



TECNOLOGICO UNIVERSITARIO DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Clave: 3079-02

**“LA CALIDAD TOTAL APLICADA AL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN
UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS”**

TESIS

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:
LETICIA RAMIRO HERNANDEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:
LIC. ARNULFO VEGA VAZQUEZ**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente doy gracias A DIOS por todo lo que me ha regalado y MIS PADRES a quienes debo la vida y el gran apoyo que me han brindado para seguir adelante con mis proyectos.

A mis amigos, familiares, hermanos y profesores a quienes agradezco su amistad, apoyo, cariño, comprensión, enseñanza, paciencia y la motivación a alcanzar mis metas y objetivos.

A Carlos Ruiz Basurto y Asociados S.C.; quienes me brindaron la oportunidad de desenvolverme laboralmente y de quienes he aprendido mucho.

Gracias.

Letty.

"LA CALIDAD TOTAL APLICADA AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS"

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1 LA CALIDAD TOTAL Y SUS PRINCIPALES CORRIENTES.

1.1	Concepto de Calidad Total	2
1.2	Diferencia entre Calidad y Calidad Total	3
1.3	Principios de la Calidad Total	5
1.4	Círculos de Calidad	12
1.5	Principales exponentes de la calidad	17
1.5.1	Edwards Deming	17
1.5.2	Joseph. M. Juran	22
1.5.3	Kaoru Ishikawa	25
1.5.4	Phillip B. Crosby	27
1.5.5	Taguchi Genichi	29
1.5.6	Hammer / Champy	29
1.5.7	Armand V. Feigenbaum	32
1.6	¿Qué es la calidad total aplicada a los recursos humanos?	33

CAPÍTULO 2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

2.1	¿Qué es la administración de recursos humanos?	34
2.2	Importancia del liderazgo en la administración de recursos humanos	35
2.3	Objetivo de la misión y la visión para el personal de la organización	38
2.4	Planeación y Evaluación	41
2.4.1	Valoración y/o análisis de Puestos	42
2.4.2	Reclutamiento y Selección de personal	44
2.4.3	Capacitación	48
2.4.3.1	Motivación y el Trabajo	52
2.4.3.2	La calidad en el trabajo	57
2.4.4	Comunicación	61
2.4.5	Prevención de Riesgos Laborales	66

CAPÍTULO 3 CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA EN MÉXICO.

3.1	Definición de empresa	71
3.2	Clasificación de las empresas	72
3.2.1	Situación actual de la microempresa	76
3.2.1.1	Problemas que enfrenta la microempresa	77

3.2.1.1.1. Financieros	79
3.2.1.1.1.1 Liquidez, solvencia, rentabilidad, apalancamiento, productividad y financiamiento	79
3.2.1.1.1.2 Financiamiento vs. Altas tasas de interés	84
3.2.1.1.1.3 Falta de planeación financiera	87
3.2.1.1.1.3.1 Obligaciones Fiscales	88
3.2.1.1.2 Visión de mercado y nuevas oportunidades	89
3.2.1.1.3 Administración familiar	90
3.2.1.1.3.1 Carencia de una cultura empresarial	91
3.2.1.1.3.2 Falta de capacitación	92
3.2.1.1.3.2.1 Aplicar en forma integral normas certificadas de calidad	94
3.2.1.1.3.3 Visión de mercados	96
3.2.1.2 Obteniendo ventajas de la crisis económica	96

CAPÍTULO 4 LA CALIDAD TOTAL GARANTÍA DE DESARROLLO EN LOS SERVICIOS QUE OFRECE UNA MICROEMPRESA.

4.1 Breve historia de la microempresa orientada a los servicio	98
4.1.1 Misión	98
4.1.2 Visión	98
4.1.3 Organigrama Genera	99
4.1.3.1 Áreas funcionales	99
4.2 La práctica administrativa en la empresa	101
4.2.1 Aplicación del proceso administrativo	102
4.2.1.1 Planeación	103

4.2.1.2	Organización	104
4.2.1.3	Dirección	105
4.2.1.4.	Control	105
4.2.2	La administración de los recursos humanos	106
4.2.2.1	Reclutamiento y Selección	107
4.2.2.2	Capacitación	109
4.2.2.3	Relaciones públicas	110
4.3	Aplicación de la Filosofía de la Calidad Total en la microempresa de servicios	110
4.3.1	Los valores de la calidad en la empresa	111
4.3.2	Capacitación basada en competencias	112
4.3.3	Ser competente en un mundo de competitividad	112
4.3.4	Beneficios de aplicar la Calidad Total en la microempresa de servicios	113
	CONCLUSIONES	114
	BIBLIOGRAFÍA	115

INTRODUCCIÓN

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

La Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo

Existen diferentes precursores que aportan diversidad de puntos para la calidad y esta se vista de un mejor manera y en la cuales muchos mas autores se puedan basar.

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática

Tomando en cuenta que dentro de ello tenemos lo que es el proceso administrativo con sus etapas a las cuales nos debemos de apegar.

Y finalmente ver cómo es que se encuentran en la actualidad las empresas en México, de qué manera se manejan pese a los problemas que actualmente presentamos como país.

Siendo las empresas el principal factor dinámico de la economía de una nación ya que constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes.

