS ESTRATEGIAS A VECES EN MENOS DE UNA HORA.
- > PRODUCE CAMBIOS EN LAS INTERACCIONES DE PAREJA, FAMILIAS Y ORGANIZACIONES, DE MODO QUE FUNCIONEN DE MANERA MÁS SATISFACTORIA Y PRODUCTIVA.

- ES TAMBIÉN EFICIENTE PARA EL TRATAMIENTO DE PROBLEMAS FÍSICOS, NO ÚNICAMENTE AQUELLOS RECONOCIDOS COMO PSICOSOMÁTICOS, SINO TAMBIÉN ALGUNOS QUE NO LO SON, TAMBIÉN EN POCAS SESIONES.
- INCREMENTA LA CAPACIDAD INTELECTUAL, LA MEMORIA, LA ATENCIÓN CONSIDERABLEMENTE.
- LOGRA UN ADECUADO CONTROL SOBRE LOS ESTADOS ALTERADOS DE LA CONCIENCIA, ALCANZARLOS Y UTILIZARLOS VOLUNTARIAMENTE.
- CLARIFICA METAS Y ESTRATEGIAS PERSONALES Y DE OTRAS PERSONAS EN UNA HORA.
- MEJORA DE UNA MANERA PRÁCTICA LA SALUD MENTAL Y FÍSICA.
- ES UN AUXILIAR EN EL LOGRO DE NUEVOS PATRONES DE RELACIÓN PARA CONSIGO MISMO Y CON LOS DEMÁS.
- DESCRIBE Y DESCIFRA EL CÓMO DEL ÉXITO Y DEL FRACASO DE LAS PERSONAS EN ÁREAS COMO: MENTAL, ECONÓMICA, SOCIAL, ESPIRITUAL, AFECTIVA, ARTÍSTICA.

ALGUNAS HABILIDADES EN P.N.L.

NOMBRAREMOS LAS HABILIDADES SIGUIENTES:

- ✦ AGUDEZA SENSORIAL: SABER VER, ESCUCHAR Y SENTIR AL MUNDO INTERNO Y EXTERNO.
- ✦ ESTADOS DE CONTROL: SON LOS ESTADOS EN QUE HEMOS ESTADO EN QUE LOS RESULTADOS HAN SIDO LOS DESEADOS.
- ✦ FLEXIBILIDAD: HACER AJUSTES CUANDO LA SITUACIÓN LO REQUIERA.
- ✦ RAPPORT: ESTABLECER SINTONÍA CON OTRAS PERSONAS IGUALANDO EL LENGUAJE VERBAL, AUDITIVO Y CORPORAL.
- ✦ CALIBRAR: DISTINGUIR CAMBIOS MÍNIMOS DE ESTADOS INTERNOS A PARTIR DE LAS SEÑALES EXTERNAS.
- ✦ ANCLAR: ASOCIAR EN UN ESTADO A UN ESTÍMULO ESPECÍFICO.
- ✦ SINTONIZAR Y GUIAR: OBTENER RAPPORT Y HACER NUEVAS PROPUESTAS PARA LA CONDUCTA DE LOS DEMÁS.

- ☛ METAMODELO: USAR EL LENGUAJE ESPECÍFICO PARA OBTENER RESPUESTAS ESPECÍFICAS, CLARIFICAR LA COMUNICACIÓN.
- ☛ CAMBIO DE CREENCIAS Y VALORES: PODER MODIFICAR A VOLUNTAD NUESTROS META-PROCESOS ANTE LA VIDA.
- ☛ ENTRAR A VOLUNTAD A ESTADOS ALTERADOS DE CONCIENCIA.

SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN: LOS SISTEMAS DE REPRESENTACIÓN NOS PERMITEN A TRAVÉS DE LAS SENSACIONES Y PERCEPCIONES, CODIFICAR Y UTILIZAR LA INFORMACIÓN.

CANALES PERCEPTUALES

CANALES DE ACCESO: SON LOS LUGARES O EL LUGAR DONDE LA PERSONA PONE SUS OJOS, PARA ADQUIRIR INFORMACIÓN DE SU PROPIO SISTEMA NEUROLÓGICO.

CANALES DE REPRESENTACIÓN: LOS VERBOS, ADJETIVOS O SUSTANTIVOS QUE LA PERSONA UTILIZA CUANDO HABLA.

CANALES DE REFERENCIA: CORRESPONDEN A LA RESPUESTA QUE LA PERSONA DA ANTE LA PREGUNTA.

RAPPORT

CADA SER HUMANO TIENE EXPERIENCIAS DIFERENTES, DETERMINANDO QUE PERCIBAMOS Y EXPERIMENTEMOS EL MUNDO DE UNA MANERA ÚNICA E INDIVIDUAL.

SIGNIFICA COMPARTIR DE CIERTA MANERA NUESTROS MAPAS DEL MUNDO O LA EXPERIENCIA DE VIVIR EN MUNDOS AFINES.

SON UNA RESPUESTA A LA PERCEPCIÓN DE LA OTRA PERSONA.

EL RAPPORT PUEDE SER TAMBIÉN ESTABLECIDO Y MANTENIDO IGUALANDO LA POSTURA, LA RESPIRACIÓN, LOS GESTOS, EL MOVIMIENTO, EL TONO DE VOZ, ETC.

CALIBRAR

PERMITE DETECTAR SEÑALES PARA DESPUÉS VERIFICARLAS. LAS MANERAS DE CALIBRAR SON LAS SIGUIENTES:

OBSERVE LAS VARIACIONES EN:

LA RESPIRACIÓN:

- ⇒ SU FORMA
- ⇒ SUS PAUSAS
- ⇒ SU RITMO
- ⇒ SU VOLUMEN
- ⇒ Y LUGAR DESDE EL QUE SE RESPIRA

LOS OJOS:

- ⇒ LOS MOVIMIENTOS OCULARES
- ⇒ LA DILATACIÓN DE LA PUPILA
- ⇒ CIRCUITOS UTILIZADOS
- ⇒ BRILLO
- ⇒ PARPADEO
- ⇒ TAMAÑO

LA VOZ:

- ⇒ SUS PREDICADOS
- ⇒ SU RITMO
- ⇒ SU TIMBRE
- ⇒ SU TONO
- ⇒ SU VOLUMEN
- ⇒ SU VELOCIDAD

CUERPO:

- ⇒ MOVIMIENTO
- ⇒ DISTENSIÓN
- ⇒ CADENCIA
- ⇒ POSTURA
- ⇒ TONO
- ⇒ CALOR
- ⇒ BRILLO
- ⇒ GESTOS

R A S T R E O

CONSISTE EN REPETIR LA INFORMACIÓN QUE DA LA PERSONA, TAL CUAL NOS LA DIO. ES UN ESPEJO FUNDAMENTALMENTE VERBAL, BASTANTE EFECTIVO.

A N C L A R

UN ANCLA ES UN ESTÍMULO SENSORIAL UNIDO A UN DETERMINADO ESTADO, PUEDE SER UNA PALABRA, UNA FRASE, UN CONTACTO, ALGO DE LO QUE VEMOS, OÍMOS, TOCAMOS, OLFATEAMOS O SABOREAMOS. EL ANCLAJE ES UNA ASOCIACIÓN QUE SE CREA ENTRE LOS PENSAMIENTOS, LAS IDEAS, LAS SENSACIONES O LOS ESTADOS Y UN ESTÍMULO DETERMINADO.

I N T E L I G E N C I A E M O C I O N A L Y L I D E R A Z G O

A UN CONJUNTO DE COMPORTAMIENTOS, ACTITUDES, HABILIDADES Y DESTREZAS FRECUENTEMENTE ENCONTRADAS EN PERSONAS QUE EJERCEN SU TRABAJO CON UN ALTO NÍVEL DE EXCELENCIA LABORAL, FUNDAMENTALMENTE DE LIDERAZGO, SE LE HA DENOMINADO INTELIGENCIA EMOCIONAL.

CUANDO SE HABLA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL SE MENCIONAN CINCO ÁREAS DE APTITUD:

- ◆ CONOCER LAS PROPIAS EMOCIONES
- ◆ MANEJAR LAS EMOCIONES
- ◆ LA PROPIA MOTIVACIÓN
- ◆ RECONOCER LAS EMOCIONES DE LOS DEMÁS
- ◆ MANEJAR LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS

GENERALMENTE LOS INDIVIDUOS CON UNA INTELIGENCIA EMOCIONAL ALTA SON EQUILIBRADOS, SOCIABLES Y ALEGRES, NO SON PUSILÁNIMES NI INDECISOS. TIENEN GRAN CAPACIDAD PARA COMPROMETERSE CON LAS PERSONAS Y LAS CAUSAS, ASUMEN RESPONSABILIDADES; SON SOLIDARIOS Y CUIDADOSOS DE LAS RELACIONES. TIENEN UNA VIDA EMOCIONAL RICA, SE SIENTEN A GUSTO CONSIGO MISMOS.

LO QUE LAS EMPRESAS QUIEREN EN SU PERSONAL ES:

- ⌘ SABER ESCUCHAR Y COMUNICARSE ORALMENTE
- ⌘ ADAPTABILIDAD Y RESPUESTAS CREATIVAS
- ⌘ DOMINIO PERSONAL
- ⌘ EFECTIVIDAD GRUPAL E INTERGRUPAL
- ⌘ EFECTIVIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

SE DISTINGUEN DOS FUENTES DEL PODER, EL PODER QUE CONFIERE UNA ORGANIZACIÓN POR LA ASIGNACIÓN DE UN PUESTO (PODER DE POSICIÓN), Y LA FUNDADA EN ASPECTOS DE LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO QUE LE PERMITEN EJERCER UNA INFLUENCIA EN LOS DEMÁS, LLAMADO PODER PERSONAL.

B A S E S D E L P O D E R

| FORMA DE PODER | B A S E |
|--------------------------|---|
| DE COERCIÓN | EL MIEDO |
| DE RELACIÓN | LAS RELACIONES QUE TENGA EL LÍDER CON LOS ALTOS MANDOS |
| DE RECOMPENSA | LA CAPACIDAD DEL LÍDER DE OTORGAR RECOMPENSAS |
| DE LEGITIMIDAD | EL PUESTO OCUPADO POR EL LÍDER |
| DE REFERENCIA O PERSONAL | ATRIBUTOS PERSONALES DEL LÍDER |
| DE INFORMACIÓN | EL CONOCIMIENTO O ACCESO A INFORMACIÓN QUE TENGA EL LÍDER |
| DE CAPACIDAD | EXPERIENCIA Y PERICIA DEL LÍDER |
| DEL AFECTO | LO QUERIDO QUE SEA EL LÍDER |

EL TÉRMINO LIDERAZGO, TIENE UN RASGO COMÚN EN TODAS SUS DEFINICIONES:

- EL HECHO DE INFLUIR EN OTROS (PODER).
- NO HAY LÍDER SIN SEGUIDORES.
- LA FORMA DE INFLUENCIA SE CONOCE COMO "ESTILO DE LIDERAZGO".

TEORÍA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL: CADA REALIDAD EXIGE UNA FORMA DE LIDERAR DISTINTA, EL BUEN LÍDER DEBE ADAPTAR SU COMPORTAMIENTO A LAS DIVERSAS SITUACIONES QUE ENFRENTA SU GESTIÓN.

ESTA TEORÍA CONCIBE AL FENÓMENO EN CUESTIÓN DESDE TRES DIMENSIONES:

1.- **CANTIDAD DE DIRECCIÓN O CONDUCTA DE TAREA:** ALTO O BAJO GRADO DE INJERENCIA EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS.

2.- **CONDUCTA DE RELACIÓN:** QUE TANTO SE INVOLUCRA EN EL PLANO PERSONAL EL LÍDER CON SUS SUBORDINADOS.

3.- NIVEL DE DESARROLLO: LA CAPACIDAD DE LOS SUBORDINADOS SIN LA VIGILANCIA DEL LÍDER.

EL DESEMPEÑO EXCELENTE SE DETERMINA POR CINCO ASPECTOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:

- CONOCIMIENTO DE UNO MISMO
- AUTODOMINIO
- MOTIVACIÓN
- EMPATÍA
- HABILIDAD SOCIAL

EL AUTODOMINIO ES MANTENER BAJO CONTROL LAS EMOCIONES Y LOS IMPULSOS PERJUDICIALES, PERO NO IMPLICA LA NEGACIÓN O REPRESIÓN DE SENTIMIENTOS VERDADEROS.

LA APTITUD EMOCIONAL IMPLICA PODER ELEGIR LA FORMA MÁS IDÓNEA DE EXPRESAR LOS SENTIMIENTOS.

UN GRUPO ES SIMPLEMENTE UN CONGLOMERADO DE PERSONAS CON UNA COHESIÓN RELATIVAMENTE LAXA, UN EQUIPO ES UN GRUPO MUY ORGANIZADO Y ALTAMENTE FUNCIONAL. TODO EQUIPO ES UN GRUPO, PERO NO AL REVÉS.

SINERGIA: SIGNIFICA TRABAJAR CON..., EN UNIÓN A... O JUNTO A..., IMPLICA COOPERACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO. ES AMALGAMAR LOS TALENTOS Y POTENCIALIDADES DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO Y OBTENER DE LA MEZCLA UN RESULTADO DIFERENTE A LA SUMA DE CADA UNO DE LOS ELEMENTOS CONSIDERADOS INDIVIDUALMENTE. ES EXTRAER LA RIQUEZA QUE APORTA LA DIVERSIDAD HUMANA POR SU UNICIDAD.

PARA UNA TOMA DE DECISIONES EFECTIVA SE REQUIERE QUE LAS PERSONAS POSEAN BÁSICAMENTE:

- ✦ ELEVADAS CUALIDADES COGNITIVAS
- ✦ DIVERSAS PERSPECTIVAS
- ✦ EXPERIENCIA
- ✦ UNA BUENA DOSIS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (COMO INGREDIENTE PRINCIPAL)

UNA ORGANIZACIÓN DOTADA DE INTELIGENCIA EMOCIONAL ES CAPAZ DE LLEGAR HASTA LÍMITES INSOSPECHADOS DE EFECTIVIDAD.

EL ACTIVO MÁS VALIOSO DE LAS ORGANIZACIONES DE ORDEN MUNDIAL HOY EN DÍA ES EL RECURSO HUMANO, ES EL ÚNICO QUE NO SE DEPRECIA, AL CONTRARIO SE APRECIA AL PROVEERLE LOS MEDIOS NECESARIOS PARA SU DESARROLLO ARMÓNICO. ESTÁS COMPAÑÍAS ESTÁN ABIERTAS PARA LA INNOVACIÓN, ACEPTACIÓN DE RIESGOS Y APRENDIZAJE EN COMÚN, TIENEN PASIÓN POR LA COMPETENCIA Y EL PERFECCIONAMIENTO CONSTANTE.

EMPOWERMENT

DEFINICIÓN: ES POTENCIACIÓN O EMPODERAMIENTO, DELEGAR PODER Y AUTORIDAD A LOS SUBORDINADOS Y DE CONFERIRLES EL SENTIMIENTO DE QUE SON DUEÑOS DE SU PROPIO TRABAJO. ES UNA HERRAMIENTA DE LA CALIDAD TOTAL.

PREMISAS DEL EMPOWERMENT: DEBEN SER PROMOVIDAS POR LA DIRECCIÓN, EN CASCADA Y EN TODOS LOS NIVELES, ESTAS SON:

- ◆ RESPONSABILIDAD POR ÁREAS O RENDIMIENTOS DESIGNADOS.
- ◆ CONTROL SOBRE LOS RECURSOS, SISTEMAS, MÉTODOS, EQUIPOS.

- ◆ CONTROL SOBRE LAS CONDICIONES DEL TRABAJO.
- ◆ AUTORIDAD PARA ACTUAR EN NOMBRE DE LA EMPRESA.
- ◆ NUEVO ESQUEMA DE EVOLUCIÓN POR LOGROS.

¿CÓMO INTEGRAR A LA GENTE HACIA EL EMPOWERMENT?

EXISTE UNA PREMISA QUE DICE: "LA GENTE HACE LO QUE USTED ESPERA QUE HAGAN". LO CUAL ES UNA ARMA DE DOS FILOS. SI USTED NO ESPERA NADA DE ELLOS, EVIDENTEMENTE, LA GENTE NO HARÁ NADA. PERO SI USTED ESPERA TODO, ENTONCES HARÁ MUCHAS COSAS PARA QUE LA GENTE DE LOS RESULTADOS ESPERADOS.

LOS TRES ELEMENTOS PARA INTEGRAR A LA GENTE SON:

- ⇒ *LAS RELACIONES*, LAS CUALES DEBEN SER EFECTIVAS Y SÓLIDAS.
- ⇒ *LA DISCIPLINA*, DEBE EXISTIR UN ORDEN Y SE DEBEN DEFINIR LOS ROLES.
- ⇒ *EL COMPROMISO*, CONGRUENTE Y DECIDIDO EN TODOS LOS NIVELES, PERO PROMOVIDO POR LOS LÍDERES Y AGENTES DE CAMBIO.

CAMBIO Y EMPOWERMENT

LA MAYORÍA DE LA GENTE SÓLO PUEDE IMPLANTAR UNOS CUANTOS CAMBIOS A LA VEZ. SI SE LES PIDE QUE CAMBIEN MUCHAS COSAS EN UNA SOLA VEZ, ENTONCES SUFREN EL EFECTO CONOCIDO COMO "PARÁLISIS POR ANÁLISIS". DADO QUE LA GENTE, PARA CAMBIAR DEBE POSEER EL CAMBIO. LA GENTE TIENE CUATRO PREOCUPACIONES:

- > LA GENTE QUIERE MÁS INFORMACIÓN
- > SE PREGUNTA COMO EL CAMBIO LOS AFECTARÁ PERSONALMENTE
- > SE PREGUNTA QUE NECESITARÁ PARA IMPLANTAR EL CAMBIO
- > SE PREGUNTA ACERCA DEL IMPACTO O BENEFICIOS DEL CAMBIO

HOY EL LÍDER SITUACIONAL YA NO BUSCA APLICAR UN ESTILO DE LIDERAZGO A UNA SITUACIÓN PREDETERMINADA, SINO QUE FACILITA UN DESEMPEÑO EN EQUIPO, EN EL CUAL LOS EMPLEADOS SON TRATADOS COMO COLEGAS, DESARROLLANDO E IMPLANTANDO LOS PLANES DE ACCIÓN EN CONJUNTO.

AQUELLOS QUE VEN EN EL CAMBIO COMO UNA OPORTUNIDAD MÁS QUE COMO UNA AMENAZA, ESTÁN LISTOS PARA APRENDER Y LO GOZARAN.

CONOCIMIENTO CALIDAD Y EMPOWERMENT

EDWARD DEMING, RELACIONABA EL CONOCIMIENTO PROFUNDO CON LA CALIDAD. LOGRARLA DEPENDÍA DEL USO QUE LE DÁBAMOS A TAL CONOCIMIENTO, EL CUAL SE DEFINE COMO UNA MEZCLA DE CUATRO FACTORES PRINCIPALES:

- ⊕ EL ENTENDIMIENTO DE LA SICOLOGÍA DEL SER HUMANO
- ⊕ LA MANERA EN QUE LA GENTE APRENDE
- ⊕ EL SISTEMA BAJO EL CUAL TRABAJA
- ⊕ EL SISTEMA DE MEDICIÓN USADO PARA IDENTIFICAR CONSISTENTEMENTE LA VARIABILIDAD EN LA PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DE SERVICIOS

NO PODEMOS RESOLVER LOS PROBLEMAS COTIDIANOS SI USAMOS EL MISMO PENSAMIENTO QUE LOS PRODUCÍA EN PRIMERA INSTANCIA.

EL CAMBIO SURGE DE LA MOTIVACIÓN DE LA GENTE AL HACER BIEN SU TRABAJO, SIN IMPORTAR EL TIPO DE TRABAJO QUE SE REALICE.

EL PROCESO, EL DIALOGO Y EL APOYO DE FORMA ESTRUCTURADA PERMITE QUE EL CAMBIO SEA GENERAL. LA ADMINISTRACIÓN ES RESPONSABLE DE QUE ESTO SUCEDA.

¿PARA QUÉ ES NECESARIO EL EMPOWERMENT?

ES NECESARIO PARA EL ÉXITO DE LOS NEGOCIOS. ESTE DEBE SER MEDIDO EN TÉRMINOS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE, MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS Y DESARROLLO DE SU GENTE. LA GENTE EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN NO PUEDE ABRAZAR EL EMPOWERMENT DE LA NOCHE A LA MAÑANA. LOGRARLO, REQUIERE TENER OBJETIVOS CONSISTENTES, UN ENFOQUE ADECUADO, ENTRENAMIENTO, RECONOCIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN.

PIRÁMIDE DEL PODER

LA PIRÁMIDE DEL PODER SE BASA EN:

- CONFIANZA
- RESPETO
- PERMISO PARA FALLAR

CON LOS SIGUIENTES PUNTOS COMO SU ESTRUCTURA:

- ⇒ DEFINIR RESPONSABILIDAD
- ⇒ DELEGAR AUTORIDAD
- ⇒ DEFINIR ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO
- ⇒ ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO
- ⇒ BRINDAR INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO
- ⇒ BRINDAR RETROALIMENTACIÓN
- ⇒ RECONOCIMIENTO

"TODO EL MUNDO DEBE TRABAJAR EN CONJUNTO, PARA DISEÑAR EL PROCESO DEL CAMBIO, DESDE LA ALTA DIRECCIÓN HASTA LOS TRABAJADORES DE LÍNEA"

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

CAPÍTULO 5



CONTABILIDAD Y FINANZAS

CONTABILIDAD Y FINANZAS

CONCEPTOS Y DEFINICIONES

CONCEPTO DE CONTABILIDAD: LA CONTABILIDAD PRODUCE INFORMACIÓN INDISPENSABLE PARA LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO DEL SISTEMA ECONÓMICO. PRODUCE INFORMACIÓN CONTABLE ÚTIL PARA LOS DIFERENTES INTERESES, SUSTENTADO EN UNA BASE DE OBJETIVIDAD Y VERACIDAD RAZONABLES. DADA LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN CONTABLE PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS, ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS POTENCIALES, GOBIERNO, TRABAJADORES, INSTITUCIONES DE CRÉDITO, PROVEEDORES, ETC., SI ES CORRECTAMENTE DETERMINADA CUMPLIRÁ CON LA FUNCIÓN PRINCIPAL DE SER IMPARCIAL, Y EQUITATIVA PARA TODOS LOS USUARIOS DE LA MISMA.

DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD, ES UNA TÉCNICA, SON GUÍAS DE ACCIÓN, DE PODER EXPLICATIVO Y DE PREDICCIÓN. ALGO DISEÑADO POR EL HOMBRE PARA SATISFACER NECESIDADES INDIVIDUALES Y SOCIALES.

OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD: GENERAR Y COMUNICAR INFORMACIÓN ÚTIL PARA LA TOMA DE DECISIONES OPORTUNAS DE LOS DIFERENTES USUARIOS DE LA MISMA.

TIPOS DE USUARIOS DE LA CONTABILIDAD: LOS USUARIOS DE LA CONTABILIDAD SE DIVIDEN EN:

EXTERNOS:

- ⇒ LOS ACREEDORES, SON LAS PERSONAS O INSTITUCIONES A QUIENES SE LES ADEUDA DINERO.
- ⇒ LOS ACCIONISTAS, SON LAS PERSONAS FÍSICAS O MORALES QUE HAN APORTADO SUS AHORROS PARA CONVERTIRSE EN PROPIETARIOS DE UNA EMPRESA. EN FUNCIÓN A LA PARTE PROPORCIONAL QUE REPRESENTEN.

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

- ⇒ AUTORIDADES GUBERNAMENTALES, POR LA OBLIGACIÓN QUE EXISTE POR UNA PARTE Y POR LA OTRA, EL COMPROMISO DE LAS EMPRESAS DE ENTREGAR UN PORCENTAJE DE SUS UTILIDADES EN FORMA DE IMPUESTOS A LAS AUTORIDADES FISCALES.

INTERNOS: LOS ADMINISTRADORES DE UNA ENTIDAD ECONÓMICA TIENEN NECESIDAD DE MONITOREAR EL DESEMPEÑO DE LA ENTIDAD PARA LA CUAL TRABAJAN Y EL RESULTADO DE SU PROPIO TRABAJO.

- ⇒ DIRECTORES GENERALES Y FUNCIONALES.
- ⇒ GERENTES DE ÁREA.
- ⇒ JEFES DE DEPARTAMENTO.
- ⇒ EMPLEADOS, TRABAJADORES, ETC.

CONCEPTO DE FINANZAS: CONJUNTO DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES RELACIONADAS CON EL FINANCIAMIENTO Y LA INVERSIÓN. DONDE EL FINANCIAMIENTO, CONSISTIRÁ EN LA DETECCIÓN Y OBTENCIÓN DE RECURSOS A TRAVÉS DE CRÉDITOS Y APORTACIONES DE CAPITAL; Y LA INVERSIÓN ABARCARÁ LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS OBTENIDOS, EN LA ADQUISICIÓN DE LOS ACTIVOS E INSTRUMENTOS QUE LE SERVIRÁN A LA EMPRESA PARA LLEVAR A CABO SUS OPERACIONES.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN: ES CUIDAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTA UNA EMPRESA CON MIRAS A ALCANZAR UN OBJETIVO PREESTABLECIDO, ESTA TIENE DIVERSAS ACTIVIDADES (PROCESO ADMINISTRATIVO), TALES COMO: LA PLANEACIÓN, LA DIRECCIÓN, LA ORGANIZACIÓN Y EL CONTROL, ENTRE OTRAS QUE FACULTAN LA TOMA DE DECISIONES.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA: EL MANEJO DEL FINANCIAMIENTO Y LA INVERSIÓN CON MIRAS A LA REALIZACIÓN DEL OBJETIVO PLANEADO POR LA EMPRESA, CUIDANDO OBTENER UN PREMIO O GANANCIA QUE HAGA POSIBLE, Y ASEGURE SU PERMANENCIA Y ENRIQUEZCA A LOS ACCIONISTAS.

MISIÓN DEL ADMINISTRADOR FINANCIERO: OPTIMIZAR EL MARGEN CON MIRAS A INCREMENTAR LA GANANCIA DE LOS ACCIONISTAS. MANEJAR EN FORMA EFICIENTE LAS VARIABLES DE LA "ESTRUCTURA FINANCIERA".

DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD FINANCIERA: ES UNA TÉCNICA QUE SE UTILIZA PARA PRODUCIR SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURADAMENTE INFORMACIÓN CUANTITATIVA EXPRESADA EN UNIDADES MONETARIAS DE LAS TRANSACCIONES QUE REALIZA UNA ENTIDAD ECONÓMICA Y DE CIERTOS EVENTOS ECONÓMICOS IDENTIFICABLES Y CUANTIFICABLES QUE LA AFECTAN, CON OBJETO DE FACILITAR A LOS DIVERSOS INTERESADOS EL TOMAR DECISIONES EN RELACIÓN CON DICHA ENTIDAD ECONÓMICA.

TÉCNICA: CONSTITUYE FORMAS ESPECÍFICAS PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS, SE INTEGRAN POR MEDIO DE REGLAS E INSTRUMENTOS.

TRANSACCIONES: TODO MOVIMIENTO DE RECURSOS MATERIALES QUE LA ENTIDAD ECONÓMICA EFECTÚA PARA OBTENER SU OBJETIVO:

A).-TRANSACCIONES QUE AFECTA EL PATRIMONIO DE LA ENTIDAD:

OPERACIONES QUE INCREMENTAN O DISMINUYEN EL PATRIMONIO CON LA OBTENCIÓN DE UNA UTILIDAD O UNA PÉRDIDA (VENTA DE MERCANCÍAS).

B).-TRANSACCIONES QUE NO AFECTAN EL PATRIMONIO DE LA ENTIDAD:

OPERACIONES QUE AL EFECTUARSE SOLO IMPLICAN MOVIMIENTO DE RECURSO Y OBLIGACIONES SIN QUE EL PATRIMONIO DE LA ENTIDAD SEA AFECTADO. (COMPRA DE MERCANCÍAS A CRÉDITO, AUMENTO DE RECURSOS, AUMENTO DE OBLIGACIONES).

DIFERENCIAS Y TIPOS DE CONTABILIDADES

| T I P O D E U S U A R I O | | |
|--|--|--|
| LA CONTABILIDAD FINANCIERA | LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA | LA CONTABILIDAD FISCAL |
| ESTA ORGANIZADA PARA PRODUCIR INFORMACIÓN PARA USUARIOS EXTERNOS (ACCIONISTAS, INVERSIONISTAS, PROVEEDORES, INSTITUCIONES BANCARIAS, ACREEDORES DIVERSOS, CLIENTES Y ORGANISMOS REGULADORES) A LA ADMINISTRACIÓN. | ESTÁ ORGANIZADA PARA PRODUCIR INFORMACIÓN PARA USUARIOS INTERNOS (ADMINISTRADORES A LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN, PROPIETARIOS, FUNCIONARIOS, TRABAJADORES). | ESTÁ ORGANIZADA PARA GENERAR INFORMACIÓN REQUERIDA POR UNA ENTIDAD ESPECÍFICA , (EL GOBIERNO). |
| H O R I Z O N T E D E T I E M P O | | |
| GENERAN INFORMACIÓN DE EVENTOS TRANSCURRIDOS EN EL PASADO , SE DICE QUE SON ESENCIALMENTE HISTÓRICAS. | ESTÁ ENFOCADA HACIA EL FUTURO , DESARROLLAN PRESUPUESTOS Y ESTÁNDARES DE COSTOS. | GENERAN INFORMACIÓN DE EVENTOS TRANSCURRIDOS EN EL PASADO , SE DICE QUE SON ESENCIALMENTE HISTÓRICAS. |
| O R G A N I S M O S R E G U L A D O R E S | | |
| SE REGULA POR PRONUNCIAMIENTOS EMITIDOS POR LA COMISIÓN DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD DE LA IMCP. | ESTÁ REGULADA POR LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LOS ADMINISTRADORES DE CADA ENTIDAD ECONÓMICA. | ESTÁ REGULADA POR LOS PRECEPTOS CONTENIDOS EN LAS LEYES FISCALES (LISR). |

CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE

LAS CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES QUE DEBE TENER LA INFORMACIÓN CONTABLE, **UTILIDAD Y CONFIABILIDAD**. ADEMÁS, LA INFORMACIÓN CONTABLE TIENE, IMPUESTA POR SU FUNCIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES LA CARACTERÍSTICA DE LA **PROVISIONALIDAD**.

1.- UTILIDAD

2.- CONFIABILIDAD

3.- PROVISIONALIDAD

1. - LA UTILIDAD: ESTA SE ADECUA AL PROPÓSITO DEL USUARIO. SE ADECUA AL PROPÓSITO DEL USUARIO CUANDO SU CONTENIDO INFORMATIVO ES:

SIGNIFICATIVO: ES LA CAPACIDAD DE REPRESENTAR SIMBÓLICAMENTE CON PALABRAS Y CANTIDADES LA ENTIDAD Y SU EVOLUCIÓN, SU ESTADO EN DIFERENTES PUNTOS EN EL TIEMPO Y LOS RESULTADOS DE SU OPERACIÓN.

RELEVANTE: ES SELECCIONAR DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA, LOS ELEMENTOS QUE MEJOR PERMITAN AL USUARIO CAPTAR EL MENSAJE.

VERAZ: ES OBJETIVO EN LA REPRESENTACIÓN FINANCIERA DE LA ENTIDAD.

COMPARABLE: PERMITE QUE LA INFORMACIÓN PUEDE CONFRONTARSE EN LOS DIFERENTES PUNTOS DEL TIEMPO PARA UNA ENTIDAD Y ENTRE DOS Ó MÁS ENTIDADES ENTRE SÍ.

OPORTUNO: LA UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN CONTABLE NO SE LOGRA SI ESTA NO LLEGA A MANOS DEL USUARIO CUANDO PUEDA UTILIZARSE PARA TOMAR DECISIONES A TIEMPO Y LOGRAR SUS FINES.

2.- CONFIABILIDAD: ES UTILIZADA POR EL USUARIO PARA TOMAR DECISIONES. SE DICE QUE ES CONFIABLE CUANDO CUMPLE LOS REQUISITOS DE:

ESTABILIDAD: CONSISTENCIA EN LA OBSERVANCIA DE LOS ELEMENTOS DE LA TEORÍA CONTABLE, PARA ASEGURAR UNA INFORMACIÓN BAJO LAS MISMAS BASES.

OBJETIVIDAD: APEGO REALISTA A LOS ELEMENTOS DE LA TEORÍA CONTABLE, ELIMINANDO CUALQUIER DISTORSIÓN DE TIPO PERSONAL.

VERIFICABILIDAD: POSIBILIDAD DE QUE APLICANDO REPETITIVAMENTE UN CRITERIO O UN PROCEDIMIENTO PARA OBTENER INFORMACIÓN SE LLEGUE A LOS MISMOS RESULTADOS.

3.- PROVISIONALIDAD: LA NECESIDAD DE TOMAR DECISIONES OBLIGA A EFECTUAR CORTES EN LA VIDA DE LA ENTIDAD ECONÓMICA PARA PRESENTAR SU SITUACIÓN FINANCIERA Y RESULTADOS AUNQUE ESTOS NO SEAN DEFINITIVOS. ES UNA LIMITACIÓN A LA PRECISIÓN DE LA INFORMACIÓN.

CONCEPTOS QUE COMPONEN LA ESTRUCTURA BÁSICA DE LA CONTABILIDAD

CLASES DE CONCEPTOS ORDENADOS DE ACUERDO CON SU JERARQUÍA:

- ◆ PRINCIPIOS.
- ◆ REGLAS PARTICULARES.
- ◆ CRITERIO PRUDENCIAL DE APLICACIÓN DE LAS REGLAS PARTICULARES.

PRINCIPIOS

LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD QUE IDENTIFICAN Y DELIMITAN AL ENTE ECONÓMICO Y A SUS ASPECTOS FINANCIEROS, SON:

- ⇒ LA ENTIDAD
- ⇒ LA REALIZACIÓN
- ⇒ EL PERÍODO CONTABLE

ENTIDAD: ES REALIZADA POR ENTIDADES IDENTIFICABLES, LAS QUE CONSTITUYEN COMBINACIONES DE RECURSOS HUMANOS, RECURSOS NATURALES Y CAPITAL, COORDINADOS POR UNA AUTORIDAD QUE TOMA DECISIONES ENCAMINADAS A LA CONSECUCCIÓN DE LOS FINES DE LA ENTIDAD. LOS CRITERIOS PARA IDENTIFICAR UNA ENTIDAD SON:

1.- CONJUNTO DE RECURSOS DESTINADOS A SATISFACER ALGUNA NECESIDAD SOCIAL CON ESTRUCTURA Y OPERACIÓN PROPIOS.

2.- CENTRO DE DECISIONES INDEPENDIENTE CON RESPECTO AL LOGRO DE FINES ESPECÍFICOS, ES LA SATISFACCIÓN DE UNA NECESIDAD SOCIAL. LA PERSONALIDAD DE UN NEGOCIO ES IDEPENDIENTE DE LA DE SUS ACCIONISTAS O PROPIETARIOS Y EN SUS ESTADOS FINANCIEROS SÓLO DEBEN INCLUIRSE LOS BIENES, VALORES, DERECHOS Y OBLIGACIONES DE ÉSTE ENTE ECONÓMICO INDEPENDIENTE, LA ENTIDAD PUEDE SER UNA PERSONA FÍSICA, UNA PERSONA MORAL O UNA COMBINACIÓN DE VARIAS DE ELLAS.

REALIZACIÓN: LA CONTABILIDAD CUANTIFICA EN TÉRMINOS MONETARIOS LAS OPERACIONES QUE REALIZA UNA ENTIDAD CON OTROS PARTICIPANTES EN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y CIERTOS EVENTOS ECONÓMICOS QUE LA AFECTAN. LAS OPERACIONES Y EVENTOS ECONÓMICOS, SE CONSIDERAN POR ELLA REALIZADOS CUANDO:

- A) HA EFECTUADO TRANSACCIONES CON OTROS ENTES ECONÓMICOS.
- B) HAN TENIDO LUGAR TRANSFORMACIONES INTERNAS QUE MODIFICAN LA ESTRUCTURA DE RECURSOS O DE SUS FUENTES.

- C) HAN OCURRIDO EVENTOS ECONÓMICOS EXTERNOS A LA ENTIDAD O DERIVADOS DE LAS OPERACIONES DE ÉSTA Y CUANDO PUEDE CUANTIFICARSE RAZONABLEMENTE EN TÉRMINOS MONETARIOS.

PERÍODO CONTABLE: LA NECESIDAD DE CONOCER LOS RESULTADOS DE OPERACIÓN Y LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA ENTIDAD, QUE TIENE UNA EXISTENCIA CONTINUA, OBLIGA A DIVIDIR SU VIDA EN PERÍODOS CONVENCIONALES.

LAS OPERACIONES Y EVENTOS, SUSCEPTIBLES DE SER CUANTIFICADOS, SE IDENTIFICAN CON EL PERÍODO EN QUE OCURREN; CUALQUIER INFORMACIÓN CONTABLE DEBE INDICAR CLARAMENTE EL PERÍODO AL QUE SE REFIERE. LOS COSTOS Y GASTOS DEBEN IDENTIFICARSE CON EL INGRESO QUE ORIGINARON, INDEPENDIEMENTE DE LA FECHA EN QUE SE PAGUEN.

LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD QUE ESTABLECEN LA BASE PARA CUANTIFICAR LAS OPERACIONES DEL ENTE ECONÓMICO Y SU PRESENTACIÓN, SON:

- ⇒ EL VALOR HISTÓRICO ORIGINAL
- ⇒ EL NEGOCIO EN MARCHA
- ⇒ LA DUALIDAD ECONÓMICA

VALOR HISTÓRICO ORIGINAL: LAS TRANSACCIONES Y EVENTOS ECONÓMICOS QUE LA CONTABILIDAD CUANTIFICA SE REGISTRAN SEGÚN LAS CANTIDADES DE EFECTIVO QUE SE AFECTEN O SU EQUIVALENTE, O LA ESTIMACIÓN RAZONABLE QUE DE ELLOS SE HAGA ALMOMENTO EN QUE SE CONSIDERAN REALIZADOS CONTABLEMENTE.

NEGOCIO EN MARCHA: LA ENTIDAD SE PRESUME EN EXISTENCIA PERMANENTE, SALVO ESPECIFICACIÓN EN CONTRARIO; POR LO QUE LAS CIFRAS DE SUS ESTADOS FINANCIEROS REPRESENTARÁN VALORES HISTÓRICOS, O MODIFICACIONES DE ELLOS, SISTEMÁTICAMENTE OBTENIDOS.

DUALIDAD ECONÓMICA: SE CONSTITUYE DE:

1.- LOS RECURSOS DE LOS QUE DISPONE LA ENTIDAD PARA LA REALIZACIÓN DE SUS FINES.

2.- LAS FUENTES DE DICHS RECURSOS, QUE A SU VEZ SON LA ESPECIFICACIÓN DE LOS DERECHOS QUE SOBRE LOS MISMOS EXISTEN CONSIDERADOS EN SU CONJUNTO.

EL PRINCIPIO QUE SE REFIERE A LA INFORMACIÓN ES EL DE:

⇒ REVELACIÓN SUFICIENTE

REVELACIÓN SUFICIENTE: LOS ESTADOS FINANCIEROS DEBE CONTENER EN FORMA CLARA.

LOS PRINCIPIOS QUE ABARCAN LAS CLASIFICACIONES ANTERIORES COMO REQUISITOS GENERALES DEL SISTEMA SON:

⇒ IMPORTANCIA RELATIVA

⇒ CONSISTENCIA

IMPORTANCIA RELATIVA: LA INFORMACIÓN QUE APARECE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DEBE MOSTRAR LOS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA ENTIDAD SUSCEPTIBLES DE SER CUANTIFICADOS EN TÉRMINOS MONETARIOS. TANTO PARA EFECTOS DE LOS DATOS QUE ENTREN AL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE COMO PARA LA INFORMACIÓN RESULTANTE DE SU OPERACIÓN, SE DEBE EQUILIBRAR EL DETALLE Y MULTIPLICIDAD DE LOS DATOS CON LOS REQUISITOS DE UTILIDAD Y FINALIDAD DE LA INFORMACIÓN.

CONSISTENCIA: LOS USOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE REQUIEREN QUE SE SIGAN PROCEDIMIENTOS DE CUANTIFICACIÓN QUE PERMANEZCA EN EL TIEMPO. LA INFORMACIÓN DEBE SER OBTENIDA MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LOS MISMOS PRINCIPIOS Y REGLAS PARTICULARES PARA, MEDIANTE LA COMPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LA ENTIDAD, CONOCER SU EVOLUCIÓN, Y MEDIANTE LA COMPARACIÓN CON ESTADOS DE OTRAS ENTIDADES ECONÓMICAS, CONOCER SU POSICIÓN RELATIVA.