CAPÍTULO 1. LA CALIDAD TOTAL Y SUS PRINCIPALES CORRIENTES

1.1 Concepto de Calidad Total

Calidad Total: Es un sistema de administración enfocado a las personas, que se dirigen a un continuo aumento de la satisfacción del cliente, a un costo real siempre menor. La calidad total es un procedimiento de todo el sistema y forma parte integral de una estrategia de alto nivel; funciona horizontalmente a través de funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados de arriba a bajo, y se extiende hacia atrás y adelante para incluir las cadenas de proveedores y clientela. La calidad total hace hincapié en el aprendizaje y en la adaptación al cambio continuo como clave del éxito organizacional. La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.¹

La *calidad total* es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas. Es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio. Para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente. Siempre se está en constante perfeccionamiento manteniendo el objetivo de calidad total lo cual se es alcanzable, en la medida en que la necesidad de los clientes se satisface, una mayor satisfacción del cliente crea una mayor percepción de la calidad en el bien o servicio. En el momento que se satisface la necesidad de un cliente de forma total, se estará dando un producto de calidad total, entendiendo esto como el momento en que se satisface una necesidad anteriormente dada.²

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para

¹ James R. Evans. William Lindsay. Administración y Control de la Calidad. Ed. Thomson. 4ta Ed. p.p. 118.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total

sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- ✓ Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- ✓ Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- ✓ Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería junto con la calidad total puede llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día es la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

1.2 Diferencia entre Calidad y Calidad Total

Calidad: La resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente.³

Calidad: La calidad puede ser un concepto confuso, en parte porque las personas visualizan la calidad con relación a diferentes criterios según su papel individual en la cadena de producción y de comercialización. Además, el significado de calidad ha venido evolucionando conforme la profesión de la calidad ha crecido y madurado.⁴

Calidad: Es un conjunto de propiedades u características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades expresadas o implícitas por un cierto precio.⁵

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar

³ Armand V. Feigenbaum. Control Total de la Calidad. Ed. CECSA. 3ra Ed. p.p, 7.

⁴ James R. Evans. William Lindsay. Administración y Control de la Calidad. Ed. Thomson. 4ta Ed. p.p. 10

⁵ Apuntes de Administración para la Calidad Total. Primera Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Ed. 2003. P.P. 38.

un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que 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.

Desarrollo de un proceso de mejora continúa en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa.

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.

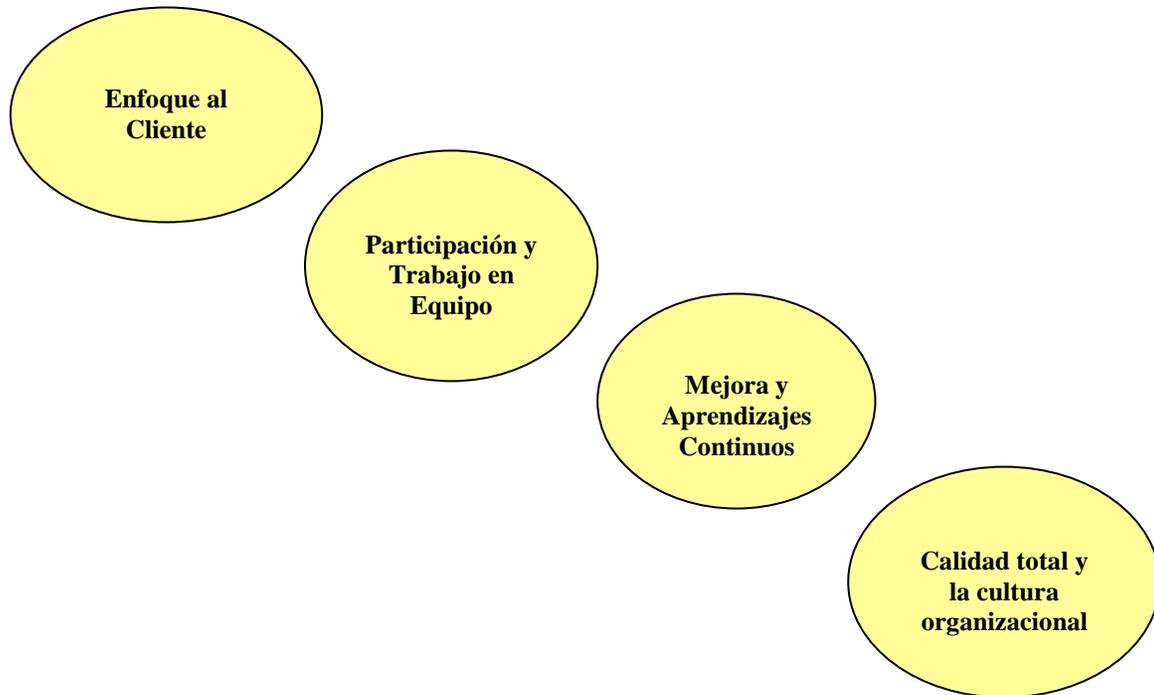
Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.

Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos 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 tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión de la Calidad Total.

1.3 Principios de la Calidad Total.



Enfoque al Cliente

La definición moderna de la calidad se centra en cumplir o en exceder las expectativas del cliente, por lo que él es el principal juez. Muchos factores, basados en la experiencia general de adquisición, propiedad y servicio para el cliente, influyen en la percepción de valor y de satisfacción. Las empresas deben enfocarse principalmente a los atributos de los productos y servicios que contribuyan al valor percibido por el cliente y conduzcan a su satisfacción. Los esfuerzos de una empresa necesitan extenderse más allá de cumplir con las especificaciones, reducir defectos y errores, o eliminar quejas. Debe incluir tanto el diseño de nuevos productos que realmente satisfagan al cliente, como responde con rapidez a las demandas cambiantes de clientes y de mercados.

Desde el punto de vista de la calidad total las decisiones estratégicas que efectué una empresa, son impulsadas por el cliente; la empresa muestra un constante sensibilidad a las nuevas

necesidades de este. Una empresa cercana a sus cliente saben lo que éstos desean, cómo utilizan sus productos y anticipa necesidades que los clientes no están en condiciones de expresar.

El enfoque del cliente, sin embargo, va más allá de las relaciones con el mismo y las que se dan en un nivel interno. La sociedad representa un cliente importante del negocio.

El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

¿Que servicios se ofrecerán?

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

¿Qué nivel de servicio se debe ofrecer?

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, número 800 y sistemas de quejas y reclamos.

¿Cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?

Se debe decidir sobre el precio y el suministro del servicio.

Elementos Del Servicio Al Cliente

- ✓ Contacto cara a cara
- ✓ Relación con el cliente
- ✓ Correspondencia
- ✓ Reclamos y cumplidos
- ✓ Instalaciones

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus suministradores, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencias, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

Las empresas dan énfasis al administrador y el control que al resultado percibido por el cliente. Esto da lugar a que las áreas internas tengan autoridad total para crear políticas, normas y procedimientos que no siempre tiene en cuenta las verdaderas necesidades del cliente o el impacto que dichas políticas generan en la manera como el percibe el servicio.

El Cliente interno es un cliente cautivo

Mientras el cliente externo trae satisfacciones y beneficios, el interno trae problemas e dificultades al trabajo. Esto genera un conflicto permanente cuyas consecuencias siempre terminan perjudicando al cliente externo.

Estrategias del servicio al cliente

- ✓ El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- ✓ La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- ✓ La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- ✓ La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- ✓ La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- ✓ El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- ✓ La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- ✓ La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.
- ✓ Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Esta comprobado que mas del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además a la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

Participación y Trabajo en Equipo

Un elemento importante de la calidad total es el trabajo en equipo, el cual enfoca su atención en las relaciones cliente-proveedor y alienta la participación de la totalidad de la fuerza de trabajo en la solución de los problemas en el sistema, particularmente, aquellos que van mas allá de los límites funcionales.

Un tipo importante de equipo de trabajo es el equipo de funciones cruzadas. Tradicionalmente las administraciones de manera jerárquica; sin embargo, la calidad total requiere de coordinación horizontal entre las unidades organizativas. A menudo la mala calidad es el resultado de rupturas en la responsabilidad que aparece, cuando una organización esta enfocada únicamente hacia estructuras verticales, siendo incapaz de reconocer interacciones horizontales. La estructura vertical conduce a competencia interna, en lugar de promover lo mejor en toda la organización.

Una forma adicional de promover el trabajo en equipo son las asociaciones, las cuales pueden darse entre empresas y sindicatos o bien entre clientes y proveedores son comunes en compañías que practican la calidad total.

Trabajo en equipo y participación que involucre a todos los elementos de una organización, así como a los interesados externos como proveedores y clientes, conduce a la creatividad, a la innovación y al beneficio mutuo.

Los programas de calidad de vida en el trabajo son otra forma en que las empresas reconocen su responsabilidad de crear trabajos y condiciones de trabajo excelente para las personas y para el bienestar económico de la organización.

El proceso social por el que las personas interactúan cara a cara en grupos pequeños es la dinámica grupal. El término "dinámica" proviene de griego y significa "fuerza", de modo que la dinámica de grupo es el estudio de las fuerzas que operan en grupo.

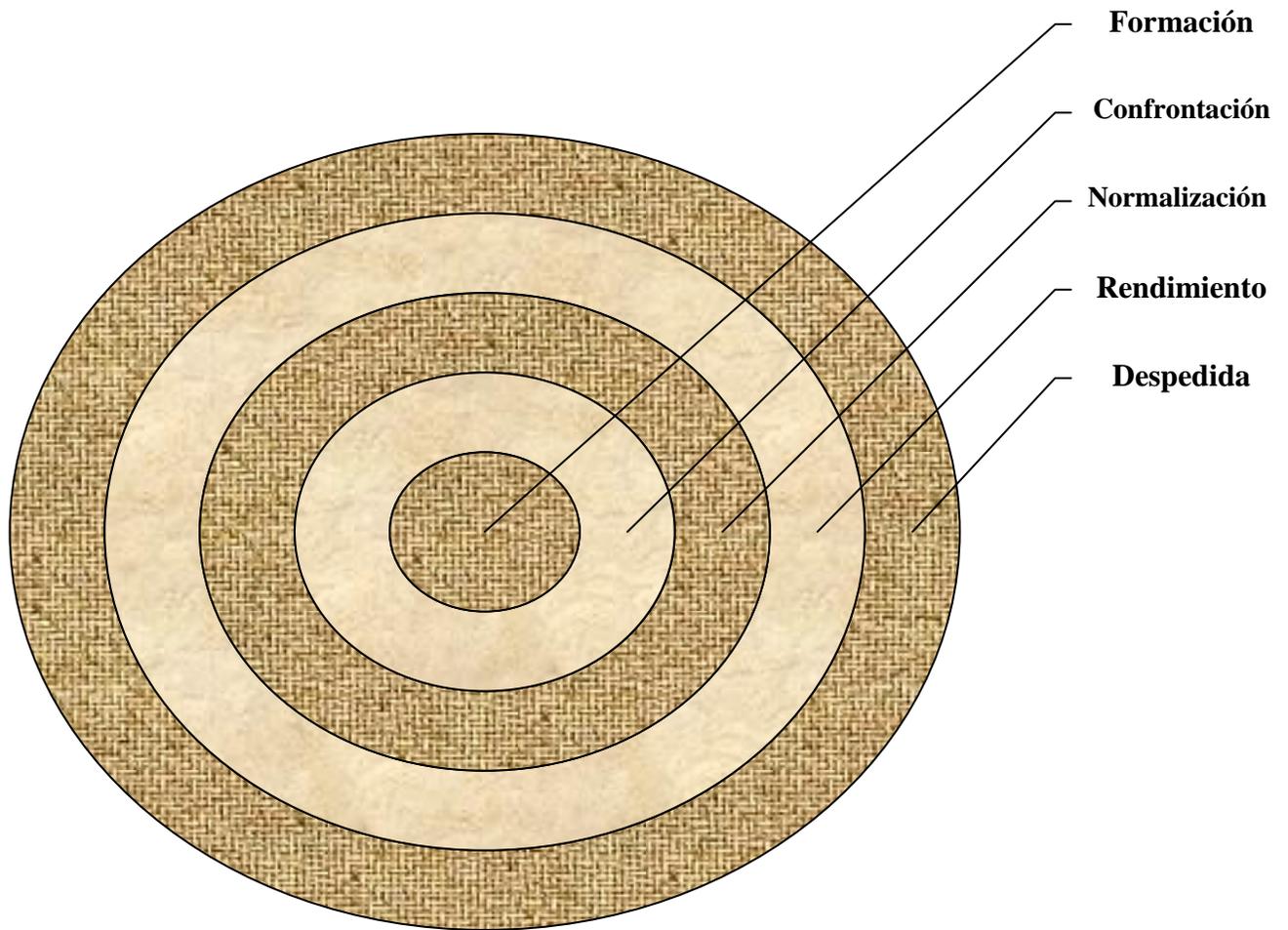
Los grupos tienen propiedades propias y difieren de las correspondientes a los individuos que los conforman. Las propiedades especiales de los grupos se ilustran con lección sencilla de matemáticas.