REGLAS PARTICULARES

SON LA ESPECIFICACIÓN INDIVIDUAL Y CONCRETA DE LOS CONCEPTOS QUE INTEGRAN LOS ESTADOS FINANCIEROS. SE DIVIDEN EN:

⇒ **REGLAS DE VALUACIÓN:** LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS Y A LOS PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA CUANTIFICAR TRANSACCIONES FINANCIERAS. EXISTEN 4 TIPOS DE CRITERIOS DE VALUACIÓN DE TRANSACCIONES:

1. VALOR EQUIVALENTE: EL IMPORTE PAGADO EN EL MOMENTO DE SU ADQUISICIÓN.
2. VALOR DE MERCADO: EN EL MOMENTO DE SU ADQUISICIÓN.
3. VALOR DETERMINADO POR EL AVALÚO PERICIAL.
4. VALOR ESTIMADO PERSONAL.

⇒ **REGLAS DE PRESENTACIÓN:** SE REFIERE AL MODO PARTICULAR DE INCLUIR ADECUADAMENTE CADA CONCEPTO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

CRITERIO PRUDENCIAL DE APLICACIÓN DE LAS REGLAS PARTICULARES

LA MEDICIÓN O CUANTIFICACIÓN CONTABLE NO OBEDECE A UN MODELO RÍGIDO, REQUIERE DE LA UTILIZACIÓN DE UN CRITERIO GENERAL PARA ELEGIR ENTRE ALTERNATIVAS, POR ÉSTA RELATIVA INCERTIDUMBRE ES NECESARIO UTILIZAR UN JUICIO PROFESIONAL PARA OPERAR EL SISTEMA Y OBTENER INFORMACIÓN QUE EN LO POSIBLE SE APEGUE A LOS REQUISITOS MENCIONADOS. ESTE JUICIO DEBE DE ESTAR TEMPERADO POR LA PRUDENCIA AL DECIDIR EN AQUELLOS CASOS EN QUE NO HAYA BASES PARA ELEGIR ENTRE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS, DEBIÉNDOSE OPTAR, POR LA QUE MENOS OPTIMISMO REFLEJE; PERO OBSERVANDO EN TODO MOMENTO QUE LA DECISIÓN SEA EQUITATIVA PARA LOS USUARIOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE.

CONCEPTOS QUE COMPONEN LA ESTRUCTURA BÁSICA DE LA CONTABILIDAD



PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

LA CONTABILIDAD ES UNA TÉCNICA UTILIZADA PARA PRODUCIR EN FORMA SISTEMÁTICA Y ESTRUCTURADA LA INFORMACIÓN INDISPENSABLE PARA TODA ENTIDAD ECONÓMICA; QUE SEA ÚTIL PARA LOS DIVERSOS INTERESADOS AL TOMAR DECISIONES RELACIONADAS A DICHA ENTIDAD. LO QUE DA LUGAR AL IMPLEMENTO DE NORMAS O REGLAS CAPACES DE ASEGURAR LA CONFIABILIDAD.

ESTAS GUÍAS DE ACCIÓN SE CONOCEN COMO PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS; SU FIN ES LOGRAR QUE LOS ESTADOS FINANCIEROS SEAN PREPARADOS BAJO UN MISMO ESTANDAR. SU EFECTIVIDAD EN EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA CONTABLE HA PROPORCIONADO EL RESPALDO Y SOPORTE AUTORIZADO PARA QUE SE CONSTITUYAN EN GENERALMENTE ACEPTADOS. SE LES HA OTORGADO UN CRITERIO UNIVERSAL POR SU APLICACIÓN Y SON EMITIDOS POR LOS PRINCIPALES GREMIOS DE CONTABILIDAD EN LOS DISTINTOS CONGRESOS AMERICANOS.

LOS 14 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS (P.C.G.A.) , SE ENUNCIAN DE LA SIGUIENTE FORMA:

- **EQUIDAD:** LOS QUE SE SIRVEN O UTILIZAN LOS DATOS CONTABLES PUEDEN ENCONTRARSE ANTE EL HECHO DE QUE SUS INTERESES PARTICULARES SE HALLEN EN CONFLICTO. LOS ESTADOS FINANCIEROS DEBEN PREPARARSE DE TAL MODO QUE REFLEJEN CON EQUIDAD, LOS DISTINTOS INTERESES EN JUEGO EN UNA ORGANIZACIÓN O EMPRESA DADA.

- **ENTE:** LOS ESTADOS FINANCIEROS SE REFIEREN SIEMPRE A UN ENTE DONDE EL ELEMENTO SUBJETIVO O PROPIETARIO ES CONSIDERADO COMO TERCERO. EL CONCEPTO DE "ENTE" ES DISTINTO DEL DE "PERSONA" YA QUE UNA MISMA PERSONA PUEDE PRODUCIR ESTADOS FINANCIEROS DE VARIOS "ENTES" DE SU PROPIEDAD.

- **BIENES ECONÓMICOS:** SON BIENES MATERIALES E INMATERIALES QUE POSEAN VALOR ECONÓMICO Y POR ENDE SUSCEPTIBLES DE SER VALUADOS EN TÉRMINOS MONETARIOS.

- **MONEDA DE CUENTA:** LOS ESTADOS FINANCIEROS REFLEJAN EL PATRIMONIO MEDIANTE UN RECURSO QUE SE EMPLEA PARA REDUCIR TODOS SUS COMPONENTES

HETEROGÉNEOS A UNA EXPRESIÓN QUE PERMITA AGRUPARLOS Y COMPARARLOS FÁCILMENTE. ESTE RECURSO CONSISTE EN ELEGIR UNA MONEDA DE CUENTA Y VALORIZAR LOS ELEMENTOS PATRIMONIALES APLICANDO UN "PRECIO" A CADA UNIDAD.

SE UTILIZA COMO MONEDA DE CUENTA, EL DINERO QUE TIENE CURSO LEGAL EN EL PAÍS DENTRO DEL CUAL FUNCIONA EL "ENTE" Y EN ESTE CASO EL "PRECIO" ESTA DADO EN UNIDADES DE DINERO DE CURSO LEGAL.

DONDE LA MONEDA UTILIZADA NO CONSTITUYA UN PATRÓN ESTABLE DE VALOR, EN RAZÓN DE LAS FLUCTUACIONES QUE EXPERIMENTE, ES FACTIBLE LA CORRECCIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DE MECANISMOS APROPIADOS DE AJUSTE.

- **EMPRESA EN MARCHA:** SE REFIERE A TODO ORGANISMO ECONÓMICO CUYA EXISTENCIA PERSONAL TIENE PLENA VIGENCIA Y PROYECCIÓN FUTURA.

- **VALUACIÓN AL COSTO:** EL VALOR DE COSTO -ADQUISICIÓN O PRODUCCIÓN- CONSTITUYE EL CRITERIO PRINCIPAL Y BÁSICO DE LA VALUACIÓN, QUE CONDICIONA LA FORMULACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS LLAMADOS "DE SITUACIÓN", EN CORRESPONDENCIA TAMBIÉN CON EL CONCEPTO DE "EMPRESA EN MARCHA", RAZÓN POR LA CUAL ESTA NORMA ADQUIERE EL CARÁCTER DE PRINCIPIO.

EN CASO DE NO EXISTIR UNA CIRCUNSTANCIA ESPECIAL QUE JUSTIFIQUE LA APLICACIÓN DE OTRO CRITERIO, DEBE PREVALECEER EL DE "COSTO" COMO CONCEPTO BÁSICO DE VALUACIÓN.

LAS FLUCTUACIONES DEL VALOR DE LA MONEDA DE CUENTA, CONSTITUYEN MEROS AJUSTES A LA EXPRESIÓN NUMERARIA DE LOS RESPECTIVOS COSTOS.

- **EJERCICIO:** EN LAS EMPRESAS EN MARCHA ES NECESARIO MEDIR EL RESULTADO DE LA GESTIÓN DE TIEMPO EN TIEMPO, YA SEA PARA SATISFACER RAZONES DE ADMINISTRACIÓN, LEGALES, FISCALES O PARA CUMPLIR CON COMPROMISOS FINANCIEROS, ETC. ES UNA CONDICIÓN QUE LOS EJERCICIOS SEAN DE IGUAL DURACIÓN, PARA QUE LOS RESULTADOS DE DOS O MÁS EJERCICIOS SEAN COMPARABLES ENTRE SÍ.

- **DEVENGADO:** LAS VARIACIONES PATRIMONIALES QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA ESTABLECER EL RESULTADO ECONÓMICO SON LAS QUE COMPETEN A UN EJERCICIO SIN ENTRAR A CONSIDERAR SI SE HAN COBRADO O PAGADO.

- **OBJETIVIDAD:** LOS CAMBIOS EN LOS ACTIVOS, PASIVOS Y EN LA EXPRESIÓN CONTABLE DEL PATRIMONIO NETO, DEBEN RECONOCERSE FORMALMENTE EN LOS REGISTROS CONTABLES, TAN PRONTO COMO SEA POSIBLE MEDIRLOS OBJETIVAMENTE Y EXPRESAR ESA MEDIDA EN MONEDA DE CUENTA.

- **REALIZACIÓN:** LOS RESULTADOS ECONÓMICOS SOLO DEBEN COMPUTARSE CUANDO SEAN REALIZADOS, O SEA CUANDO LA OPERACIÓN QUE LOS ORIGINA QUEDA PERFECCIONADA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA LEGISLACIÓN O PRÁCTICAS COMERCIALES APLICABLES Y SE HAYAN PONDERADO FUNDAMENTALMENTE TODOS LOS RIESGOS INHERENTES A TAL OPERACIÓN. DEBE ESTABLECERSE CON CARÁCTER GENERAL QUE EL CONCEPTO "REALIZADO" PARTICIPA DEL CONCEPTO DEVENGADO.

- **PRUDENCIA:** SIGNIFICA QUE CUANDO SE DEBA ELEGIR ENTRE DOS VALORES POR UN ELEMENTO DEL ACTIVO, NORMALMENTE SE DEBE OPTAR POR EL MAS BAJO, O BIEN QUE UNA OPERACIÓN SE CONTABILICE DE TAL MODO QUE LA ALÍCUOTA DEL PROPIETARIO SEA MENOR. SE PUEDE EXPRESAR TAMBIÉN: "CONTABILIZAR TODAS LAS PÉRDIDAS CUANDO SE CONOCEN Y LAS GANANCIAS SOLAMENTE CUANDO SE HAYAN REALIZADO".

- **UNIFORMIDAD:** LOS PRINCIPIOS GENERALES, Y LAS NORMAS PARTICULARES DEBEN SER APLICADOS UNIFORMEMENTE DE UN EJERCICIO AL OTRO. DEBE SEÑALARSE POR MEDIO DE UNA NOTA ACLARATORIA, EL EFECTO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE CUALQUIER CAMBIO DE IMPORTANCIA EN LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS GENERALES Y DE LAS NORMAS PARTICULARES.

NO DEBE CONDUCIR A MANTENER INALTERABLES AQUELLOS PRINCIPIOS GENERALES, CUANDO FUERE APLICABLE, A NORMAS PARTICULARES QUE LAS CIRCUNSTANCIAS ACONSEJEN SEAN MODIFICADAS.

- **MATERIALIDAD (SIGNIFICACIÓN O IMPORTANCIA RELATIVA):** NO EXISTE UNA LÍNEA DEMARCATORIA QUE FIJE LOS LIMITES DE LO QUE ES Y NO ES SIGNIFICATIVO Y DEBE

APLICARSE EL MEJOR CRITERIO PARA RESOLVER LO QUE CORRESPONDA EN CADA CASO, DE ACUERDO CON LAS CIRCUNSTANCIAS, TENIENDO EN CUENTA FACTORES TALES COMO EL EFECTO RELATIVO EN LOS ACTIVOS O PASIVOS, EN EL PATRIMONIO O EN EL RESULTADO DE LAS OPERACIONES.

- **EXPOSICIÓN:** LOS ESTADOS FINANCIEROS DEBEN CONTENER TODA LA INFORMACIÓN Y DISCRIMINACIÓN BÁSICA Y ADICIONAL QUE SEA NECESARIA PARA UNA ADECUADA INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y DE LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DEL ENTE A QUE SE REFIEREN.

CLASIFICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS

LOS PRINCIPIOS SE PUEDEN CLASIFICAR EN 4 ÁREAS:

⊕ PRINCIPIO FUNDAMENTAL O POSTULADO BÁSICO

⇒ EQUIDAD

LA CONTABILIDAD NO PUEDE PERJUDICAR A UN PATRIMONIO EN BENEFICIO DE OTRO, MOSTRANDO SER UNA SUPOSICIÓN BÁSICA, UNA VERDAD INDISCUTIBLE.

⊕ PRINCIPIOS DE FONDO O DE VALUACIÓN

⇒ DEVENGADO

⇒ VALUACION AL COSTO

⇒ REALIZACION

CORRESPONDE A TODO LO QUE TENGA QUE VER CON LOS COMPROMISOS DE PAGO, COBRO, RESULTADO DEL EJERCICIO Y COSTOS.

DEVENGADO: LOS RESULTADOS DEBEN SER TENIDOS EN CUENTA SIN CONSIDERAR SI FUERON PAGADOS O COBRADOS, RELACIONADO CON EL RESULTADO DE CADA EJERCICIO.

VALUACIÓN AL COSTO: EN EL MOMENTO DE DARLE UN VALOR A UN ELEMENTO DEL ACTIVO LA TASACIÓN QUE DEBE TOMARSE EN CUENTA PRIORITARIAMENTE ES LA DE ADQUISICIÓN O DE COMPRA.

REALIZACIÓN LOS RESULTADOS ECONÓMICOS DEBEN SER REGISTRADOS UNA VEZ QUE EL ACTO ECONÓMICO HA CONCLUIDO DESDE EL PUNTO DE VISTA LEGAL O DE LAS PAUTAS COMERCIALES.

⌘ PRINCIPIOS QUE HACEN A LAS CUALIDADES DE LA INFORMACIÓN

- ⇒ OBJETIVIDAD
- ⇒ EXPOSICION
- ⇒ PRUDENCIA
- ⇒ UNIFORMIDAD
- ⇒ MATERIALIDAD
- ⇒ SIGNIFICATIVIDAD

ES TODO LO QUE TENGA QUE VER CON LA OBTENCIÓN, DEMOSTRACIÓN Y LA FORMA EN QUE SE EXPONE LA INFORMACIÓN.

OBJETIVIDAD: LA INFORMACIÓN DEBE SER TENIDA EN CUENTA DE FORMA IMPARCIAL, JUSTA Y MODERADA PARA QUE NO EXISTA ALTERACIÓN ALGUNA Y SEA VERDADERA.

EXPOSICIÓN LA INFORMACIÓN DEBE SER REPRESENTADA DE FORMA CLARA, EXPLÍCITA Y EXACTA, PARA QUE PUEDA SER INTERPRETADA SATISFACTORIA Y CORRECTAMENTE.

PRUDENCIA LAS PÉRDIDAS DEBEN SER REGISTRADAS CUANDO SE CONOCEN, Y LAS GANANCIAS SÓLO CUANDO SE REALIZAN. ENTRE DOS VALORES PARA UN ELEMENTO DEL ACTIVO, SE ELIGE EL MENOR. ES EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN EN CUANTO A LOS RESULTADOS YA SEA POSITIVOS Ó NEGATIVOS DE UNA EMPRESA Y A LA UTILIZACIÓN DE LOS VALORES DEL ACTIVO.

UNIFORMIDAD: LA POLÍTICA ECONÓMICA ELEGIDA, LAS NORMAS Y LAS FORMAS DE UTILIZADAS POR LA EMPRESA DEBEN SER SIEMPRE LAS MISMAS PARA CADA EJERCICIO, ESTOS DEBEN SER HETEROGÉNEOS DE FORMA QUE PUEDAN SER COMPARADOS UNOS CON OTROS.

MATERIALIDAD: LAS POLÍTICAS GENERALMENTE UTILIZADAS PARA SOLUCIONAR UN PROBLEMA DEBEN SER GENERALMENTE LAS MISMAS TRATANDO DE QUE LOS ESTADOS CONTABLES DEL PASIVO, EL ACTIVO Y EL PATRIMONIO NETO NO SE VEN AFECTADOS POR LA PROBLEMÁTICA.

SIGNIFICATIVIDAD: LOS ESTADOS CONTABLES SOLO SE VERÁN AFECTADOS CUANDO SE PRESENTE UN PROBLEMA REALMENTE IMPORTANTE Y TRASCENDENTAL.

⊕ PRINCIPIOS DADOS POR EL MEDIO SOCIOECONÓMICO

- ⇒ ENTE
- ⇒ BIENES ECONOMICOS
- ⇒ EMPRESA EN MARCHA
- ⇒ MONEDA DE CUENTA
- ⇒ EJERCICIO

ENTRA TODO LO QUE TENGA QUE VER CON LA EMPRESA, EL MEDIO Y LA SOCIEDAD.

ENTE: ENTRA PORQUE LAS EMPRESAS O PERSONAS JURÍDICAS SON DENOMINADAS COMO ESTE PRINCIPIO, Y LA CLASIFICACIÓN SE REFIERE A TODO LO QUE RESPECTA A LA EMPRESA.

BIENES ECONÓMICOS: SON TODOS LOS BIENES QUE SON PROPIEDAD DE LA EMPRESA, Y LO RELACIONADO CON LA EMPRESA ESTÁ DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL MEDIO SOCIOECONÓMICO. LOS BIENES HACEN A LA EMPRESA, Y LE PERMITEN GENERAR GANANCIAS O PÉRDIDAS, GUARDANDO RELACIÓN CON LO ECONÓMICO.

MONEDA DE CUENTA: BUSCA UNA UNIDAD MONETARIA, DEPENDIENDO DEL MEDIO O DEL MERCADO ECONÓMICO EN QUE TRATE DE INSERTARSE LA EMPRESA, AL ELEGIR LA MISMA MONEDA QUE EL RESTO DE LAS EMPRESAS LA ACTIVIDAD O REALIZACIÓN DEL EJERCICIO DE LA MISMA SE VERÁ FACILITADA.

EMPRESA EN MARCHA: SE REFIERE A LA ACTIVIDAD PRESENTE DE LA EMPRESA Y AL FUTURO DE LA MISMA.

EJERCICIO: ESTÁ DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL CONCEPTO DE EMPRESA. SE REFIERE A QUE LA DURACIÓN DE LOS EJERCICIOS DEBE SER SIEMPRE LA MISMA PARA PODER COMPARARLOS ENTRE SÍ.

RELACIÓN ENTRE PRINCIPIOS

LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LA *VALUACIÓN AL COSTO* Y *REALIZACIÓN* ES QUE AMBAS DETERMINAN EL VALOR QUE PUEDE TENER UN BIEN DE CAMBIO. PERO UNA DETERMINA EL VALOR DE COSTO Y LA OTRA DETERMINA EL PRECIO DE VENTA DE ESTE BIEN.

LA *VALUACIÓN AL COSTO* SE USA CUANDO HAY QUE VALUAR BIENES, Y LA *REALIZACIÓN* SE UTILIZA CUANDO SE TIENE QUE HACER UN ANÁLISIS ECONÓMICO EN UN NIVEL GERENCIAL.

LA RELACIÓN ENTRE LA *REALIZACIÓN* Y EL *DEVENGADO* ES QUE AMBOS SE REFIEREN A LA DETERMINACIÓN DE RESULTADOS, CAUSAS O EFECTOS Y SE ACCIONAN EN EL MOMENTO EXACTO EN EL QUE SE PRODUCE EL ACTO ECONÓMICO. AMBOS SE UTILIZAN PARA OBSERVAR LA CULMINACIÓN DE UN EJERCICIO, Y LOS RESULTADOS ARROJADOS POR EL MISMO.

LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS CONCEPTOS *SIGNIFICACIÓN* Y *UNIFORMIDAD* ES QUE UN HECHO ES UNIFORME HASTA QUE SURJA ALGO QUE LO HAGA CAMBIAR, Y ESTO DEBE ESTAR JUSTIFICADO POR ALGUNA ACCIÓN SIGNIFICATIVA.

IMPORTANCIA DE LOS PRINCIPIOS

JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE, TANTO PARA EL CONTADOR COMO PARA EL USUARIO, SON EL MEDIO PARA GENERAR Y EXIGIR INFORMACIÓN ÚTIL.

- ◆ IDENTIFICAN Y DELIMITAN A LAS ENTIDADES, LAS QUE POR MEDIO DE TRANSACCIONES GENERAN INFORMACIÓN FINANCIERA.

- ◆ SON LA CLAVE QUE AYUDA AL CONTADOR PARA MEDIR Y RELACIONAR EL IMPACTO FINANCIERO RESULTANTE DE LOS EVENTOS QUE SE VAN EFECTUANDO EN UN ÁREA DE CONTABILIZACIÓN DEFINIDA EN FORMA CLARA.
- ◆ EN BASE A ELLO, SE PRODUCE LA INFORMACIÓN FINANCIERA DETALLADA, EVITANDO LA DISTORSIÓN DE LA MISMA.
- ◆ LOGRAN ESTABLECER LÍMITES EN CADA EMPRESA QUE VISUALICEN CLARAMENTE SU ESTATUS ECONÓMICO Y SU POSICIÓN FRENTE A LA COMPETENCIA.
- ◆ IGNORAR ESTOS PRINCIPIOS ES TOMAR EL RIESGO DE ARBITRARIEDAD E INCONGRUENCIA PUDIENDO DAR RESULTADOS ILÓGICOS Y DE BAJA CALIDAD.

FUNCIONES DE LOS PRINCIPIOS

EL USO DE TRES OBJETIVOS IMPORTANTES PARA UN FUNCIONAMIENTO ÓPTIMO, A LOS CUALES HEMOS SINTETIZADO EN 3 GRUPOS: *LOS EXPLICATIVOS, NORMATIVOS Y METODOLÓGICOS.*

FUNCIÓN EXPLICATIVA: LA CONTABILIDAD NECESITA REGISTRAR, ORGANIZAR Y DESCRIBIR LOS FENÓMENOS DENTRO DE SU ÁREA, ÉSTOS DEBEN SER EXPLICADOS, SE TRAE A CONSIDERACIÓN EL RECONOCIMIENTO DE LA *CASUALIDAD*; DONDE SE ESTABLECE LA LÓGICA DE LA CAUSA Y SU EFECTO.

FUNCIÓN NORMATIVA: SE RIGEN A TRAVÉS DE NORMAS CONCRETAS, OBJETIVOS SOCIALES, ESTABLECIENDO PRÁCTICAS CONTABLES, LAS QUE ENCAMINARÁN AL CONTADOR EN EL EJERCICIO DE SU FUNCIÓN Y SURGEN DENTRO DE LAS BASES DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y DE LA NORMA DE AUDITORIA.

FUNCIÓN METODOLÓGICA: ES LA QUE ESTABLECE LAS BASES PARA PODER COMPRENDER, PREDECIR, CONTROLAR Y EXPLICAR MEJOR ESTOS FENÓMENOS CONTABLES. PARA ASÍ PODER ALCANZAR SUS OBJETIVOS PROPUESTOS Y PODER HACER ESTUDIOS COMO EL DE *PROCESO DE MANEJO DE LA INFORMACIÓN Y LA VALUACIÓN PATRIMONIAL.*

ELEMENTOS DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

DE ACUERDO CON LA TÉCNICA CONTABLE, LOS ELEMENTOS DEL BALANCE SE CLASIFICAN DE LA SIGUIENTE MANERA:

| | | |
|--|-------------------------------------|--|
| ACTIVO | CIRCULANTE | CAJA |
| | | BANCOS |
| | | INVERSIONES TEMPORALES (ACCIONES Y TÍTULOS A LA VISTA) |
| | | CLIENTES |
| | | ESTIMACIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES |
| | | DOCUMENTOS POR COBRAR |
| | | DEUDORES DIVERSOS |
| | | ALMACÉN DE MERCANCÍAS |
| | | PAGOS ANTICIPADOS A CORTO PLAZO (INTERESES, RENTAS, PROPAGANDA Y PUBLICIDAD, PRIMAS DE SEGUROS, ANTICIPOS A PROVEEDORES, ETC.) |
| | | I.V.A. ACREDITABLE |
| | PAPELERÍA Y ARTÍCULOS DE ESCRITORIO | |
| | FIJO | TERRENOS |
| | | EDIFICIOS |
| | | MOBILIARIO Y EQUIPO Ó EQUIPO DE OFICINA |
| | | EQUIPO DE REPARTO O ENTREGA |
| | | EQUIPO DE TRANSPORTE |
| | | MAQUINARIA |
| | | CONSTRUCCIONES EN PROCESO |
| | | EQUIPO DE CÓMPUTO |
| CUENTAS COMPLEMENTARIAS (DEPRECIACIÓN) | | |
| GASTOS DE ORGANIZACIÓN | | |

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

| | | | |
|-----------------------------------|---------------------|--|--|
| | CARGOS DIFERIDOS | GASTOS DE INSTALACIÓN | |
| | | GASTOS PREOPERATORIOS | |
| | | PATENTES | |
| | | CRÉDITO MERCANTIL | |
| | | LICENCIAS | |
| | | FRANQUICIAS | |
| | | MARCAS REGISTRADAS | |
| | OTROS ACTIVOS | DOCUMENTOS POR COBRAR A LARGO PLAZO | |
| | | INVERSIONES EN VALORES A LARGO PLAZO (INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS) | |
| | | DEPÓSITOS EN GARANTÍA | |
| PASIVO | CORTO PLAZO | PROVEEDORES | |
| | | PRÉSTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO | |
| | | DOCUMENTOS POR PAGAR | |
| | | ACREEDORES DIVERSOS | |
| | | DIVIDENDOS POR PAGAR | |
| | | IMPUESTOS POR PAGAR | |
| | | ANTICIPOS DE CLIENTES | |
| | | COBROS ANTICIPADOS A CORTO PLAZO (INTERESES Y RENTAS) | |
| | | LARGO PLAZO | HIPOTECAS POR PAGAR O ACREEDOR HIPOTECARIO |
| | | | DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO |
| PRÉSTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO | | | |
| OBLIGACIONES POR PAGAR | | | |
| CAPITAL SOCIAL | | | |

| | |
|----------|--|
| CAPITAL | RESERVAS DE CAPITAL (DE PREVISIÓN, PARA CONTINGENCIAS, PARA FLUCTUACIONES, ETC.) |
| CONTABLE | UTILIDADES Ó PÉRDIDAS DE EJERCICIOS ANTERIORES |
| | UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO |

BALANCE GENERAL

PARTES DEL BALANCE GENERAL:

ENCABEZADO:

- > NOMBRE, RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL
- > DESIGNACIÓN DEL BALANCE GENERAL
- > FECHA A LA CUAL SE FORMULA (LA CUAL SE EXPRESA CON LA PALABRA "AL")

CUERPO:

- > CUENTAS DE ACTIVO (EN FUNCIÓN A SU LIQUIDEZ (DISPONIBILIDAD).
- > CUENTAS DE PASIVO (EN FUNCIÓN A SU EXIGIBILIDAD).
- > CUENTAS DE CAPITAL.

PIE: ES DONDE VAN LAS FIRMAS DE LAS PERSONAS QUE INTERVIENEN EN SU ELABORACIÓN, REVISIÓN, Y AUTORIZACIÓN Y EN SU CASO, LA LEYENDA DE QUE LAS NOTAS QUE SE ACOMPAÑAN SON PARTE INTEGRANTE DEL ESTADO FINANCIERO.

FORMAS DE PRESENTACIÓN:

REPORTE: EL PASIVO Y EL CAPITAL SE MUESTRAN ABAJO DEL ACTIVO.

CUENTA: EL ACTIVO SE MUESTRA DEL LADO IZQUIERDO. EL PASIVO Y EL CAPITAL DEL LADO DERECHO.

VEREMOS DOS EJEMPLOS DE ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA:

FUNERARIA LA VIDA EN ROSA, S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 23 DE ENERO DEL 2004

| ACTIVO | | | PASIVO | | |
|-------------------------------|-------|---------------|-----------------------------------|-------|---------------|
| CIRCULANTE | | | CORTO PLAZO | | |
| CAJA | 1600 | | PROVEEDORES | 3600 | |
| BANCOS | 3000 | | ACREEDORES DIVERSOS | 400 | |
| CLIENTES | 1500 | | DOCUMENTOS POR PAGAR | 3800 | |
| ACCIONE SY VALORES A LA VISTA | 100 | | RENTAS COBRADAS POR ANTICIPADO | 1100 | |
| ALMACEN | 8400 | | ANTICIPOS DE CLIENTES | 200 | |
| DOCUMENTOS POR COBRAR | 2800 | | INTERESES COBRADOS POR ANTICIPADO | 700 | 9800 |
| PAGOS ANTICIPADOS C.P. | 400 | | LARGO PLAZO | | |
| PRIMAS DE SEGUROS | 3500 | | HIPOTECAS POR PAGAR | 36000 | |
| RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO | 7000 | 28300 | PRÉSTAMOS BANCARIOS A L/PLAZO | 4200 | |
| FIJO | | | DOCUMENTOS POR PAGAR A L/PLAZO | 5000 | 45200 |
| TERRENOS | 10000 | | CAPITAL CONTABLE | | |
| EDIFICIOS | 36000 | | CAPITAL SOCIAL | 40000 | |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | 4200 | | RESERVA DE REINVERSIÓN | 1100 | |
| EQUIPO DE REPARTO | 8000 | 58200 | RESERVA LEGAL | 2000 | |
| DIFERIDO | | | RESERVA DE PREVISIÓN | 1000 | |
| GASTOS DE ORGANIZACIÓN | 6000 | | UTILIDAD DEL EJERCICIO | 6800 | 50900 |
| GASTOS DE INSTALACIÓN | 8000 | 14000 | | | |
| OTROS ACTIVOS | | | | | |
| DOC POR COBRAR A L/PLAZO | 1400 | | | | |
| DEPÓSITOS EN GARANTÍA | 4000 | 5400 | | | |
| TOTAL DE ACTIVO | | 105900 | TOTAL DE PASIVO + CAPITAL | | 105900 |

ELABORO

AUTORIZO

REVISO

MUEBLERÍA M,ÉXICO, S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 23 DE ENERO DEL 2004

| ACTIVO | | | PASIVO | | |
|-------------------------------|--------|----------------|-----------------------------------|--------|----------------|
| CIRCULANTE | | | CORTO PLAZO | | |
| CAJA | 16000 | | PROVEEDORES | 36000 | |
| BANCOS | 30000 | | ACREEDORES DIVERSOS | 4000 | |
| CLIENTES | 15000 | | DOCUMENTOS POR PAGAR | 38000 | |
| ACCIONES Y VALORES A LA VISTA | 51000 | | INTERESES COBRADOS POR ANTICIPADO | 7000 | |
| PRIMAS DE SEGUROS | 35000 | | ANTICIPOS DE CLIENTES | 2000 | |
| DOCUMENTOS POR COBRAR | 28000 | | RENTAS COBRADAS POR ANTICIPADO | 11000 | 98000 |
| ALMACÉN DE MERCANCIAS | 84000 | | LARGO PLAZO | | |
| RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO | 70000 | | HIPOTECAS POR PAGAR | 300000 | |
| PAGOS ANT. A C/PLAZO | 4000 | 333000 | PRÉSTAMOS BANCARIOS A L/PLAZO | 50000 | |
| FIJO | | | DOCUMENTOS POR PAGAR A L/PLAZO | 42000 | 392000 |
| TERRENOS | 100000 | | CAPITAL CONTABLE | | |
| EDIFICIOS | 360000 | | CAPITAL SOCIAL | 460000 | |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | 42000 | | RESERVA LEGAL | 11000 | |
| EQUIPO DE REPARTO | 80000 | 582000 | RESERVA DE PREVISIÓN | 10000 | |
| DIFERIDO | | | RESERVA PARA CONTINGENCIAS | 20000 | |
| GASTOS DE ORGANIZACIÓN | 10000 | | UTILIDAD DEL EJERCICIO | 68000 | 569000 |
| GASTOS DE INSTALACIÓN | 80000 | 90000 | | | |
| OTROS ACTIVOS | | | | | |
| DOC POR COBRAR A L/PLAZO | 40000 | | | | |
| DEPÓSITOS DE GARANTÍA | 14000 | 54000 | | | |
| | | | | | |
| TOTAL DE ACTIVO | | 1059000 | TOTAL DE PASIVO + CAPITAL | | 1059000 |

ELABORO

AUTORIZO

REVISO

REGLAS DE LA PARTIDA DOBLE

A TODO AUMENTO DE ACTIVO CORRESPONDE:

- ACTIVO
+ PASIVO
+ CAPITAL

A TODA DISMINUCIÓN DEL ACTIVO CORRESPONDE:

+ ACTIVO
- PASIVO
- CAPITAL CONTABLE

A TODO AUMENTO DE PASIVO CORRESPONDE:

+ ACTIVO
- PASIVO
- CAPITAL CONTABLE

A TODA DISMINUCIÓN DE PASIVO CORRESPONDE:

- ACTIVO
+ PASIVO
+ CAPITAL CONTABLE

A TODA AUMENTO DE CAPITAL CORRESPONDE:

+ ACTIVO
- PASIVO
- CAPITAL

A TODA DISMINUCIÓN DE CAPITAL CORRESPONDE:

- ACTIVO
+ PASIVO
+ CAPITAL

CONCEPTOS QUE CONTROLAN LAS DIFERENTES CUENTAS DEL BALANCE

- ☛ CAJA
- ☛ ACCIONES Y TÍTULOS A LA VISTA
- ☛ CLIENTES
- ☛ DOCUMENTOS POR COBRAR
- ☛ DEUDORES DIVERSOS
- ☛ ALMACÉN DE MERCANCÍAS
- ☛ PAGOS ANTICIPADOS
- ☛ INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO
- ☛ RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO
- ☛ PRIMAS DE SEGUROS
- ☛ PROPAGANDA Y PUBLICIDAD
- ☛ PAPELERÍA Y ÚTILES
- ☛ TERRENOS
- ☛ EDIFICIOS O INMUEBLES
- ☛ MOBILIARIO Y EQUIPO
- ☛ EQUIPO DE REPARTO
- ☛ EQUIPO DE TRANSPORTE
- ☛ MAQUINARIA
- ☛ GASTOS DE ORGANIZACIÓN
- ☛ GASTOS DE INSTALACIÓN
- ☛ PATENTES Y MARCAS
- ☛ CREDITO MERCANTIL
- ☛ FRANQUICIAS
- ☛ LICENCIAS Y PERMISOS
- ☛ DOCUMENTOS POR COBRAR A LARGO PLAZO
- ☛ ACCIONES Y VALORES A LARGO PLAZO
- ☛ DEPÓSITOS EN GARANTÍA
- ☛ PROVEEDORES
- ☛ PRÉSTAMOS BANCARIOS A CORTO PLAZO
- ☛ DOCUMENTOS POR PAGAR
- ☛ ACREEDORES DIVERSOS
- ☛ DIVIDENDOS POR PAGAR
- ☛ ANTICIPOS DE CLIENTES
- ☛ COBROS ANTICIPADOS A CORTO PLAZO
- ☛ RENTAS COBRADAS POR ANTICIPADO
- ☛ INTERESES COBRADOS POR ANTICIPADO
- ☛ HIPOTECAS POR PAGAR
- ☛ DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO
- ☛ PRÉSTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO
- ☛ OBLIGACIONES POR PAGAR
- ☛ CAPITAL SOCIAL
- ☛ RESERVAS DE CAPITAL
- ☛ UTILIDAD Y/O PÉRDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES
- ☛ UTILIDAD Y/O PÉRDIDA DEL EJERCICIO

PRÁCTICA NO. 2

COMPAÑÍA LOS LIBRITOS S.A. DE C.V.

LIBRO DIARIO

| PUNTO | | CUENTA | CARGO | ABONO |
|-------|-----|-------------------------------|--------|--------|
| a) | +CS | CAPITAL SOCIAL | | 500000 |
| a) | +A | BANCOS | 500000 | |
| 1 | +A | RENTAS PAGADAS POR ANTICIPADO | 12000 | |
| | -A | BANCOS | | 12000 |
| 2 | +A | MAQUINARIA | 200000 | |
| | +P | ACREEDORES DIVERSOS | | 230000 |
| | +A | IVA POR ACREEDITAR | 30000 | |
| 3 | +A | BANCOS | 90000 | |
| | +CS | CAPITAL | | 90000 |
| 4 | +A | EQUIPO | 50000 | |
| | -A | BANCOS | | 34500 |
| | +P | DOCUMENTOS POR PAGAR | | 23000 |
| | +A | IVA PAGADO | 4500 | |
| | +A | IVA ACREDITABLE | 3000 | |
| 5 | +A | ALMACEN | 70000 | |
| | -A | BANCOS | | 70000 |
| 6 | +A | ALMACEN | 130000 | |
| | +P | PROVEEDORES | | 80000 |
| | +P | DOCUMENTOS POR PAGAR | | 50000 |
| 7 | -A | BANCOS | | 60000 |
| | -P | DOCUMENTOS POR PAGAR | 40000 | |
| | -P | PROVEEDORES | 20000 | |

LIBRO MAYOR

| | | | | | |
|-----------------------|---------------|---------------------|---------------|--------------------------|--------------|
| CAPITAL SOCIAL | | BANCOS | | RENTAS PAG. X ANTICIPADO | |
| | 500000 | 500000 | 12000 | 12000 | |
| | 90000 | 90000 | 34500 | | |
| | | | 70000 | | |
| | | | 60000 | | |
| | <u>590000</u> | <u>413500</u> | | <u>12000</u> | |
| MAQUINARIA | | ACREEDORES DIVERSOS | | EQUIPO | |
| 200000 | | | 230000 | 50000 | |
| | | | | | |
| | <u>200000</u> | | <u>230000</u> | <u>50000</u> | |
| DOCUMENTOS POR COBRAR | | ALMACEN | | PROVEEDORES | |
| | | 70000 | | 20000 | 80000 |
| | | 130000 | | | |
| | | | | | |
| | | <u>200000</u> | | | <u>60000</u> |
| DOCUMENTOS POR PAGAR | | IVA PAGADO | | IVA POR ACREDITAR | |
| 40000 | 23000 | 4500 | | 30000 | |
| | 50000 | | | 3000 | |
| | | | | | |
| | <u>33000</u> | <u>4500</u> | | <u>33000</u> | |

PRÁCTICA NO. 4
COMPañÍA AZUCENAS S.A. DE C.V.
LIBRO DIARIO

| PUNTO | | CUENTA | CARGO | ABONO |
|-------|----|------------------------|--------|--------|
| a) | +A | CAJA Y BANCOS | 90000 | |
| a) | +A | CLIENTES | 110000 | |
| a) | +A | ALMACEN | 400000 | |
| a) | +A | EDIFICIOS | 200000 | |
| a) | +P | PROVEEDORES | | 130000 |
| a) | +C | CAPITAL SOCIAL | | 600000 |
| a) | +C | UTILIDADES | | 70000 |
| | | | | |
| 1 | -A | CLIENTES | | 15000 |
| | +A | CAJA Y BANCOS | 15000 | |
| | | | | |
| 2 | -P | PROVEEDORES | 25000 | |
| | -A | CAJA Y BANCOS | | 25000 |
| | | | | |
| 3 | +A | DOCUMENTOS POR COBRAR | 40000 | |
| | -A | CLIENTES | | 40000 |
| | | | | |
| 4 | +P | DOCUMENTOS POR PAGAR | | 60000 |
| | -P | PROVEEDORES | 60000 | |
| | | | | |
| 5 | -A | CAJA Y BANCOS | | 20000 |
| | +A | DEUDORES DIVERSOS | 20000 | |
| | | | | |
| 6 | -A | DEUDORES DIVERSOS | | 10000 |
| | +A | DOCUMENTOS POR COBRAR | 10000 | |
| | | | | |
| 7 | +A | SEGUROS | 5000 | |
| | -A | CAJA Y BANCOS | | 5000 |
| | | | | |
| 8 | +A | GASTOS DE ORGANIZACION | 6000 | |
| | -A | CAJA Y BANCOS | | 6000 |
| | | | | |
| 9 | +A | CAJA Y BANCOS | 2000 | |
| | -A | DEUDORES DIVERSOS | | 2000 |
| | | | | |
| 10 | -A | DOCUMENTOS POR COBRAR | | 20000 |
| | +A | CAJA Y BANCOS | 20000 | |
| | | | | |
| 11 | -A | CAJA Y BANCOS | 3000 | |
| | +P | PROVEEDORES | | 3000 |
| 12 | +A | CAJA Y BANCOS | 30000 | |
| | -A | CLIENTES | | 30000 |

LIBRO MAYOR

| | | | | | |
|--------------------------|-------|------------------------------|--------|-------------------------------|--------|
| CAJA Y BANCOS | | CLIENTES | | ALMACEN | |
| 90000 | 25000 | 110000 | 15000 | 400000 | |
| 15000 | 20000 | | 40000 | | |
| 2000 | 5000 | | 30000 | | |
| 20000 | 6000 | | | | |
| 30000 | 3000 | | | | |
| <u>98000</u> | | <u>25000</u> | | <u>400000</u> | |
| EDIFICIOS | | PROVEEDORES | | CAPITAL SOCIAL | |
| 200000 | | 25000 | 130000 | | 600000 |
| | | 60000 | | | |
| | | 3000 | | | |
| <u>200000</u> | | <u>42000</u> | | <u>600000</u> | |
| UTILIDADES | | DOCUMENTOS POR COBRAR | | DOCUMENTOS POR PAGAR | |
| | 70000 | 40000 | 20000 | | 60000 |
| | | 10000 | | | |
| <u>70000</u> | | <u>30000</u> | | <u>60000</u> | |
| DEUDORES DIVERSOS | | SEGUROS | | GASTOS DE ORGANIZACION | |
| 20000 | 10000 | 5000 | | 6000 | |
| | 2000 | | | | |
| <u>8000</u> | | <u>5000</u> | | <u>6000</u> | |

PRÁCTICA NO. 5

COMPAÑÍA LAS BOLSITAS S.A. DE C.V.