Son muchas las formas de clasificar a los grupos. Existe una diferencia clave entre los grupos formales, que establecen las organizaciones y que poseen una identidad pública y un objetivo por alcanzar, y los grupos informales que surgen con base en intereses comunes, proximidad y amistad.

Los empleados como individuos realizan tareas operativas; pero en su inmensa mayoría trabajan normalmente en grupos pequeños, donde sus esfuerzos deben encajar como piezas de un rompecabezas. Un equipo de tareas es un grupo cooperativo pequeño que tiene contacto habitual y realiza acciones coordinadas.

Existe trabajo de equipo cuando los miembros de un equipo de tarea conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea, y se brindan apoyo mutuo.

Cuando cierto número de individuos empieza a trabajar en tareas interdependientes, es frecuente que pasen por varias etapas conforme aprende a trabajar juntos como equipo. Las etapas habituales en la evolución de un equipo son:



Mejora y Aprendizaje Continuos

La mejora y el aprendizaje continuo deben ser parte integral de la administración en todos los sistemas y procesos. La mejora continua se refiere tanto a una mejora incremental, pequeña y gradual como a una de descubrimiento grande y rápida. La mejora puede tomar cualquiera de las siguientes formas:

- ✓ Mejorar el valor hacia el cliente mediante productos y servicios nuevos y mejorados.
- ✓ Reducir errores, defectos, desperdicios y costos relacionados.
- ✓ Mejora la productividad y efectividad en el uso de todos los recursos.
- ✓ Mejora la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo.

La necesidad de mejorar los productos y servicios para ponerse a la vanguardia en el mercado, reducir errores y defectos y mejorar la productividad, han sido siempre objetivos esenciales en los negocios. La importancia de mejorar la sensibilidad y el desempeño del tiempo del ciclo es algo reciente.

El aprendizaje se refiere a la adaptación a los cambios; es lo que conduce a metas y procedimientos nuevos. El aprendizaje ocurre mediante la retroalimentación entre la práctica y los resultados. Un ciclo de aprendizaje tiene cuatro etapas:

- ❖ Planeación
- ❖ Ejecución de los planes
- ❖ Evaluación del avance
- ❖ Revisión de los planes con base en lo encontrado en la evaluación.

Una mejora y aprendizaje continuo deben formar parte de las actividades de trabajo cotidiano de todos los empleados. Su misión será enfocarse a eliminar las fuentes de los problemas impulsar oportunidades para hacerlo mejor, así como la necesidad de corregir dificultades que pudieran haber ocurrido.

Calidad Total y la cultura Organizacional.

Los principios de la calidad total (enfoque al cliente, participación y trabajo en equipo, mejora y aprendizajes continuos, Calidad total y la cultura organizacional) deben convertirse en parte primordial de la cultura de una organización e incorporarse en las estrategias y filosofías de liderazgo.

Los tres principios de la calidad total quedan apoyados e implementados por una infraestructura organizacional integrada; esto es, un conjunto de prácticas administrativas y una amplia diversidad de herramientas y técnicas.

Calidad total y la cultura organizacional

Los principios de la calidad total deben convertirse en parte primordial de la cultura de una organización; están incorporadas en las estrategias y filosofías de liderazgo de prácticamente cualquier empresa grande.

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.⁶

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

1.4 Círculos de Calidad

Un círculo de calidad es un grupo de personas de la fuerza de trabajo, por lo general dentro de un departamento, que se reúnen cada semana de forma voluntaria para estudiar los problemas de calidad dentro de su departamento. Los miembros del círculo de calidad eligen los problemas o reciben adiestramiento en las técnicas de solución de los mismos. Cuando se planea con cuidado la introducción de los círculos de calidad y si el ambiente de la empresa es de apoyo, generalmente tiene un gran éxito. Los beneficios caen en dos categorías: ahorros medibles y mejoramiento de las actitudes y el comportamiento de las personas.⁷

Los círculos de calidad persiguen dos tipos de problemas: aquellos que contienen al bienestar de los trabajadores y los relacionados con el bienestar de la compañía. Los problemas de los trabajadores se refieren a su ambiente de trabajo, muchos de estos problemas pueden eliminarse en poco tiempo y sin inversión; pero la administración debe estar preparada para permitir que los trabajadores dediquen tiempo a tales cuestiones.

Quizá el beneficio más importante de los círculos de calidad es el efecto que tiene sobre las actitudes y el comportamiento de las personas. La relación entusiasta de los trabajadores, en ocasiones matizada por la emoción, se basa en la participación personal en la solución de los problemas. Los efectos favorables caen en tres categorías:

1. Efectos de los círculos de calidad sobre las características individuales
 - Permite al individuo mejorar sus aptitudes personales
 - Aumentan la autoestima del individuo
 - Ayudan al trabajador a cambiar ciertas características de su personalidad

⁶ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizational.htm

⁷ Apuntes de Administración para la Calidad Total. Primera Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Ed. 2003. p.p. 66.

2. Efectos de los círculos de calidad sobre las relaciones del individuo con los demás
 - Aumentar el respeto del supervisor por sus trabajadores
 - Aumentar la comprensión del trabajador sobre las dificultades a las que se enfrenta el supervisor
 - Aumentar el respeto de los administradores por los trabajadores

3. Efectos de los círculos de calidad sobre los trabajadores y sus actitudes hacia la compañía
 - Cambian algunas actitudes negativas de los trabajadores
 - Reduce los conflictos en el ambiente de trabajo
 - Permite a los trabajadores entender mejor las razones por las que muchos de los problemas no pueden resolverse tan rápido
 - Inculcan en el trabajador una mayor comprensión de la importancia de la calidad del producto.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo:

- La gestión de calidad en el ámbito de Empresa
- Los círculos de calidad.

Por lo tanto la introducción de los Círculos de Calidad vino como parte de un proceso de evolución natural.

En 1988, en Japón, ya existían más de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores.

A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En U.S.A el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978.

La evaluación de la viabilidad de un programa de círculos de calidad se basa en el supuesto de que los círculos de calidad no son aptos para cualquier organización, y por lo tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

Se ha propuesto un método para evaluar la receptividad de la organización basándose en tres niveles:

- ⇒ Nivel de *mantenimiento*. Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican los círculos de calidad.
- ⇒ Nivel *sinérgico*. Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.
- ⇒ Nivel *ambiental*. Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización cuanto mayor son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

Los puntos focales de los círculos de calidad son:

- ❖ **La calidad.** Se puede considerar como el gran objetivo de los círculos; los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.
- ❖ **La Productividad.** Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.
- ❖ **La mejora de costes.** El conocimiento de los costes evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.
- ❖ **La motivación.** Gracias a los círculos de calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
- ❖ **La integración.** Los círculos de calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.

- ❖ **La reorganización.** Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

- ✓ La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- ✓ Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- ✓ Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- ✓ Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- ✓ Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- ✓ La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- ✓ Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.
- ✓ Deben participar diversas categorías laborales.
- ✓ El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- ✓ El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- ✓ El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir en orden riguroso, para que entren a participar aquellos que vayan pudiendo incorporarse, debido a las bajas de los anteriores.

Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el

trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- ❖ Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- ❖ Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- ❖ Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones. El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:

- Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad.
- Deberán reprimir a los charlatanes.
- Conseguir que hablen los tímidos.
- Evitar discusiones de principio.
- Procurar sacar conclusiones finales.
- Tomar notas de cada sesión.

1.5 Principales exponentes de la calidad.

1.5.1 Edwards Deming.

Un pionero y profeta de la Calidad Total (TQM - Total Quality Management). En 1950, lo que Japón quería, lo tenía Estados Unidos; simultáneamente, ¿Qué tenía los Estados Unidos pero no quería? La respuesta, W. Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos Japoneses como producir calidad.

Treinta años después, luego de ver un documental en televisión en la cadena NBC, titulado, “Si Japón puede, porque nosotros no” corporaciones como Ford, General Motors y Dow Chemical, por nombrar algunas se dieron cuenta y buscaron la asesoría de Deming.

Para Edwards Deming, la calidad no es otra cosa más que “Una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”.⁸

Deming se refería como calidad a todo aquello que le hiciera ahorrar a la empresa y a su vez cumplir a tiempo con la entrega de el producto al cliente, donde esto cambio totalmente la manera de pensar a todos los gerentes al decirles que era mas barato hacer un producto nuevo que corregirlo ya que esto conlleva a la perdida de tiempo y esfuerzo, también Deming recalco en observar las líneas de producción para observar donde se estaba dando el problema y por que y así eliminar lo que estaba fallando de raíz y esto nos ayudaba a conocer cada vez mejor el sistema y aplicarlo a una forma de mejora continua y contribuir a la satisfacción del cliente.

Deming afirma que no es suficiente tan sólo resolver problemas, grandes o pequeños. La dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como los puestos de trabajo.

La misión del organismo es mejorar continuamente la calidad de nuestros productos o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se logra generando un ambiente de integración y cooperación en el que los que estén involucrados. Si la organización consigue llegar a esa meta, aumentará la productividad, mejorará su posición competitiva en el mercado, ofrecerá

⁸ <http://www.geocities.com/gehg48/Antecedentes.html>

una ganancia razonable a los accionistas, asegurará su existencia futura y brindará empleo estable a su personal.

La vida de Deming se tornó un torbellino de consultas y conferencias.

Ampliamente solicitado luego que Deming compartió sus ahora famosos “14 puntos” y “7 pecados mortales” con algunas de las corporaciones más grandes de América. Sus estándares de calidad se convirtieron en sitios comunes en los libros de administración, y el premio Deming, otorgado por primera vez en Japón pero ahora reconocido internacionalmente, es ahora buscado por algunas de las corporaciones más grandes del mundo.