LIBRO DIARIO

| PUNTO | | CUENTA | CARGO | ABONO |
|-------|----|-----------------------|--------|--------|
| a) | +A | CAJA Y BANCOS | 80000 | |
| a) | +A | CLIENTES | 130000 | |
| a) | +A | ALMACEN | 390000 | |
| a) | +A | EDIFICIOS | 150000 | |
| a) | +P | PROVEEDORES | | 140000 |
| a) | +C | CAPITAL SOCIAL | | 550000 |
| a) | +C | UTILIDADES | | 60000 |
| | | | | |
| 1 | -A | CLIENTES | | 40000 |
| | +A | CAJA Y BANCOS | 40000 | |
| | | | | |
| 2 | -A | CAJA Y BANCOS | | 65000 |
| | -P | PROVEEDORES | 65000 | |
| | | | | |
| 3 | +A | DOCUMENTOS POR COBRAR | 50000 | |
| | -A | CLIENTES | | 50000 |
| | | | | |
| 4 | +P | DOCUMENTOS POR PAGAR | | 30000 |
| | -P | PROVEEDORES | 30000 | |
| | | | | |
| 5 | -A | CAJA Y BANCOS | | 7000 |
| | +A | DEUDORES DIVERSOS | 7000 | |
| | | | | |
| 6 | -A | DEUDORES DIVERSOS | | 4000 |
| | +A | DOCUMENTOS POR COBRAR | 4000 | |
| | | | | |
| 7 | +A | CAJA Y BANCOS | 2000 | |
| | -A | DEUDORES DIVERSOS | | 2000 |
| | | | | |
| 8 | +A | CAJA Y BANCOS | 35000 | |
| | -A | DOCUMENTOS POR COBRAR | | 35000 |
| | | | | |
| 9 | -A | CAJA Y BANCOS | | 20000 |
| | -P | DOCUMENTOS POR PAGAR | 20000 | |
| | | | | |
| 10 | +A | CAJA Y BANCOS | 25000 | |
| | -A | CLIENTES | | 25000 |
| | | | | |
| | | | | |

LIBRO MAYOR

| | | | | | |
|--------------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|
| CAJA Y BANCOS | | CLIENTES | | ALMACEN | |
| 80000 | 65000 | 130000 | 40000 | 390000 | |
| 40000 | 7000 | | 50000 | | |
| 2000 | 20000 | | 25000 | | |
| 35000 | | | | | |
| 25000 | | | | | |
| <u>90000</u> | | <u>15000</u> | | <u>390000</u> | |
| EDIFICIOS | | PROVEEDORES | | CAPITAL SOCIAL | |
| 150000 | | 65000 | 140000 | | 550000 |
| | | 30000 | | | |
| | | | | | |
| <u>150000</u> | | | <u>45000</u> | | <u>550000</u> |
| UTILIDADES | | DOCUMENTOS POR COBRAR | | DOCUMENTOS POR PAGAR | |
| | 60000 | 50000 | 35000 | 20000 | 30000 |
| | | 4000 | | | |
| | | | | | |
| | <u>60000</u> | <u>19000</u> | | | <u>10000</u> |
| DEUDORES DIVERSOS | | | | | |
| 7000 | 4000 | | | | |
| | 2000 | | | | |
| | | | | | |
| <u>1000</u> | | | | | |

ESTADO DE RESULTADOS

ESTADO DE PÉRDIDAS Ó GANANCIAS

ES EL ESTADO FINANCIERO QUE MUESTRA LA UTILIDAD Ó PÉRDIDA OBTENIDA EN LAS OPERACIONES PRACTICADAS POR UNA EMPRESA EN UN PERÍODO DETERMINADO.

ES EL DOCUMENTO QUE MUESTRA EN FORMA ORDENADA Y SISTEMÁTICA, LOS INGRESOS Y EGRESOS DE UNA ENTIDAD EN UN PERÍODO CUALQUIERA, OBTENIDOS DE LAS OPERACIONES REALIZADAS POR ELLA Y MOSTRANDO AL FINAL DEL MISMO, EL EFECTO POSITIVO (UTILIDAD) O NEGATIVO (PÉRDIDA) DE AQUELLAS.

ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN

LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ESTADO DE RESULTADOS SON:

- ◆ **LOS INGRESOS:** CUALQUIER OPERACIÓN PRACTICADA POR LA ENTIDAD CUYOS EFECTOS AUMENTEN EL CAPITAL CONTABLE, SON TODAS LAS OPERACIONES QUE GENERAN PRODUCTOS Y CONSECUENTEMENTE UTILIDADES.
- ◆ **LOS EGRESOS:** SIGNIFICA DISMINUCIONES DEL CAPITAL CONTABLE DE UNA ENTIDAD ORIGINADO POR SUS OPERACIONES REALIZADAS. AQUELLAS OPERACIONES QUE GENEREN COSTOS Y GASTOS QUE PROVOCARÍAN PÉRDIDAS PARA LA ENTIDAD, Y QUE POR ÉSTAS, SU PATRIMONIO SE VEA DISMINUIDO.

LOS RUBROS CONSIDERADOS COMO INGRESOS DE UNA ENTIDAD SON:

- LAS VENTAS
- LOS PRODUCTOS FINANCIEROS
- OTROS PRODUCTOS

LOS APARTADOS CONCEPTUADOS COMO EGRESOS SON:

- > EL COSTO DE VENTAS
- > LOS GASTOS DE VENTAS
- > LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
- > LOS GASTOS FINANCIEROS
- > OTROS GASTOS

EL ESTADO DE RESULTADOS MUESTRA DE MANERA DETALLADA, LÓGICA Y SIMPLISTA, LA OBTENCIÓN DE LA UTILIDAD O PÉRDIDA EN UN PERÍODO A TRAVÉS DE DESCRIBIR LOS INGRESOS Y EGRESOS QUE EN EL MISMO SE HAN EFECTUADO. ES UN ESTADO FINANCIERO "DINÁMICO", CONTIENE LA SECUENCIA Y ACUMULACIÓN DE AQUELLOS, DURANTE EL PERÍODO DE REFERENCIA, EL CUAL PARA EFECTOS FISCALES, COMPRENDERÁ UN TOTAL DE 12 MESES.

A ESTE PERÍODO SE LE DENOMINA "EJERCICIO CONTABLE", LA ENTIDAD NO ESPERA PARA CONOCER SI OBTUVO UTILIDAD O PÉRDIDA, Y LO ELABORA NORMALMENTE EN PERÍODOS MENSUALES, PARA SEGUIR DE CERCA SUS RESULTADOS.

SI EL BALANCE GENERAL SE LE COMPARA CON LA TOMA DE UNA FOTOGRAFÍA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE UNA ENTIDAD, EL ESTADO DE RESULTADOS EQUIVALDRÍA A LA FILMACIÓN CINEMATOGRÁFICA DE LAS OPERACIONES QUE PRODUCEN UTILIDADES (INGRESOS) Y LAS QUE OCASIONAN PÉRDIDAS (EGRESOS).

EL ESTADO DE RESULTADOS CONTEMPLA UNA SERIE DE OPERACIONES ESPECÍFICAS MOSTRANDO LOS MONTOS DE LOS INGRESOS Y EGRESOS OBTENIDOS POR LA ENTIDAD.

PRINCIPALES OPERACIONES EN EL ESTADO DE RESULTADOS

- VENTAS
- DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS
- REBAJAS SOBRE VENTAS
- COMPRAS
- GASTOS DE COMPRAS
- DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS
- REBAJAS SOBRE COMPRAS
- INVENTARIO INICIAL
- INVENTARIO FINAL
- COSTO DE VENTAS
- UTILIDAD BRUTA
- GASTOS DE OPERACIÓN
- GASTOS DE VENTA
- GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
- GASTOS FINANCIEROS
- PRODUCTOS FINANCIEROS
- OTROS GASTOS
- OTROS PRODUCTOS

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

CAPITULO 6



PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN

ESTUDIO DEL TRABAJO

EN CUALQUIER SISTEMA ORGANIZACIONAL SE HABLA, DE TRABAJO, POR LO QUE LAS REALIZAN ESTUDIOS QUE TRATAN DE OPTIMIZAR SUS RECURSOS PARA OBTENER UN BIEN Y/O SERVICIO. POR ELLO EL TRABAJO REPRESENTA LA DINÁMICA DE LA EMPRESA, YA QUE ÉSTA PRESENTA UN FACTOR PRIMORDIAL PARA AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD.

DURANTE CUALQUIER PROCESO EN DONDE INTERVENGA EL HOMBRE, SE TRATA DE SER LO MÁS EFICIENTE, EL *ESTUDIO DEL TRABAJO* NOS PRESENTA VARIAS TÉCNICAS PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.

DEFINICIÓN: SE ENTIENDE POR ESTUDIO DEL TRABAJO, CIERTAS TÉCNICAS, Y EN PARTICULAR EL ESTUDIO DE MÉTODOS Y LA MEDICIÓN DEL TRABAJO, PARA EXAMINAR EL TRABAJO HUMANO EN TODOS SUS CONTEXTOS Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICIENCIA Y ECONOMÍA DE LA SITUACIÓN ESTUDIADA, CON EL FIN DE EFECTUAR MEJORAS.

EL ESTUDIO DE TRABAJO SE DIVIDE EN DOS RAMAS QUE SON LAS SIGUIENTES:

- **ESTUDIO DE TIEMPOS:** SE DEFINE COMO UN ANÁLISIS CIENTÍFICO Y MINUCIOSO DE LOS MÉTODOS Y APARATOS UTILIZADOS PARA REALIZAR UN TRABAJO, EL DESARROLLO DE LOS DETALLES PRÁCTICOS DE LA MEJOR MANERA DE HACERLO Y LA DETERMINACIÓN DEL TIEMPO NECESARIO.
- **ESTUDIO DE MOVIMIENTOS:** CONSISTE EN DIVIDIR EL TRABAJO EN LOS ELEMENTOS MÁS FUNDAMENTALES POSIBLES ESTUDIAR ÉSTOS INDEPENDIENTEMENTE Y EN SUS RELACIONES MUTUAS, Y UNA VEZ CONOCIDOS LOS TIEMPOS QUE ABSORBEN ELLOS, CREAR MÉTODOS QUE DISMINUYAN AL MÍNIMO EL DESPERDICIO DE MANO DE OBRA.

LA OIT. APLICA DOS TÉCNICAS PARA LLEVAR A CABO EL ESTUDIO DEL TRABAJO, SON:

EL ESTUDIO DE MÉTODOS ES EL Y EXAMEN CRÍTICO SISTEMÁTICO DE LOS MODOS EXISTENTES Y PROYECTADOS DE LLEVAR A CABO UN TRABAJO, COMO MEDIO DE IDEAR Y APLICAR MÉTODOS MÁS SENCILLO Y EFICACES PARA REDUCIR LOS COSTOS.

LA MEDICIÓN DEL TRABAJO ES LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS PARA DETERMINAR EL TIEMPO QUE INVIERTE UN TRABAJADOR CALIFICADO EN LLEVAR A CABO UNA TAREA DEFINIDA EFECTUÁNDOLA SEGÚN UNA NORMA DE EJECUCIÓN PREESTABLECIDA.

PODEMOS AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. ES NECESARIO APLICAR LAS OCHO ETAPAS QUE CONTIENE EL BÁSICO PARA EL ESTUDIO DEL TRABAJO, LAS CUALES SON:

| ETAPA | DESARROLLO |
|-------------|--|
| SELECCIONAR | EL TRABAJO O PROCESO A ESTUDIAR |
| REGISTRAR | O RECOLECTAR TODOS LOS RELEVANTES ACERCA DE LA TAREA O PROCESO UTILIZANDO LAS TÉCNICAS MAS APROPIADAS Y DISPONIENDO LOS DATOS EN LA FORMA MAS CÓ PARA ANALIZARLOS |
| EXAMINAR | LOS HECHOS REGISTRADOS CON ESPÍRITU CRÍTICO, PREGUNTÁNDOSE SI SE JUSTIFICA LO QUE SE HACE, SEGÚN EL PROPÓSITO DE LA ACTIVIDAD; EL LUGAR DONDE SE LLEVA A CABO, EL ORDEN EN QUE SE EJECUTA; QUIEN LA EJECUTA; Y LOS EMPLEADOS |
| ESTABLECER | EL MÉTODOS MÁS ECONÓMICO TOMANDO EN CUENTA LAS CIRCUNSTANCIAS Y UTILIZANDO LAS DIFERENTE TÉCNICAS DE ASÍ COMO LOS APORTES DE DIRIGENTES, SUPERVISORES, TRABAJADORES Y OTROS ESPECIALISTAS CUYOS ENFOQUES DEBEN ANALIZARSE Y DISCUTIRSE |
| EVALUAR | LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON EL NUEVO MÉTODO EN COMPARACIÓN CON LA CANTIDAD DE TRABAJO NECESARIO Y ESTABLECER UN TIEMPO TIPO |
| DEFINIR | EL NUEVO MÉTODO Y EL TIEMPO CORRESPONDIENTE, Y PRESENTAR DICHO MÉTODO, YA SEA VERBALMENTE O POR ESCRITO, A TODAS LAS PERSONAS A QUIENES CONCIERNE, UTILIZANDO DEMOSTRACIONES. |
| IMPLANTAR | EL NUEVO MÉTODO, FORMANDO A LAS PERSONAS INTERESADAS, COMO PRÁCTICA GENERAL CON EL TIEMPO FIJADO |
| CONTROLAR | LA APLICACIÓN DE LA NUEVA NORMA SIGUIENDO LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y COMPARÁNDOLO CON LOS OBJETIVOS |

ESTAS ETAPAS SE APLICAN TANTO AL ESTUDIO DE TIEMPOS COMO AL ESTUDIO DE MOVIMIENTOS, DÁNDOLE EL PERFIL QUE REQUIERE SU ANÁLISIS. LAS ETAPAS 1, 2 Y 3 SON INEVITABLES.

TENEMOS QUE EN CUALQUIER INDUSTRIA SE PRESENTA O PRESENTARÁ EL PROBLEMA DE DETERMINAR UN MÉTODO MÁS FACTIBLE Y PREFERIBLE PARA REALIZAR EL TRABAJO POR LA PROPIA NECESIDAD DE PERFECCIONAMIENTO DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO, INFLUIDOS POR LA NUEVA TÉCNOLOGÍA, LA DEMANDA, LOS PROCESOS ECONÓMICOS, DEBE EMPLEARSE ALGÚN PROCEDIMIENTO PARA DISEÑAR EL TRABAJO Y DETERMINAR LA CANTIDAD DE TIEMPO NECESARIO PARA REALIZARLO. ESTE MÉTODO LO PRESENTA EL ESTUDIO DEL TRABAJO PARA AUMENTAR LA EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, GENERANDO UNA MAYOR UTILIDAD Y RENTABILIDAD DEL NEGOCIO.

CABE REALIZAR QUE LAS TÉCNICAS QUE SE UTILIZAN EN EL ESTUDIO DE TRABAJO NO SON AJENAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, YA QUE TIENDEN A VISUALIZAR Y CORREGIR SUS CICLOS, PARA DISMINUIR EL TIEMPO EN PROCESAR ALGUNA INFORMACIÓN.

LOS GRÁFICOS PERT/CPM

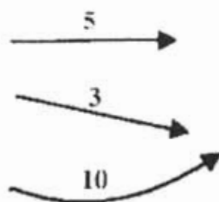
EXISTEN MÚLTIPLES MANERAS DE REPRESENTAR LA EVOLUCIÓN TEMPORAL DE UN PROYECTO. LOS MÁS CORRIENTES SON LOS GRÁFICOS DE GANTT Y LAS GRÁFICAS DE REDES, PERT/CPM.

LOS PRIMEROS TIENEN A SU FAVOR LA FACILIDAD DE REPRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN; SIN EMBARGO, SON DE DIFÍCIL REALIZACIÓN CUANDO SON MUCHAS LAS TAREAS Y LAS RELACIONES ENTRE ELLAS COMPLEJAS, LO QUE SE VE AGRAVADO SI SE NECESITA ACTUALIZAR LOS CAMBIOS QUE PUEDAN OCURRIR DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO. ADEMÁS, SUMINISTRA UNA INFORMACIÓN MÁS POBRE QUE LAS REPRESENTACIONES EN FORMA DE REDES.

EN LOS GRÁFICOS DE GANTT SE EMPLEAN BARRAS PARA LA REPRESENTACIÓN DE UNA TAREA. EN ESTOS GRÁFICOS, LA LONGITUD DE LA BARRA ES A SU VEZ INDICATIVA DE LA DURACIÓN DE LAS TAREAS.

POR CONVENCION, EN LAS REDES PERT UNA TAREA SE DESCOMPONDRÁ EN TRES PARTES.

POR UN LADO LO QUE DENOMINAMOS ACTIVIDAD, QUE REPRESENTAREMOS POR UNA FLECHA, CUYA LONGITUD O FORMA NADA TIENE QUE VER CON SU DURACION. LA CUAL VIENE DEFINIDA APARTE. NO EXISTE NINGUNA NORMA AL RESPECTO, SALVO UNA, QUE ES DIBUJAR LA FLECHA DE IZQUIERDA A DERECHA.



TODA TAREA DEBE TENER UN PRINCIPIO Y UN FINAL. EL MOMENTO EN EL QUE COMIENZA LA TAREA SE LLAMA ACONTECIMIENTO INICIAL, Y EL MOMENTO EN EL QUE CONCLUYE LA TAREA ACONTECIMIENTO FINAL. LOS ACONTECIMIENTOS TAMBIÉN LOS NOMBRAREMOS COMO EVENTOS O SUCESOS.

POR CONVENCION, EMPLEAREMOS UN CÍRCULO DIVIDIDO EN TRES PARTES, PARA REPRESENTAR UN ACONTECIMIENTO, ÉSTA NO ES LA ÚNICA REPRESENTACIÓN SINO UNA MÁS DE TANTAS. UNA TAREA QUEDARÁ SIEMPRE DEFINIDA POR SUS ACONTECIMIENTOS, INICIAL Y FINAL, Y POR SU ACTIVIDAD.

PODEMOS DEFINIR ACTIVIDADES Y ACONTECIMIENTOS DE LA SIGUIENTE MANERA:

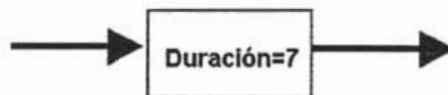
ACTIVIDAD: ES LA PARTE DE LA TAREA QUE CONSUME TIEMPO Y REQUIERE MANO DE OBRA, USO DE ESPACIO, INSTALACIONES Y OTROS RECURSOS.

ACONTECIMIENTOS: MARCAN EL PRINCIPIO Y FINAL DE UNA TAREA. NO CONSUMEN TIEMPO, NI UTILIZAN NINGÚN TIPO DE RECURSOS.

UNA TAREA TENDRÁ LA SIGUIENTE REPRESENTACIÓN:

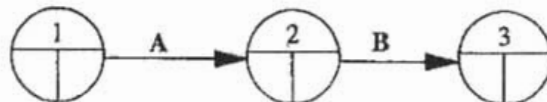


ÉSTA NO ES LA ÚNICA REPRESENTACIÓN, HAY OTRAS, UTILIZADAS EN EL *SOFTWARE* PARA ORDENADORES Y QUE, POR FACILIDAD, UTILIZAN LA REPRESENTACIÓN DE RECTÁNGULOS PARA LAS ACTIVIDADES, Y FLECHAS PARA LOS ACONTECIMIENTOS; DENTRO DEL RECTÁNGULO LA INFORMACIÓN PERTINENTE A LA ACTIVIDAD Y LOS ACONTECIMIENTOS.



LA PRIMERA REPRESENTACIÓN RECIBE EL NOMBRE DE «ACTIVIDAD SOBRE FLECHAS», LA SEGUNDA «ACTIVIDAD SOBRE NODOS».

UNA RED PERT ES UN CONJUNTO DE TAREAS ORDENADAS EN EL TIEMPO, QUE REPRESENTAN LAS FASES DE EJECUCIÓN, Y QUE TIENE UN PRINCIPIO Y UN FIN. POR EJEMPLO UNA RED PERT MUY SENCILLA:



EL PERT/CPM FUE DISEÑADO PARA PROPORCIONAR DIVERSOS ELEMENTOS ÚTILES DE INFORMACIÓN PARA LOS ADMINISTRADORES DE PROYECTOS.

ESTE MÉTODO EXPONE LA RUTA CRÍTICA DE UN PROYECTO; PARA LOGRAR QUE EL PROYECTO SE REALICE PRONTO, LAS ACTIVIDADES DE LA RUTA CRÍTICA DEBERÁN REALIZARSE PRONTO. SI UNA ACTIVIDAD DE LA RUTA CRÍTICA SE RETRASA, EL PROYECTO COMO UN TODO SE RETRASARÁ EN LA MISMA CANTIDAD.

LAS ACTIVIDADES QUE NO ESTÁN EN LA RUTA CRÍTICA TIENEN UNA CIERTA CANTIDAD DE HOLGURA; ES DECIR, PUEDEN EMPEZAR MÁS TARDE Y PERMITEN QUE EL PROYECTO SE MANTENGA CONFORME A LO PROGRAMADO.

EL PERT/CPM IDENTIFICA ESTAS ACTIVIDADES Y LA CANTIDAD DE TIEMPO DISPONIBLE PARA RETARDOS.

¿PERO QUE SIGNIFICA PERT/CPM?:

PERT: PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE. MANEJA TIEMPOS INCIERTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO.

CPM: CRITICAL PATH METHOD. MANEJA TIEMPOS CONOCIDOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO.

ACTUALMENTE SE HA TOMADO LO MEJOR DE AMBOS MÉTODOS Y SE HAN VUELTO UNO SOLO, CONOCIDO COMO MÉTODO DE LA RUTA CRÍTICA.

OBJETIVO GENERAL DEL MÉTODO DE LA RUTA CRÍTICA:

"QUE SE DESEE EL COSTO DE OPERACIÓN DE UN PROYECTO MÁS BAJO POSIBLE DENTRO DE UN TIEMPO LÍMITE DISPONIBLE."

¿CUÁLES SON SUS APLICACIONES?:

- ◆ INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.
- ◆ CONSTRUCCIÓN DE PLANTAS, EDIFICIOS Y CARRETERAS.
- ◆ DISEÑO E INSTALACIÓN DE SISTEMAS NUEVOS.

¿CUÁLES SON LAS PREGUNTAS QUE EL PERT/CPM CONTESTA A LOS TOMADORES DE DECISIONES?:

- ◆ ¿CUÁL ES EL TIEMPO TOTAL PARA TERMINAR EL PROYECTO?
- ◆ ¿CUÁLES SON LAS FECHAS PROGRAMADAS DE INICIO Y DE TERMINACIÓN PARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES ESPECÍFICAS?
- ◆ ¿QUÉ ACTIVIDADES SON "CRÍTICAS" Y DEBEN TERMINARSE EXACTAMENTE COMO SE PROGRAMARON PARA MANTENER EL PROYECTO A TIEMPO?
- ◆ ¿CUÁNTO SE PUEDEN RETARDAR LAS ACTIVIDADES "NO CRÍTICAS" ANTES DE INCREMENTAR EL TIEMPO DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO?

PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO EL PERT/CPM:

PRIMERO: DESARROLLAR UNA LISTA DE ACTIVIDADES.

| Actividades | Tiempo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|
| | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | | | | | | | |
| Actividad 1 | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| Actividad 2 | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Actividad 3 | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividad 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Actividad 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Actividad 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | |

PREDECESOR INMEDIATO: IDENTIFICA LAS ACTIVIDADES QUE DEBEN HABERSE TERMINADO INMEDIATAMENTE ANTES DE INICIAR UNA NUEVA ACTIVIDAD. LA INFORMACIÓN DEL PREDECESOR INMEDIATO DETERMINA SI LAS ACTIVIDADES SE PUEDEN TERMINAR EN PARALELO (TRABAJAR DE MANERA SIMULTÁNEA), O EN SERIE (TERMINAR UNA ANTES DE QUE EMPIECE LA SIGUIENTE).

SEGUNDO: CONSTRUCCIÓN DE LA RED DEL PROYECTO.

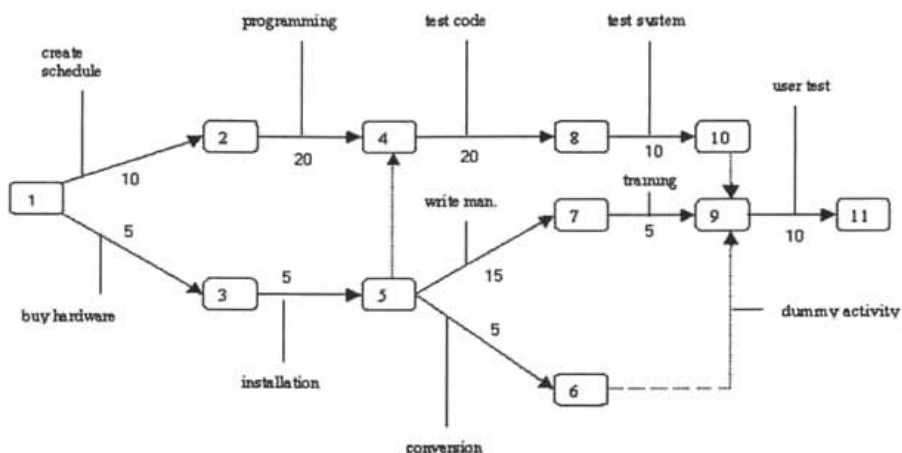
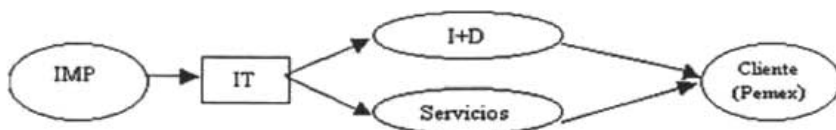


Fig. 1:
PERT Chart

- * Numbered rectangles are nodes and represent events or milestones.
- * Directional arrows represent dependent tasks that must be completed sequentially.
- * Diverging arrow directions (e.g. 1-2 & 1-3) indicate possibly concurrent tasks
- * Dotted lines indicate dependent tasks that do not require resources.

TERCERO: IDENTIFICAR EL TIEMPO DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO, ES DECIR, IDENTIFICAR LA RUTA CRÍTICA.



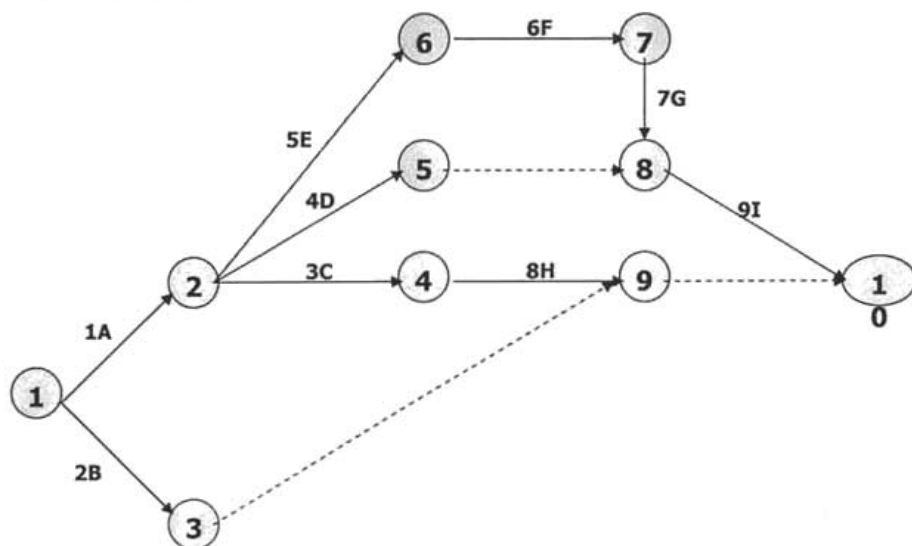
SE DETERMINA UNA TRAYECTORIA A TRAVÉS DE LA RED, SE DEFINE COMO UNA SECUENCIA DE NODOS CONECTADOS QUE NOS LLEVA DESDE EL NODO INICIAL HASTA EL NODO DE TERMINACIÓN. LA TRAYECTORIA MÁS LARGA DETERMINA EL TIEMPO TOTAL REQUERIDO PARA LA FINALIZACIÓN DEL PROYECTO. SI SE RETARDAN LAS ACTIVIDADES DE LA

TRAYECTORIA MÁS LARGA, TAMBIÉN SERÁ MÁS LARGA LA "RUTA CRÍTICA". LAS ACTIVIDADES DE LA RUTA CRÍTICA SE CONOCEN COMO "ACTIVIDADES CRÍTICAS".

SUPONGAMOS UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN DE LOCALES COMERCIALES PARA ARRENDAMIENTO, SE IDENTIFICAN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES.

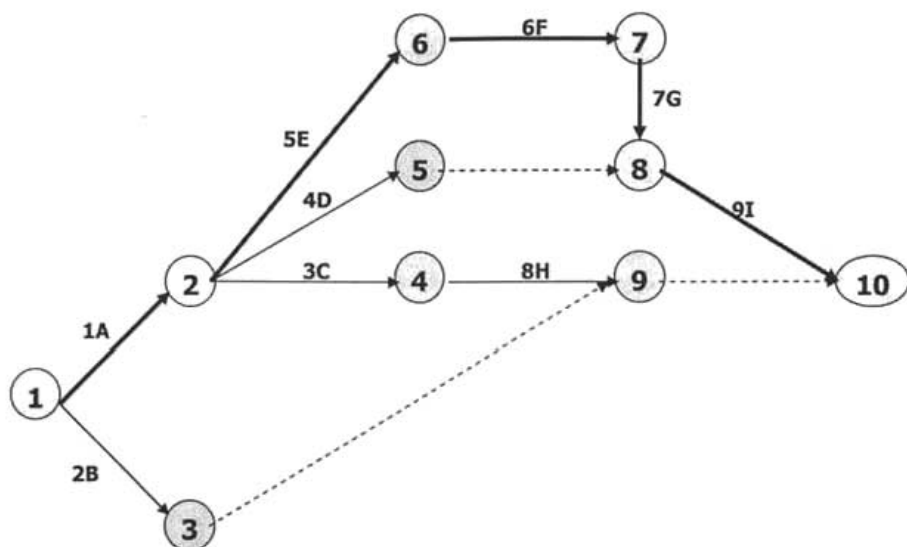
| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | ACTIVIDAD PREDECESORA INMEDIATA | DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD EN SEMANAS |
|--------------|--|---------------------------------|-------------------------------------|
| 1A | Preparar dibujos arquitectónicos | ninguna | 5 |
| 2B | Identificar nuevos arrendatarios potenciales | ninguna | 6 |
| 3C | Desarrollar prospecto de contrato para los arrendatarios | 1 | 4 |
| 4D | Seleccionar contratista | 1 | 3 |
| 5E | Preparar las licencias de construcción | 1 | 1 |
| 6F | Obtener la aprobación de las licencias de construcción | 5 | 4 |
| 7G | Llevar a cabo la construcción | 4, 6 | 14 |
| 8H | Formalizar los contratos con los arrendatarios | 2, 3 | 12 |
| 9I | Entrada de los arrendatarios | 7, 8 | 2 |
| TOTAL | | | 51 |

RED DEL PROYECTO



ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

LA "RUTA CRÍTICA" DEL PROYECTO ESTÁ DADA POR LAS ACTIVIDADES:



ACTIVIDADES CRÍTICAS DEL PROYECTO:

EN CONSECUENCIA, LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS QUE NO DEBERÁN DESCUIDARSE, CON RIESGO DE QUE EL PROYECTO EN SU CONJUNTO SE RETRASE SON LAS SIGUIENTES:

| ACTIVIDAD | DESCRIPCIÓN | DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD EN SEMANAS |
|--------------|--|-------------------------------------|
| 1A | Preparar dibujos arquitectónicos | 5 |
| 5E | Preparar las licencias de construcción | 1 |
| 6F | Obtener la aprobación de las licencias de construcción | 4 |
| 7G | Llevar a cabo la construcción | 14 |
| 9I | Entrada de los arrendatarios | 2 |
| TOTAL | | 26 |

DE CUMPLIRSE CON ELLAS SIN DEMORA, EL TIEMPO ÓPTIMO DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO SERÁ DE 26 SEMANAS.

SI EL TIEMPO TOTAL REQUERIDO PARA TERMINAR EL PROYECTO ES DEMASIADO LARGO, DEBERÁ TOMARSE LA DECISIÓN DE DÓNDE Y CÓMO REDUCIR EL TIEMPO DE LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS.

SI SE MODIFICA CUALQUIERA DE LOS TIEMPOS DE REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES, LOS CÁLCULOS DE LA RUTA CRÍTICA DEBERÁN REPETIRSE PARA DETERMINAR EL IMPACTO SOBRE EL PROGRAMA DE ACTIVIDADES Y SOBRE EL TIEMPO DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO.

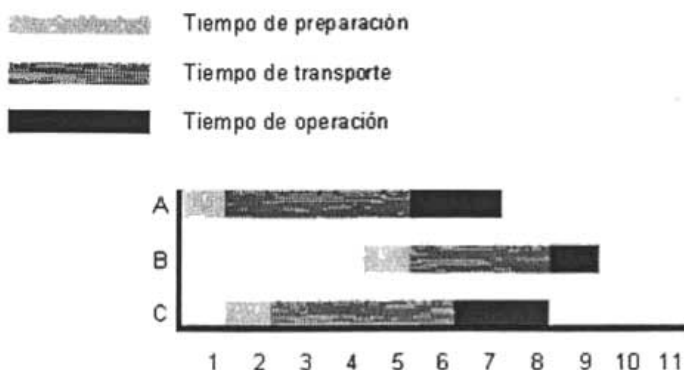
GRÁFICOS DE GANTT

UNO DE LOS MEJORES Y MÁS ANTIGUOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA REPRESENTAR GRÁFICAMENTE UN PROGRAMA DE PRODUCCIÓN ES EL DE BARRAS O DIAGRAMA DE *GANTT*. ESTE TIPO DE GRÁFICOS SE LLAMAN ASÍ EN HONOR DE SU CREADOR, HENRY L. *GANTT*, EN 1917.

EL DIAGRAMA DE *GANTT* ES UN CUADRO EN EL QUE EL TIEMPO ESTÁ EXPRESADO POR UNA ESCALA HORIZONTAL. EN VERTICAL SE PUEDEN INDICAR, BIEN ACTIVIDADES FASE DE UN PROCESO, BIEN PUESTOS DE TRABAJO O MÁQUINAS. EN HORIZONTAL, EN EL SENTIDO DEL TIEMPO, SE REPRESENTAN LAS TAREAS, CON LA INDICACIÓN DE LA ACTIVIDAD O PEDIDO A QUE CORRESPONDEN CUANDO EN VERTICAL SE INDICAN PUESTOS Y LOS PUESTOS O MÁQUINAS CUANDO EN VERTICAL SE INDICAN ACTIVIDADES O PEDIDOS.

ESTOS TIEMPOS SE PUEDE REPRESENTAR EN UN GRÁFICO DE *GANTT* DE FORMA DIFERENTE SEGÚN SE TRATE DE UNOS U OTROS, PARA INDICAR EN QUÉ FASE SE ENCUENTRA EL PRODUCTO. PARA SIMPLIFICAR, AUNAREMOS LOS TIEMPOS CORRESPONDIENTES AL TRANSPORTE CON LOS DE ESPERA. EJEMPLO:

EJEMPLO DE UN GRÁFICO DE GANTT:



PARA PROGRAMAR LAS TAREAS A, B Y C EN EL ANTERIOR EJEMPLO, SE HA SEGUIDO EL ORDEN ALFABÉTICO DE DICHAS TAREAS, DE IGUAL FORMA SE HUBIESE PODIDO SEGUIR CUALQUIER OTRO ORDEN Y EN CUALQUIER FASE DEL PROCESO EN EL QUE SE ENCONTRASEN VARIAS TAREAS EN ESPERA DE ENTRAR EN MÁQUINA.

SE LLAMA *SECUENCIACIÓN DE OPERACIONES* A LA DETERMINACIÓN DE DICHO ORDEN O SECUENCIA CON UN OBJETIVO DETERMINADO. ES UNA PARTE FUNDAMENTAL DE LA PROGRAMACIÓN DE TAREAS. LOS OBJETIVOS DE LA SECUENCIACIÓN DE OPERACIONES PUEDEN SER:

- MINIMIZAR LOS TIEMPOS DE ESPERA EN UN PERÍODO, IMPLICA UTILIZAR AL MÁXIMO LOS PUESTOS O MÁQUINAS.
- TERMINAR EL MAYOR PORCENTAJE DE ÓRDENES EN EL PERÍODO.
- REDUCIR AL MÁXIMO EL INCUMPLIMIENTO DE PLAZOS.
- MINIMIZAR LOS *STOCKS* EN CURSO.

LOS DOS PRIMEROS OBJETIVOS NO REQUIEREN CONOCER MÁS QUE LOS PROCESOS DE LAS OPERACIONES CON SUS TIEMPOS PREVISTOS. EL TERCERO REQUIERE TENER DEFINIDAS FECHAS DE TERMINACIÓN -PLAZOS- PARA LAS ÓRDENES O TAREAS. Y EL ÚLTIMO REQUIERE CONOCER LOS COSTES DE INVENTARIO DE CADA TAREA POR UNIDAD DE TIEMPO.

MANTENIMIENTO PREVENTIVO (MP)

EL MANTENIMIENTO ES CONSIDERADO HOY EN DÍA UN FACTOR ESTRATÉGICO CUANDO SE BUSCA INCREMENTAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD, CALIDAD Y SEGURIDAD EN UNA EMPRESA. UNA EMPRESA QUE ASPIRE A SER MÁS COMPETITIVA Y EFICIENTE DEBE ADOPTAR TÉCNICAS Y SISTEMAS QUE LE PERMITAN TENER ORGANIZADA Y ACTUALIZADA ESA GRAN CANTIDAD DE INFORMACIÓN.




UN SISTEMA COMPUTARIZADO DE MANTENIMIENTO SE ENCARGA DE INFORMAR OPORTUNAMENTE SOBRE LAS OPERACIONES DE MANTENIMIENTO QUE DEBEN REALIZARSE AL DÍA, GENERANDO HISTORIALES Y MEDIR EL DESEMPEÑO DE LAS OPERACIONES DE MANTENIMIENTO Y TOMAR ACCIONES PARA MEJORARLAS.

BENEFICIOS:

- ◆ REDUCCIÓN DE PAROS
- ◆ AUMENTO DE LA VIDA ÚTIL DE LOS EQUIPOS
- ◆ REDUCCIÓN DE LOS NIVELES DE INVENTARIO
- ◆ PREVENCIÓN DE REPARACIONES MAYORES
- ◆ DISMINUCIÓN DE ACCIDENTES
- ◆ EVIDENCIA PARA LOS REQUISITOS DE ISO 9000
- ◆ CONFIABILIDAD Y UNIFORMIDAD EN LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS

PASO 1: REGISTRO DE EQUIPOS

MANTENGA AL DÍA EL REGISTRO DE SUS EQUIPOS CON LA BASE DE DATOS DEL MP, DIVIDIENDO POR GRUPOS, DEPARTAMENTOS, ESPECIFICACIONES, FECHA DE COMPRA, PERÍODO DE GARANTÍA, PROVEEDOR, DIAGRAMAS Y LA PROPIA IMAGEN DEL EQUIPO:

| | Nombre | | Grupo |
|-------------------------------------|--|---|-------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | MOTOR C.A. 500 HP ALLIS CHALMERS MD-330 * |  | 31 PRODUCCION |
| <input checked="" type="checkbox"/> | MOTOR C.A. 600 HP WESTINGHOUSE MO-232 |  | 31 PRODUCCION |
| <input checked="" type="checkbox"/> | MOTOR C.A. 800 HP GENERAL ELECTRIC MOD. 800 MO-320 |  | 31 PRODUCCION |
| <input checked="" type="checkbox"/> | PRENSA HIDRAULICA 300 TON DELTA PR-800 | | 31 (LIN) ENSAMBLE |
| <input checked="" type="checkbox"/> | PRENSA HIDRAULICA 300 TON PACIFIC 1980 PR-801 | | 31 (LIN) ENSAMBLE |
| <input checked="" type="checkbox"/> | PUNZADORA 50 TONS FMI FU-439 | | 31 (LIN) ENSAMBLE |

Catálogos
 Preventivos
 Correctivos
 Calendario
 Recursos

PASO 2: ESTABLECER PLANES DE MANTENIMIENTO

ESTABLEZCA LOS PLANES DE MANTENIMIENTO DE CADA EQUIPO EN FORMA DE DIAGRAMA DE ÁRBOL, PIEZA POR PIEZA EN LOS INTERVALOS QUE SE HAYAN ESTABLECIDO. EL MP CONTIENE PROCEDIMIENTOS PRESCRITOS (MODIFICABLES) DE LOS EQUIPOS MÁS UTILIZADOS INCLUYENDO:

- ⊕ MOTORES ELÉCTRICOS, DE COMBUSTIÓN, BOMBAS Y COMPRESORES
- ⊕ CALDERAS Y TORRES DE ENFRIAMIENTO
- ⊕ COMPRESORES Y REDUCTORES
- ⊕ EQUIPO HIDRONEUMÁTICO
- ⊕ SUBESTACIONES Y TABLEROS ELÉCTRICOS
- ⊕ AUTOMÓVILES Y SUS SUBSISTEMAS
- ⊕ SISTEMAS CONTRA INCENDIO Y PLANTAS DE EMERGENCIA

PASO 3: CONSULTA DEL CALENDARIO DE MANTENIMIENTO

UNA VEZ ESTABLECIDOS LOS INTERVALOS DE MANTENIMIENTO DE CADA EQUIPO, USTED PODRÁ VISUALIZAR EN UN CALENDARIO ANUAL O MENSUAL LAS ACTIVIDADES DIARIAS A REALIZAR POR EQUIPO Y SUS PROCEDIMIENTOS.