La temprana vida de Deming fue caracterizada por la pobreza y el trabajo duro. Nació el 14 de Octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que seria su próxima comida era parte de su régimen diario. Deming salió a trabajar cuando tenía ocho a un hotel local. Con sus ahorros en mano, Deming se fue de Powell a la edad de 17 hacia Laraman, a la Universidad de Wyoming donde estudio ingeniería. Recibió un Ph.D en Físicas Matemáticas en la Universidad de Yale en 1927 donde fue empleado como profesor. Deming recibió muchas ofertas en la industria privada y agarro un empleo trabajando para el Departamento de Agricultura en Washington, D.C. Fue acá donde Deming conoció a su esposa, Lola Sharpe, con quien se caso en 1932, y fue presentado con su guía, Walter Shewhart, un estadístico para Laboratorios Bell y sus escritos impactaron su vida y se convirtieron en la base de sus enseñanzas.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Deming enseñó a los técnicos e ingenieros americanos estadísticas que pudieran mejorar la calidad de los materiales de guerra. Fue este trabajo el que atrajo la atención de los japoneses. Después de la guerra, la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros buscó a Deming. En Julio de 1950, Deming se reunió con la Unión quien lo presentó con los administradores principales de las compañías japonesas. Durante los próximos treinta años, Deming dedicaría su tiempo y esfuerzo a la enseñanza de los Japoneses y “transformo su reputación en la producción de un motivo de risa a un motivo de admiración y elogio”.

¿Por que fue Deming un éxito en Japón y desconocido en América? Deming fue invitado a Japón cuando su industria y economía se encontraba en crisis. Ellos escucharon. Ellos cambiaron su forma de pensar, su estilo de administrar, su trato a los empleados y tomaron su tiempo. Al seguir la filosofía de Deming, los japoneses giraron su economía y productividad por completo para convertirse en los líderes del mercado mundial. Tan impresionados por este cambio, el Emperador Horohito condecoró a Deming con la Medalla del Tesoro Sagrado de Japón en su Segundo Grado. La mención decía “El pueblo de Japón atribuyen el renacimiento de la industria Japonesa y su éxito mundial a Deming”.

No fue sino hasta la transmisión de un documental por NBC en Junio de 1980 detallando el éxito industrial de Japón que las corporaciones Americanas prestaron atención. Enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, los Presidentes de las corporaciones comenzaron a consultar con Deming acerca de negocios. Encontraron que las soluciones rápidas y fáciles típicas de las corporaciones Americanas no funcionaban. Los principios de Deming establecían que mediante el uso de mediciones estadísticas, una compañía ebria ser capaz de graficar como un sistema en particular estaba funcionando para luego desarrollar maneras para mejorar dicho sistema. A través de un proceso de transformación en avance, y siguiendo los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales, las compañías estarían en posición de mantenerse a la par con los constantes cambios del entorno económico. Obviamente, esto era mucho mas largo, incluía mas procesos de los que estaban acostumbrados las corporaciones Americanas; de aquí, la resistencia a las ideas de Deming.

Los Catorce Puntos y Siete Pecados Mortales de Deming son los siguientes:

Los Catorce Puntos:

1. Crear constancia en los propósitos
2. Adoptar una nueva filosofía
3. Terminar con la practica de comprar a los más bajos precios
4. Establecer liderazgo
5. Eliminar slogans vacíos
6. Eliminar cuotas numéricas
7. Establecer entrenamiento dentro del trabajo
8. Desechar temores

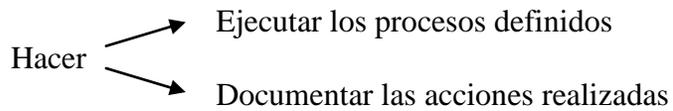
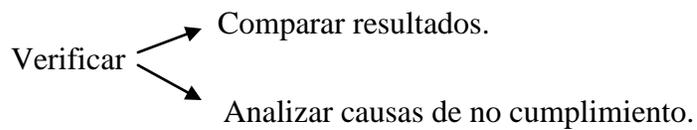
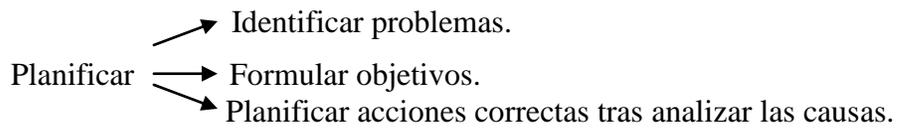
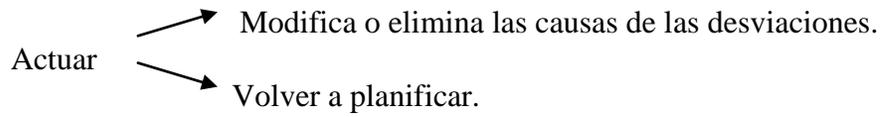
9. Romper barreras entre departamentos
10. Tomar acciones para lograr la transformación
11. Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio
12. Desistir de la dependencia en la inspección en masa
13. Remover barreras para apreciar la mano de obra
14. Reeducar vigorosamente