PASO 4: GENERAR ORDEN DE TRABAJO

ESTAS ÓRDENES SE IMPRIMEN A MANERA DE LISTA DE VERIFICACIÓN PARA "PALOMEAR" LOS ASPECTOS REALIZADOS POR SU PERSONAL E INCLUSIVE LA LISTA DE RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR LOS MANTENIMIENTOS.

PASO 5: REGISTRO DE MANTENIMIENTOS

DOCUMENTAR LAS REFACCIONES, MANO DE OBRA, HERRAMIENTAS Y SERVICIOS EXTERNOS REQUERIDOS PARA REALIZAR CADA ACTIVIDAD, ORGANIZANDO EL HISTORIAL DE CONSUMOS Y REPORTANDO LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO GLOBALES POR EQUIPO O POR CENTRO DE COSTOS.

PASO 6: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

OBTENCIÓN DE GRÁFICAS COMPARATIVAS DE CUALQUIER INFORMACIÓN INTRODUCIDA DURANTE LAS OPERACIONES, SÓLO ELIJA LO QUE DESEA GRÁFICAR DE UNA LISTA PREDETERMINADA (COSTOS TOTALES, MANO DE OBRA, SERVICIOS EXTERNOS, REFACCIONES) VS. PERÍODOS DE TIEMPO DEFINIDOS POR USTED

FLUJO DE RECURSOS:

LOS COSTOS DE MATERIALES, MANO DE OBRA, REFACCIONES Y DE SERVICIOS EXTERNOS UTILIZADOS EN CADA OPERACIÓN SON CONTROLADOS POR EL SOFTWARE EN COSTO Y EXISTENCIAS, ELABORANDO DE MANERA AUTÓMATICA RESÚMENES ANUALES O MENSUALES DE LOS RECURSOS UTILIZADOS.

| TOTALES | Dic-1998 | Ene-1999 | Feb-1999 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Total de Materiales | 450,000 | 180,000 | 320,000 |
| Total de Mano de Obra | 125,000 | 145,000 | 150,000 |
| Total de Servicios Externos | 50,000 | 130,000 | 85,000 |
| GRAN TOTAL | 625,000 | 455,000 | 555,000 |

MANTENIMIENTO CORRECTIVO

DEFINICIÓN DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO:

NO PLANIFICADO: CORRECCIÓN DE LAS AVERIAS O FALLAS, CUANDO ÉSTAS SE PRESENTAN, Y NO PLANIFICADAMENTE, AL CONTRARIO DEL CASO DE *MANTENIMIENTO PREVENTIVO*.

ESTA FORMA DE MANTENIMIENTO IMPIDE EL DIAGNOSTICO FIABLE DE LAS CAUSAS QUE PROVOCAN LA FALLA, PUES SE IGNORA SI FALLÓ POR MAL TRATO, POR ABANDONO, POR DESCONOCIMIENTO DEL MANEJO, POR DESGASTE NATURAL, ETC.

EL EJEMPLO DE ESTE TIPO DE MANTENIMIENTO CORRECTIVO NO PLANIFICADO ES LA HABITUAL REPARACIÓN URGENTE TRAS UNA AVERÍA QUE OBLIGÓ A DETENER EL EQUIPO O MÁQUINA DAÑADO.

PLANIFICADO: EL MANTENIMIENTO CORRECTIVO PLANIFICADO CONSISTE LA REPARACIÓN DE UN EQUIPO O MÁQUINA CUANDO SE DISPONE DEL PERSONAL, REPUESTOS, Y DOCUMENTOS TÉCNICOS NECESARIO PARA EFECTUARLO.

MANTENIMIENTO PREDICTIVO: ES AQUEL MANTENIMIENTO QUE AL APLICARLO NOS PERMITE HACER UNA PREDICCIÓN DEL ELEMENTO EN CUESTIÓN.

MANTENIMIENTO PROACTIVO: SU APLICACIÓN SE INICIÓ A PRINCIPIO DE LOS AÑOS 90, ES UN TIPO DE MANTENIMIENTO QUE CONCIERNE A TODA LA EMPRESA, SE APLICAN LOS TRES TIPOS DE MANTENIMIENTO ANTERIORMENTE INDICADOS, ADEMÁS DE QUE EN CUALQUIER ACTUACIÓN CORRECTIVA, SE BUSCA EL PORQUÉ DE LA AVERÍA Y CUAL SON LOS MEDIOS QUE DEBEMOS APLICAR PARA QUE NO VUELVA A SUCEDER. AL APLICAR EL MANTENIMIENTO PROACTIVO, EL PREVENTIVO YA NO DEPENDE DEL TIEMPO EXCLUSIVAMENTE, SINO QUE LAS ACTUACIONES VARÍAN PARA CONSEGUIR OPTIMIZARLOS, DE TAL FORMA QUE EL MANTENIMIENTO SEA UN BENEFICIO PARA SU CENTRO.

SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

CONCEPTOS DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL:

LA SEGURIDAD INDUSTRIAL SE DEFINE COMO UN CONJUNTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CREAR UN AMBIENTE SEGURO DE TRABAJO, A FIN DE EVITAR PÉRDIDAS PERSONALES Y/O MATERIALES.

ES EL PROCESO MEDIANTE EL CUAL EL HOMBRE, TIENE COMO FUNDAMENTO SU CONCIENCIA DE SEGURIDAD, MINIMIZA LAS POSIBILIDADES DE DAÑO DE SÍ MISMO, DE LOS DEMÁS Y DE LOS BIENES DE LA EMPRESA.

LA SEGURIDAD ES LA CONFIANZA DE REALIZAR UN TRABAJO DETERMINADO SIN LLEGAR AL DESCUIDO. LA EMPRESA DEBE BRINDAR UN AMBIENTE DE TRABAJO SEGURO Y SALUDABLE PARA TODOS LOS TRABAJADORES Y ESTIMULAR LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES FUERA DEL ÁREA DE TRABAJO.

LA SEGURIDAD INDUSTRIAL SE HA DEFINIDO COMO EL CONJUNTO DE NORMAS Y PRINCIPIOS ENCAMINADOS A PREVENIR LA INTEGRIDAD FÍSICA DEL TRABAJO, ASÍ COMO EL BUEN USO Y CUIDADO DE LAS MAQUINARIAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE LA EMPRESA.

DESARROLLO HISTÓRICO SOBRE SEGURIDAD:

LA PALABRA SEGURO EN TÉRMINOS DE LA SEGURIDAD INDUSTRIAL, SIGNIFICA QUE EL TRABAJADOR SE ENCUENTRA LIBRE Y EXENTO DE TODO DAÑO O RIESGO. SE REFIERE AL CONTRATO POR EL CUAL UNA PERSONA, NATURAL O JURÍDICA, SE OBLIGA A COMPENSAR PÉRDIDAS O DAÑOS QUE OCURRAN EN LAS SITUACIONES QUE CONLLEVEN RIESGOS.

LA SEGURIDAD INDUSTRIAL ES UNA ACTIVIDAD TÉCNICO ADMINISTRATIVA, ENCAMINADA A PREVENIR LA OCURRENCIA DE ACCIDENTE, CUYO RESULTADO FINAL ES EL DAÑO QUE A SU VEZ SE TRADUCE EN PÉRDIDAS.

ESTA ACTIVIDAD ES CONSECUENCIA DE LA ETAPA HISTÓRICA, CONOCIDA CON EL NOMBRE DE REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, LA CUAL SE INICIA EN 1776, A RAÍZ DE HABER INVENTADO EL INGENIERO INGLÉS JAMES WATT, LA MÁQUINA DE VAPOR. NO ES QUE ANTES DE ESTE INVENTO NO EXISTIERAN MEDIOS DE PRODUCCIÓN, PERO LA ESCASEZ DE ESTOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN, SU BAJA VELOCIDAD Y ESCASA POTENCIA, HACÍAN IRRELEVANTE LA OCURRENCIA DE ACCIDENTES, LOS PROTOTIPOS DE MÁQUINAS DE VAPOR, CARECÍAN DE LA IMPORTANTE E INDISPENSABLE VÁLVULA DE SEGURIDAD, A TRAVÉS DE LA CUAL SE LIBERA PRESIÓN DEL INTERIOR DE LA CALDERA, PARA EVITAR EL ESTALLIDO DE LA MISMA, LOS ACCIDENTES COMENZARON A MULTIPLICARSE, ADEMÁS DE LOS DAÑOS Y LAS PÉRDIDAS.

LAS PRIMERAS MEDIDAS DE SEGURIDAD, COMENZARON A TOMARSE EN INGLATERRA, AL NOMBRARSE INSPECTORES, LOS CUALES VISITABAN A LAS EMPRESAS Y RECOMENDABAN LA COLOCACIÓN DE PROTECTORES DE LOS LLAMADOS PUNTOS CRÍTICOS DE LAS MÁQUINAS, LUGARES EN LOS QUE PODÍAN SER AFECTADOS LOS OBREROS, POR CARECER DE SANCIONES PARA AQUELLOS PATRONOS QUE NO LA PUSIERAN EN PRÁCTICA, ERAN LOS OBREROS LOS QUE SOPORTABAN LA PEOR PARTE.

PARA EL AÑO 1868, DURANTE EL GOBIERNO DE BISMARCK, SE EMITE EN ALEMANIA LA LEY DE COMPENSACIÓN AL TRABAJADOR, ESTABLECÍA, QUE TODO TRABAJADOR QUE SUFRIERA UNA LESIÓN INCAPACITANTE, COMO CONSECUENCIA DE UN ACCIDENTE INDUSTRIAL, DEBÍA SER COMPENSADO ECONÓMICAMENTE POR SU PATRÓN. DICHA LEY SE FUE ADOPTANDO RÁPIDAMENTE EN LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS DE EUROPA Y EN LOS ESTADOS UNIDOS.

LOS PROPIETARIOS DISPUSIERON QUE LOS ACCIDENTES QUE PRODUJERAN LESIONES INCAPACITANTES FUERAN INVESTIGADOS PARA DESCUBRIR LOS MOTIVOS QUE LOS PROVOCABAN Y HACER LAS CORRECCIONES DE LUGAR, PARA QUE EN EL FUTURO, NO OCURRIERAN HECHOS PARECIDOS.

LAS INVESTIGACIONES DE ACCIDENTES, LAS INSPECCIONES A LOS PLANTELES INDUSTRIALES, LA CREACIÓN DE NORMAS DE DISEÑO, MAQUINARIAS Y EQUIPOS, EL CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTOS EN LAS EMPRESAS Y EL USO INCIPIENTE DE EQUIPOS PROTECTORES PRODUJERON UN DESCENSO EN LAS CURVAS DE LAS ESTADÍSTICAS DE ACCIDENTES EN EL ÁMBITO MUNDIAL.

LA HIGIENE EN LAS INDUSTRIAS:

SE PUEDE DEFINIR COMO AQUELLA CIENCIA Y ARTE DEDICADA A LA PARTICIPACIÓN, RECONOCIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL DE AQUELLOS FACTORES O ELEMENTOS ESTRESANTES DEL AMBIENTE PRESENTADOS EN EL LUGAR DE TRABAJO, PUEDEN CAUSAR ENFERMEDAD, DETERIORO DE LA SALUD, INCOMODIDAD E INEFICIENCIA DE IMPORTANCIA ENTRE TRABAJADORES.

LA HIGIENE INDUSTRIAL ES LA PRESERVA LA SALUD DE LOS TRABAJADORES EN SU TAREA, PORQUE MUCHOS PROCESOS Y OPERACIONES INDUSTRIALES PRODUCEN O UTILIZAN COMPUESTOS QUE PUEDEN SER PERJUDICIALES PARA LA SALUD DE LOS TRABAJADORES. ES NECESARIO QUE EL ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD TENGA CONOCIMIENTO DE LOS COMPUESTOS TÓXICOS MÁS COMUNES DE USO EN LA INDUSTRIA, ASÍ COMO DE LOS PRINCIPIOS PARA SU CONTROL.

SE DEBE OFRECER PROTECCIÓN CONTRA EXPOSICIÓN A SUSTANCIAS TÓXICAS, POLVOS, HUMOS QUE VAYAN EN DETERIORO DE LA SALUD RESPIRATORIA DE LOS EMPLEADOS. LA LEY DE LA ADMINISTRACIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL, (OSHA) EXIGE QUE LOS PATRONOS CONSERVEN REGISTROS PRECISOS DE EXPOSICIONES DE LOS TRABAJADORES A MATERIALES POTENCIALMENTE TÓXICOS. LAS EMPRESAS ESTÁN EN LA OBLIGACIÓN DE MANTENER EL LUGAR DE TRABAJO LIMPIO Y LIBRE DE CUALQUIER AGENTE QUE AFECTE LA SALUD DE LOS EMPLEADOS.

OBJETIVO DE LA SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL:

ES PREVENIR LOS ACCIDENTES LABORALES COMO CONSECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN, UNA PRODUCCIÓN QUE NO CONTEMPLA LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE NO ES UNA BUENA PRODUCCIÓN, DEBE SATISFACER LAS CONDICIONES NECESARIAS DE LOS TRES ELEMENTOS INDISPENSABLES, SEGURIDAD, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.

CONOCER LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, COMUNICAR LOS DESCUBRIMIENTOS E INNOVACIONES LOGRADOS EN CADA ÁREA CON LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.

EL EMPLEO EN LA INDUSTRIA DE ALGUNAS TÉCNICAS DE LA PSICOLOGÍA DEL COMPORTAMIENTO, PUEDE LOGRAR QUE LAS ACTIVIDADES EN EL PROGRAMA DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES RESULTEN MÁS EFICACES PARA LOS TRABAJADORES Y QUE ESTOS PARTICIPEN MÁS ACTIVAMENTE EN LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES. PARA LOGRAR ESTA META HAY SIETE ELEMENTOS BÁSICOS:

- LIDERATO O LIDERAZGO DE ALTA GERENCIA.
- ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.
- MANTENIMIENTO DE CONDICIONES ADECUADAS DE TRABAJO.
- ENTRENAMIENTO EN PREVENCIÓN DE ACCIDENTES.
- UN SISTEMA DE REGISTRO DE ACCIDENTES.
- SERVICIO MÉDICO Y DE PRIMEROS AUXILIOS.
- ACEPTACIÓN DE RESPONSABILIDAD PERSONAL POR PARTE DE LOS TRABAJADORES.

INSPECCIONES DE RIESGOS:

A FIN DE MANTENER A LOS EMPRESARIOS INFORMADOS DE LOS PROBLEMAS QUE PUEDAN AFECTAR LAS OPERACIONES. UNO DE LOS ELEMENTOS MÁS ANTIGUOS Y MÁS USADOS DE DETECTAR Y CONTROLAR LOS ACCIDENTES POTENCIALES, ANTES DE QUE OCURRAN LAS PÉRDIDAS QUE PUEDEN INVOLUCRAR GENTES, EQUIPOS, MATERIAL Y MEDIO AMBIENTE.

INSPECCIÓN: SE REALIZA PARA VERIFICAR EL FUNCIONAMIENTO SEGURO, EFICIENTE Y ECONÓMICO DE LA MAQUINARIA Y DEL EQUIPO DE PROTECCIÓN.

RIESGO: NO ES MÁS QUE UNA RELATIVA EXPOSICIÓN A UN PELIGRO, PODEMOS AFIRMAR QUE LA AUSENCIA DE RIESGOS CONSTITUYE LA SEGURIDAD (LA PROTECCIÓN RELATIVA DE EXPOSICIÓN A PELIGROS.)

INSPECCIONES DE RIESGOS: SON LAS TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LAS CUALES SE VALE EL SUPERVISOR CON LA FINALIDAD DE DETECTAR CONDICIONES O ACTOS RIESGOSOS.

TIPOS DE INSPECCIONES: SE PUEDEN ENCONTRAR DOS TIPOS DE INSPECCIONES:

- A) INSPECCIONES FORMALES O PLANEADAS:** TIENEN COMO OBJETIVO PRINCIPAL EVITAR Y CONTROLAR LA ACUMULACIÓN DE LAS CONDICIONES QUE PRODUCEN PÉRDIDAS.

LAS INSPECCIONES FORMALES O PLANEADAS A SU VEZ SE DIVIDEN EN DOS CLASES:

- ◆ INSPECCIONES GENERALES: SON LAS QUE SE REALIZAN ORIENTANDO HACIA UNA SECCIÓN COMPUESTA CON EL OBJETIVO DE DETECTAR CUALQUIER ELEMENTO QUE PUEDA QUITARLE POTENCIALIDAD A UNA OPERACIÓN. SE REALIZAN MENSUAL O BIMESTRALMENTE.
 - ◆ INSPECCIONES CRÍTICAS: SON AQUELLAS QUE SE HACEN PERIÓDICAMENTE A LAS PARTES DE MAQUINARIAS O EQUIPOS QUE PUEDEN DETERMINAR QUE SE REALICE LA PRODUCCIÓN. SE PUEDEN HACER ANTES DE USAR LAS MAQUINARIAS DIARIAMENTE, SEMANALMENTE, CADA DOS SEMANAS, MENSUALMENTE O CON LA FRECUENCIA QUE CONSIDERE NECESARIO Y ESENCIAL.
- B) INSPECCIONES INFORMALES O NO PLANEADAS:** SON LAS QUE HACEN LOS SUPERVISORES CONSTANTEMENTE, A MEDIDA QUE REALIZAN SUS ACTIVIDADES NORMALES. SE TOMAN NOTAS DE LAS CONDICIONES SUB-ESTÁNDAR EN LA FORMA QUE SON DESCUBIERTAS. ES NECESARIO PONER ÉNFASIS EN QUE EL MÉTODO INFORMAL DEBE SER UN SUPLEMENTO DE LAS INSPECCIONES PLANEADAS O FORMALES.

TANTO LAS INSPECCIONES FORMALES COMO LAS INFORMALES SON NECESARIAS PARA CONTROLAR CON EFECTIVIDAD LOS ACCIDENTES DETERIORADORES Y ADMINISTRAR EN FORMA EFECTIVA A LA GENTE, EQUIPOS, MÁQUINAS Y MEDIO AMBIENTE.

CONTROL (CONTROL DE LA PRODUCCIÓN)

EL CONTROL SE CONSIDERA LA ÚLTIMA ETAPA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, AUNQUE LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL ESTÁN RELACIONADOS; ALGUNOS AUTORES CONSIDERAN QUE EL CONTROL ES PARTE DE LA PLANEACIÓN.

EL CONTROL RESPONDE A LA PREGUNTA "¿CÓMO SE HA REALIZADO?"

SI NO CONTAMOS CON UN PROCESO DE CONTROL, NO PODREMOS VERIFICAR Ó CUANTIFICAR LO QUE ESTAMOS REALIZANDO EN LA ORGANIZACIÓN. EL CONTROL IMPLICA LA COMPARACIÓN DE LO OBTENIDO CON LO ESPERADO, SE REALIZA AL FINAL DE UN PERÍODO PREVIAMENTE ESTABLECIDO, PARA DETERMINAR SI SE ALCANZARON, SE IGUALARON Ó FUERON SUPERADOS DE ACUERDO A LO ESPERADO.

ANALIZAREMOS ALGUNAS DEFINICIONES DE CONTROL:

BURT K. SCANLAN.- EL CONTROL TIENE COMO OBJETO CERCIORARSE DE QUE LOS HECHOS VAYAN DE ACUERDO CON LOS PLANES ESTABLECIDOS.

GEORGE R. TERRY.- ES EL PROCESO PARA DETERMINAR LO QUE SE ESTÁ LLEVANDO A CABO, VALORIZÁNDOLO, APLICANDO MEDIDAS CORRECTIVAS, DE MANERA QUE LA EJECUCIÓN SE DESARROLLE DE ACUERDO CON LO PLANEADO.

HENRY FAYOL.- VERIFICAR SI TODO OCURRE DE CONFORMIDAD CON EL PLAN ADOPTADO, CON LAS INSTRUCCIONES EMITIDAS Y CON LOS PRINCIPIOS ESTABLECIDOS.

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL.- IMPLICA LA MEDICIÓN DE LO LOGRADO EN RELACIÓN CON EL ESTÁNDAR Y LA CORRECCIÓN DE LAS DESVIACIONES, PARA ASEGURAR LA OBTENCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE ACUERDO CON EL PLAN.

MADDOCK.- ES LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS ACTUALES Y PASADOS EN RELACIÓN CON LOS ESPERADOS, YA SEA TOTAL O PARCIALMENTE, CON EL FIN DE CORREGIR, MEJORAR Y FORMULAR NUEVOS PLANES.

ELEMENTOS DEL CONCEPTO:

CONGRUENCIA CON LOS PLANES ESTABLECIDOS.- EL CONTROL ESTARÁ ENCAMINADO A VERIFICAR EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS QUE SE ESTABLECEN EN LA PLANEACIÓN.

MEDICIÓN.- PARA LLEVAR UN CONTROL ES INDISPENSABLE LA MEDICIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS.

DETECTAR DESVIACIONES.- AQUÍ ANALIZAREMOS LAS DIFERENCIAS QUE PUDIERAN PRESENTARSE ENTRE LO PLANEADO Y EJECUTADO.

ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS.- SI DETECTAMOS ERRORES EN LA APLICACIÓN DEL CONTROL, ES CONVENIENTE HACER LAS CORRECCIONES Y AJUSTES NECESARIOS.

DEFINICIÓN DE CONTROL: PROCESO MEDIANTE EL CUAL, DETERMINAREMOS SI LOS RESULTADOS OBTENIDOS SON ACORDES A LOS PLANES ESTABLECIDOS, Y EN CASO CONTRARIO ESTABLECER LAS MEDIDAS CORRECTIVAS PERTINENTES.

IMPORTANCIA: RADICA EN LA INJERENCIA QUE TIENE EN TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, CON EL FIN DE VIGILAR EL ESTRICTO CUMPLIMIENTO A LOS PLANES FORMULADOS, CONTRIBUYENDO A LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN. POR MEDIO DEL CONTROL:

- SE ESTABLECEN MEDIDAS CORRECTIVAS ENCAMINADAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.
- SE DA EN TODAS LAS DEMÁS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS.
- DETERMINAMOS Y ANALIZAMOS LAS CAUSAS QUE EN UN FUTURO PUEDEN ORIGINAR DESVIACIONES.
- OBTENEMOS INFORMACIÓN RESPECTO DE LA SITUACIÓN DE LOS PLANES, SIRVIENDO COMO BASE AL REINICIARSE EL CICLO ADMINISTRATIVO.
- REDUCIMOS COSTOS Y TIEMPOS AL CONTRARRESTAR LOS ERRORES PRESENTADOS.

- AL APLICARLO SE HACE CONCIENCIA SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA, PARA ALCANZAR LOS NIVELES MÁXIMOS DE PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA EN GENERAL.

PRINCIPIOS:

EQUILIBRIO.- DELEGAR AUTORIDAD Y VERIFICAR QUE LA RESPONSABILIDAD CONFERIDA SE CUMPLA, Y LA AUTORIDAD SE ESTÉ EJERCIENDO DEBIDAMENTE.

DE LOS OBJETIVOS.- DEBEMOS COMPARAR LO REALIZADO CON LO ESPERADO DE ACUERDO CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS, EL CONTROL NO ES UN FIN, SINO UN MEDIO PARA ALCANZARLOS.

DE LA OPORTUNIDAD.- NO APLICAR LOS CONTROLES EN CUALQUIER MOMENTO, APLICARLO ANTES DE QUE SE PRODUZCA EL ERROR, ADELANTARNOS AL HECHO, TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS ANTICIPADAMENTE.

DE LAS DESVIACIONES.- CUALQUIER ANORMALIDAD QUE SE PRESENTE EN LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES, DEBERÁ SER INVESTIGADA PARA CONOCER LAS CAUSAS QUE LA GENERARON, IDENTIFICAR SUS CAUSAS, Y ESTABLECER LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA EVITARLAS EN UN FUTURO.

COSTEABILIDAD.- QUE LOS BENEFICIOS QUE SE OBTENGAN CON LA IMPLANTACIÓN, SEA MUCHO MAYOR QUE LOS DEL COSTO DE OPERACIÓN DE LOS CONTROLES.

DE EXCEPCIÓN.- APLICAR EL CONTROL EN ÁREAS QUE REPRESENTAN MAYORES BENEFICIOS A LA EMPRESA, CON EL FIN DE REDUCIR COSTOS Y TIEMPOS SIN DESCUIDAR LAS ÁREAS DONDE NO SE LOGRARON LOS PLANES ESTABLECIDOS.

DE LA FUNCIÓN CONTROLADA.- QUIENES HAN DE REALIZAR LAS FUNCIONES DE CONTROLAR.

ETAPAS DE CONTROL:

- ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES.
- MEDICIÓN DE RESULTADOS.
- CORRECCIÓN.
- RETROALIMENTACIÓN.

ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES: UN ESTÁNDAR ES UNA UNIDAD DE MEDIDA QUE SIRVE COMO MODELO Ó PATRÓN SOBRE EL CUAL SE EFECTÚA EL CONTROL. LOS ESTÁNDARES SON EL PARÁMETRO SOBRE EL QUE FIJAMOS LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

TIPOS DE ESTÁNDARES: LA APLICACIÓN, VA EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DEL ÁREA DONDE SE IMPLEMENTEN:

- a) ESTÁNDARES ESTADÍSTICOS.- SE REQUIERE DE INFORMACIÓN DE HECHOS HISTÓRICOS, YA SEA DE LA PROPIA EMPRESA O DE LA COMPETENCIA.
- b) ESTÁNDARES FIJADOS POR APRECIACIÓN.- SE DERIVAN EN BASE A LAS EXPERIENCIAS DEL ADMINISTRADOR. SON SITUACIONES INTANGIBLES, COMO LA CONDUCTA DEL PERSONAL.
- c) ESTÁNDARES TÉCNICAMENTE ELABORADOS.- SE CONCENTRAN EN EL ESTUDIO TANGIBLE Ó CUANTITATIVO, ENCAMINADOS A DESARROLLAR EL ANÁLISIS SOBRE LA PRODUCTIVIDAD TANTO DEL EQUIPO, MAQUINARIA Y TRABAJADORES. SON LOS ESTÁNDARES DE PRODUCCIÓN Y DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

MEDICIÓN DE RESULTADOS: EN ÉSTA ETAPA SE VAN A MEDIR LOS RESULTADOS CONTRA LO EJECUTADO, APLICANDO LAS UNIDADES DE MEDIDA, DEFINIDAS ACORDE A LOS ESTÁNDARES. ES NECESARIO APOYARNOS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA, Y LA INFORMACIÓN QUE OBTENGAMOS DEBE SER TOTALMENTE CONFIABLE, OPORTUNA, Y QUE FLUYA POR LOS CANALES IDÓNEOS DE LA COMUNICACIÓN.

LAS POSIBLES DESVIACIONES, DEBEN REPORTARSE INMEDIATAMENTE. LAS UNIDADES DE MEDIDA NORMALMENTE APLICABLES SON: TIEMPO POR PIEZA PRODUCIDA, PORCENTAJE DE MATERIAL RECHAZADO, HORAS-MÁQUINA UTILIZADA.

CORRECCIÓN: LOS CONTROLES CONDUCEN A LA ACCIÓN CORRECTIVA, CUANDO DETECTAMOS FALLAS, DEBEMOS VERIFICAR DONDE ESTÁ EL MAL, CÓMO SUCEDIÓ, QUIEN ES EL RESPONSABLE Y ASÍ TOMAR LAS MEDIDAS DE CORRECCIÓN PERTINENTES.

CUANDO EN LA MEDICIÓN DE RESULTADOS ENCONTRAMOS DESVIACIONES EN RELACIÓN CON LOS ESTÁNDARES, ES CONVENIENTE HACER EL AJUSTE Ó CORRECCIÓN CORRESPONDIENTE. ANTES DE LLEVAR A CABO EL PROCESO. CUANDO SE LLEVA EL ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS CORRECTIVAS, SE ORIGINA LA RETROALIMENTACIÓN, ES EN ÉSTE PROCESO DONDE SE ENTRELAZA LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL.

RETROALIMENTACIÓN: LA INFORMACIÓN QUE SE OBTIENE EN EL CONTROL SE AJUSTA AL SISTEMA ADMINISTRATIVO CON EL PASO DEL TIEMPO. DEPENDERÁ DE LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN QUE SE OBTENGA PARA QUE LA RETROALIMENTACIÓN FLUYA DE MANERA RÁPIDA.

CONTROL POR ÁREAS FUNCIONALES:

- ⊕ CONTROL DE PRODUCCIÓN (DE CALIDAD, DE INVENTARIOS, DE LA PRODUCCIÓN, DE COMPRAS).
- ⊕ CONTROL DE MERCADOTECNIA (DE VENTAS)
- ⊕ CONTROL DE FINANZAS (PRESUPUESTAL, CONTABLE, COSTOS, AUDITORIA)
- ⊕ CONTROL DE RECURSO HUMANOS (AUDITORIA DE RH, EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN, DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO, DE LA MOTIVACIÓN, DE SUELDOS Y SALARIOS, EVALUACIÓN SOBRE HIGIENE Y SEGURIDAD, Y SERVICIOS Y PRESTACIONES).

CONTROL DE PRODUCCIÓN:

SE BUSCA INCREMENTAR LA EFICIENCIA, REDUCIR COSTOS, MEJORAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO APLICANDO ALGUNAS TÉCNICAS COMO EL ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, INSPECCIONES, ANÁLISIS ESTADÍSTICOS, ETC.

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.- MEDIANTE EL CONTROL DE PRODUCCIÓN PROGRAMAMOS, COORDINAMOS E IMPLANTAMOS TODAS LAS MEDIDAS ENCAMINADAS A LOGRAR UN RENDIMIENTO ÓPTIMO EN LA PRODUCCIÓN DE UNIDADES, INDICANDO EL MODO, TIEMPO Y LUGAR IDÓNEO PARA EL LOGRO DE LAS METAS FIJADAS EN EL DEPARTAMENTO.

LA FINALIDAD DE LOS CONTROLES ANALIZADOS, ESTÁ EN LA CORRECCIÓN DE ERRORES EN BASE A LOS PLANES DE LA EMPRESA PARA LA TOMA DE DECISIONES.

EL CONTROL NO ES UN FIN SINO UN MEDIO PARA LLEGAR AL OBJETIVO ÚLTIMO DE TODO EL PROCESO ADMINISTRATIVO. NOS PUEDE SERVIR PARA:

- ◆ SEGURIDAD EN LA ACCIÓN SEGUIDA.
- ◆ CORRECCIÓN DE LOS DEFECTOS.
- ◆ MEJORAMIENTO DE LO OBTENIDO.
- ◆ NUEVA PLANEACIÓN GENERAL.
- ◆ MOTIVACIÓN DEL PERSONAL.

K A N B A N

INTRODUCCIÓN: EN LA ACTUALIDAD, SI UNA EMPRESA NO ES LO SUFICIENTEMENTE FLEXIBLE PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DEL MERCADO SE PODRÍA DECIR QUE ESA EMPRESA ESTARÁ FUERA DE COMPETENCIA EN MUY POCO TIEMPO.

¿QUE ES SER FLEXIBLE? "QUE SE PUEDE DOBLAR FÁCILMENTE, QUE SE ACOMODA A LA DIRECCIÓN DE OTRO", ESTO APLICADO A MANUFACTURA SE TRADUCIRÍA, "QUE SE ACOMODA A LAS NECESIDADES Y DEMANDA DEL CLIENTE", TANTO DE DISEÑO, CALIDAD Y ENTREGA.

PRODUCIR LO NECESARIO EN EL TIEMPO NECESARIO, SIN SOBRESANTES NI FALTANTES, PARA LOGRAR ESTO SE NECESITA UN PLAN, UN PLAN FLEXIBLE, HECHO PARA SER MODIFICADO RÁPIDAMENTE.

SE DEBEN DAR INSTRUCCIONES CONSTANTEMENTE AL ÁREA DE TRABAJO, EN INTERVALOS DE TIEMPO VARIADOS. CUANTO DEBEMOS PRODUCIR DE CUAL PRODUCTO EN ESE MOMENTO, LAS INSTRUCCIONES PUEDEN SER DADAS COMO SE VAN NECESITANDO.

NO ES CONVENIENTE HACER ÓRDENES DE PRODUCCIÓN MUY GRANDES TRATANDO DE PREVENIR LA DEMANDA DEL MERCADO YA QUE NOS PODEMOS QUEDAR CORTOS O LARGOS DE PRODUCTO, ASÍ COMO NO ES CONVENIENTE HACER ORDENES UNITARIAS, LO MAS CONVENIENTE ES HACER ORDENES DE LOTES PEQUEÑOS, ESTE ES EL CONCEPTO FUNDAMENTAL.

MUCHAS COMPAÑÍAS MANUFACTURERAS JAPONESAS VISUALIZARON EL ENSAMBLE DE UN PRODUCTO COMO CONTINUA DESDE EL DISEÑO-MANUFACTURA-DISTRIBUCIÓN DE VENTAS-SERVICIO AL CLIENTE. PARA MUCHAS COMPAÑÍAS DEL JAPÓN EL CORAZÓN DE ESTE PROCESO ANTES MENCIONADO ES EL KANBAN, QUIEN DIRECTA O INDIRECTAMENTE MANEJA MUCHO DE LA ORGANIZACIÓN MANUFACTURERA. FUE ORIGINALMENTE DESARROLLADO POR TOYOTA EN LA DÉCADA DE LOS 50'S COMO UNA MANERA DE MANEJO DEL FLUJO DE MATERIALES EN UNA LÍNEA DE ENSAMBLE.

SE DEFINE COMO "UN SISTEMA DE PRODUCCIÓN ALTAMENTE EFECTIVO Y EFICIENTE". HA DESARROLLADO UN AMBIENTE ÓPTIMO MANUFACTURERO ENVUELTO EN COMPETITIVIDAD GLOBAL.

KANBAN: ES UNA HERRAMIENTA BASADA EN LA MANERA DE FUNCIONAR DE LOS SUPERMERCADOS. KANBAN SIGNIFICA EN JAPONÉS "ETIQUETA DE INSTRUCCIÓN". LA ETIQUETA KANBAN NOS DA INFORMACIÓN ACERCA DE QUE SE VA A PRODUCIR, EN QUE CANTIDAD, MEDIANTE QUE MEDIOS, Y COMO TRANSPORTARLO.

FUNCIONES DE KANBAN: SON DOS, CONTROL DE LA PRODUCCIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS.

CONTROL DE LA PRODUCCIÓN: ES LA INTEGRACIÓN DE LOS DIFERENTES PROCESOS Y EL DESARROLLO DE UN SISTEMA JIT EN LA CUAL LOS MATERIALES LLEGARAN EN EL TIEMPO Y CANTIDAD REQUERIDA EN LAS DIFERENTES ETAPAS DE LA FABRICA Y SI ES POSIBLE INCLUYENDO A LOS PROVEEDORES.

MEJORA DE LOS PROCESOS: ELIMINACIÓN DE DESPERDICIO, ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO, REDUCCIÓN DE SET-up, UTILIZACIÓN DE MAQUINARIA VS. UTILIZACIÓN EN BASE A DEMANDA, MANEJO DE MULTIPROCESOS, POKA-YOKE, MECANISMOS A PRUEBA DE ERROR, MANTENIMIENTO PREVENTIVO, MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL, ETC.

OTRA FUNCIÓN ES LA DE MOVIMIENTO DE MATERIAL, LA ETIQUETA KANBAN SE DEBE MOVER JUNTO CON EL MATERIAL, SI ESTO SE LLEVA A CABO CORRECTAMENTE SE LOGRARÁN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- ELIMINACIÓN DE LA SOBREPDUCCIÓN.
- PRIORIDAD EN LA PRODUCCIÓN, EL KANBAN CON MAS IMPORTANCIA SE PONE PRIMERO QUE LOS DEMÁS.
- SE FACILITA EL CONTROL DEL MATERIAL.

BÁSICAMENTE KANBAN NOS SERVIRÁ PARA LO SIGUIENTE:

- > PODER EMPEZAR CUALQUIER OPERACIÓN ESTÁNDAR EN CUALQUIER MOMENTO.
- > DAR INSTRUCCIONES BASADOS EN LAS CONDICIONES ACTUALES DEL ÁREA DE TRABAJO.
- > PREVENIR QUE SE AGREGUE TRABAJO INNECESARIO A AQUELLAS ÓRDENES YA EMPEZADAS Y PREVENIR EL EXCESO DE PAPELEO INNECESARIO.

LOS SISTEMAS KANBAN PUEDEN APLICARSE SOLAMENTE EN FÁBRICAS QUE IMPLIQUEN PRODUCCIÓN REPETITIVA.

IMPLEMENTACIÓN DE KANBAN EN CUATRO FASES

FASE 1. ENTRENAR A TODO EL PERSONAL EN LOS PRINCIPIOS DE KANBAN, Y LOS BENEFICIOS DE USAR KANBAN

FASE 2. IMPLEMENTAR KANBAN EN AQUELLOS COMPONENTES CON MAS PROBLEMAS PARA FACILITAR SU MANUFACTURA Y PARA RESALTAR LOS PROBLEMAS ESCONDIDOS. EL ENTRENAMIENTO CON EL PERSONAL CONTINUA EN LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN.

FASE 3. IMPLEMENTAR KANBAN EN EL RESTO DE LOS COMPONENTES, ESTO NO DEBE SER PROBLEMA YA QUE PARA ESTO LOS OPERADORES YA HAN VISTO LAS VENTAJAS DE KANBAN, TOMAR EN CUENTA TODAS LAS OPINIONES DE LOS OPERADORES YA QUE ELLOS SON LOS QUE MEJOR CONOCEN EL SISTEMA.

FASE 4. ES LA REVISIÓN DEL SISTEMA KANBAN, LOS PUNTOS DE REORDEN Y LOS NIVELES DE REORDEN, ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES PARA EL FUNCIONAMIENTO CORRECTO DE KANBAN:

- ⇒ NINGÚN TRABAJO DEBE SER HECHO FUERA DE SECUENCIA
- ⇒ SI SE ENCUENTRA ALGÚN PROBLEMA NOTIFICAR AL SUPERVISOR INMEDIATAMENTE

REGLAS DE KANBAN:

REGLA 1: NO SE DEBE MANDAR PRODUCTO DEFECTUOSO A LOS PROCESOS SUBSECUENTES

REGLA 2: LOS PROCESOS SUBSECUENTES REQUERIRÁN SOLO LO QUE ES NECESARIO.

REGLA 3: PRODUCIR LA CANTIDAD EXACTA REQUERIDA POR EL PROCESO SUBSECUENTE.

REGLA 4: BALANCEAR LA PRODUCCIÓN

REGLA 5: KANBAN ES UN MEDIO PARA EVITAR ESPECULACIONES

REGLA 6: ESTABILIZAR Y RACIONALIZAR EL PROCESO.

TIPOS DE KANBAN Y SUS USOS: ESTOS VARÍAN DE ACUERDO A SU NECESIDAD:

- **KANBAN DE PRODUCCIÓN:** ES UTILIZADO EN LÍNEAS DE ENSAMBLE Y DONDE EL TIEMPO DE SET-up ES CERCANO A CERO. CUANDO LAS ETIQUETAS NO PUEDEN SER PEGADAS AL MATERIAL POR EJEMPLO, SI EL MATERIAL ESTA SIENDO TRATADO BAJO CALOR ESTAS DEBERÁN SER COLGADAS CERCA DEL LUGAR DE TRATAMIENTO DE ACUERDO A LA SECUENCIA DENTRO DEL PROCESO.
- **KANBAN SEÑALADOR/KANBAN DE MATERIAL:** ES UTILIZADO EN ÁREAS TALES COMO PRENSAS, MOLDEO POR INFECCIÓN Y ESTAMPADO (DIE CASTING). SE COLOCA LA ETIQUETA EN CIERTAS POSICIONES EN LAS ÁREAS DE ALMACENAJE, Y ESPECIFICANDO LA PRODUCCIÓN DEL LOTE, LA ETIQUETA SEÑALADOR KANBAN FUNCIONARA DE LA MISMA MANERA QUE UN KANBAN DE PRODUCCIÓN.

INFORMACIÓN NECESARIA EN UNA ETIQUETA KANBAN:

LA INFORMACIÓN EN LA ETIQUETA KANBAN DEBE SATISFACER TANTO LAS NECESIDADES DE MANUFACTURA COMO LAS DE PROVEEDOR DE MATERIAL. SERIA LA SIGUIENTE:

- ☛ NUMERO DE PARTE DEL COMPONENTE Y SU DESCRIPCIÓN
- ☛ NOMBRE/NUMERO DEL PRODUCTO
- ☛ CANTIDAD REQUERIDA
- ☛ TIPO DE MANEJO DE MATERIAL REQUERIDO
- ☛ DONDE DEBE SER ALMACENADO CUANDO SEA TERMINADO
- ☛ PUNTO DE REORDEN
- ☛ SECUENCIA DE ENSAMBLE/PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO

COMO CIRCULAN LOS KANBANES (CASO TOYOTA):

1.- CUANDO LAS PIEZAS NECESARIAS EN LA LÍNEA DE MONTAJE SE VAN A UTILIZAR PRIMERO, SE RECOGE UN KANBAN DE TRANSPORTE Y SE COLOCA EN UNA POSICIÓN ESPECIFICA.

2.- UN TRABAJADOR LLEVA ESTE KANBAN HASTA EL PROCESO PREVIO PARA OBTENER PIEZAS PROCESADAS. RETIRA UN KANBAN DE PRODUCCIÓN DE UN PALET DE PIEZAS PROCESADAS Y LO COLOCA EN UNA POSICIÓN PREFIJADA. EL KANBAN DE TRANSPORTE SE COLOCA EN EL PALET Y EL PALET SE TRANSPORTA A LA LÍNEA.

3.- EL KANBAN DE TRABAJO EN PROCESO PREVIO, SIRVE COMO TARJETA DE ORDEN E INSTRUCCIÓN DE TRABAJO QUE PROMUEVE EL PROCESAMIENTO DE PIEZAS SÉMIPROCESADAS APROVISIONADAS DESDE EL PROCESO PREVIO.

4.- LA TARJETA DE PRODUCCIÓN CORRESPONDIENTE AL PROCESO ANTERIOR PREVIO SE RETIRA DE UN PALET DE PIEZAS SÉMIPRODUCIDAS Y SE REEMPLAZA POR UN KANBAN DE TRANSPORTE.

EL SISTEMA SE ESTABLECE COMO SIGUE:

- A. - LAS ENTREGAS SE REALIZAN VARIAS VECES AL DÍA.
- B. - LOS PUNTOS DE ENTREGA FÍSICA SE ESPECIFICAN EN DETALLE PARA EVITAR COLOCAR PIEZAS EN ALMACÉN Y TENER DESPUÉS QUE RETIRARLAS PARA TRANSFERIRLAS A LA LÍNEA.
- C. - EL ESPACIO DISPONIBLE PARA LA COLOCACIÓN DE PIEZAS SE LIMITA PARA HACER IMPOSIBLE ACUMULAR EXCESOS DE STOCKS.

EL MOVIMIENTO DE LOS KANBANES REGULA EL MOVIMIENTO DE LOS PRODUCTOS. EL NUMERO DE KANBANES RESTRINGE EL NUMERO DE PRODUCTOS EN CIRCULACIÓN. EL KANBAN DEBE MOVERSE SIEMPRE CON LOS PRODUCTOS.

VENTAJAS DEL USO DE SISTEMAS JIT Y KANBAN:

- ◆ REDUCCIÓN EN LOS NIVELES DE INVENTARIO.
- ◆ REDUCCIÓN EN WIP (WORK IN PROCESS).
- ◆ REDUCCIÓN DE TIEMPOS CAÍDOS.
- ◆ FLEXIBILIDAD EN LA CALENDARIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y LA PRODUCCIÓN EN SI.
- ◆ EL ROMPIMIENTO DE LAS BARRERAS ADMINISTRATIVAS (BAB) SON ARCHIVADAS POR KANBAN
- ◆ TRABAJO EN EQUIPO, CÍRCULOS DE CALIDAD Y AUTONOMACIÓN (DECISIÓN DEL TRABAJADOR DE DETENER LA LÍNEA)
- ◆ LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO (HOUSEKEEPING)
- ◆ PROVEE INFORMACIÓN RÁPIDA Y PRECISA
- ◆ EVITA SOBREPDUCCIÓN
- ◆ MINIMIZA DESPERDICIOS

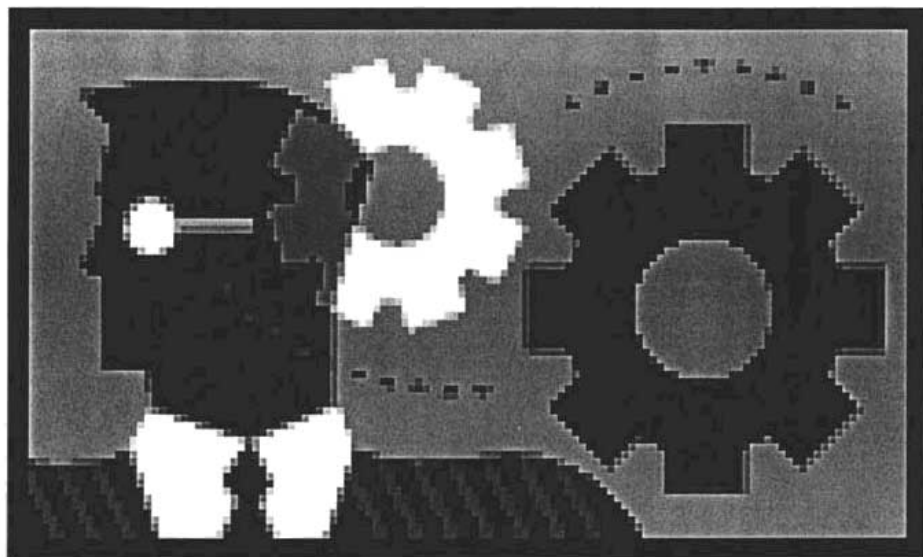
UNA DE LAS FUNCIONES DE KANBAN ES LA DE TRANSMITIR LA INFORMACIÓN AL PROCESO ANTERIOR PARA SABER CUALES SON LAS NECESIDADES DEL PROCESO ACTUAL. SI HAY MUCHOS KANBANES, LA INFORMACIÓN DEJA DE SER TAN EFECTIVA, Y NO SE SABE CUALES PARTES SON REALMENTE NECESITADAS EN ESE MOMENTO.

SI SE REDUCE EL NUMERO DE KANBANES SE REDUCE EL NUMERO DE SET-UPS. MIENTRAS MENOS KANBANES EXISTAN ES MEJOR LA SENSIBILIDAD DEL SISTEMA.

KANBAN DEBE SER UTILIZADO COMO UNA HERRAMIENTA PARA LOGRAR UNA VENTAJA COMPETITIVA SOBRE LAS DEMÁS EMPRESAS DEL MISMO RAMO, YA QUE SU FIN ULTIMO ES ENTREGAR PRODUCTOS A TIEMPO, CON LA CALIDAD QUE REQUIERE, Y A UN MEJOR PRECIO.

ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES

CAPÍTULO 7



CALIDAD

C A L I D A D

DEFINICIÓN DE LA CALIDAD

LA CALIDAD ES UN *CONCEPTO* QUE HA IDO VARIANDO CON LOS AÑOS Y QUE EXISTE UNA GRAN VARIEDAD DE FORMAS DE CONCEBIRLA EN LAS EMPRESAS, ALGUNAS DE LAS DEFINICIONES QUE COMÚNMENTE SON UTILIZADAS EN LA ACTUALIDAD. LA CALIDAD ES:

- ◆ SATISFACER PLENAMENTE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.
- ◆ CUMPLIR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE Y ALGUNAS MÁS.
- ◆ DESPERTAR NUEVAS NECESIDADES DEL CLIENTE.
- ◆ LOGRAR PRODUCTOS Y SERVICIOS CON CERO DEFECTOS.
- ◆ HACER BIEN LAS COSAS DESDE LA PRIMERA VEZ.
- ◆ DISEÑAR, PRODUCIR Y ENTREGAR UN PRODUCTO DE SATISFACCIÓN TOTAL.
- ◆ PRODUCIR UN ARTÍCULO O UN SERVICIO DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS.
- ◆ DAR RESPUESTA INMEDIATA A LAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES.
- ◆ SONREÍR A PESAR DE LAS ADVERSIDADES. TENDIENTE SIEMPRE A LA EXCELENCIA.
- ◆ CALIDAD NO ES UN PROBLEMA, ES UNA SOLUCIÓN.

INDUSTRIALMENTE LA CALIDAD DE UN PRODUCTO PUEDE DEFINIRSE COMO:

"LA RESULTANTE DE UNA COMBINACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE INGENIERÍA Y FABRICACIÓN, DETERMINANTE DEL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE EL PRODUCTO PROPORCIONE AL CONSUMIDOR, DURANTE SU USO".

EL TERMINO CALIDAD SE PUEDE EMPLEAR CON DIFERENTES ACEPCIONES COMO:

- **CALIDAD DE DISEÑO:** LA CONFORMIDAD ENTRE LO QUE NECESITA O DESEA EL CLIENTE POR UN PRECIO DETERMINADO Y LO QUE LA FUNCIÓN DE DISEÑO PROYECTA.
- **CALIDAD DE CONCORDANCIA:** O GRADO DE CONFORMIDAD ENTRE LO DISEÑADO Y LO PRODUCIDO.
- **CALIDAD EN EL USO:** EL GRADO EN QUE EL PRODUCTO CUMPLE CON LA FUNCIÓN PARA LA CUAL FUE DISEÑADO, CUANDO EL CONSUMIDOR ASÍ LO REQUIERE.
- **CALIDAD EN EL SERVICIO POST - VENTA:** EL GRADO CON EL CUAL LA EMPRESA LE PRESTA ATENCIÓN AL MANTENIMIENTO, SERVICIO, RECLAMOS, GARANTÍAS U ORIENTACIÓN EN EL USO.

LA CALIDAD NO ESTÁ EN EL TRABAJO QUE HACE LA GENTE, SINO EN LA GENTE QUE HACE EL TRABAJO.

SE HA DECIDIDO EXAMINAR LAS PERSPECTIVAS DE ESTAS PERSONAS:

- ◆ PHILIP B. CROSBY
- ◆ W. EDWARDS DEMING
- ◆ ARMAND V. FEIGENBAUM
- ◆ KAORU ISHIKAWA
- ◆ DR. J. JURAN

LA DEFINICIÓN DE CALIDAD QUE TIENEN ESTOS EXPERTOS CAEN EN DOS CATEGORÍAS:

EL NIVEL UNO DE CALIDAD ES UNA MANERA SIMPLE DE PRODUCIR BIENES O ENTREGAR SERVICIOS CUYAS CARACTERÍSTICAS MEDIBLES SATISFACEN UN DETERMINADO SET DE ESPECIFICACIONES QUE ESTÁN NUMÉRICAMENTE DEFINIDAS. INDEPENDIEMENTE DE CUALQUIERA DE SUS CARACTERÍSTICAS MEDIBLES, EL NIVEL DOS EN CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS SON AQUELLOS QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES PARA SU USO O CONSUMO.

EL NIVEL UNO DE CALIDAD SIGNIFICA TRABAJAR EN LAS ESPECIFICACIONES, MIENTRAS QUE EL NIVEL DOS SIGNIFICA SATISFACER AL CLIENTE.

EL CONCEPTO DE CALIDAD SEGÚN:

PHILIP B. CROSBY: SU DEFINICIÓN ES UNA FORMULACIÓN DEL NIVEL UNO, EN QUE LA CALIDAD DE UN PRODUCTO O SERVICIO ES EQUIVALENTE A ESTAR SEGURO DE MEDIR TODAS LAS CARACTERÍSTICAS DE UN PRODUCTO O SERVICIO QUE SATISFAGAN LOS CRITERIOS DE ESPECIFICACIÓN. LOS PUNTOS ESENCIALES DE ESTA DEFINICIÓN SON:

- ⇒ CONOCER CUÁLES SON LOS REQUERIMIENTOS QUE DEBEN ESTABLECERSE COMO CARACTERÍSTICAS MEDIBLES DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- ⇒ CON LOS REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS EN TÉRMINOS DE ESPECIFICACIONES NUMÉRICAS, PODEMOS MEDIR LAS CARACTERÍSTICAS DE UN PRODUCTO O SERVICIO PARA VER SI ES CONSIDERADO COMO PRODUCTO DE ALTA CALIDAD.

EDWARDS DEMING: LA CALIDAD NO ES OTRA COSA MÁS QUE "UNA SERIE DE CUESTIONAMIENTO HACIA UNA MEJORA CONTINUA". PUEDE ESTAR DEFINIDA SOLAMENTE EN TÉRMINOS DEL AGENTE. ¿QUIÉN ES EL JUEZ DE LA CALIDAD? EN "FUERA DE LA CRISIS", DEMING NO HABLA DE CALIDAD HASTA EL SEXTO CAPÍTULO, EL TÍTULO ES "CALIDAD Y EL CLIENTE", Y MENCIONA:

- ⇒ LA CALIDAD TIENE QUE ESTAR DEFINIDA EN TÉRMINOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
- ⇒ LA CALIDAD ES MULTIDIMENSIONAL. ES VIRTUALMENTE IMPOSIBLE DEFINIR CALIDAD DE UN PRODUCTO O SERVICIO EN TÉRMINOS DE UNA SIMPLE CARACTERÍSTICA O AGENTE.

HAY DEFINITIVAMENTE DIFERENTES GRADOS DE CALIDAD.

ARMAND V. FEIGENBAUM: LA DEFINICIÓN ES DE NIVEL DOS. ES SOBRE SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE. LOS PUNTOS ESENCIALES DE FEIGENBAUM SON:

- ⇒ LA CALIDAD TIENE QUE ESTAR DEFINIDA EN TÉRMINOS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
- ⇒ LA CALIDAD ES MULTIDIMENSIONAL. DEBE ESTAR DEFINIDA COMPRENSIVAMENTE.

DEBIDO A QUE LOS CLIENTES TIENEN NECESIDADES CAMBIANTES, LA CALIDAD ES DINÁMICA, LA CALIDAD ES EL RECONOCER ESTA EVOLUCIÓN EN LA DEFINICIÓN DE CALIDAD QUE TIENEN LOS CLIENTES, EN DISTINTAS FASES DEL CRECIMIENTO DEL PRODUCTO. SI LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEPENDE DEL CLIENTE Y SE NECESITA RETROALIMENTACIÓN MIENTRAS EL PRODUCTO SE ESTÁ DESARROLLANDO, ENTONCES SE ESTÁ EN CAPACIDAD DE TRADUCIR NECESIDADES DEL CLIENTE EN CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.

KAORU ISHIKAWA: DEFINE A LA CALIDAD COMO: "DESARROLLAR, DISEÑAR, MANUFACTURAR Y MANTENER UN PRODUCTO DE CALIDAD QUE SEA EL MÁS ECONÓMICO, EL ÚTIL Y SIEMPRE SATISFACTORIO PARA EL CONSUMIDOR".

ESTA DEFINICIÓN ESTÁ DENTRO DEL NIVEL DOS. MENCIONA EN FORMA AMPLIA LOS PRINCIPIOS DE CONTROL DE CALIDAD, INTERESADO EN EL ASEGURAMIENTO DE CALIDAD A UN NIVEL PRÁCTICO. NO MENCIONA MUCHO SOBRE CÓMO LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN O ATENCIÓN, PONE QUE LA PRUEBA DE ALTA CALIDAD ES LA SATISFACCIÓN DE CUALQUIER CAMBIO EN LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE. LOS PUNTOS ESENCIALES DE ISHIKAWA SON:

- ⇒ LA CALIDAD ES EQUIVALENTE A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
- ⇒ LOS REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DE LOS CLIENTES CAMBIAN. LA CALIDAD ES SIEMPRE CAMBIANTE.
- ⇒ EL PRECIO DE UN PRODUCTO O SERVICIO ES PARTE IMPORTANTE DE LA CALIDAD.

DR. J. JURAN: LA CALIDAD ES "LA ADECUACIÓN PARA EL USO SATISFACIENDO LAS NECESIDADES DEL CLIENTE".

ANALIZAREMOS MÁS A FONDO LAS APORTACIONES DE PHILIP CROSBY:

PHILIP CROSBY HA PUBLICADO MÁS DE DIEZ LIBROS EN SU CARRERA, EL PRIMERO FUE "LA CALIDAD NO CUESTA". SU LIBRO MÁS RECIENTE SOBRE LÍDERAZGO, FUE PUBLICADO EN 1996. "LOS ABSOLUTOS DE LA CALIDAD".

CREÓ EL CONCEPTO DE CERO DEFECTOS, Y QUE LA CALIDAD NO CUESTA.

ESTABLECE QUE EN LAS ORGANIZACIONES QUE NO SE TRABAJA CON UN PLAN QUE CONTEMPLA LA CALIDAD, LOS RETRAJOS Y DESPERDICIOS ALCANZAN DEL 20 AL 40%. CON RESPECTO A LOS JEFES: "EL PROBLEMA NO ES CUANDO LA DIRECCIÓN NO SABE QUÉ HACER PARA OBTENER CALIDAD; EL PROBLEMA ESTÁ CUANDO CREE SABERLO".

ESTABLECE LAS CARACTERÍSTICAS PARA QUE LAS EMPRESAS SEAN PERMANENTEMENTE EXITOSAS:

- ☛ LAS PERSONAS HACEN BIEN SU TRABAJO RUTINARIAMENTE
- ☛ EL CRECIMIENTO ES FIRME Y CON UTILIDADES
- ☛ SE ANTICIPAN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
- ☛ EL CAMBIO SE PLANEA Y SE APROVECHA
- ☛ EL PERSONAL ESTÁ ORGULLOSO DE TRABAJAR AQUÍ

SU LEMA MEJOR CONOCIDO ES:

"LA EXHORTACIÓN A LOGRAR CERO DEFECTOS"

"LA CALIDAD EMPIEZA EN LA GENTE NO EN LAS COSAS"

MITOS SOBRE LA CALIDAD:

- ⇒ LA CALIDAD ES INTANGIBLE; CALIDAD ES BONDAD
- ⇒ LA CALIDAD ES COSTOSA
- ⇒ LOS DEFECTOS Y ERRORES SON INEVITABLES

CINCO PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN POR CALIDAD:

- > CALIDAD SIGNIFICA CUMPLIR LOS REQUISITOS DE FUNCIONAMIENTO DEL PRODUCTO; NO ES ELEGANCIA, NO ES LUJO, MERA BELLEZA O UN PRECIO ALTO
- > NO EXISTEN PROBLEMAS DE CALIDAD, LOS PROBLEMAS SURGEN POR MALA CALIDAD O FALTA DE ELLA
- > NO EXISTEN AHORROS AL SACRIFICAR LA CALIDAD
- > LA ÚNICA MEDIDA DE DESEMPEÑO ES EL COSTO DE CALIDAD
- > EL ÚNICO ESTÁNDAR DE DESEMPEÑO ES DE CERO DEFECTOS

PARA CROSBY, LOS CUATRO ABSOLUTOS DE LA CALIDAD SON:

- ✦ CALIDAD ES CUMPLIR LOS REQUISITOS
- ✦ EL SISTEMA DE CALIDAD ES LA PREVENCIÓN
- ✦ EL ESTÁNDAR DE REALIZACIÓN ES CERO DEFECTOS.
- ✦ LA MEDIDA DE LA CALIDAD ES EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO.

LA VACUNA DE CALIDAD DE CROSBY:

- INTEGRIDAD
- SISTEMAS
- COMUNICACIONES
- OPERACIONES
- POLÍTICAS

CATORCE PASOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR CALIDAD DE CROSBY:

- 1.-ESTABLECER EL COMPROMISO EN LA DIRECCIÓN O EN LA CALIDAD
- 2.-FORMAR EL EQUIPO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD
- 3.-CAPACITAR AL PERSONAL DE LA CALIDAD
- 4.-ESTABLECER MEDICIONES DE CALIDAD
- 5.-EVALUAR LOS COSTOS DE LA CALIDAD
- 6.-CREAR CONCIENCIA DE LA CALIDAD
- 7.-TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS
- 8.-PLANIFICAR EL DÍA CERO DEFECTOS
- 9.-FESTEJAR EL DÍA CERO DEFECTOS
- 10.-ESTABLECER METAS
- 11.-ELIMINAR LAS CAUSAS DEL ERROR
- 12.-DAR RECONOCIMIENTOS
- 13.-FORMAR CONSEJOS DE CALIDAD
- 14.-REPETIR EL PROCESO

LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES QUE AQUEJAN A LAS EMPRESAS:

1. LA FALTA DE CONSTANCIA EN EL PROPÓSITO DE MEJORAR LA CALIDAD.
2. EL ÉNFASIS EN LAS UTILIDADES A CORTO PLAZO, DESDEÑANDO LA PERMANENCIA DEL NEGOCIO EN EL MERCADO Y LAS UTILIDADES A LARGO PLAZO CON UNA ALTA PROBABILIDAD DE MEJORA CONTINUA.
3. LAS EVALUACIONES DE MÉRITOS O DE DESEMPEÑO INDIVIDUAL, QUE PREMIAN LAS ACCIONES A CORTO PLAZO, LIMITAN LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO, SOCAVAN EL TRABAJO EN EQUIPO Y CREAN COMPETENCIA ENTRE LAS PERSONAS DE UNA MISMA EMPRESA

4. LA MOVILIDAD DE LA ALTA DIRECCIÓN, QUE IMPIDE LAS ACCIONES PARA LA PERMANENCIA DEL NEGOCIO A LARGO PLAZO.
5. ADMINISTRAR LA COMPAÑÍA BASÁNDOSE SÓLO EN LAS CIFRAS VISIBLES.
6. LOS COSTOS MÉDICOS EXCESIVOS.
7. LOS ALTOS COSTOS DE GARANTÍA DE OPERACIÓN.

CERO DEFECTOS

EN 1985 MOTOROLA ACUÑA EL TÉRMINO SIGMA 6 (6 ESES DE LA CALIDAD) COMO OBJETIVO DE CALIDAD,

1. SEIRI QUE SIGNIFICA SELECCIÓN O SEPARAR, LO QUE SIRVE DE LO QUE NO SIRVE Y ACOMODARLO POR FRECUENCIA DE USO.
2. SEITON QUE SIGNIFICA ORGANIZACIÓN; UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR, ORGANIZAR DE ACUERDO A SU FUNCION.
3. SEISO QUE SIGNIFICA LIMPIEZA; EL GEMBA (LUGAR DE TRABAJO ASIGNADO) MÁS LIMPIO NO ES EL QUE MÁS SE BARRE, ES EL QUE MENOS SE ENSUCIA
4. SEIKETSU QUE SIGNIFICA SALUD; PROPICIAR NUESTRO AUTOCUIDADO (REVISIONES MEDICAS PERIODICAS, ELIMINACION MALOS HABITOS)
5. SHITSUKE QUE SIGNIFICA DISCIPLINA; CUMPLIR LAS NORMAS DE TRABAJO, USO ADECUADO DE LOS RECURSOS, ETC.
6. SHUKAN QUE SIGNIFICA HABITO; CUMPLIR CON LAS 6 S CON CONSTANCIA Y PERSEVERANCIA.

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

A LO LARGO DE LA HISTORIA EL TÉRMINO CALIDAD HA SUFRIDO NUMEROSOS CAMBIOS QUE CONVIENE REFLEJAR EN CUANTO SU EVOLUCIÓN HISTÓRICA. DESCRIBIREMOS LAS ETAPAS, EL CONCEPTO QUE SE TENÍA DE LA CALIDAD Y CUÁLES ERAN LOS OBJETIVOS A PERSEGUIR.

| ETAPA | CONCEPTO | FINALIDAD |
|------------------------------|---|---|
| ARTESANAL | Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello. | <ul style="list-style-type: none"> o Satisfacer al cliente. o Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho o Crear un producto único. |
| REVOLUCIÓN INDUSTRIAL | Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad). | <ul style="list-style-type: none"> o Satisfacer una gran demanda de bienes. o Obtener beneficios. |
| SEGUNDA GUERRA MUNDIAL | Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad) | Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso. |
| POSGUERRA (JAPÓN) | Hacer las cosas bien a la primera | <ul style="list-style-type: none"> o Minimizar costes mediante la Calidad o Satisfacer al cliente o Ser competitivo |
| POSTGUERRA (RESTO DEL MUNDO) | Producir, cuanto más mejor | Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra |
| CONTROL DE CALIDAD | Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos. | Satisfacer las necesidades técnicas del producto. |
| ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD | Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos. | <ul style="list-style-type: none"> o Satisfacer al cliente. o Prevenir errores. o Reducir costes. o Ser competitivo. |
| CALIDAD TOTAL | Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> o Satisfacer tanto al cliente externo como interno. o Ser altamente competitivo. o Mejora Continua. |

ESTA EVOLUCIÓN NOS AYUDA A COMPRENDER DE DÓNDE PROVIENE LA NECESIDAD DE OFRECER UNA MAYOR CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE SE PROPORCIONA AL CLIENTE Y A LA SOCIEDAD, Y CÓMO POCO A POCO SE HA IDO INVOLUCRANDO TODA LA ORGANIZACIÓN EN LA CONSECUCIÓN DE ESTE FIN. LA CALIDAD NO SE HA CONVERTIDO ÚNICAMENTE EN UNO DE LOS REQUISITOS ESENCIALES DEL PRODUCTO SINO QUE EN LA ACTUALIDAD ES UN FACTOR ESTRATÉGICO CLAVE DEL QUE DEPENDEN LA MAYOR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES, NO SÓLO PARA MANTENER SU POSICIÓN EN EL MERCADO SINO INCLUSO PARA ASEGURAR SU SUPERVIVENCIA.

CÍRCULOS DE CALIDAD

LA IDEA BÁSICA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD CONSISTE EN CREAR CONCIENCIA DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN TODOS Y CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN, A TRAVÉS DEL TRABAJO EN EQUIPO Y EL INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS Y CONOCIMIENTOS, ASÍ COMO EL APOYO RECÍPROCO. PARA EL ESTUDIO Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS QUE AFECTEN EL ADECUADO DESEMPEÑO Y LA CALIDAD DE UN ÁREA DE TRABAJO, PROPONIENDO IDEAS Y ALTERNATIVAS CON UN ENFOQUE DE MEJORA CONTINUA.

DEFINICIÓN: UN CÍRCULO DE CALIDAD ESTÁ INTEGRADO POR UN REDUCIDO NÚMERO DE EMPLEADOS DE LA MISMA ÁREA DE TRABAJO Y SU SUPERVISOR, QUE SE REÚNEN VOLUNTARIA Y REGULARMENTE PARA ESTUDIAR TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO DE CONTROL DE CALIDAD Y DE PRODUCTIVIDAD, CON EL FIN DE APLICARLAS EN LA IDENTIFICACIÓN Y SOLUCIÓN DE DIFICULTADES RELACIONADAS CON PROBLEMAS VINCULADOS A SUS TRABAJOS.

CÍRCULOS DE CALIDAD: LOS EMPLEADOS DE CADA CÍRCULO FORMAN UN GRUPO NATURAL DE TRABAJO, DONDE LAS ACTIVIDADES DE SUS INTEGRANTES ESTÁN RELACIONADAS COMO PARTE DE UN PROCESO O TRABAJO. LA TAREA DE CADA UNO DE ELLOS, ENCABEZADA POR UN SUPERVISOR, CONSISTE EN ESTUDIAR CUALQUIER PROBLEMA DE PRODUCCIÓN O DE SERVICIO QUE SE ENCUENTRE DENTRO DEL ÁMBITO DE SU COMPETENCIA. UN CÍRCULO COMPRENDE UN PROYECTO DE ESTUDIO QUE PUEDE SOLUCIONARSE EN TRES MESES APROXIMADAMENTE Y QUE NO TOMARÁ ARRIBA DE UN SEMESTRE.

MISIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD:

- ⊕ CONTRIBUIR A MEJORAR Y DESARROLLAR A LA EMPRESA.
- ⊕ RESPETAR EL LADO HUMANO DE LOS INDIVIDUOS Y EDIFICAR UN AMBIENTE AGRADABLE DE TRABAJO Y DE REALIZACIÓN PERSONAL.
- ⊕ PROPICIAR LA APLICACIÓN DEL TALENTO DE LOS TRABAJADORES PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.

ESTRUCTURA Y PROCESOS EN UN CÍRCULO DE CALIDAD:

1) IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS, ESTUDIO A FONDO DE LAS TÉCNICAS PARA MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD, Y DISEÑO DE SOLUCIONES.

2) EXPLICAR, EN UNA EXPOSICIÓN PARA LA DIRECCIÓN O EL NIVEL GERENCIAL, LA SOLUCIÓN PROPUESTA POR EL GRUPO, CON EL FIN DE QUE LOS RELACIONADOS CON EL ASUNTO DECIDAN ACERCA DE SU FACTIBILIDAD.

3) EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN POR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN GENERAL.

4) EVALUACIÓN DEL ÉXITO DE LA PROPUESTA POR PARTE DEL CÍRCULO Y DE LA ORGANIZACIÓN.

CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD:

- ◆ LOS CÍRCULOS DE CALIDAD SON GRUPOS PEQUEÑOS
- ◆ TODOS SUS MIEMBROS DEBEN LABORAR EN UN MISMO TALLER O ÁREA DE TRABAJO.
- ◆ LA PARTICIPACIÓN ES VOLUNTARIA, TANTO PARA EL LÍDER COMO PARA LOS MIEMBROS.
- ◆ LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y NO LA GERENCIA SON QUIENES ELIGEN EL PROBLEMA Y LOS PROYECTOS SOBRE LOS CUALES HABRÁ DE TRABAJARSE.

ESTABLECIMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD:

1. CONVENCER Y COMPROMETER A LA DIRECCIÓN GENERAL EN EL PROCESO.
2. ESTABLECER LA ORGANIZACIÓN NECESARIA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD, A PARTIR DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA ENCARGADA DE COORDINAR SU INTRODUCCIÓN Y OPERACIÓN
3. COMPROMETER AL SINDICATO.
4. DESARROLLAR UN PLAN DE TRABAJO PARA LA INTRODUCCIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.
5. REGLAMENTAR LA FORMA DE OPERACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.
6. DESARROLLAR LOS SISTEMAS DE APOYO PARA LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.
7. APLICAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN A TODO EL PERSONAL Y NIVELES DE LA EMPRESA.
8. DISPONER DE LOS APOYOS DIDÁCTICOS Y LOGÍSTICOS PARA LAS TAREAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

EN LOS CÍRCULOS DE CALIDAD, ES NECESARIO PROCEDER DE ARRIBA HACIA ABAJO. PRIMERO SE DEBE DE INVOLUCRAR A LOS EJECUTIVOS Y AL SINDICATO, DESPUÉS A LOS GERENTES DE NIVEL MEDIO Y, FINALMENTE, A LOS EMPLEADOS.

LA OPERACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD:

PRIMERA ETAPA.- SE UBICA EN EL NIVEL DE LOS EMPLEADOS, QUIENES IDENTIFICAN UN PROBLEMA, LO ANALIZAN Y PRESENTAN UNA SOLUCIÓN A LA GERENCIA.

SEGUNDA ETAPA.- SE REALIZA A NIVEL GERENCIAL, AL SER ÉSTOS QUIENES ESCUCHEN LAS PROPUESTAS EMANADAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD, LAS EVALÚAN Y DECIDEN.

OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD:

1. PROPICIAR UN AMBIENTE DE COLABORACIÓN Y APOYO RECÍPROCO EN FAVOR DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS Y DE GESTIÓN.
2. FORTALECER EL LIDERAZGO DE LOS NIVELES DIRECTIVOS Y DE SUPERVISIÓN.
3. MEJORAR LA RELACIONES HUMANAS Y EL CLIMA LABORAL.
4. MOTIVAR Y CREAR CONCIENCIA Y ORGULLO POR EL TRABAJO BIEN HECHO.
5. CONCIENTIZAR A TODO EL PERSONAL SOBRE LA NECESIDAD DE DESARROLLAR ACCIONES PARA MEJORAR LA CALIDAD.
6. PROPICIAR UNA MEJOR COMUNICACIÓN ENTRE LOS TRABAJADORES Y LOS DIRECTIVOS O GERENTES.

ORGANIZACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD:

- ✦ EL FACILITADOR
- ✦ EL LÍDER DEL CÍRCULO DE CALIDAD
- ✦ INSTRUCTOR
- ✦ ASESOR
- ✦ EL EXPERTO

AMBIENTE IDÓNEO PARA LAS REUNIONES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD:

EL AMBIENTE MÁS ADECUADO DE UNA REUNIÓN ES AQUEL QUE PROPICIA EL QUE CADA MIEMBRO ESTÉ DISPUESTO A PARTICIPAR Y A APORTAR, ESCUCHE A LOS DEMÁS Y SE COMPROMETA DE LLENO EN EL TRABAJO DEL EQUIPO.

CAPACITACIÓN:

EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ESTÁ DIRIGIDO A HABILITAR AL PERSONAL QUE FORMARÁ PARTE DE ÉSTOS, ENFATIZANDO EN LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE CADA INTEGRANTE:

- ⇒ LA DEL MIEMBRO DE UN CÍRCULO
- ⇒ LA DEL JEFE DE UN CÍRCULO
- ⇒ LA DEL EXPERTO
- ⇒ LA DEL ASESOR

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN:

DAR A CONOCER A LOS PARTICIPANTES EL PROCESO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD Y SENSIBILIZARLOS DE LAS VENTAJAS QUE CONLLEVA TANTO PARA ELLOS COMO PARA LA EMPRESA.

DESPEJAR CUALQUIER TEMOR O DUDA QUE PUEDA TENERSE ACERCA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

CONVENCER A LOS PARTICIPANTES PARA QUE COLABOREN VOLUNTARIAMENTE.

PREPARARLOS PARA DESEMPEÑAR SU PAPEL COMO MIEMBROS DE UN CÍRCULO DE CALIDAD.

HABILITARLOS EN EL MANEJO DE LAS TÉCNICAS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS EN GRUPO.

ESTIMULARLOS PARA QUE ASUMAN SU COMPROMISO COMO RESPONSABLES DE LA ORGANIZACIÓN Y SOSTENIMIENTO DEL CÍRCULO.

CONSOLIDACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD:

1. CUBREN LA TOTALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN EN TODOS LOS NIVELES.

2. SON PERMANENTES.

3. SON PROMOVIDOS, CAPACITADOS Y SUSTENTADOS POR LOS NIVELES MEDIOS DE LA GERENCIA.

FINALMENTE, LOS LOGROS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD DEBEN PUBLICARSE EN LOS BOLETINES DE LA EMPRESA O FIJAR EN LOS TABLEROS, DE TAL MANERA QUE LOS PARTICIPANTES RECIBAN RECONOCIMIENTO POR SUS ESFUERZOS, TANTO DE LA GERENCIA COMO DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, Y A LA VEZ CONOZCAN LOS AVANCES E IMPACTO DE LAS PROPUESTAS DESARROLLADAS.

SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA

BREVE HISTORIA DE LA MEJORA CONTINUA

PARA LA MAYORÍA LA MEJORA CONTINUA ES UNA INVENCION JAPONESA, SIN EMBARGO NO ES ASÍ. LOS PROGRAMAS DE MEJORA CONTINUA SE CREARON, DESARROLLARON Y MADURARON EN LOS ESTADOS UNIDOS.

LA NCR A FINES DEL SIGLO XIX ESTABLECIÓ UN SISTEMA DESTINADO A RESOLVER Y MEJORAR LOS NIVELES DE CALIDAD, COMO REACCIÓN A LOS ELEVADOS GRADOS DE INSATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES. ELLO LLEVÓ A SU PRESIDENTE Y FUNDADOR A TRASLADAR SU ESCRITORIO AL ÁREA DE TRABAJO (ALGO QUE HOY LOS JAPONESES DENOMINAN VISITAR EL GEMBA), PARA AVERIGUAR QUE SUCEDÍA Y DESARROLLAR UN PROGRAMA DESTINADO A MEJORAR LOS NIVELES DE PERFORMANCE EN MATERIA DE CALIDAD, COMO DE COSTOS Y PRODUCTIVIDAD. PRODUCTO DE SUS ANÁLISIS HIZO DEL TALLER UN RECINTO BIEN ILUMINADO Y AGRADABLE, CON PAREDES 80% DE VIDRIO, LA INCORPORACIÓN DE MÉDICOS Y ENFERMEROS AL PERSONAL, MEJORAS EN LAS PRÁCTICAS DE SEGURIDAD E INCLUSO OBLIGAR DIARIAMENTE EJERCICIOS FÍSICOS. POR OTRA PARTE SE INSTAURÓ UN PROGRAMA DE

SUGERENCIAS, SE FOMENTO EL ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL, Y SE IMPLANTÓ UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PROCTER & GAMBLE IMPLANTÓ EN LA DÉCADA DE 1960 LO QUE SE DIO EN LLAMAR "CAMBIO DELIBERADO". LA FILOSOFÍA DE PROCTER & GAMBLE ES QUE "LA PERFECCIÓN NO ES UNA BARRERA PARA EL CAMBIO". ESTO SIGNIFICA QUE, AUNQUE PUEDA RESULTAR CASI IMPOSIBLE MEJORAR UN MÉTODO DE TRABAJO EXISTENTE, AÚN ASÍ PUEDE Y DEBE HACERSE TODO LO POSIBLE PARA DAR ORIGEN A UN MÉTODO DIFERENTE Y SUPERIOR.

EN JAPÓN SE IMPLANTÓ LA MEJORA CONTINUA A PRINCIPIOS DE LOS AÑOS CINCUENTA. SI BIEN LOS JAPONESES YA POSEÍAN UNA FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA, ELLA ERA APLICABLE SOBRE TODO EN LA VIDA PERSONAL Y EN LAS ARTES GUERRERAS. NO SE PUEDE DESCONOCER QUE APLICABAN HASTA CIERTO PUNTO LOS PROCESOS DE MEJORA CONTINUA A SU PRODUCCIÓN, PERO ELLO ERA DE CARÁCTER LIMITADO Y LA PRUEBA DE ELLO ES QUE LOS PRODUCTOS JAPONESES ERA CONSIDERADOS EN OCCIDENTES COMO BARATOS Y DE BAJA CALIDAD, Y HASTA COMO BURDAS Y ORDINARIAS COPIAS DE PRODUCTOS OCCIDENTALES. PERO NO FUE SINO HASTA LA INCURSIÓN DE LAS IDEAS DE DEMING Y JURAN EN MATERIA DE CALIDAD, MEJORA CONTINUA Y CONTROL ESTADÍSTICO DE PROCESOS, QUE SUMADA A LA FILOSOFÍA ANCESTRAL PRODUJO UNA VERDADERA EXPLOSIÓN PRODUCTIVA Y DE ALTOS NIVELES DE CALIDAD, LO CUAL LLEVÓ A LA INDUSTRIA JAPONESA A REVERTIR TOTALMENTE LA VISIÓN QUE DE ELLA TENÍAN LOS CONSUMIDORES OCCIDENTALES. "MADE IN JAPAN" PASO A SER SINÓNIMO DE ALTA CALIDAD Y VALOR AGREGADO, A UN MUY BUEN PRECIO.

LA MEJORA CONTINUA SE IMPLANTÓ EN EL JAPÓN POR SER UNA FORMA BARATA DE MEJORAR LA PRODUCCIÓN Y REDUCIR LOS COSTOS EN UN PERÍODO DE FUERTE ESCASEZ DE RECURSOS. Y POR OTRO LADO SE DEBIÓ A LA PRESIÓN DE LAS AUTORIDADES DE LA OCUPACIÓN PARA UTILIZAR MÉTODOS DE MEJORA CONTINUA DESTINADAS A ACELERAR LA RECONSTRUCCIÓN DESPUÉS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL.

AUNQUE LOS JAPONESES UTILIZABAN CÍRCULOS DE CALIDAD Y SISTEMAS DE SUGERENCIAS COMO PARTE HABITUAL DE SU GESTIÓN, LA MEJORA CONTINUA AUMENTÓ SU ATRACTIVO DURANTE LA CRISIS PETROLERA DE 1973, COMO MÉTODO DE REDUCCIÓN DE COSTOS SIN FUERTES INVERSIONES. ASÍ, LA AUTOMOTRIZ TOYOTA RECIBIÓ ESE AÑO SEIS VECES MÁS SUGERENCIAS QUE EN 1970. CANON INICIÓ UNA CAMPAÑA DESTINADA A SER LÍDER MUNDIAL,

LO QUE LE PERMITIÓ AHORRAR 200 MILLONES DE DÓLARES EN COSTOS DIRECTOS GRACIAS A LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA.

EN LA DÉCADA DE 1980 ANTE LA INVASIÓN DE PRODUCTOS NIPONES, LAS EMPRESAS AMERICANAS RETOMAN CON MÁS ÍMPETU EL DESARROLLO DE SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA, ENTRE LAS CUALES RESULTÓ NOTORIO LOS RESULTADOS DE EMPRESAS COMO XEROX, MOTOROLA, HARLEY DAVIDSON Y GENERAL ELECTRIC ENTRE OTRAS.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA MEJORA CONTINUA

EXISTEN DOS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES QUE DISTINGUEN A LOS SISTEMAS DE MEJORA CONTINUA DE LOS TRADICIONALES.

POR UN LADO BAJO EL SISTEMA DE MEJORA CONTINUA, LA GERENCIA CONSIDERA EL NIVEL DE RENDIMIENTO DE LA EMPRESA COMO ALGO "QUE HAY QUE ENFRENTAR Y AUMENTAR CONTINUAMENTE". EN TANTO QUE BAJO EL SISTEMA DE MANTENIMIENTO DE ESTÁNDARES, SE LE CONSIDERA *ESENCIALMENTE FIJO*, POR LAS RESTRICCIONES TECNOLÓGICAS Y LA ORGANIZACIÓN EXISTENTE. DE LA ÚNICA FORMA QUE PUEDEN VENCERSE TALES RESTRICCIONES ES A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN.

POR OTRO LADO LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS QUE PRACTICAN LA MEJORA CONTINUA CREEN QUE LA PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y EL TRABAJO EN EQUIPO SON LA CLAVE PARA LAS MEJORAS. CON LA MAYORÍA DE LOS GERENTES QUE SIGUEN UNA PERSPECTIVA DE MANTENIMIENTO DE ESTÁNDARES. ELLOS HACEN MÁS HINCAPIÉ EN LA AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS QUE EN EL TRABAJO DE EQUIPOS Y LA GESTIÓN PARTICIPATIVA.

ENTRE LAS DIFERENCIAS MÁS IMPORTANTES ENTRE LOS SISTEMAS DE MANTENIMIENTO DE ESTÁNDARES Y LOS DE MEJORA CONTINUA ESTÁN QUE ESTE ÚLTIMO SISTEMA PRIVILEGIA LA EXISTENCIA DE EQUIPOS DE TRABAJO MULTIFUNCIONALES, DIRECCIÓN PARTICIPATIVA, ORIENTACIÓN HACIA GRUPOS Y TOMA DESCENTRALIZADA DE DECISIONES.

EL KAIZEN

INTRODUCCIÓN

LOS MÉTODOS, INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIA SON EL PRODUCTO DE DIVERSOS GRUPOS SOCIALES, EN ELLOS SE ENGENDRAN Y HACIA ELLOS ESTÁN DESTINADOS. ASÍ PUES TENEMOS A LO LARGO Y ANCHO DEL MUNDO DIVERSAS FORMAS DE ENCARAR LA GESTIÓN ECONÓMICA, POLÍTICA Y ADMINISTRATIVA, TANTO DE LOS ESTADOS, COMO DE LAS EMPRESAS U OTROS TIPOS DE ORGANIZACIONES. A SU VEZ ESA DIFERENTE FORMA DE GESTIONAR CAMBIA CON EL TRANSCURSO DEL TIEMPO ANTE LOS CAMBIOS QUE SUFRE EL ENTORNO, CAMBIOS A LOS CUALES NO ESTÁN SUJETAS DE IGUAL FORMA TODAS LAS SOCIEDADES.

EL GRAVE ERROR ES CONSIDERAR QUE EL MUNDO ES UNIFORME, QUE EN TODOS LADOS SE PIENSA Y SIENTE DE IGUAL FORMA. TRATANDO DE IMPLANTAR IDEAS POLÍTICAS, ECONÓMICAS, CULTURALES, EDUCATIVAS Y ADMINISTRATIVAS EN SOCIEDADES DIFERENTES Y EN ALGUNOS CASOS TOTALMENTE DISTINTOS A AQUELLAS EN LAS CUALES FUERON ENGENDRADOS, SÓLO OBTUVIERON DESASTROSOS RESULTADOS.

TENEMOS DOS CUESTIONES IMPORTANTES A RESOLVER. LA PRIMERA ES SABER EN QUE MEDIDA ES POSIBLE IMPLANTAR UN SISTEMA EN UN MARCO SOCIOCULTURAL Y ECONÓMICO DIFERENTE AL QUE LE DIÓ ORIGEN. Y EN SEGUNDO LUGAR, DE PODER IMPLANTARSE TAL SISTEMA EN QUE MEDIDA Y DE QUE FORMA PUEDE LOGRARSE ELLO, ADEMÁS DE QUE TANTO CABE ESPERAR COMO RESULTADO.

DEFINAMOS EL KAIZEN

KAIZEN SIGNIFICA MEJORAMIENTO. SIGNIFICA MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR, SOCIAL Y DE TRABAJO. CUANDO SE APLICA AL LUGAR DE TRABAJO, KAIZEN SIGNIFICA UN MEJORAMIENTO CONTINUO QUE INVOLUCRA A TODOS, GERENTES Y TRABAJADORES POR IGUAL.

EL KAIZEN ES LA ACCIÓN SISTEMÁTICA Y A LARGO PLAZO DESTINADA A LA ACUMULACIÓN DE MEJORAS Y AHORROS, CON EL OBJETO DE SUPERAR A LA COMPETENCIA EN NIVELES DE CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, COSTOS Y PLAZOS DE ENTREGA.

COMO FILOSOFÍA, EL KAIZEN ES UNA FORMA DE VIDA Y DE VER LA VIDA. DE BÚSQUDA INCESANTE DE MEJORAMIENTO DESTINADO A SUPERARSE CONTINUAMENTE Y DE LOGRAR MAYORES NIVELES DE SATISFACCIÓN PARA EL CONSUMIDOR. ES TAN IMPORTANTE MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES, COMO PARA SUMINISTRAR PRODUCTOS DE MAYOR VALOR A LOS CLIENTES Y CONSUMIDORES, DISMINUIR LOS NIVELES DE DESPERDICIO Y CONTAMINACIÓN, MEJORAR LAS UTILIDADES PARA LOS PROPIETARIOS Y SUMINISTRAR FUENTES DE TRABAJO DE CALIDAD, BUENOS SALARIOS, PARA MAYOR NÚMERO DE INDIVIDUOS Y CON MAYOR SEGURIDAD EN EL EMPLEO.

UNA ÚLTIMA DEFINICIÓN DEL KAIZEN DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO COMO EL CONJUNTO DE SISTEMAS E INSTRUMENTOS TANTO TÉCNICOS COMO DE GESTIÓN DESTINADOS A LA MEJORA CONTINUA MEDIANTE LA ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS Y LA ELIMINACIÓN DE LOS DIVERSOS TIPOS DE DESPERDICIOS.

PARTICULARIDADES DEL KAIZEN

COMO FILOSOFÍA DINÁMICA ACEPTA Y ABSORBE TODAS AQUELLAS TÉCNICAS Y METODOLOGÍAS QUE PERMITAN EL MEJOR LOGRO DE SUS FINES ÚLTIMOS QUE SON UNA MEJORA CONTINUA EN LOS PROCESOS A LOS EFECTOS DE LA ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS. ENTRE LOS SEIS PRINCIPALES SISTEMAS QUE CONFORMAN EL KAIZEN TENEMOS:

- 1) EL SISTEMA JUST IN TIME (JIT)
- 2) EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL (TQM)
- 3) EL SISTEMA DE MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL (TPM)
- 4) LAS ACTIVIDADES DE GRUPOS PEQUEÑOS (LOS CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD)
- 5) LOS SISTEMAS DE SUGERENCIAS
- 6) EL DESPLIEGUE DE POLÍTICAS

EN CUANTO A LA FILOSOFÍA KAIZEN, ESTA SE BASA EN DOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES:

- I. LOS DESPERDICIOS DEBEN SER ELIMINADOS DE CUALQUIER MANERA.
- II. LA PRÁCTICA DEL RESPETO SUPREMO POR LAS PERSONAS.

ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS: ES "CUALQUIER COSA QUE NO SEA EL MÍNIMO DE EQUIPO, MATERIALES, PARTES Y TRABAJADORES (TIEMPO DE TRABAJO) ABSOLUTAMENTE ESENCIAL PARA LA PRODUCCIÓN"; SIGNIFICA NADA DE EXCEDENTES, DE EXISTENCIAS DE SEGURIDAD. NADA SE ALMACENA. SI NO PUEDE USARSE AHORA, ENTONCES NO SE PUEDE FABRICAR AHORA Y ES UN DESPERDICIO. EXISTEN SIETE ELEMENTOS BÁSICOS EN ESTE CONCEPTO.

RESPETO POR LAS PERSONAS: ESTE PRINCIPIO CUENTA TAMBIÉN CON SIETE ELEMENTOS BÁSICOS. ELLOS SON:

1. EMPLEO PARA TODA LA VIDA.
2. SINDICATOS.
3. ACTITUD HACIA LOS TRABAJADORES.
4. AUTOMATIZACIÓN Y ROBÓTICA.
5. DIRECCIÓN PARTICIPATIVA.
6. REDES DE SUBCONTRATISTAS.
7. CÍRCULOS DE CALIDAD.

EMPLEO PARA TODA LA VIDA. CUANTO SE CONTRATA PARA UN PUESTO PERMANENTE, TIENE EMPLEO PARA TODA LA VIDA EN ESA COMPAÑÍA, SIEMPRE QUE TRABAJE CON DILIGENCIA. SI LAS CONDICIONES ECONÓMICAS SON DIFÍCILES, LA COMPAÑÍA MANTIENE LA NÓMINA CASI HASTA EL PUNTO DE QUEBRAR. SÓLO SE APLICAN AL PERSONAL PERMANENTE. ASÍ, EL PERSONAL NO SÓLO CONSIDERE A LA EMPRESA COMO EL LUGAR DONDE RECIBIRÁN UN CHEQUE, SINO QUE LLEVAN A ÉSTOS A SER MÁS FLEXIBLES Y HARÁN TODO LO QUE PUEDAN PARA AYUDAR A ALCANZAR LOS OBJETIVOS A LA EMPRESA.

SINDICATOS LOS TRABAJADORES SE AGREMIAN NO IDENTIFICÁNDOSE CON EL TIPO DE TRABAJO QUE REALIZAN, SINO CON LA COMPAÑÍA PARA LA CUAL TRABAJAN, SIN IMPORTAR SU OFICIO. EL OBJETIVO ES LOGRAR EL MÁXIMO DE SALUD DE LA COMPAÑÍA. LAS RELACIONES SON DE COLABORACIÓN Y NO CONFRONTATIVAS. LOS EMPLEADOS PIENSAN: "SI A LA COMPAÑÍA LE VA BIEN, A MÍ ME VA BIEN".

ACTITUD HACIA LOS TRABAJADORES. NO CONSIDERAN A LAS PERSONAS COMO MÁQUINAS HUMANAS. ES MÁS, CONSIDERAN QUE SI UNA MÁQUINA PUEDE REALIZAR UN TRABAJO, ENTONCES NO DEBE HACERLO UNA PERSONA, YA QUE NO SERÍA DIGNO DE ELLA.

AUTOMATIZACIÓN Y ROBÓTICA. ES UNA MANERA DE ELIMINAR TRABAJOS TEDIOSOS PARA QUE LAS PERSONAS PUEDAN HACER COSAS MÁS IMPORTANTES. LOS ROBOTS LIBERAN A LA GENTE PARA QUE REALICEN TAREAS MÁS IMPORTANTES, POR ESTO, ES MÍNIMA LA RESISTENCIA A SU IMPLANTACIÓN.

DIRECCIÓN PARTICIPATIVA. CONFIANZA MUTUA. HAN CRECIDO CON LA IDEA DE QUE EL GRUPO ES MÁS IMPORTANTE QUE EL INDIVIDUO. LOS CIUDADANOS DEBEN TENER MUCHO RESPETO POR SUS VECINOS, DE LO CONTRARIO SERÍA IMPOSIBLE LA SUPERVIVENCIA SOCIAL. ESTE CONCEPTO CULTURAL ES IDEAL EN UNA INSTALACIÓN DE MANUFACTURA, YA QUE EL PROCESO REQUIERE QUE LAS PERSONAS TRABAJEN EN CONJUNTO PARA FABRICAR UN PRODUCTO. HACEN PARTICIPAR A TODAS LAS SECCIONES QUE TENGAN INTERÉS POTENCIAL, HABLAN MUCHO ACERCA DEL PROBLEMA, CAMBIANDO OPINIONES HASTA QUE TODOS ESTÉN DE ACUERDO.

REDES DE SUBCONTRATISTAS. EXISTEN DOS TIPOS DE PROVEEDORES: LOS ESPECIALISTAS EN UN CAMPO, QUE ATIENDEN A VARIOS CONSUMIDORES, Y LOS CAUTIVOS, QUE FABRICAN UNA PEQUEÑA VARIEDAD DE PIEZAS PARA UN SOLO CLIENTE. ASÍ LOS NEGOCIOS CON UN PROVEEDOR ÚNICO FUNCIONAN BIEN PORQUE LAS RELACIONES SE BASAN EN UNA ENORME CONFIANZA MUTUA, REALIZANDO PARA ELLO ACUERDOS A LARGO PLAZO. LOS PROVEEDORES ENTREGAN PIEZAS DE ALTA CALIDAD VARIAS VECES AL DÍA, EN OCASIONES DIRECTAMENTE A LA LÍNEA DE MONTAJE DEL CLIENTE, SIN RECEPCIÓN NI INSPECCIÓN.

CÍRCULOS DE CALIDAD. ESTE CONCEPTO YA HA SIDO VISTO CON ANTERIORIDAD EN OTRO APARTADO.

CALIDAD TOTAL (TQM)

DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL: LA CALIDAD TOTAL ES EL ESTADIO MÁS EVOLUCIONADO DENTRO DE LAS SUCESIVAS TRANSFORMACIONES QUE HA SUFRIDO EL TÉRMINO CALIDAD A LO LARGO DEL TIEMPO.

- A. PRIMERO SE HABLA DE CONTROL DE CALIDAD, QUE SE BASA EN TÉCNICAS DE INSPECCIÓN APLICADAS A PRODUCCIÓN.
- B. POSTERIORMENTE NACE EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD, QUE PERSIGUE GARANTIZAR UN NIVEL CONTINUO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO PROPORCIONADO.
- C. FINALMENTE HOY EN DÍA SE CONOCE COMO CALIDAD TOTAL, UN SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL ÍNTIMAMENTE RELACIONADO CON EL CONCEPTO DE MEJORA CONTINUA Y QUE INCLUYE LAS DOS FASES ANTERIORES.

LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE ESTE SISTEMA DE GESTIÓN SON LOS SIGUIENTES:

- CONSECUCIÓN DE LA PLENA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE (INTERNO Y EXTERNO).
- DESARROLLO DE UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA EN TODAS LAS ACTIVIDADES Y PROCESOS LLEVADOS A CABO EN LA EMPRESA (IMPLANTAR LA MEJORA CONTINUA TIENE UN PRINCIPIO PERO NO UN FIN).
- TOTAL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y UN LIDERAZGO ACTIVO DE TODO EL EQUIPO DIRECTIVO.
- PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y FOMENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO HACIA UNA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.
- INVOLUCRACIÓN DEL PROVEEDOR EN EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL DE LA EMPRESA, DADO EL FUNDAMENTAL PAPEL DE ÉSTE EN LA CONSECUCIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA.

- IDENTIFICACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN, SUPERANDO LAS BARRERAS DEPARTAMENTALES Y ESTRUCTURALES QUE ESCONDEN DICHS PROCESOS.
- TOMA DE DECISIONES DE GESTIÓN BASADA EN DATOS Y HECHOS OBJETIVOS SOBRE GESTIÓN BASADA EN LA INTUICIÓN. DOMINIO DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN.

LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD TOTAL PROPORCIONA UNA CONCEPCIÓN GLOBAL QUE FOMENTA LA MEJORA CONTINUA EN LA ORGANIZACIÓN Y LA INVOLUCRACIÓN DE TODOS SUS MIEMBROS, CENTRÁNDOSE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO. PODEMOS DEFINIR ESTA FILOSOFÍA DEL SIGUIENTE MODO:

- ◆ GESTIÓN (EL CUERPO DIRECTIVO ESTÁ TOTALMENTE COMPROMETIDO).
- ◆ LA CALIDAD (LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE SON COMPRENDIDOS Y ASUMIDOS EXACTAMENTE).
- ◆ TOTAL (TODO MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN ESTÁ INVOLUCRADO, INCLUSO EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR, CUANDO ESTO SEA POSIBLE).

A CONTINUACIÓN SE HARÁ UNA APROXIMACIÓN A UNA DEFINICIÓN DE CALIDAD TOTAL, SEGÚN ALGUNOS DE LOS AUTORES MÁS CONNOTADOS EN EL TEMA:

ARMAND FEIGENBAUM:

CALIDAD TOTAL ES UN SISTEMA EFECTIVO DE LOS ESFUERZOS DE VARIOS GRUPOS EN UNA ORGANIZACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN DEL DESARROLLO, DEL MANTENIMIENTO Y LA MEJORA DE LA CALIDAD CON EL OBJETIVO DE HACER POSIBLES MARKETING, INGENIERÍA, PRODUCCIÓN, Y SERVICIO A SATISFACCIÓN TOTAL DEL CONSUMIDOR Y AL NIVEL MÁS ECONÓMICO.

KAORO ISHIKAWA:

CALIDAD TOTAL ES CUANDO SE RODEA DESPUÉS EL SERVICIO DE VENTAS, LA ADMINISTRACIÓN, LA COMPAÑÍA EN SÍ MISMA Y EL SER HUMANO.

PHILIP CROSBY:

CALIDAD TOTAL ES EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS, DONDE EL SISTEMA ES LA PREVENCIÓN, EL ESTÁNDAR ES CERO DEFECTOS Y LA MEDIDA ES EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO.

JOSEPH JURAN:

CALIDAD TOTAL ES ESTAR EN FORMA PARA EL USO (FITNESS FOR USE), DESDE LOS PUNTOS DE VISTA ESTRUCTURALES, SENSORIALES, ORIENTADOS EN EL TIEMPO, COMERCIALES Y ÉTICOS EN BASE A PARÁMETROS DE CALIDAD DE DISEÑO, CALIDAD DE CUMPLIMIENTO, DE HABILIDAD, SEGURIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO EN EL CAMPO.

GENICHI TAGUCHI:

CALIDAD TOTAL ES LA PÉRDIDA MÍNIMA IMPARTIDA A LA SOCIEDAD POR EL PRODUCTO DESDE EL MOMENTO EN QUE SE DESPACHA (CONSIDERANDO REPROCESOS, MANTENIMIENTO, DESECHOS, TIEMPO SIN SER USADO A CAUSA DE FALLAS, RECLAMOS POR GARANTÍAS, Y BAJO RENDIMIENTO DEL PRODUCTO).

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL

LA CALIDAD TOTAL ES UNA ESTRATEGIA QUE BUSCA GARANTIZAR, A LARGO PLAZO, LA SUPERVIVENCIA, EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN OPTIMIZANDO SU COMPETITIVIDAD, MEDIANTE EL ASEGURAMIENTO PERMANENTE DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y LA ELIMINACIÓN DE TODO TIPO DE DESPERDICIOS. CON LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DE TODO EL PERSONAL, PARA ASEGURAR SU FUTURO.

PARA SER COMPETITIVA, UNA EMPRESA NECESITARÁ PREPARARSE CON UN ENFOQUE GLOBAL, EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES. PUES SER EXCELENTE EN EL ÁMBITO LOCAL YA NO ES SUFICIENTE; PARA SOBREVIVIR EN EL MUNDO COMPETITIVO ACTUAL ES NECESARIO SERLO EN EL ESCENARIO MUNDIAL.

CAPACIDAD PARA MEJORAR Y RECONOCER ERRORES

EN EL CONTEXTO DE LA CALIDAD TOTAL SE RECOMIENDA QUE LA SELECCIÓN DE PERSONAL NUEVO SE HAGA PREFERIBLEMENTE PARA LOS CARGOS DE NIVEL OPERATIVO, Y QUE LOS CARGOS DE MAYOR RESPONSABILIDAD SE CUBRAN CON PROMOCIONES Y ASCENSOS DEL PERSONAL DE LA PROPIA EMPRESA.

HERRAMIENTAS BÁSICAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

ENTRE ESTAS HERRAMIENTAS PODEMOS SEÑALAR:

1. LA HOJA DE RECOGIDA DE DATOS: HOJA DE REGISTRO, VERIFICACIÓN, CHEQUEO O COTEJO. SIRVE PARA REUNIR Y CLASIFICAR LAS INFORMACIONES, MEDIANTE LA ANOTACIÓN Y REGISTRO DE SUS FRECUENCIAS BAJO LA FORMA DE DATOS.

2. DIAGRAMA DE PARETO: SE UTILIZA PARA PRIORIZAR LOS PROBLEMAS O LAS CAUSAS QUE LOS GENERA. VILFREDO PARETO (1848-1923) REALIZO UN ESTUDIO, EN EL CUAL DESCUBRIÓ QUE LA MINORÍA DE LA POBLACIÓN POSEÍA LA MAYOR PARTE DE LA RIQUEZA Y LA MAYORÍA DE LA POBLACIÓN POSEÍA LA MENOR PARTE DE LA RIQUEZA. EL DR. JURAN APLICÓ ESTE CONCEPTO A LA CALIDAD, OBTENIÉNDOSE LA REGLA 80/20. SI SE TIENE UN PROBLEMA CON MUCHAS CAUSAS, PODEMOS DECIR QUE EL 20% DE LAS CAUSAS RESUELVEN EL 80% DEL PROBLEMA Y EL 80% DE LAS CAUSAS SOLO RESUELVEN EL 20% DEL PROBLEMA.

3. EL HISTOGRAMA: ILUSTRAN LA FRECUENCIA CON LA QUE OCURREN COSAS O EVENTOS RELACIONADOS ENTRE SI. SE USA PARA MEJORAR PROCESOS Y SERVICIOS AL IDENTIFICAR PATRONES DE OCURRENCIA. SE TRATA DE UN INSTRUMENTO DE SÍNTESIS MUY POTENTE PARA APRECIAR LA TENDENCIA DE UN FENÓMENO.

4. DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO: ES UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE UN PROBLEMA. SE SUELE LLAMAR "DIAGRAMA DE ESPINA DE PESCADO" O DIAGRAMA DE ISHIKAWA. PERMITE DEFINIR UN EFECTO Y CLASIFICAR LAS CAUSAS Y VARIABLES DE UN PROCESO. SE COMPONE DE UN RECTÁNGULO QUE SE SITÚA A LA DERECHA Y DONDE SE ESCRIBE EL RESULTADO FINAL (EFECTO O CONSECUENCIA) Y AL QUE LLEGA UNA FLECHA DESDE LA

IZQUIERDA. OTRAS FECHAS SE DISPONEN COMO EN UNA ESPINA DE PESCADO SOBRE LA MAS GRANDE, QUE ES LA COLUMNA VERTEBRAL. SE REPRESENTAN LÍNEAS OBLICUAS QUE REFLEJAN LAS PRINCIPALES CAUSAS QUE INFLUYEN SEÑALANDO A LA FLECHA PRINCIPAL. CADA FLECHA OBLICUA PRINCIPAL LE LLEGAN OTRAS FLECHAS SECUNDARIAS QUE INDICAN SUBCAUSAS Y, EN LA MEDIDA QUE EL ANÁLISIS TENGA NIVELES MAS PROFUNDOS, LAS SUBDIVISIONES PUEDEN AMPLIARSE. PARA ELABORARLO SE SUELE EMPLEAR MAYORMENTE EL MODELO DE LAS CUATRO O SEIS M (4M, O 6M), O DE LAS 4P, SEGÚN LA CANTIDAD DE ELEMENTOS QUE SE PUEDA INCLUIR EN EL ANÁLISIS DE CAUSA.

5. **DIAGRAMA DE DISPERSIÓN:** RELACIONES POSIBLES ENTRE DOS VARIABLES. POR EJEMPLO LA RELACIÓN ENTRE EL ESPESOR Y LA RESISTENCIA DE LA ROTURA DE UNA PIEZA METÁLICA O ENTRE EL NÚMERO DE VISITAS Y LOS PEDIDOS OBTENIDOS POR UN VENDEDOR, O EL NUMERO DE PERSONAS EN UNA OFICINA Y LOS GASTOS DE TELÉFONO.

6. **GRÁFICO DE CONTROL:** ESTUDIAR LA VARIACIÓN DE UN PROCESO Y DETERMINAR A QUE OBEDECE ESTA VARIACIÓN. ES UNA GRÁFICA LINEAL EN LA QUE SE HAN DETERMINADO ESTADÍSTICAMENTE UN LIMITE SUPERIOR (LIMITE DE CONTROL SUPERIOR) Y UN LIMITE INFERIOR (LIMITE INFERIOR DE CONTROL) A AMBOS LADOS DE LA MEDIA O LÍNEA CENTRAL. LA LÍNEA CENTRAL REFLEJA EL PRODUCTO DEL PROCESO. PROVEEN SEÑALES ESTADÍSTICAS, INDICANDO LA SEPARACIÓN ENTRE LA VARIACIÓN COMÚN Y LA VARIACIÓN ESPECIAL.

NORMAS DE CALIDAD ISO 9001:2000

¿QUÉ ES ISO?

ORGANIZATION INTERNATIONAL OF STANDARIZATION ES LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL FUNDADA EN 1947, CONFORMADA POR LOS ORGANISMOS DE NORMALIZACIÓN DE 118 PAÍSES.

SU MISIÓN ES PROMOVER EN EL MUNDO EL INTERCAMBIO DE BIENES Y SERVICIOS, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UNA HERRAMIENTA UNIVERSAL QUE PROMUEVA EL MEJORAMIENTO CONTINUO.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO)

LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO) ES UNA FEDERACIÓN MUNDIAL DE ORGANISMOS NACIONALES DE NORMALIZACIÓN (COMITÉS MIEMBROS DE LA ISO). LOS COMITÉS TÉCNICOS DE LA ISO SE ENCARGAN POR LO GENERAL DE LA ELABORACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES. LOS COMITÉS MIEMBROS NACIONALES INTERESADOS POR UN TEMA PARTICULAR TIENEN EL DERECHO DE FORMAR PARTE DEL COMITÉ TÉCNICO CREADO PARA ESTE EFECTO. LAS ORGANIZACIONES INTERNACIONALES, TANTO GUBERNAMENTALES COMO NO GUBERNAMENTALES, RELACIONADAS CON LA ISO PARTICIPAN IGUALMENTE EN ESTOS TRABAJOS. LA ISO COLABORA ESTRECHAMENTE CON LA COMISIÓN ELECTROTÉCNICA INTERNACIONAL (CEI) EN LO RELATIVO A LA NORMALIZACIÓN ELECTROTÉCNICA.

LA PUBLICACIÓN EN 1987 DE LAS NORMAS INTERNACIONALES DE LA SERIE ISO 9000 OBEDECIÓ A EXIGENCIAS BÁSICAS DE LOS PROGRAMAS GENÉRICOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.

LAS NORMAS DE LA SERIE ISO 9000 ESTÁN REDACTADAS EN TÉRMINOS GENÉRICOS Y SON IGUALMENTE APLICABLES A EMPRESAS DE SERVICIOS TALES COMO BANCOS, HOSPITALES, HOTELES Y RESTAURANTES. SE DESARROLLARON PRINCIPALMENTE PARA SER USADAS DENTRO DE LAS EMPRESAS Y EN LAS RELACIONES ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR.

ORIGEN DE LAS NORMAS ISO-9000

SE SITÚA EN LA NECESIDAD QUE LOS EJÉRCITOS TENÍAN DE DISPONER DE EQUIPOS MILITARES DE CALIDAD GARANTIZADA. ESTO LLEVÓ, A INTRODUCIR UNA SERIE DE NORMAS DE DISEÑO Y CONTROL DE LA FABRICACIÓN, ACOMPAÑADOS DE PROCEDIMIENTOS DE CALIDAD PARA ASEGURAR QUE LOS FABRICANTES PRODUCÍAN EQUIPOS CON LAS ESPECIFICACIONES DEL ORGANISMO MILITAR CORRESPONDIENTE. EL EMPLEO DE NORMAS SE EXTENDIÓ RÁPIDAMENTE A LOS SECTORES DE LA ENERGÍA NUCLEAR, CUBRIENDO DESDE EL DISEÑO HASTA LA PUESTA EN SERVICIO DE LA CENTRAL, PASANDO POR LA FABRICACIÓN E INSTALACIÓN DE LOS DIFERENTES COMPONENTES. EL PRECEDENTE MÁS CERCANO DE LA SERIE ISO 9000 SE SITÚA EN 1979 EN INGLATERRA, AÑO EN EL QUE SE DESARROLLÓ LA NORMA BS 5750 (BRITISH STANDARD) PARA SISTEMAS DE CALIDAD QUE PUDIERAN SER UTILIZADOS POR LA INDUSTRIA EN GENERAL.

LA FAMILIA DE NORMAS ISO-9000

LAS NORMAS ISO 9001, 9002 Y 9003 ESPECIFICAN LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA ESTABLECER LA CONFIANZA EN LA CALIDAD DE UN PROVEEDOR. LA ISO 9001, SIENDO LA MÁS EXTENSA DE LAS TRES, ABARCA DESDE EL DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO HASTA SU ENTREGA Y SOPORTE AL CLIENTE. LA ISO 9003 SIENDO LA MENOS EXTENSA, ABARCA ÚNICAMENTE LAS ACTIVIDADES DE INSPECCIÓN Y PRUEBA DEL PRODUCTO ANTES DE ENTREGARSE AL CLIENTE. EN 1985 SE EDITA EL PRIMER BORRADOR DE LA NORMAS ISO 9001, 9002, 9003, PUBLICÁNDOSE POR PRIMERA VEZ EN 1987.

EL ORGANISMO ENCARGADO DE LA REALIZACIÓN DE ESTAS NORMAS ES ISO, A TRAVÉS DE SU COMITÉ TÉCNICO TC/176. ISO ES UNA FEDERACIÓN MUNDIAL DE ORGANISMOS NACIONALES DE NORMALIZACIÓN, CREADA EN 1947, CON SEDE EN GINEBRA (SUIZA).

LA SERIE ISO 9000 SURGE PARA ARMONIZAR LA GRAN CANTIDAD DE NORMAS SOBRE GESTIÓN DE CALIDAD QUE ESTABAN APARECIENDO EN DISTINTOS PAÍSES. ACTUALMENTE SON UTILIZADAS EN TODO EL MUNDO.

¿DE QUÉ TRATAN?

TRATAN SOBRE LOS REQUISITOS DE LOS SISTEMAS DE LA CALIDAD, PARA EL ASEGURAMIENTO DE ÉSTA. SE UTILIZAN COMO:

● *HERRAMIENTA DE GESTIÓN INTERNA* (EVITA PROBLEMAS, FOMENTA LA MEJORA, ETC.); TENEMOS EL *ASEGURAMIENTO INTERNO DE LA CALIDAD*: "CONJUNTO DE ACTIVIDADES ORIENTADAS A PROPORCIONAR A LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA LA CONFIANZA DE QUE SE ESTÁ CONSIGUIENDO LA CALIDAD PREVISTA A UN COSTO ADECUADO".

● *HERRAMIENTA DE GESTIÓN EXTERNA*, EN SITUACIONES CONTRACTUALES CON CLIENTES (SIRVE PARA PROPORCIONAR CONFIANZA); TENEMOS EL *ASEGURAMIENTO EXTERNO DE LA CALIDAD*: "CONJUNTO DE ACTIVIDADES ORIENTADAS A DAR CONFIANZA AL CLIENTE DE QUE EL SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SUMINISTRADOR LE PERMITE DAR UN PRODUCTO O SERVICIO CON LOS REQUISITOS DE CALIDAD QUE ÉL HA PEDIDO".

¿QUIÉN LAS UTILIZA?

LOS "CLIENTES" DE ESTAS NORMAS SON EMPRESAS DE TODO TIPO (TANTO DE PRODUCTOS COMO DE SERVICIOS) Y TAMAÑO. EN FUNCIÓN DE SU ACTITUD SE PUEDEN CLASIFICAR EN TRES GRUPOS:

● LOS QUE CREEN EN LA FILOSOFÍA DE LA CALIDAD Y LA UTILIZAN COMO BASE PARA SER MÁS COMPETITIVOS.

● LOS QUE NO TIENEN CLARO LO QUE ES, PERO SE DECIDEN A UTILIZARLAS.

● LOS QUE QUIEREN LA CERTIFICACIÓN POR EXIGENCIAS DE SUS CLIENTES

BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD BASADOS EN ISO 9000

LOS BENEFICIOS TANGIBLES DE TALES SISTEMAS INCLUYEN:

- MEJOR DISEÑO DEL PRODUCTO.
- MEJOR CALIDAD DEL PRODUCTO.
- REDUCCIÓN DE DESECHOS, RECTIFICACIONES Y QUEJAS DE LOS CLIENTES.
- EFICAZ UTILIZACIÓN DE MANO DE OBRA, MÁQUINAS Y MATERIALES CON EL RESULTADO DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.
- ELIMINACIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA EN LA PRODUCCIÓN Y CREACIÓN DE UN CLIMA DE TRABAJO DISTENDIDO, CONDUCIENDO A BUENAS RELACIONES HUMANAS.
- CREACIÓN DE UNA CONCIENCIA RESPECTO A LA CALIDAD Y MAYOR SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO, MEJORANDO LA CULTURA DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA.
- MEJORA DE LA CONFIANZA ENTRE LOS CLIENTES.
- MEJORA DE LA IMAGEN Y CREDIBILIDAD DE LA EMPRESA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES, ESENCIAL PARA EL ÉXITO EN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA.

LA NUEVA VERSIÓN DE LAS NORMAS ISO

LAS NORMAS ISO SON ANALIZADAS PERIÓDICAMENTE PARA DECIDIR SI NECESITAN SER CONFIRMADAS, REVISADAS O CANCELADAS. EL PROPÓSITO ES ASEGURAR QUE LAS MISMAS TOMEN EN CUENTA LOS DESARROLLOS TECNOLÓGICOS Y DE MERCADO, Y QUE SEAN REPRESENTATIVAS DEL ESTADO DE LA CIENCIA Y DE LA TÉCNICA.

LAS SERIES ISO 9000 FUERON PUBLICADAS POR PRIMERA OCASIÓN EN 1987 Y NO FUE SINO HASTA 1994 QUE SE PUBLICÓ SU PRIMERA REVISIÓN: LA RAZÓN FUE QUE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ERAN NOVEDOSOS PARA MUCHAS ORGANIZACIONES QUE SE COMPROMETIERON CON EL ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE CALIDAD BASADOS EN ESTAS NORMAS ISO 9000. EN ESTA CIRCUNSTANCIA, EL ISO/TC 176 SINTIÓ QUE HACER MODIFICACIONES SUSTANCIALES EN LAS NORMAS PODRÍA CONLLEVAR EL RIESGO DE INTERRUMPIR DICHSO ESFUERZOS. POR ELLO LA REVISIÓN DE 1994 FUE RELATIVAMENTE MENOR, Y SE ENFOCÓ A ELIMINAR LAS INCONSISTENCIAS INTERNAS. SIN EMBARGO, LAS REVISIONES DEL AÑO 2000 REPRESENTAN UN CAMBIO SUSTANCIAL DE LAS NORMAS PARA TOMAR EN CUENTA EL DESARROLLO EN EL CAMPO DE LA CALIDAD Y LA CONSIDERABLE EXPERIENCIA QUE EXISTEN ACTUALMENTE SOBRE IMPLEMENTAR ISO 9000.

EL DESARROLLO DE LAS REVISIONES DE LAS NORMAS ISO 9000 SE EFECTUÓ JUNTO CON UNA SERIE DE MEDIDAS Y SERVICIOS DE APOYO. HAN INCLUIDO UNA ENCUESTA PARA DETECTAR LOS REQUISITOS DE LOS USUARIOS DE LAS REVISIONES DEL AÑO 2000; LA VERIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS CON LAS ESPECIFICACIONES ESTABLECIDAS PARA LAS NORMAS; LA VALIDACIÓN PARA DETERMINAR SI LLENAN LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS Y LA MOTIVACIÓN DE LOS USUARIOS PARA EMITIR COMENTARIOS A LOS BORRADORES PARA LA MEJORA DE LOS DOCUMENTOS POSTERIORES, SE CONTÓ CON ACTUALIZACIONES A TRAVÉS DE LA PÁGINA DE INTERNET DE LA ISO (WWW.ISO.CH). ESTAS MEDIDAS HAN MANTENIDO A LOS USUARIOS DE LAS NORMAS ISO 9000 EN UN CICLO DE INFORMACIÓN, SEGÚN PROGRESÓ LA REVISIÓN Y MOTIVADO COMENTARIOS GENERALES EN CADA ETAPA EN LA EVOLUCIÓN DE LOS DOCUMENTOS A FIN DE MEJORARLOS CADA VEZ MÁS.

CAMBIOS PRINCIPALES

EL NÚMERO DE NORMAS EN LA FAMILIA ISO 9000 SE REDUJO, SIMPLIFICANDO SU SELECCIÓN Y USO. LA "SERIE PRINCIPAL" ESTÁ CONFORMADA POR CUATRO NORMAS, DISEÑADAS PARA SER USADAS COMO UN PAQUETE INTEGRAL PARA OBTENER LOS MÁXIMOS BENEFICIOS:

- ◆ ISO 9000, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD- FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO.
- ◆ ISO 9001, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD- REQUISITOS (EN ADELANTE LA ÚNICA NORMA CERTIFICABLE DE LA SERIE).
- ◆ ISO 9004, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD- DIRECTRICES PARA LA MEJORA DEL DESEMPEÑO.
- ◆ ISO 19011, DIRECTRICES SOBRE LA AUDITORÍA DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y AMBIENTALES (PUBLICACIÓN PROGRAMADA PARA 2002).

HA SIDO CORREGIDO EL ÉNFASIS EN LA CERTIFICACIÓN EN ISO 9000, PARA QUE NO SE ANTEPONGA AL USO DE LAS NORMAS PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD. LA NORMA ISO 9001 (REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD) Y LA NORMA ISO 9004 (MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN) HAN SIDO DISEÑADAS EXPRESAMENTE PARA SER UTILIZADAS EN PARALELO, COMO UN "CONJUNTO COHERENTE". "CALIDAD" EN LA SERIE DE NORMAS ISO 9000 SIGNIFICA CUMPLIR CON LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE. ESTE ENFOQUE SE REFUERZA EN LAS NORMAS REVISADAS A TRAVÉS DE LA ADICIÓN DEL REQUISITO DE MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

ES IMPORTANTE SEÑALAR LA FUERTE RELACIÓN ENTRE ISO 9001 E ISO 9004. LAS NORMAS HAN SIDO CREADAS COMO UN PAR COHERENTE, PARA SER UTILIZADAS EN CONJUNTO.

BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD BASADOS EN ISO 9000

LOS BENEFICIOS TANGIBLES DE LA CALIDAD INCLUYEN:

- MEJOR DISEÑO DEL PRODUCTO.
- MEJOR CALIDAD DEL PRODUCTO.
- REDUCCIÓN DE DESECHOS, RECTIFICACIONES Y QUEJAS DE LOS CLIENTES.
- EFICAZ UTILIZACIÓN DE MANO DE OBRA, MÁQUINAS Y MATERIALES CON EL RESULTADO DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.
- ELIMINACIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA EN LA PRODUCCIÓN Y CREACIÓN DE UN CLIMA DE TRABAJO DISTENDIDO, LO QUE CONDUCE A UNAS BUENAS RELACIONES HUMANAS.
- CREACIÓN DE UNA CONCIENCIA RESPECTO A LA CALIDAD Y MAYOR SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN EL TRABAJO, MEJORANDO LA CULTURA DE LA CALIDAD DE LA EMPRESA.
- MEJORA DE LA CONFIANZA ENTRE LOS CLIENTES.
- MEJORA DE LA IMAGEN Y CREDIBILIDAD DE LA EMPRESA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES, LO CUAL ES ESENCIAL PARA EL ÉXITO EN LA ACTIVIDAD EXPORTADORA.

LA NORMA ISO 9001:2000

LA NORMA ISO 9001 SEÑALA LOS REQUISITOS PARA UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE PUEDEN SER UTILIZADOS POR UNA ORGANIZACIÓN PARA AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES AL SATISFACER LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS POR ÉL Y POR LAS DISPOSICIONES LEGALES OBLIGATORIAS QUE SEAN APLICABLES. PUEDE SER UTILIZADA INTERNAMENTE O POR UN TERCERO, INCLUYENDO A ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN, PARA EVALUAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN PARA SATISFACER LOS REQUISITOS DEL CLIENTE, LOS OBLIGATORIOS Y LOS DE LA PROPIA ORGANIZACIÓN.

TODOS LOS USUARIOS DE LAS NORMAS ISO 9001/9002/9003:1994 NECESITARÁN CAMBIAR A ESTA ÚNICA NORMA DE REQUISITOS, LA ISO 9001:2000. ES LA ÚNICA NORMA DE LA

SERIE EN QUE UNA ORGANIZACIÓN PUEDE CERTIFICARSE. LOS REQUISITOS DE LAS VERSIONES DE 1994 SE HAN AMPLIADO EN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

- ☛ OBTENER EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN.
- ☛ IDENTIFICAR LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.
- ☛ IDENTIFICAR LA INTERACCIÓN DE ÉSTOS CON OTROS PROCESOS.
- ☛ ASEGURARSE DE QUE LA ORGANIZACIÓN TIENE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA OPERAR SUS PROCESOS.
- ☛ ASEGURARSE DE QUE LA ORGANIZACIÓN TIENE PROCESOS PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA EFICACIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.
- ☛ ASEGURARSE DEL SEGUIMIENTO A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

LA NORMA ISO 9004:2000

LA VERSIÓN 1994 DE LA NORMA ISO 9004 CONSISTÍA EN VARIAS NORMAS QUE PROPORCIONABAN ORIENTACIÓN PARA DISTINTOS SECTORES. LA NORMA ISO 9004:2000 ES AHORA UN DOCUMENTO GENÉRICO QUE PRETENDE SER UTILIZABLE COMO UN MEDIO PARA QUE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD AVANCE HACIA LA EXCELENCIA.

EL PROPÓSITO DE LA NORMA ISO 9004, BASADA EN OCHO PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, ES PROPORCIONAR DIRECTRICES PARA LA APLICACIÓN Y USO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN. CUBRE EL ESTABLECIMIENTO, OPERACIÓN (MANTENIMIENTO) Y MEJORA CONTINUA DE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

EL IMPLEMENTAR LA NORMA ISO 9004:2000 PRETENDE ALCANZAR NO SÓLO LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN, SINO TAMBIÉN DE TODAS LAS PARTES INTERESADAS, INCLUYENDO AL PERSONAL, A LOS PROPIETARIOS, ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS, PROVEEDORES Y SOCIOS Y LA SOCIEDAD EN SU CONJUNTO.

A U D I T O R I A S

LA AUDITORIA ES UN ELEMENTO BÁSICO DEL SISTEMA DE CALIDAD, YA QUE PERMITE REVISAR SU IMPLANTACIÓN Y EXAMINAR SU EFECTIVIDAD. DURANTE SU DESARROLLO SE ANALIZA SI TODO LO EXPUESTO EN EL MANUAL DE CALIDAD Y PROCEDIMIENTOS SE ESTA LLEVANDO CABO. LA AUDITORIA NO ES UN JUICIO A LOS EMPLEADOS. TAMPOCO ES UN ARMA EXCLUSIVA DEL ENCARGADO DE CALIDAD PARA DESQUITARSE DE SUS COMPAÑEROS.

LA AUDITORIA ES EL ESFUERZO QUE DEBEN PAGAR TODOS LOS TRABAJADORES ANTES DE RECIBIR UN BENEFICIO COMÚN, UN SISTEMA DE CALIDAD A LA MEDIDA DE TODOS LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA. ESTOS SON LOS OBJETIVOS DE LAS AUDITORIAS:

- COMPROBAR LA ADECUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD CON UNA NORMA (ISO 9000).
- COMPROBAR QUE LAS ACTUACIONES DE TODO EL PERSONAL ESTÁN DE ACUERDO CON LO DOCUMENTADO.
- CALIBRAR LA EFICACIA DE LOS PROCESOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- BUSCAR LA MEJORA CONTINUA PROPONIENDO ACCIONES CORRECTORA Y PREVENTIVAS. EN ALGUNOS CASOS, CAMBIAR LOS PROCEDIMIENTOS PREVISTOS SEGÚN LAS CONCLUSIONES EXTRAÍDAS.
- OBTENER LA INSCRIPCIÓN EN UN REGISTRO O EL APROBADO DE UN CLIENTE (AUDITORÍA EXTERNA.)
- EVALUAR LA CAPACIDAD DE UN PROVEEDOR (AUDITORIA EXTERNA.)

CAPÍTULO 8



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ANTECEDENTES GENERALES

EN LA ANTIGUA GRECIA EL *STRATEGOS* ERA EL CARGO DE LA PERSONA QUE SE HACÍA RESPONSABLE DE LOS PREPARATIVOS BÉLICOS Y DE COMANDAR EL EJÉRCITO. DE AHÍ QUE MÁS TARDE SE CONCIBA A LA ESTRATEGIA COMO EL:

"ARTE DE DIRIGIR LAS OPERACIONES MILITARES"

AL PASAR A LA ADMINISTRACIÓN, LA FIGURA DEL ENEMIGO QUEDA REPRESENTADA POR LOS RETOS QUE LE IMPONE EL MEDIO AMBIENTE A LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRATEGIA POR LA FORMA EN QUE SE APROVECHA LA CAPACIDAD INTERNA PARA HACERLES FRENTE Y SALIR TRIUNFANTE. EN ESTE CONTEXTO SE ALCANZAN A IDENTIFICAR TRES GRANDES ESCUELAS: LA PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO, EL ENFOQUE DE NEGOCIOS Y LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA; CADA UNA CON MÚLTIPLES VARIANTES Y FORMAS DE ANÁLISIS.

PRINCIPALES ESCUELAS

PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO: COMO RESPUESTA AL *BOOM* ECONÓMICO DE LA POSGUERRA Y ANTE LA ESCASA COMPETENCIA, LAS EMPRESAS ADOPTARON UN ENFOQUE DE PLANEACIÓN DE LARGO PLAZO PARA ORIENTAR SU ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN, INTEGRACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN. EL PROCEDIMIENTO CONSISTE EN:

- ⊕ ELABORAR EL PRONÓSTICO DE LA DEMANDA (± 5 AÑOS)
- ⊕ SOBRE ESTA BASE FIJAR LAS METAS DE CRECIMIENTO
- ⊕ ESTABLECER LOS PROGRAMAS FUNCIONALES REQUERIDOS (MANUFACTURA, LOGÍSTICA, PERSONAL, ETC.)
- ⊕ INTEGRAR EL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN DE LOS SIGUIENTES AÑOS (DE AHÍ SE CONOZCA COMO EL PRESUPUESTO EXTENDIDO).

ENFOQUE DE NEGOCIOS: A MEDIADOS DE LOS 60's, BAJA EL RITMO DE CRECIMIENTO Y CRECE LA COMPETENCIA, LA PLANEACIÓN ADQUIERE UN NUEVO ESTILO. LA ATENCIÓN SE DIRIGE A DEFINIR:

- ⊕ EN QUÉ NEGOCIOS CONVIENE COMPETIR (DADO EL ATRACTIVO DEL MERCADO Y LA FUERZA DE LA EMPRESA) Y
- ⊕ A ESTUDIAR CÓMO GANAR UN MAYOR MERCADO (VÍA PRECIOS, DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO, SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, VENTAJAS COMPETITIVAS, ETC.).

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA (Y AJUSTE): AL LLEGAR LOS 80's EL ENFOQUE DE NEGOCIOS ES OBJETO DE FUERTES CRÍTICAS, POSICIÓN QUE TOMA UNA FUERZA INCONTENIBLE CON EL ÉXITO DE LAS EMPRESAS JAPONESAS, CONCENTRADAS EN LA INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD, CALIDAD, SERVICIO AL CLIENTE, ETC. SURGE ASÍ LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, QUE INTENTA:

- ⊕ AMALGAMAR EL ENFOQUE DE NEGOCIOS CON LO OPERACIONAL.
- ⊕ EL LADO SUAVE DE LA GESTIÓN (LIDERAZGO, TRABAJO GRUPAL, VISIÓN, ETC.)

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

LOS AUTORES CUENTAN CON UNA DEFINICIÓN PROPIA, ES POSIBLE IDENTIFICAR CIERTAS POSICIONES BÁSICAS O FACTORES CLAVE, QUE PERMITEN CARACTERIZAR LA IDEA DE ESTRATEGIA:

- LA ESTRATEGIA COMO EL DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INTERNA PARA ENFRENTAR DISTINTOS RETOS.
- LA ESTRATEGIA COMO RESPUESTA O ANTICIPACIÓN A LOS CAMBIOS DEL MEDIO AMBIENTE.
- LA ESTRATEGIA COMO LA FORMA DE COMPETIR EN EL MERCADO.

- LA ESTRATEGIA COMO LA VISIÓN DE LARGO PLAZO QUE RESULTA DE PREGUNTAR ¿EN QUÉ LUGAR ESTAMOS? Y ¿EN QUÉ LUGAR DEBERÍAMOS ESTAR?
- LA ESTRATEGIA COMO EL VÍNCULO ENTRE LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN, LOS PROGRAMAS DE ACCIÓN Y LOS RECURSOS REQUERIDOS.

LAS "5 P'S" DE MINTZBERG MAS UNA "R"

COMO COMPLEMENTO A LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA, EN EL TERRENO DE LO COTIDIANO. MINTZBERG (1987) HABLA DE '5 P'S' PARA DESCRIBIR EL SENTIDO QUE LE DAN LAS PERSONAS A ESTE TÉRMINO:

- **PLAN:** CURSO DE ACCIÓN PARA ALCANZAR UN FIN, DE GRAN MAGNITUD Y CON UN HORIZONTE DE LARGO PLAZO (EJE. LA ESTRATEGIA PARA SALIR DE LA CRISIS ES ...)
- **PASADA:** TRADUCIENDO "PLOY", ES MANIOBRA O TRETA PARA GANAR LA PARTIDA A UN CONTRINCANTE (EJE. LA ESTRATEGIA CONSISTE EN TOMAR DESPREVENIDA A LA COMPETENCIA Y LUEGO ...)
- **POSICIÓN:** TOMAR Y DEFENDER UNA POSICIÓN QUE SEA VENTAJOSA (EJE. LA ESTRATEGIA CONTEMPLA PENETRAR EL MERCADO DE LOS EUA PARA GANAR PRESTIGIO MUNDIAL Y A PARTIR DE AHÍ ...)
- **PATRÓN:** GRADUALMENTE LOS ENFOQUES EXITOSOS SE CONVIERTEN EN LA ESTRATEGIA, UN MODELO O MODO DE ACTUAR (EJE. LA ESTRATEGIA DE 3M ES LA INNOVACIÓN).
- **PERSPECTIVA:** VISIÓN FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACIÓN (EJE. NUESTRA ESTRATEGIA ES BRINDAR UN SERVICIO SEGURO Y RÁPIDO).

FALTA SEÑALAR QUE NINGUNA "P" TIENE POR SI SOLA UN VALOR ESTRATÉGICO, YA QUE ADEMÁS DEBE CONTAR CON UN ALTO GRADO DE RELEVANCIA, POR LO QUE HAY QUE SUMAR UNA "R".

RESPECTO A ESTA "R", ACKOFF PROPONE ALGUNOS CRITERIOS PARA DISTINGUIR LO ESTRATÉGICO DE LO TÁCTICO: UNA PROPUESTA ES MÁS RELEVANTE (O ESTRATÉGICA) EN LA MEDIDA QUE UNA MAYOR PARTE DE LA ORGANIZACIÓN ESTÉ INVOLUCRADA O RESULTE AFECTADA, Y EN LA MEDIDA QUE MÁS LARGOS E IRREVERSIBLES SEAN LOS EFECTOS.

NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

GIRA ALREDEDOR DE CINCO INTERROGANTES CLAVE. LAS TRES PRIMERAS ESTÁN DIRIGIDAS AL TEMA DE LA COMPETENCIA, CONSIDERANDO LOS NIVELES JERÁRQUICOS TÍPICOS DE UNA ORGANIZACIÓN (DIRECTIVO, UNIDAD DE NEGOCIO Y OPERATIVO):

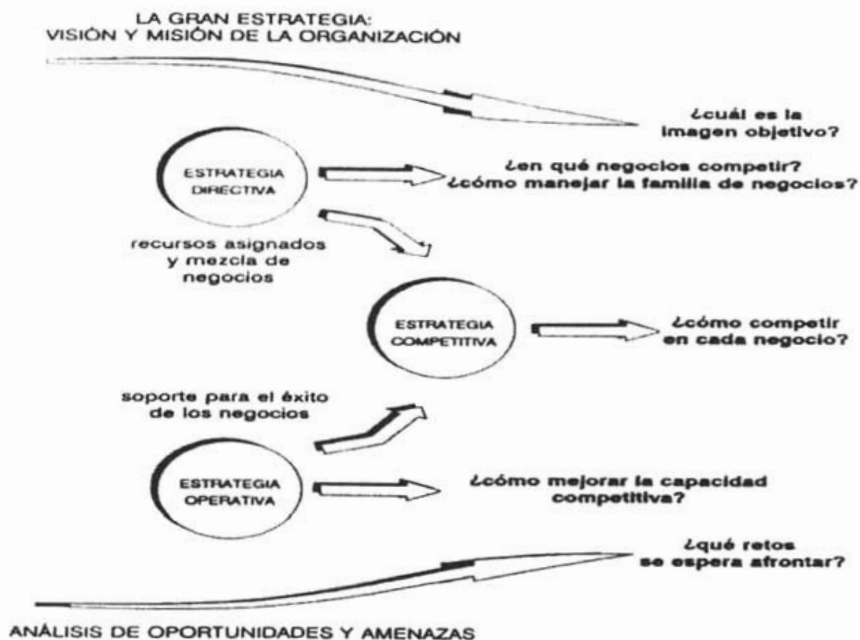
- ⇒ *¿EN QUÉ NEGOCIOS CONVIENE PARTICIPAR Y CÓMO MANEJAR LA FAMILIA DE NEGOCIOS?*
- ⇒ *¿CÓMO COMPETIR EN CADA NEGOCIO?*
- ⇒ *¿CÓMO MEJORAR LA CAPACIDAD COMPETITIVA?*

EL ÉXITO O FRACASO, CRECIMIENTO O CAÍDA DE LA ORGANIZACIÓN, ESTÁ CONDICIONADO POR LA HABILIDAD QUE SE TIENE PARA VER HACIA ADELANTE, SE AGREGAN LAS DOS SIGUIENTES:

- ⇒ *¿QUÉ RETOS SE PREVÉN?*
- ⇒ *¿CUÁL ES LA IMAGEN OBJETIVO?*

SE CONSTRUYE UN MAPA QUE MUESTRA LAS ÁREAS CLAVE O NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



NIVELES DE LOS FINES

UNA ORGANIZACIÓN QUE CARECE DE OBJETIVOS CLAROS Y CUYAS POLÍTICAS SON INCIERTAS, IRÁ A LA DERIVA CON UN DESEMPEÑO POBRE Y FALTO DE COORDINACIÓN. CON FRECUENCIA SE RECURRE A UN EXAMEN PARA DEFINIR QUÉ SE DEBE CORREGIR O MEJORAR, LO QUE DA LUGAR A DISTINTOS OBJETIVOS DE TIPO OPERATIVO:

- • MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS,
- • CREAR UN AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE,
- • REACONDICIONAR UN EQUIPO, ETC.

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LAS QUE SE DEBE PREPARAR LA ORGANIZACIÓN:

- ◆ · ATENDER CAMBIOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DE LA DEMANDA,
- ◆ · VIGILAR LA APARICIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS,
- ◆ · ENFRENTAR NUEVOS COMPETIDORES, ETC.

SI SE REDUCE A UN MANEJO OPERATIVO O A REACCIONAR ANTE LO QUE EL TIEMPO TRAE CONSIGO, SE ESPERARÍA UNA ORGANIZACIÓN CONSERVADORA, INCAPAZ DE CONCEBIR CAMBIOS MAYORES O DE IMPULSAR SU DESARROLLO, SE IGNORA QUÉ ES LO QUE SE BUSCA Y ESTAS ORGANIZACIONES SIGUEN A LA DERIVA.

LA VISIÓN Y LA MISIÓN VISTAS COMO FINES TIENEN UNA INTENCIONALIDAD MÁS AMPLIA, DONDE EL TRABAJO CONSISTE EN ESTABLECER QUÉ CONSECUENCIAS SE CONSIDERAN VALIOSAS, PARA DEFINIR, EL TIPO DE ORGANIZACIÓN QUE SE TENDRÍA SI SE PUDIERA OBTENER TODO LO QUE SE QUISIERA.

FUNCIONES DE LA VISIÓN-MISIÓN

PARA DAR UNA MEJOR IDEA DE LAS NOCIONES VISIÓN Y MISIÓN, PENSEMOS QUE POR UN MOMENTO NOS DAMOS LA OPORTUNIDAD DE ABRIR LA VENTANA DEL TIEMPO PARA DEFINIR QUÉ SE QUIERE QUE SEA LA ORGANIZACIÓN EN EL FUTURO. A PARTIR DEL SIGUIENTE RAZONAMIENTO:

"SI NUESTRAS ACCIONES TIENEN UN EFECTO SOBRE EL FUTURO, ES POSIBLE PLANEAR NO SOLO PARA ADAPTARNOS MEJOR A LAS NUEVAS CIRCUNSTANCIAS, SINO, ANTE TODO, CON LA INTENCIÓN DE LOGRAR EFECTOS DESEADOS."

LA FUNCIÓN, ES LA DE SERVIR DE FUENTE DE INFORMACIÓN E INSPIRACIÓN PARA IDEAR Y PROYECTAR LOS CURSOS DE ACCIÓN QUE NOS PERMITAN ACERCARNOS A LO DESEADO TANTO COMO SEA POSIBLE. EL FUTURO ES CONCEBIDO COMO RESULTADO DE LAS CONDICIONES DEL PRESENTE Y TENDENCIAS DEL PASADO, Y COMO OBJETO DE DISEÑO.

ESTA ORIENTACIÓN DEFINE HACIA DÓNDE CAMBIAR Y CÓMO LOGRARLO, QUE SON DOS INGREDIENTES MÁS IMPORTANTES DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.

ESE OBSCURO OBJETO DEL DESEO

ESTA FRASE SE PLANTEA PARA LA ATENCIÓN SOBRE EL PELIGRO DE CAER EN EL TERRENO DE LA FANTASÍA Y EL AUTOENGAÑO CUANDO SE DISEÑA EL ESTADO DESEADO DE LA ORGANIZACIÓN.

LOS INTENTOS SÓLO QUEDAN EN UNA COLECCIÓN DE FRASES AMABLES O DECLARACIONES MAGNIFICENTES, CARENTES DE SUSTENTO Y CONTENIDO, QUE NO COMPROMETEN A NADA NI A NADIE Y SON INÚTILES PARA IMPULSAR EL CAMBIO. EL RIGOR POÉTICO Y LOS AIRES DE GRANDIOSIDAD, QUEDAN EN EL TERRENO DE LO INOCUO O LO RIDÍCULO, SIEMPRE HABRÁ MENTES SIMPLES E INGENUAS QUE SE SIENTAN CONMOVIDAS POR ESTA CLASE DE LOGROS.

PARA TRAZAR LA IMAGEN OBJETIVO SE REQUIERE DE ALGO MÁS QUE BUENAS INTENCIONES. LOS TÉRMINOS DE VISIÓN, MISIÓN E IDEAL SON OBJETO DE UNA DOBLE INTERPRETACIÓN QUE REFLEJA ESTA SITUACIÓN.

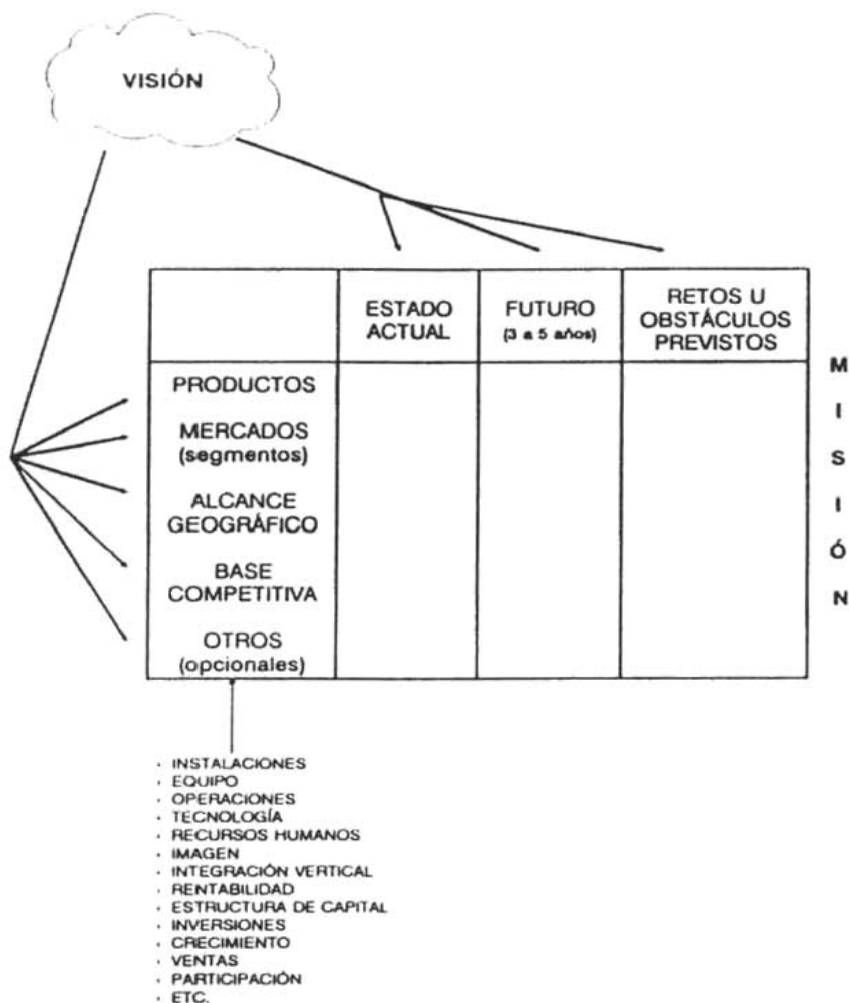
FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN



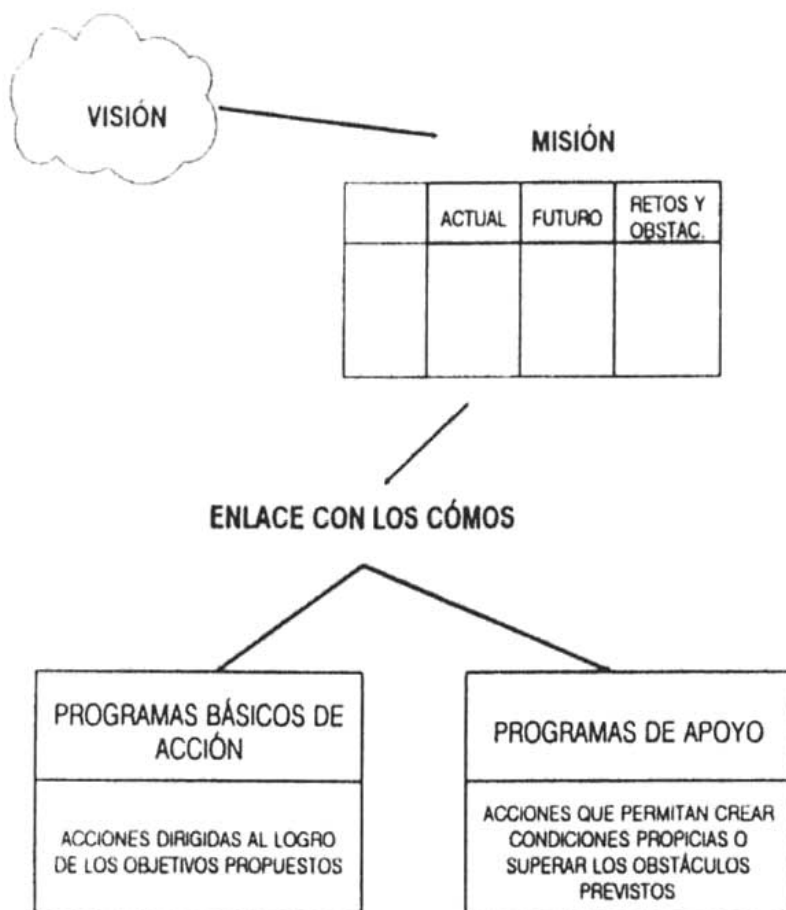
DESARROLLO DE LA MISIÓN

DESARROLLO DE LA MISIÓN



CONEXIÓN CON LOS COMOS

CONEXIÓN CON LOS CÓMOS



ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

EN UNA ÉPOCA DE FUERTES Y FRECUENTES CAMBIOS, EL ÉXITO O FRACASO DE LAS ORGANIZACIONES ESTÁ CONDICIONADO EN UN ALTO GRADO POR LA HABILIDAD QUE MUESTRAN PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES O ENFRENTAR LAS AMENAZAS QUE EL TIEMPO TRAE CONSIGO.

TÉCNICAS DE PRONÓSTICO

TÉCNICAS DE EXTRAPOLACIÓN: SE BUSCA CONOCER EL FUTURO A PARTIR DE LOS DATOS DEL PASADO, COMO UNA CONTINUACIÓN DEL MISMO, LLEVANDO A TÉCNICAS COMO LA REGRESIÓN, LAS SERIES DE TIEMPO, NÚMEROS ÍNDICE O SIMPLES GRÁFICOS.

MODELOS CAUSALES Y DE SIMULACIÓN: EN DONDE SE BUSCA REPRODUCIR LA REALIDAD Y POR ESE MEDIO VER AL FUTURO.

TÉCNICAS DE CONSULTA A EXPERTOS: EN LAS QUE SE APROVECHA EL CONOCIMIENTO INTUITIVO DE LA GENTE PARA APUNTAR AL FUTURO.

MONITOREO: EN LUGAR DE ANTICIPAR EL FUTURO SE TRATAN DE DETECTAR EN FORMA TEMPRANA LOS CAMBIOS QUE VIENEN, PARA ASÍ DAR UNA RESPUESTA LO MÁS OPORTUNA POSIBLE, CON LA DESVENTAJA DE QUE PUEDE SER TARDÍO.

TÉCNICAS DE PRONÓSTICO

**TÉCNICAS DE
EXTRAPOLACIÓN:**

VENTAJAS

- Fácil aplicación
- No exigen un conocimiento profundo
- Buen soporte teórico y aceptación

DESVENTAJAS

- Exigen grandes volúmenes de datos
- No atienden cambios estructurales

**MODELOS CAUSALES Y
DE SIMULACIÓN:**

VENTAJAS

- No exigen grandes volúmenes de datos
- Atienden cambios estructurales

DESVENTAJAS

- Exigen tiempo y esfuerzo
- Demandan un conocimiento profundo

**TÉCNICAS DE
CONSULTA A
EXPERTOS:**

VENTAJAS

- Con frecuencia es el único recurso práctico que queda

DESVENTAJAS

- Sesgos
- Falsa respuesta
- A veces costoso y dilatado

MONITOREO:

VENTAJAS

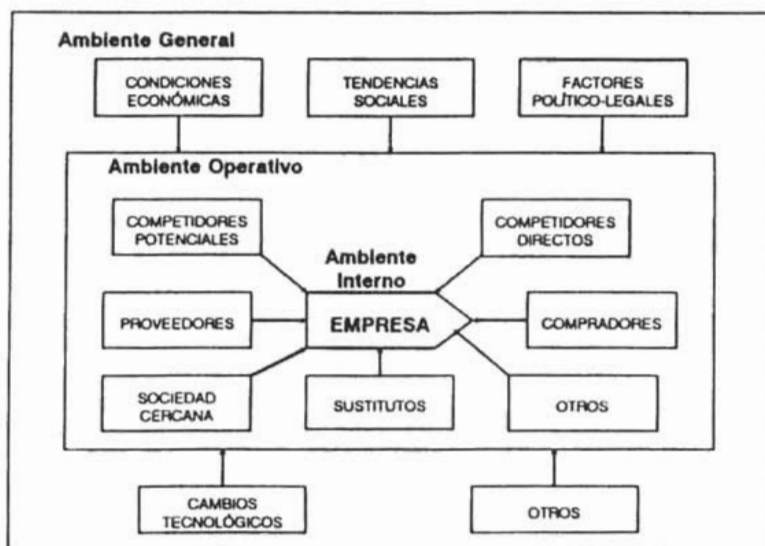
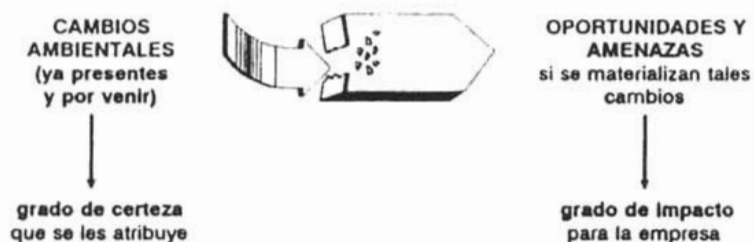
- Atender los requerimientos conforme se van presentando

DESVENTAJAS

- Puede ser tardío

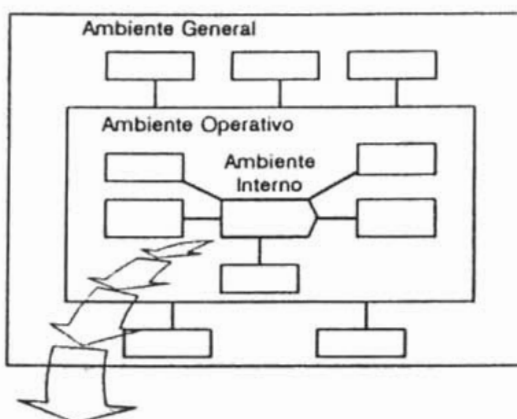
ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS EXTERNO



ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS INTERNO



OPORTUNIDADES



¿QUÉ FAVORECE SU APROVECHAMIENTO? ➡ FORTALEZAS

¿QUÉ LO IMPEDIRÍA O LO LIMITARÍA? ➡ DEBILIDADES



AMENAZAS



¿QUÉ PERMITE EVITARLA O NEUTRALIZARLA? ➡ FORTALEZAS

¿QUÉ HACE VULNERABLE A LA EMPRESA? ➡ DEBILIDADES

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA

AL CONJUNTAR LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO SE HAN CONFIGURADO LOS RETOS PARA LOS QUE SE DEBE PREPARAR LA ORGANIZACIÓN EN LOS SIGUIENTES TÉRMINOS:

- • QUÉ CAMBIOS SE PREVEN EN EL MEDIO AMBIENTE.
- • QUÉ PROBABILIDAD DE OCURRENCIA SE LES ATRIBUYE.
- • CUÁLES SON LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE SE VISUALIZAN SI DICHSO CAMBIOS LLEGARAN A MATERIALIZARSE.
- • EN QUÉ GRADO IMPACTARÍAN A LA ORGANIZACIÓN.
- • CUÁL ES LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LA EMPRESA.

SI LA PROBABILIDAD Y LA CAPACIDAD DE RESPUESTA SON ALTAS:

ESTRUCTURAR UN PLAN DE ACCIÓN BIEN DEFINIDO, CON UN CARÁCTER OFENSIVO PARA APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE ATRINCHERAMIENTO PARA EVITAR LAS AMENAZAS

SI LA PROBABILIDAD ES ALTA Y LA CAPACIDAD ES BAJA:

LA EMPRESA ES VULNERABLE ANTE LAS AMENAZAS, POR LO QUE HABRÍA QUE ESTUDIAR SI ES VIABLE SU FORTIFICACIÓN O SI ES NECESARIO SALIR; PARA UNA OPORTUNIDAD LAS OPCIONES SERÍAN FORTIFICAR O DEJAR PASAR.

SI LA PROBABILIDAD ES BAJA Y LA CAPACIDAD ES ALTA:

DADO QUE SE ESTÁ PREPARADO PARA UNAS REMOTAS OPORTUNIDADES O AMENAZAS, LO QUE SE SUGIERE UN MONITOREO MENOR PARA ACTUAR EN SU MOMENTO.

SI TANTO LA PROBABILIDAD COMO LA CAPACIDAD SON BAJAS:

PARA LAS AMENAZAS SE PROPONE UN PLAN DE CONTINGENCIA, YA QUE SU APARICIÓN RESULTARÍA CATASTRÓFICA; SI SE TRATA DE UNA OPORTUNIDAD SE SUGIERE UN MONITOREO MENOR PARA DECIDIR EN SU MOMENTO.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

EN CIERTO SENTIDO EL PRODUCTO JUEGA UN PAPEL DE ENLACE ENTRE OFERTA Y DEMANDA, POR LO QUE EL ÉXITO ESTÁ CONDICIONADO POR:

- ◆ LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA SUPERAR A LA COMPETENCIA.
- ◆ POR LA BONDAD DEL PRODUCTO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.

EN ESTOS TÉRMINOS, LA CONCEPCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DESCANSA EN EL ANÁLISIS DE TRES PARTES CLAVE:

- ⊕ SECTOR INDUSTRIAL: NATURALEZA DE LOS RIVALES Y CAPACIDAD COMPETITIVA.
- ⊕ MERCADO: NECESIDADES Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR.
- ⊕ PERFIL DEL PRODUCTO: PRECIO, CALIDAD, SERVICIO, ETC.

ESTOS TEMAS PERMITEN DELINEAR LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, LAS CUALES SE CONOCEN COMO ESTRATEGIAS DE PRODUCTO-MERCADO.

COMO COMPLEMENTO A ESTAS ESTRATEGIAS, SE DEBEN OBSERVAR ALGUNOS MOVIMIENTOS RELACIONADOS CON LA FORMA EN QUE SE ENFRENTA A LOS Oponentes (ESTRATEGIAS DE RIVALIDAD) Y LA FORMA EN QUE SE ABORDA AL CONSUMIDOR (ESTRATEGIA COMERCIAL).

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA:

EL CONTINUO AVANCE Y LA EMERGENCIA DE AGRESIVOS RIVALES PLANTEAN LA NECESIDAD DE ESTAR ALERTA ACERCA DE LAS CONDICIONES Y LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL QUE SE PARTICIPA, PARA CONSTRUIR UNA ESTRATEGIA SUPERIOR Y NO QUEDAR ATRAPADOS EN UN JUEGO A CIEGAS.

LO QUE SE PROPONE ES REALIZAR UN EXAMEN QUE CONTEMPLA LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- **COMPOSICIÓN DEL SECTOR:** QUÉ FUERZAS INTERVIENEN EN EL SECTOR. PODER E INFLUENCIA DE CADA FUERZA, EN QUÉ FORMA Y BAJO QUÉ CONDICIONES CABE ESPERAR UNA MAYOR PRESIÓN.
- **POSICIÓN COMPETITIVA:** QUÉ CAPACIDAD TIENE LA EMPRESA PARA RESISTIR O EVITAR LAS FUERZAS CONTRARIAS Y CÓMO MEJORAR SU POSICIÓN.
- **CADENA DE VALOR:** CONSTITUYE UN INSTRUMENTO BÁSICO PARA REALIZAR EL ANÁLISIS INTERNO DE LA FIRMA Y DE SUS CONEXIONES CON EL MEDIO AMBIENTE.
- **VENTAJA COMPETITIVA:** QUÉ VENTAJAS TIENE LA EMPRESA SOBRE SUS RIVALES PARA COMPETIR EN EL MERCADO.
- **GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA:** SE INTEGRA UNA BREVE GUÍA CON LOS PRINCIPALES RESULTADOS DE LOS PUNTOS ANTERIORES.

PODER E INFLUENCIA DE CADA FUERZA:

LAS DISTINTAS FUERZAS COMPETITIVAS TIENEN UN IMPACTO EN EL COMPORTAMIENTO, COSTOS Y PRECIOS DE LAS EMPRESAS QUE INTERVIENEN EN EL SECTOR.

COMPETIDORES DIRECTOS: CADA UNO DE LOS COMPETIDORES BUSCA GANAR UNA MEJOR POSICIÓN EN EL MERCADO, CON LA REDUCCIÓN DE PRECIOS, LA MEJORA DEL PRODUCTO, MAYOR PUBLICIDAD O APUNTALANDO LA FUERZA DE VENTAS, CON EL CONSECUENTE AUMENTO EN LOS COSTOS.

NUEVOS COMPETIDORES: LA POSIBLE O LA INMINENTE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES CON FRECUENCIA CONSTITUYE LA MAYOR AMENAZA QUE SE ENFRENTA, EN SU DESEO DE ALCANZAR UNA BUENA PARTICIPACIÓN CONTRIBUYEN A UNA MAYOR RIVALIDAD, LLEGANDO EN OCASIONES A CREAR SERIOS DESEQUILIBRIOS.

SUSTITUTOS: LOS PRODUCTOS ENFRENTAN SUSTITUTOS QUE FIJAN UN TOPE A LOS PRECIOS Y QUE PUEDEN LLEGAR A SACARLOS DEL MERCADO, JUEGAN EL PAPEL DE UN COMPETIDOR MÁS.

PROVEEDORES: PUEDEN EJERCER SU PODER DE NEGOCIACIÓN AL ELEVAR LOS PRECIOS O AL LIMITAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE PROPORCIONAN.

COMPRADORES: LUGAR QUE EN MÚLTIPLES CASOS ES OCUPADO POR LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN, USAN SU PODER DE NEGOCIACIÓN PARA FORZAR LOS PRECIOS A LA BAJA O AL EXIGIR MEJOR CALIDAD Y MEJORES SERVICIOS A COSTA DE LA EMPRESA.

POSICIÓN COMPETITIVA:

ES VALORAR LA CAPACIDAD DE ÉSTA PARA RESISTIR, CONTRARRESTAR O EVITAR LA INFLUENCIA NEGATIVA QUE ENFRENTA.

ASÍ, EN EL CASO DE UN PROVEEDOR PODEROSO SE PONE A CONSIDERACIÓN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA ASIMILAR LAS CONDICIONES IMPUESTAS O PARA NEGOCIAR UN TRATO MÁS FAVORABLE, ADEMÁS DE ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE ROMPER LIGADURAS Y BUSCAR FORMAS ALTERNAS DE APROVISIONAMIENTO.

ANTE UN COMPRADOR FUERTE SE REvisa LA CAPACIDAD DE RESISTIR SUS CONDICIONES O DE LLEGAR A UNA MEJOR NEGOCIACIÓN, ADEMÁS DE PENSAR EN ABRIR NUEVOS CANALES O DE BUSCAR NUEVOS CLIENTES.

ANTE LA AMENAZA DE UN NUEVO COMPETIDOR, SE EXPLORARÍA LA POSIBILIDAD DE OBSTRUIR SU ENTRADA (CERRAR CANALES, LIMITAR ACCESO A TECNOLOGÍA O MATERIAS PRIMAS, PROMOVER PROTECCIONES O EXCLUSIVIDADES, ETC.), QUE DE NO SER FACTIBLE LLEVARÍA A DARLE UN TRATAMIENTO EQUIPARABLE A CUALQUIERA DE LOS RIVALES EXISTENTES.

RESPECTO A LOS COMPETIDORES ACTUALES Y PRODUCTOS SUSTITUTOS, SE DEBE ESTUDIAR ES CON QUÉ VENTAJA COMPETITIVA SE CUENTA PARA HACERLES FRENTE Y SUPERARLOS EN ALGÚN ESPACIO DEL MERCADO CON UN PRODUCTO APROPIADO.

A PARTIR DE ESTA SERIE DE ANÁLISIS SE INTEGRA UN JUICIO SUMARIO ACERCA DE LA VIABILIDAD O NO DE LA EMPRESA, QUE INCLUYE LAS ACCIONES NECESARIAS PARA GANAR UNA

MEJOR POSICIÓN. SI AL FINAL EL JUICIO ES NEGATIVO Y NO SE IDENTIFICAN OPORTUNIDADES DE MEJORA, INDICA QUE ES EL MOMENTO DE PENSAR EN LA SALIDA DEL NEGOCIO O DE ACEPTAR UN DESEMPEÑO QUE IRÍA DE REGULAR A POBRE.

VENTAJA COMPETITIVA:

LA VENTAJA COMPETITIVA ES LA CAPACIDAD QUE TIENE LA EMPRESA PARA OFRECER UN PRODUCTO MEJOR O A UN MENOR PRECIO QUE LOS RIVALES, ATRAYENDO LA ATENCIÓN DE LA DEMANDA. LA VENTAJA PUEDE TENER SU ORIGEN EN MUY DIFERENTES FUENTES.

SE PUEDE HABLAR DE CONDICIONES QUE PONEN EN DESVENTAJA A LA EMPRESA, AL PREGUNTAR DE QUÉ SE CARECE O QUÉ SE HACE PEOR QUE LOS COMPETIDORES, ASPECTOS QUE HAY QUE TENER PRESENTE PARA CUIDAR EL TERRENO QUE SE PISA. LA ESTRATEGIA BUSCARÁ COMO EXPLOTAR Y AMPLIAR LAS VENTAJAS, CUIDANDO LOS PUNTOS DÉBILES.

ANÁLISIS DEL MERCADO:

EL MERCADO ESTÁ FORMADO POR EL CONJUNTO DE COMPRADORES REALES Y POTENCIALES DE UN PRODUCTO. CON FRECUENCIA SE LE CALIFICA COMO LA PRINCIPAL FUENTE DE OPORTUNIDADES.

EN EL ANÁLISIS DEL MERCADO SE CONTEMPLAN LAS SIGUIENTES PARTES:

- > **PANORAMA DEL MERCADO:** TIENE COMO PROPÓSITO OFRECER UNA VISIÓN AMPLIA, UNA DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS MANEJADOS, DE LOS PRINCIPALES GRUPOS DE COMPRADORES A LOS QUE SE DIRIGEN Y DE LAS FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN.
- > **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** COMO EL MERCADO NO ES HOMOGÉNEO, IDENTIFICAR LOS SUBMERCADOS O SEGMENTOS DE QUE SE COMPONE.
- > **TIPOLOGÍAS DEL CONSUMIDOR:** REPRESENTAN UNA ALTERNATIVA PARA LA DIVISIÓN DEL MERCADO.

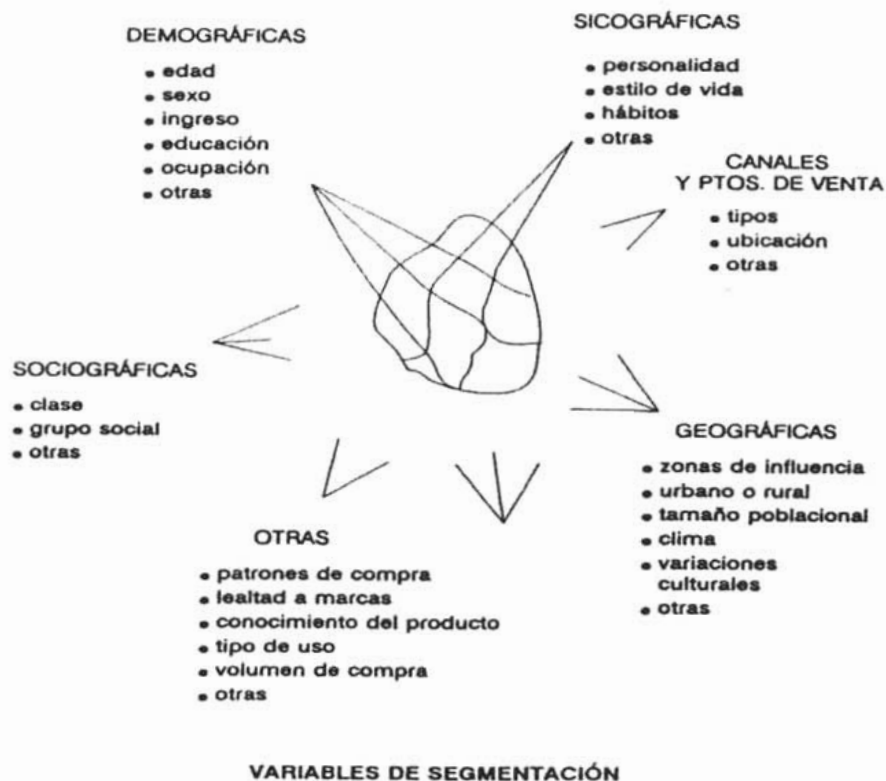
- **MATRIZ PRODUCTO-MERCADO:** SE ESTABLECE LA RELACIÓN ENTRE LAS VARIACIONES DEL PRODUCTO Y LAS PARTES DEL MERCADO AL QUE SE DIRIGEN.
- **MERCADO META:** ES LA PARTE DEL MERCADO HACIA LA QUE CONVIENE DIRIGIR LA ATENCIÓN, TANTO SU ATRACTIVO COMO LA CAPACIDAD PARA SERVIR CON VENTAJA A ESA PARTE.
- **NICHOS DE MERCADO:** SON PEQUEÑOS ESPACIOS DEL MERCADO EN LOS QUE SE APLICAN ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS PARA SU EXPLOTACIÓN.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:

ESTA LARGA LISTA DE POSIBILIDADES NO DEBE LLEVAR A LA EQUIVOCACIÓN DE QUERER TRABAJAR A UN TIEMPO CON UN NÚMERO AMPLIO DE VARIABLES, PUES EXISTE EL PELIGRO DE QUE TODO TERMINE EN UN MAR DE CONFUSIÓN. EL PROCEDIMIENTO QUE SE SUGIERE ES EL SIGUIENTE:

- ⊕ IDENTIFICAR PRIMERO LAS VARIABLES DE MAYOR RELEVANCIA (1, 2, 3 O UN MÁXIMO DE 4),
- ⊕ ESTUDIAR DESDE CADA ÓPTICA CÓMO SE DISGREGA AL MERCADO,
- ⊕ ANALIZAR CÓMO SE ENTRELAZAN LOS RESULTADOS,
- ⊕ PARA AL FINAL HACER LOS REFINAMIENTOS QUE SE ESTIMEN PERTINENTES.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO



MATRIZ PRODUCTO-MERCADO:

DADO QUE LOS DISTINTOS SEGMENTOS REPRESENTAN DIFERENTES NECESIDADES DEL MERCADO (ECONÓMICAS, FÍSICAS, SICOGRÁFICAS, ETC.), A CADA UNO DE ELLOS SE ASOCIA UNA VARIACIÓN O PERFIL DEL PRODUCTO QUE MEJOR RESPONDE A SUS REQUERIMIENTOS, A PARTIR DE LO CUAL SE PUEDE ESTRUCTURAR UNA MATRIZ PRODUCTO-MERCADO.

CUALQUIERA QUE SEA LA FORMA Y DETALLE CON LA QUE RELACIONEN LOS PRODUCTOS CON LOS MERCADOS, LAS IMPLICACIONES Y USOS SON CLAROS:

- ⊕ IDENTIFICAR LOS SEGMENTOS MÁS ATRACTIVOS O QUE ESTÁN MAL ATENDIDOS.
- ⊕ VISUALIZAR LOS ESPACIOS EN LOS QUE LA RIVALIDAD ES MENOR.
- ⊕ AFINAR EL PRODUCTO Y EL SEGMENTO AL QUE SE DIRIGE.
- ⊕ AFINAR LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA LIGADAS AL MERCADO: DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN, VENTAS Y SERVICIO.

MERCADO META:

EL MERCADO META ESTÁ REPRESENTADO POR EL SEGMENTO (O GRUPO DE SEGMENTOS) HACIA EL QUE CONVIENE DIRIGIR LA ATENCIÓN DE LA EMPRESA, DECISIÓN QUE SE APOYA EN LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

- **ATRACTIVO:** DE ACUERDO AL TAMAÑO, CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD PREVISIBLE DEL SEGMENTO.
- **ACCESIBILIDAD:** QUE EL SEGMENTO SEA ALCANZABLE DE ACUERDO A LOS MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN, PROMOCIÓN Y VENTAS DE QUE SE DISPONE.
- **CAPACIDAD:** QUE LA EMPRESA TENGA LOS RECURSOS Y HABILIDADES PARA SERVIR APROPIADAMENTE ESE ESPACIO.
- **COMPETITIVIDAD:** QUE LA POSICIÓN QUE SE TENGA FRENTE A LAS DISTINTAS FUERZAS NO SEA DESFAVORABLE.

AL DEFINIR EL MERCADO META SOBRE UNA MATRIZ DE PRODUCTO-MERCADO, SE ENCUENTRAN LAS SIGUIENTES OPCIONES:

- ☛ **CONCENTRACIÓN:** SERVIR UN SEGMENTO CON UN PRODUCTO ESPECIFICO (PLUMAS MONT BLANC).
- ☛ **ESPECIALIZACIÓN SELECTIVA:** SERVIR ALGUNOS SEGMENTOS CON PRODUCTOS ESPECÍFICOS PARA CADA CASO (V.W. SEDAN, JETTA, COMBI,...)

- ☛ **ESPECIALIZACIÓN POR PRODUCTO:** DESARROLLO DE ADECUACIONES O VARIANTES DE UN PRODUCTO PARA SERVIR A DISTINTOS SEGMENTOS (NESCAFÉ, DOLCA, RISTRETO, DECAF,...)
- ☛ **ESPECIALIZACIÓN POR SEGMENTO:** MANEJO DEL CONJUNTO DE PRODUCTOS QUE REQUIERE UN SEGMENTO ESPECÍFICO (ROBERT'S: ROPA Y ACCESORIOS PARA EJECUTIVOS).
- ☛ **OFERTA NO DIFERENCIADA:** MANEJO DE UN PRODUCTO ESTÁNDAR, CON FRECUENCIA DE BAJO PRECIO, PARA CAPTAR CONSUMIDORES DE DISTINTOS SEGMENTOS (COCACOLA. ENCENDEDORES CHINOS).

NICHOS DE MERCADO:

TODO MERCADO CONTIENE PEQUEÑOS ESPACIOS QUE POR SUS DIMENSIONES O REQUERIMIENTOS ESPECIALES PUEDEN SER SERVIDOS EN FORMA VENTAJOSA POR EMPRESAS NUEVAS O DE RECURSOS LIMITADOS, DICHS ESPACIOS ESTÁN FUERA DEL ALCANCE O CARECEN DE INTERÉS PARA LOS RIVALES MÁS PODEROSOS.

TAMBIÉN PUEDE DARSE EL CASO DE PEQUEÑOS ESPACIOS CREADOS AL DIVIDIR Y VOLVER A DIVIDIR EL MERCADO. ALGUNOS EJEMPLOS DE ESPECIALIZACIÓN (O NICHOS CREADOS) SON LOS SIGUIENTES:

ESP. POR PRODUCTO: AFINACIONES A V.W., TIENDA DE COMICS,...
ESP. POR PROCESO: EMBOBINADOS, TRATAMIENTOS TÉRMICOS,...
ESP. POR CLIENTE: ABASTO A RESTAURANTES, TARJETA EMPRESARIAL, LIBROS DE DERECHO,...
ESP. POR PEDIDO: ENTREGA INMEDIATA, PEQUEÑOS PEDIDOS,

DIMENSIONES DEL VALOR

CALIDAD

LA CALIDAD SE ENTIENDE COMO LA CAPACIDAD DEL PRODUCTO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES Y PREFERENCIAS DEL CLIENTE, ESTO ES, QUÉ LO HACE MEJOR O PEOR, LO CUAL PUEDE SER PLANTEADO EN DISTINTAS FORMAS:

EL PESO DE CADA ATRIBUTO Y EL NIVEL AL QUE CONVIENE LLEVARLO DEPENDE DE LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA, EL SEGMENTO AL QUE SE DIRIGE EL PRODUCTO Y LA POSICIÓN DE LA COMPETENCIA.

CALIDAD

¿QUÉ HACE MEJOR O PEOR AL PRODUCTO?



LA IDEA DE CALIDAD ES MULTIFACÉTICA

S E R V I C I O

LOS SERVICIOS LLEGAN A SER TAN IMPORTANTES COMO EL PRODUCTO MISMO.

SERVICIO AL PRODUCTO: INCLUYE LOS SERVICIOS QUE DE UNA U OTRA MANERA INCIDEN EN EL PRODUCTO, YA SEA ANTES, DURANTE O DESPUÉS DE LA COMPRA:

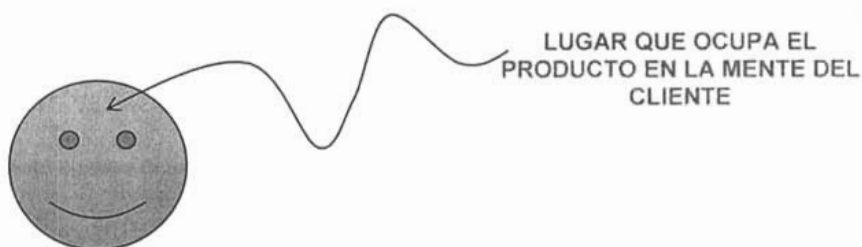
- ✦ ANTES: INFORMACIÓN, COTIZACIONES, DEMOSTRACIONES,...
- ✦ DURANTE: ENTREGA RÁPIDA Y SEGURA, TRASLADO, INSTALACIÓN, AJUSTES, PRUEBAS, CAPACITACIÓN, GARANTÍA,...
- ✦ DESPUÉS: SOPORTE, MANTENIMIENTO, REPARACIONES..

SERVICIO AL CLIENTE: CON FRECUENCIA SE DICE QUE EL VERDADERO PRECIO DE LAS COSAS ESTÁ EN LA MOLESTIA PARA ADQUIRIRLAS, LO CUAL HABLA DE LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS AL CLIENTE:

- ◆ CONVENIENCIA: SON SERVICIOS QUE BUSCAN FACILITARLE LAS OPERACIONES AL CLIENTE (AGILIDAD Y CONFIABILIDAD EN LA TOMA DE ORDENES Y EN LA FACTURACIÓN, CRÉDITO, CERCANÍA, ESTACIONAMIENTO, HORARIOS AMPLIOS, ETC.)
- ◆ TRATO: SON SERVICIOS CON LOS QUE SIMPLEMENTE SE TRATA DE AGRADAR AL CLIENTE (SALVAGUARDA DEL CLIENTE Y SUS PERTENENCIAS, HOSPITALIDAD, EDECANES, PEQUEÑOS REGALOS, CUIDADO DE NIÑOS, DISCRECIÓN, ETC.)
- ◆ PRODUCTOS CONEXOS: A LAS CATEGORÍAS ANTERIORES SE AGREGA UNA TERCERA QUE CONSISTE EN APOYAR AL PRODUCTO (Y AL CLIENTE) OFRECIENDO EN PAQUETE O POR SEPARADO OTROS PRODUCTOS QUE LO COMPLEMENTAN (VIAJES VTP: PCS CON SOFTWARE Y CAPACITACIÓN).

POSICIONAMIENTO:

CON EL POSICIONAMIENTO SE TRATA, DE IDENTIFICAR EL ATRIBUTO QUE SERVIRÁ DE PUNTA DE LANZA PARA PENETRAR EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR Y EL MERCADO, LO QUE NO QUIERE DECIR QUE SE PUEDE FALLAR EN LOS DEMÁS ASPECTOS.



DURABILIDAD Y DESEMPEÑO: NACIDOS FORD, NACIDOS FUERTES

CONFIABILIDAD: BIC NO SABE FALLAR

VARIEDAD: CAMPBELLS, LA SOPA DE CADA DÍA

EXCELENCIA POR EL PRECIO: CHIVAS REGAL, SE VE CARO, LO ES

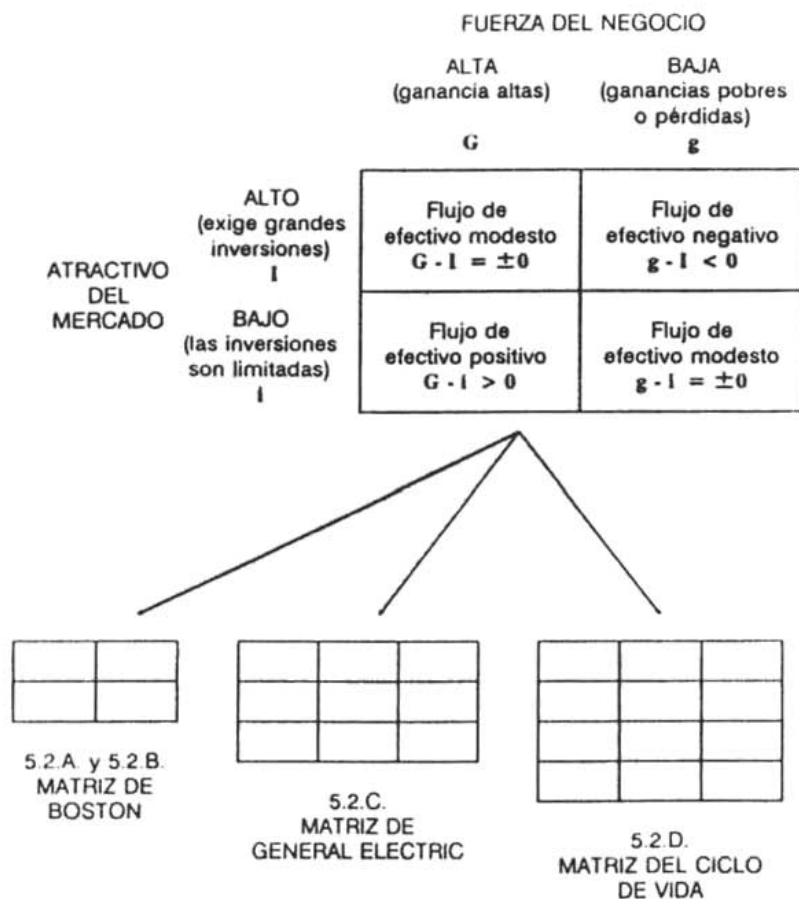
TRATO: SERFÍN, PARA SER PRIMEROS, PRIMERO USTED

PRECIOS BAJOS: CON TAESA CUESTA MENOS, MUCHO MENOS

TECNOLOGÍA: TOSHIBA, UN CONTACTO CON EL MAÑANA

ESTRATEGIA DIRECTIVA

ANÁLISIS DE PORTAFOLIO



MATRIZ DE BOSTÓN

MATRIZ DE BOSTON



POLÍTICAS DE CRECIMIENTO SUGERIDAS

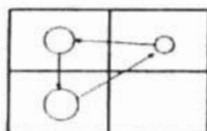
| | |
|---------------------------|--------------------------------------|
| IMPULSAR O SOSTENER | IMPULSAR O DESINVERTIR |
| SOSTENER O COSECHAR | COSECHAR ENFOCAR O DESINVERTIR |

- impulsar: aumentar la participación
- sostener: crecer al ritmo del mercado
- cosechar: invertir sólo lo necesario para mantenerse
- enfocar: orientar la atención a los mejores productos y mercados
- desinvertir: venta o liquidación

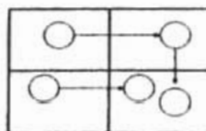
INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE BOSTON

EVOLUCIÓN POSIBLE DE LOS NEGOCIOS

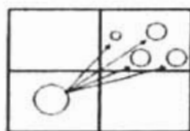


SECUENCIA IDEAL

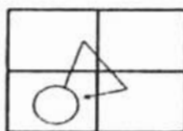


SECUENCIAS CATASTRÓFICAS

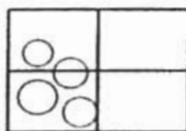
MANEJOS EQUIVOCADOS DEL PORTAFOLIO



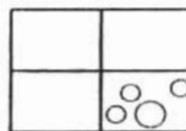
DISPARAR A MUCHAS INTERROGANTES



SOBREINVERTIR EN VACAS

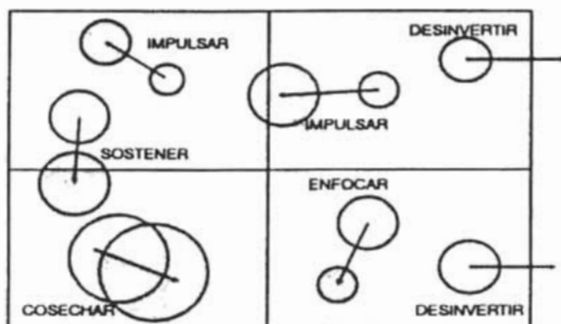


CARTERA DE GANANCIAS CON ESCASO FUTURO



SOSTENER PERROS

EJEMPLO DEL MANEJO DE UN PORTAFOLIO



MATRIZ BASADA EN EL CICLO DE VIDA

MATRIZ BASADA EN EL CICLO DE VIDA



POLÍTICAS DE CRECIMIENTO SUGERIDAS

| CAPACIDAD | ETAPA DE DESARROLLO | | | |
|------------|----------------------|---|---|-------------------------------|
| | EMBRIONARIA | CRECIMIENTO | MADUREZ | DECLINACIÓN |
| FUERTE | IMPULSAR CRECIMIENTO | AUMENTAR PARTICIPACIÓN | MANTENER POSICIÓN Y CRECER CON LA INDUSTRIA | COSECHAR |
| FAVORABLE | IMPULSAR CRECIMIENTO | AUMENTAR PARTICIPACIÓN EN FORMA SELECTIVA | MANTENER POSICIÓN O BUSCAR NICHOS | COSECHAR O PREPARAR RETIRO |
| SOSTENIBLE | IMPULSO SELECTIVO | BUSCAR UN NICHOS Y PROTEGERLO | BUSCAR UN NICHOS O DESINVERTIR | PREPARAR RETIRO O DESINVERTIR |
| DÉBIL | ENTRAR O SALIR | ENTRAR SELECTIVO O SALIR | PREPARA RETIRO O DESINVERTIR | DESINVERTIR |

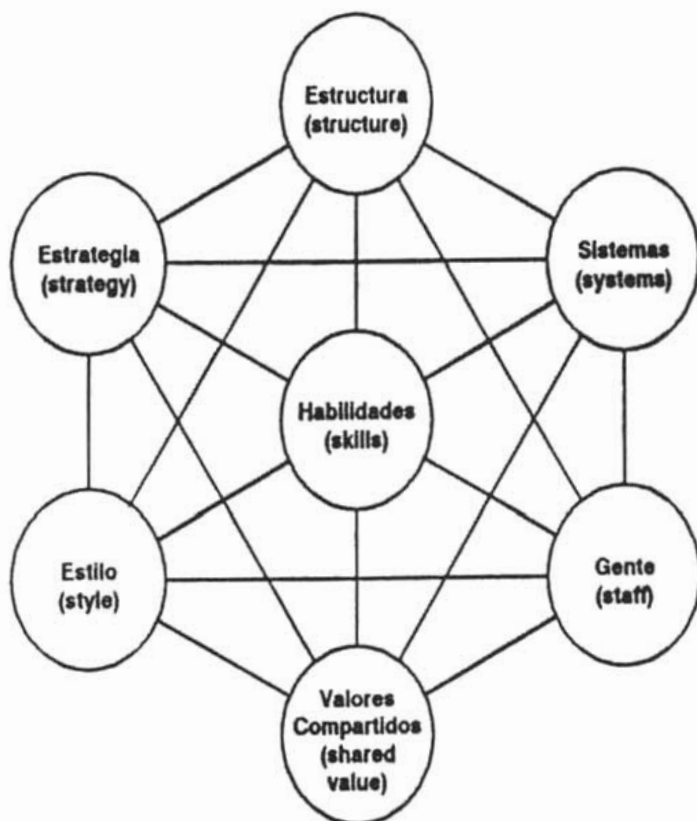
ZONA DE CRECIMIENTO

ZONA DE DUDA EN QUEDAR O SALIR

ZONA DE RETIRO

EL MODELO DE LAS 7 S'S

EL MODELO DE LAS 7 S's



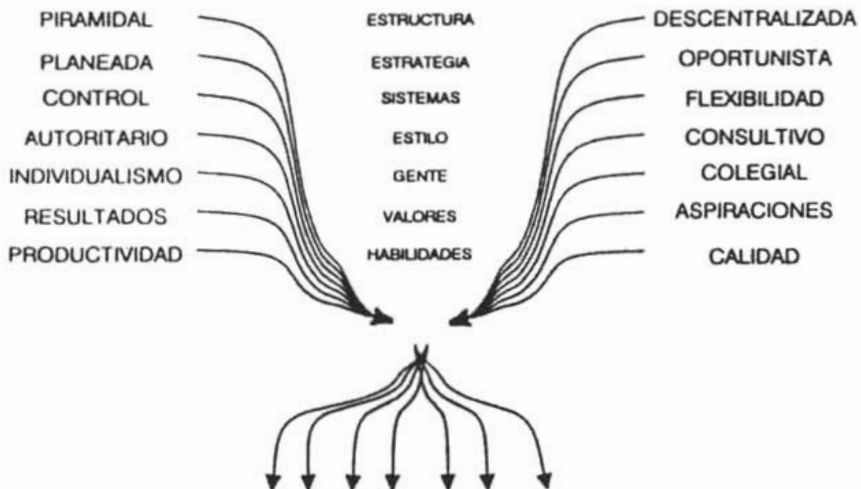
EL MUNDO AL REVÉS

EL MUNDO AL REVÉS

| MUNDO VIEJO | | MUNDO NUEVO |
|--|---|---|
| | ESTRUCTURA | |
| PIRAMIDAL JERÁRQUICA, POSICIONES FIJAS, DECISIONES DE ALTO NIVEL,... |  | DESCENTRALIZADA UNIDADES AUTÓNOMAS, GRUPOS AUTODIRIGIDOS, PLANAS,... |
| | ESTRATEGIA | |
| PLANEADA CLARA, BIEN DEFINIDA, DE LARGO PLAZO,... |  | OPORTUNISTA RAPIDEZ DE RESPUESTA, AGRESIVIDAD,... |
| | SISTEMAS | |
| CONTROL NORMAS, MANUALES, POLÍTICAS, CUOTAS, SUPERVISIÓN,... |  | FLEXIBILIDAD ADAPTACIÓN Y MEJORA CONTINUA, SERIES CORTAS, FUERZAS DE TAREA,... |
| | ESTILO | |
| AUTORITARIO ELITISTA, DIRECCIÓN ANALÍTICA Y DISTANTE, ESTATUS, COMUNICACIÓN VERTICAL,... |  | CONSULTIVO LIDERAZGO, MOTIVACIÓN, PARTICIPACIÓN, COMUNICACIÓN ABIERTA,... |
| | GENTE | |
| INDIVIDUALISMO ESPECIALIZACIÓN, MÉRITOS PERSONALES, DISCIPLINA,... |  | COLEGIAL TRABAJO EN EQUIPO, VERSATILIDAD, COMPROMISO, LEALTAD,... |
| | VALORES COMPARTIDOS | |
| RESULTADOS METAS CUANTITATIVAS, RENDIMIENTO, UTILIDADES,... |  | ASPIRACIONES DIGNIDAD, SUPERACIÓN, ESPÍRITU TRIUNFADOR, ORIENTACIÓN AL CUENTE,... |
| | HABILIDADES | |
| PRODUCTIVIDAD ECONOMÍAS DE ESCALA, PRODUCCIÓN EN SERIE, BAJOS COSTOS,... |  | CALIDAD SERVICIO, CREATIVIDAD, RESPONSIVIDAD, TIEMPO DE CICLO REDUCIDO,... |

J U S T O M E D I O

EL JUSTO MEDIO



C O N C L U S I O N E S

AL TÉRMINO DE ESTE TRABAJO DE TESIS, HE CONCLUIDO QUE EN ÉSTA ÉPOCA DEBEMOS PODER SER CAPACES DE COMPRENDER, MANEJAR Y UTILIZAR, NO SÓLO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DE NUESTRA PROFESIÓN, SINO TAMBIÉN DE OTRAS ÁREAS, NO SIEMPRE AFINES, PERO SI COMPLEMENTARIAS PARA UN MEJOR DESEMPEÑO DE NUESTRO TRABAJO, UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, Y UN MEJOR DESENVOLVIMIENTO DE NUESTRAS RELACIONES LABORALES, TODO ESTO CON CALIDAD.

APRENDÍ CONCEPTOS DEL ÁREA DE ECONOMÍA Y FINANZAS, NECESARIOS PARA ENTENDER COMO PUEDO MEJORAR MI PRODUCTO O SERVICIO AL INTERPRETAR LA OFERTA Y LA DEMANDA, PARA SABER SI EL VOLUMEN DE MI PRODUCCIÓN LO TENGO QUE AUMENTAR O DISMINUIR, SI EL SERVICIO QUE ESTOY OFRECIENDO SE TIENE QUE MEJORAR, O DE SER NECESARIO CAMBIARLO.

TAMBIÉN EN EL ÁREA DE CONTABILIDAD, EL ENTENDER COMO SE HACE UN BALANCE, CUALES SON LOS INGRESOS Y EGRESOS, Y ASÍ PODER LLEVAR UN MEJOR CONTROL DE NUESTRO CAPITAL, AUNQUE NO SE TRATE DE UNA EMPRESA, EN LA VIDA DIARIA ESTOS CONOCIMIENTOS ME PERMITIRÁN INCLUSO UN DIESTRO MANEJO DE LAS TARJETAS DE CRÉDITO Y LOS GASTOS DE LA CASA, LAS INVERSIONES A FUTURO, Y HASTA LA COMPRA DE BIENES RAÍCES,, QUE AUNQUE PAREZCA INCREÍBLE, AL COMPRENDER COMO SE MANEJA LA CONTABILIDAD, SE PUEDE APLICAR DESDE EL HOGAR Y LA VIDA PERSONAL HASTA UNA GRAN EMPRESA Ó NEGOCIO.

EL SABER ELEGIR BIEN A NUESTRO PERSONAL, ES MUY IMPORTANTE TAMBIÉN, YA QUE SI NO TENEMOS A LOS ELEMENTOS HUMANOS ADECUADOS PARA CIERTO TRABAJO, POR MUCHO QUE TRATEMOS DE ALCANZAR UN BUEN DESEMPEÑO, NUNCA LO LOGRAREMOS, NO SÓLO BASTAN LOS CONOCIMIENTOS, ES IMPORTANTE QUE EL TRABAJO GUSTE A QUIEN LO DESEMPEÑA, QUE TENGA APTITUDES Y MUCHAS GANAS DE EVOLUCIONAR JUNTO CON LA EMPRESA, DE SEGUIR APRENDIENDO Y SI ES NECESARIO DE CAMBIAR LA FORMA DE REALIZAR LO APRENDIDO CON ANTERIORIDAD. ES ALGO QUE POCO HACEMOS Y QUE NUEVAMENTE LO MENCIONO, NO SÓLO ES APLICABLE AL TRABAJO SI NO EN LA VIDA DIARIA; LA MANERA EN LA QUE HACEMOS LAS COSAS TIENE QUE IR CAMBIANDO CONFORME NUESTRO ENTORNO CAMBIA.

EN EL CAPÍTULO DE ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO NOS ENSEÑA COMO PODEMOS FOMENTAR EL INTERÉS DE LOS EMPLEADOS Y CREAR UNA COMPETENCIA SANA ENTRE ELLOS, LO CUAL HACE QUE LA MAYOR BENEFICIADA SEA LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ADEMÁS DE TENER EMPLEADOS A GUSTO CON SU DESEMPEÑO Y CONTENTOS POR HACER LO QUE HACEN.

LA COMUNICACIÓN ES BÁSICA ENTRE LOS DEPARTAMENTOS, POR QUE SI NO ES ASÍ, SERÍA COMO UNA MÁQUINA EN DONDE ALGUNA DE SUS PARTES ESTÉ DAÑADA Y SI NO SE REPARA NO PODRÁ FUNCIONAR BIEN, ADEMÁS DE PODER CAUSAR DAÑOS A OTRAS PARTES DE LA MISMA.

TENEMOS QUE APRENDER A CAMBIAR LA FORMA DE LIDERAZGO, DEPENDIENDO DE LA EVOLUCIÓN QUE VAYA TENIENDO UN DEPARTAMENTO O UN EMPLEADO, VAMOS CAMBIANDO Y TENEMOS QUE ADAPTARNOS A ESE CAMBIO.

"DIFERENTES CARICIAS PARA DIFERENTES MUCHACHOS"

CREO QUE SE BASA PARA SER UN BUEN LÍDER, EN PRINCIPIOS SUMAMENTE BÁSICOS, COMO LO SON EL RESPECTO MUTUO, EL AMOR PARA HACER BIEN LAS COSAS Y EL AMOR EN ACTITUD HACIA LOS DEMÁS, EL OPTIMISMO Y ENTUSIASMO, Y EL HACER SENTIR A LOS DEMÁS LO IMPORTANTES QUE SON ELLOS Y LAS TAREAS QUE REALIZAN. MUY IMPORTANTE ADEMÁS, LA DISCIPLINA.

EL HECHO ES QUE NADA ES NUEVO, TENEMOS LO NECESARIO PARA PODER BUENOS LÍDERES, SÓLO HAY QUE FIJARSE BIEN EN DONDE TENEMOS NUESTRAS FALLAS, Y APLICAR LOS CORRECTIVOS.

EN CUANTO A LO QUE SE REFIERE A PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PRODUCCIÓN, SE APLICAN TAMBIÉN, EN LAS GRANDES EMPRESAS, COMO EN ESCUELAS, Y EN CASA YA QUE LAS TÉCNICAS EMPLEADAS PARA LA PLANEACIÓN DE LA ELABORACIÓN DE UN PRODUCTO, COMO SE HACEN LAS RUTAS CRÍTICAS PARA MEDIR LOS TIEMPOS QUE SE TIENEN, Y EN QUE FECHA SE ENTREGA TAL PRODUCTO, UNA CLASE E INCLUSO UNA FIESTA FAMILIAR, TODO NECESITA

PLANEACIÓN, SABER CUÁNTO TARDAREMOS Y CON QUE PRODUCTO O SERVICIO CONTAMOS YA, Y CUÁL ES NECESARIO ADQUIRIR O PRODUCIR,

HE COMPRENDIDO QUE AL TENER ESTOS CONOCIMIENTOS, HE PODIDO AMPLIAR MI VISIÓN DE LAS COSAS, Y PODER PASARLAS Y APLICARLAS, TANTO EN EL TRABAJO, COMO EN CASA E INCLUSO EN MI PERSONA, HA SIDO FANTÁSTICO QUE AL SER INGENIERA PUEDA COMPLEMENTAR MI TRABAJO CON LAS DEMÁS ÁREAS, DÁNDOLE A CADA QUIEN SU LUGAR EN CUANTO A QUE CADA ÁREA TENDRÁ SU EXPERTO EN ELLA.

TODO TRABAJO SE PUEDE REALIZAR COMPLEMENTANDO TODAS LAS ÁREAS PARA LOGRAR UN TODO SIEMPRE A LA VANGUARDIA CON CALIDAD, ESE SERÍA MI CONCLUSIÓN.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- CONTABILIDAD BÁSICA DE E. FOWLER NEWTON, ED. CONTABILIDAD MODERNA, BUENOS AIRES, 1977.
- FUNDAMENTOS DE LA CONTABILIDAD DE MARIO BIONDI Y MARÍA C.T. DE ZANDONA, ED. MACCHI, CUARTA EDICIÓN ACTUALIZADA, BUENOS AIRES, 1991.
- ANDERSON, SWEENEY, WILLIAMS, MÉTODOS CUANTITATIVOS PARA LOS NEGOCIOS, INTERNATIONAL THOMSON EDITORES, MÉXICO, 1999.
- RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, CÓMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS (2º EDICIÓN) MÉXICO, ECASA, 1995.
- KENDALL E. KENETH Y JULIE E. KENDALL, ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS (1º. DE.) MÉXICO, PRENTICE HALL, 1991
- DE: CROSBY PHILIP, "QUALITY IS FREE" MC GRAW HILL, NEW YORK, 1979
- DEMING: FUERA DE LA CRISIS MIT, 1988
- FEIGENBAUM, "CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD", 3º ED.
- ISHIKAWA, ¿QUÉ ES CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD? - EL MODELO JAPONÉS PRENTICE HALL, 1985
- KAIZEN - MASA AKI IMAI - CECSA - 1999
- CÓMO IMPLEMENTAR EL KAIZEN EN EL SITIO DE TRABAJO - MASA AKI IMAI - MCGRAW HILL - 1997
- TEORÍA Z - WILLIAM OUCHI - HYPSPAMERICA - 1982
- REACCIÓN DEL VALOR - WILLIAM A. BAND - DÍAZ DE SANTOS - 1994
- CALIDAD GLOBAL - JOHN MACDONALD Y JOHN PIGGOTT - PANORAMA - 1993
- KAISHA. LA CORPORACIÓN JAPONESA - JAMES ABEGGLEN Y GEORGE STALK - PLAZA & JANES - 1990
- EL TRABAJO DE LAS NACIONES - ROBERT REICH - VERGARA - 1993
- LA GUERRA DEL SIGLO XXI - LESTER THUROW - VERGARA - 1992
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL - STEPHEN ROBBINS - PRENTICE HALL - 1993
- COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO - KEITH DAVIS Y JOHN W. NEWSTROM - MCGRAW HILL - 1999
- COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL - JUDITH R. GORDON - PRENTICE HALL - 1997

- DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DE LAS OPERACIONES - CHASE Y AQUILANO - MCGRAW HILL / IRWIN - 1992
- MANUAL PARA CONTROLAR LOS ACCIDENTES OCUPACIONALES. 2DA. EDICIÓN. CONSEJO INTERNACIONAL DE SEGURIDAD. U.S.A. 1981.
- ECONOMIA, STANLEY FISCHER, RUDIGER DORNBUSCH, RICHARD SCHMALENSSEE, SEGUNDA EDICIÓN, MCGRAW-HILL
- ECONOMIA, PAUL A. SAMUELSON, WILLIAM D. NORDHAUS, DÉCIMO QUINTA EDICIÓN, MCGRAW-HILL
- MÜNCH GALINDO GARCÍA MARTÍNEZ, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, EDITORIAL TRILLAS, 1998
- REYES PONCE, ADMINISTRACIÓN MODERNA, EDITORIAL LIMUSA, MÉXICO, D. F., 1999.
- "EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA INGENIERÍA" AUTOR: SHIGEO SHINGO 2DA. EDICIÓN
- "THE NEW MANUFACTURING CHALLENGE" AUTOR: KIYOSHI SUZAKI 10MA. EDICIÓN
- "KANBAN/JUST IN TIME AT TOYOTA" MANAGEMENT BEGINS AT THE WORKPLACE 3RA. EDICIÓN
- "A NEW LOOK AT THE KANBAN PRODUCTION CONTROL SYSTEM". MARK KEATON. PRODUCTION AND INVENTORY MANAGEMENT JOURNAL THIRD QUARTER 1995
- "EXAMINING A KANBAN MATERIAL ACQUISITION SYSTEM". MICHELE MARKEY IM. MAY-JUNE 1996.
- "THE IMPACT OF LOT-SIZE REDUCTION ON QUALITY". R. ANTHONY INMAN PRODUCTION AND INVENTORY MANAGEMENT JOURNAL FIRST QUARTER 1994
- "JIT AND LEAN PRODUCTION". WILLIAM S. CONGDON & ROBERT M. RAPONE PRODUCTION. AUGUST 1995.
- "MAINTENANCE MANAGEMENT" (MANEJO DEL MANTENIMIENTO). BY CHRISTER IDHAMMMAR. MII
- "COMMON SENSE MANUFACTURING, A METHOD OF PRODUCTION CONTROL". BY HERBERT J. BETZ, JR. LUCENT TECHNOLOGIES READING, PA 19612. "AN ANALYTICAL METHOD FOR PERFORMANCE EVALUATION OF KANBAN CONTROLLED PRODUCTION SYSTEMS". BY MARÍA DI MASCOLO Y YANNIK FREIN. LABORATORIO DE GRENOBLE, SAN MARTÍN FRANCIA. YVES DALLERY. UNIVERSIDAD DE PIERRE ET MARIE CURIE, PARIS, FRANCIA.

- "CHANGES IN PRODUCTION PLANNING AND CONTROL SYSTEMS WITH IMPLEMENTATION OF CELLULAR MANUFACTURING". BY FESTUS O. OLORUNNIWO, PHD ESCUELA DE NEGOCIOS, UNIVERSIDAD DE TENESSEE EN MARTÍN, MARTÍN, TN 38238.
- "VISION PLAYS A BIG ROLE IN SUCCESS" GARY FERGUSON IIE SOLUTIONS AUGUST 1996
- "IMPLEMENTATION OF JIT IN A SMALL MANUFACTURING FIRM" AMRIK S. SOHAL PRODUCTION AND INVENTORY MANAGEMENT JOURNAL FIRST QUARTER 1992
- "A MANUFACTURING PROCESS WITH DIFFERENT FLAVOR: JIT AND ICE CREAM INDUSTRY". MOSHA DOV IM MARCH/APRIL 1992
- "KANBAN TO KANBRAIN" LEWIS J PERELMAN FORBES ASAP
- "LOGISTICS: A CHALLENGE FOR TODAY" BY JAMES A. TOMPKINS IIE SOLUTIONS FEBRUARY 1997
- (NOTAS SOBRE EL LIBRO DE GREGORY MANKIW "PRINCIPIOS DE ECONOMÍA", LECCIÓN , JOAQUÍN PI. ULTIMA ACTUALIZACIÓN ACTUBRE DE 2003.)

I N T E R N E T

- INTERNET: WWW.AITWORLD.COM/LIB/DCIRAW1.HTML INTERNET: WW.DEVELOP.PANTRON.COM/PBRIEF/IN
- INTERNET: WWW.GEOCITIES.COM/TIMESSQUARE/1848/JAPAN21.HTML INTEGRATED KANBAN SYTEMS MILÁN, ITALIA DIRECCIÓN PENDIENTE
- ESTABLISHING BUFFERS AND KANBAN LEVELS IN HIGH VOLUME PULL SYSTEM MANUFACTURING BY MATT COOPER DIRECCIÓN PENDIENTE
- INVENTORY MANAGEMENT IN JUST IN TIME SYSTEMS FUENTE: BUSINESS OPEN LEARNING ACHIEVE
- SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN A THE COLLABORATIVE DILEMMA FUENTE: BUSINESS OPEN LEARNING ACHIEVE
- TYPES OF STOCK FUENTE: BUSINESS OPEN LEARNING ACHIEVE
- INVENTORY VALUES AND DECISIONS FUENTE: BUSINESS OPEN LEARNING ACHIEVE
- BUSINESS OPEN LEARNING ACHIEVE: [HTTP://WWWBS.WLIHE.AC.UK/~JARVIS/BOLA/](http://WWWBS.WLIHE.AC.UK/~JARVIS/BOLA/)

- INTERNET: WWW.KAIZENI-INSTITUTE.COM/
- INTERNET: WWW.IIE.NET.ORG
- INTERNET: WWW.EEVL.AC.UK
- SUPPLY CHAIN MANUFACTURING BY AMERICAN SOFTWARE USA INC.
- HOW TO MANUFACTURE AND SELL YOUR OWN PRODUCTS BY DAVE SCHY
- HOW TO CONTROL A LEAN MANUFACTURING SYSTEM BY ASBJOERN M. BONVIK
- INTERNET: WWW.IS.BBSRC.AC.UK/OPENNET/AREAS/TIG/FD/SHORT-B.HTML
- INTERNET: WWW.SOE.ORG
- INTERNET: WWW.GATECH.EDU/MHRC/CENTER/HOME3.HTM
- INTERNET: WWW.BMPCOE.ORG
- INTERNET: WWW.PDMIC.COM/INDEX.HTML
- INTERNET: [HTTP://SATURN.ARC.AB.CA/-MANTECH/IM-GROUP.HTML](http://SATURN.ARC.AB.CA/-MANTECH/IM-GROUP.HTML)
- INTERNET: WWW.NAUTICOM.NET/WWW/QFDI/
- INTERNET: WWW.WHERE.COM/IS/LINKSEARCH.HTML