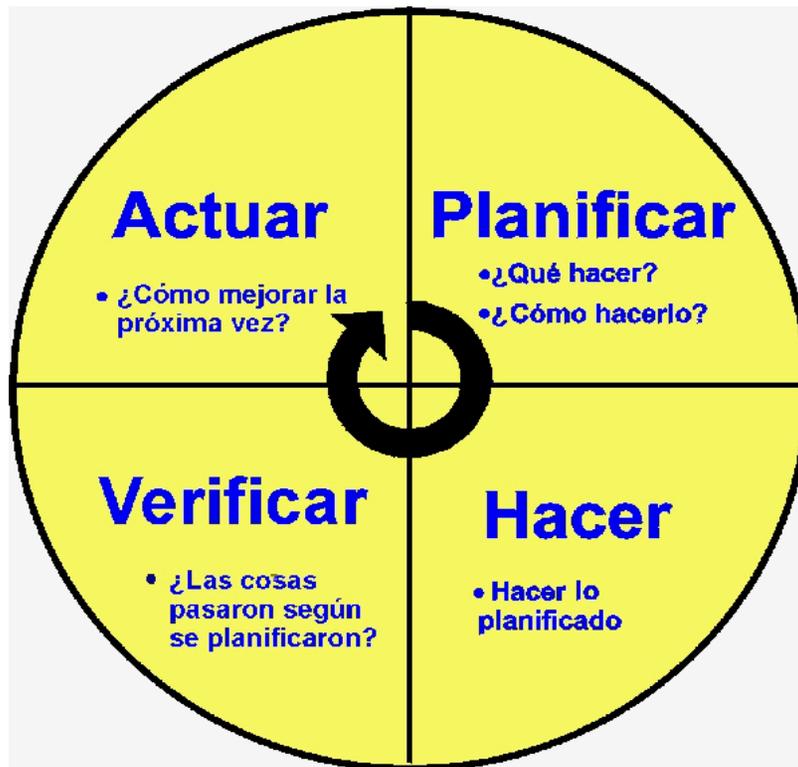
Los Siete Pecados Mortales

1. Carencia de constancia en los propósitos
2. Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos
3. Evaluación de rendimiento, calificación de mérito o revisión anual
4. Movilidad de la administración principal
5. Manejar una compañía basado solamente en las figuras visibles
6. Costos médicos excesivos
7. Costos de garantía excesivo

Deming se hizo disponible a la América corporativa en términos de consulta y a individuales a través de sus escritos y tours de seminarios por los próximos trece años de su vida. Aunque murió en 1993, su trabajo aun vive. Slogans de misión, tales como el de Ford “Calidad es el primer trabajo”, son reconocidos en la industria; cursos empresariales son dictados usando sus principios como partes integrales del curriculum; y la abreviación TQM (Total Quality Management) es ampliamente conocido y comúnmente utilizado a través de la América corporativa. ¿Es el mundo un mejor lugar gracias a Deming? Corporaciones e industrias quienes sus productos mejoran las vidas de las personas han encontrado que lo siguiente es cierto: si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, “la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor”. Los clientes obtienen productos de calidad, las compañías obtienen mayores ingresos y la economía crece. En un plano material, económico, el mundo es ciertamente un mejor lugar gracias a las ideas y enseñanzas de Deming.

Y un sistema de mejora continúa que ya fue propuesto por William Edwards Deming:





Fuente: <http://images.google.com.mx/imgres?imgurl>

1.5.2 Joseph M. Juran.

Nacido en Braila Rumania, publicó su primer libro en 1951, el manual de Control de Calidad. Tal como Deming fue invitado a Japón para dar seminarios y conferencias a altos ejecutivos.

Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo, y se enfocan a la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad, y en la necesidad que tienen de establecer metas y objetivos para la mejora. Enfatizó que *el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo*.

Algunos de sus principios son su definición de la calidad de un producto como “adecuación al uso”; su “trilogía de la calidad”, consistente en *planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad*; el concepto de “autocontrol” y la “secuencia universal de mejoramiento”.

Todas las instituciones humanas han tenido la presentación de productos o servicios para seres humanos. La relación que se da es constructiva solo cuando se respeta a las necesidades de precio, de fecha de entrega y adecuación al uso. Solo cuando se han cumplido las necesidades del cliente se dice que el producto o servicio es vendible.

La **adecuación al uso** implica todas las características de un producto que el usuario reconoce que lo van a beneficiar. Esta adecuación siempre será determinada por el usuario o comprador, y nunca por el vendedor, o el fabricante.

La **calidad de diseño** nos asegura que el producto va a satisfacer las necesidades del usuario y que su diseño contemple el uso que le va a dar. Para poder hacer esto, primero se tiene que llevar a cabo una completa investigación del mercado, para definir las características del producto y las necesidades del cliente.⁹

La **calidad de conformancia** esta tiene que ver con el grado en que el producto o servicio se apege a las características planeadas y que se cumplan las especificaciones de proceso y de diseño. Para poder lograr esto, debe contarse con la tecnología, administración y mano de obra adecuada.¹⁰

La **disponibilidad** es otro factor de la adecuación de la calidad al uso, este se define durante el uso del producto, y tiene que ver con el desempeño que tenga y su vida útil. Si usamos un artículo y falla a la semana entonces este no será disponible aunque hubiera sido la mejor opción en el momento de la compra. El artículo debe de servir de manera continua al usuario.¹¹

El **servicio técnico** por ultimo este define la parte de la calidad que tiene que ver con el factor humano de la compañía. El servicio de soporte técnico, debe estar latamente capacitado y actuar de manera inmediata para poder causar al cliente la sensación de que esta en buenas manos.

La trilogía de la calidad

El mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones, según Juran:

- Control de calidad.
- Mejora de nivel o cambio significativo.
- Planeación de la calidad.

⁹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

Para Juran, “Calidad “es ausencia de deficiencias. Planificar la Calidad es fundamental para la Planificación Empresarial. “Calidad es adecuación al uso” es decir, la calidad es percibida directamente por el cliente, para quien existe una empresa y lo que ella ofrezca o haga.¹²

Calidad según Juran tiene múltiples significados. Dos de esos significados son críticos, no solo para planificar la calidad sino también para planificar la calidad sino también para planificar la estrategia empresarial.

Calidad: Se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: Retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas, etc.

Calidad es " adecuación al uso".

Asistir al personal de la empresa para re planificar aquellos procesos insistentes que poseen deficiencias de calidad inaceptables (caminar por toda la empresa). Asistir al personal de la empresa para dominar el proceso de planificación de la calidad, dominio derivado de la re planificación de los procesos existentes y de la formación correspondiente.

Cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

- **Acciones de control:** Para poder mejorar un proceso necesitamos primero tenerlo bajo control.
- **Acciones de mejora de nivel:** Estas van encaminadas a cambiar el proceso para que nos permita alcanzar mejores niveles promedio de calidad, y para esto se deben de atacar las causas comunes más importantes.
- **Acciones de planeación de calidad:** aquí se trabaja para integrar todos los cambios y nuevos diseños de forma permanente a la operación que normalmente llevamos del proceso, pero siempre buscando asegurar no perder lo ganado. Estos cambios pueden ser para satisfacer los nuevos requerimientos que haga el mercado.

Deming y Juran sostiene que el 85 % de los problemas de una empresa son culpa y responsabilidad de la administración y no de sus trabajadores, por que son lo administradores

¹² <http://www.gerenciasalud.com/art483.htm>

quienes no han podido organizar el trabajo para que los empleados tengan un sistema de autocontrol.

Filosofía de Juran:

- ❖ Planificación de la calidad, control de calidad.
- ❖ La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- ❖ El primer paso para planear la calidad es identificar quienes son los clientes.
- ❖ Para identificar a los clientes hay que seguir el producto para ver sobre quienes repercute.
- ❖ Para comprender las necesidades de los clientes, debemos ir mas allá de las necesidades manifestadas y descubrir las no manifestadas.
- ❖ Las percepciones de los clientes pueden parecernos irreales, pero para los clientes son una realidad y, por lo tanto tenemos que tomarlas en serio.
- ❖ La precisión en asuntos de calidad exige que lo digamos con números
- ❖ Antes de planificar el proceso, deberán ser revisados los objetivos por las personas involucradas.
- ❖ El objetivo óptimo de la calidad tiene que satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores por igual.
- ❖ La calidad de una empresa empieza por la planeación de la misma.
- ❖ Muchas empresas tiene que hacer frente a graves pérdidas y desechos, deficiencias del proceso de planeación.

1.5.3 Kaoru Ishikawa.

El guru de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, es graduado de la Universidad de Tokio. Ishikawa es hoy conocido como uno de los mas famosos gurús de la calidad mundial, y en este trabajo profundizare todos sus logros y las herramientas que a el le dieron tanto reconocimiento. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad el dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad.

Hay algunas indicaciones que nos hacen pensar que los círculos de calidad pudieron haberse utilizado en los Estados Unidos en los años 50, pero a pesar de esto se atribuye al profesor Ishikawa ser pionero del movimiento de los círculos.

Al igual que otros, Ishikawa puso especial atención a los métodos estadísticos y prácticos para la industria. Prácticamente su trabajo se basa en la recopilación de datos.

Una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama causa- efecto que lleva también su nombre (o de pescado).

El diagrama causa-efecto es utilizado como una herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción

De acuerdo con Ishikawa el control de calidad en Japón, tiene una característica muy peculiar, que es la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo nivel jerárquico.

El doctor Ishikawa expuso que el movimiento de calidad debía de imponerse y mostrarse ante toda la empresa, a la calidad del servicio, a la venta, a lo administrativo, etc. Y los efectos que causa son:

- ❖ El producto empieza a subir de calidad, y cada vez tiene menos defectos.
- ❖ Los productos son más confiables.
- ❖ Los costos bajan.
- ❖ Aumentan los niveles de producción, de forma que se puedan elaborar programas más racionales.
- ❖ Hay menos desperdicios y se reprocesa en menor cantidad.
- ❖ Se establece una técnica mejorada.
- ❖ Se disminuyen las inspecciones y pruebas.
- ❖ Los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales.
- ❖ Crecen las ventas.
- ❖ Los departamentos mejoran su relación entre ellos.
- ❖ Se disminuye la cantidad de reportes falsos.
- ❖ Se discute en un ambiente de madurez y democracia.
- ❖ Las juntas son más tranquilas y clamadas.
- ❖ Se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones.
- ❖ Las relaciones humanas mejoran.

1.5.4 Phillip B. Crosby.

Él implementa la palabra de la PREVENCIÓN como una palabra clave en la definición de la calidad total. Ya que él paradigma que Crosby quiere eliminar es el de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones. Esto nos originaría pérdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto está preparando al personal a fallar, así que “hay que prevenir y no corregir”.

¿Qué es la calidad para Crosby?

Para Crosby, la calidad es la nueva forma de administrar en las empresas: “administración por calidad”. Es decir, la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización, desde el más alto hasta el más bajo nivel.¹³

En 1979 publicó su libro *La calidad es gratis*, en el cual concibe el gasto para asegurar la calidad de un producto, como la inversión de mayor rentabilidad que una compañía puede hacer, de tal forma que la calidad se paga sola con sus beneficios. De aquí su afirmación de que “la calidad no cuesta, es gratis”.

Crosby dice que “hacer las cosas bien la primera vez” no añade costo al producto o al servicio; pero, si se hacen mal, hay que corregirlas posteriormente, y esto sí representa costos extra para el productor y el cliente.

Las organizaciones que no aplican la administración de la calidad gastan del 20 al 40% de sus ventas en retrabajos, desperdicios, descuentos por calidad inferior, pago de garantías y daños a los clientes, y otros costos relacionados con la mala calidad. Sostiene que la calidad no es sólo responsabilidad del departamento de calidad o del de producción, sino de todos los empleados de la organización. La calidad empieza con la gente, no con las cosas.

Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la calidad, los cuales son:

¹³ <http://www.mitecnologico.com/Main/FilosofiaDePhilipBCrosby>

Participación y actitud de la administración. La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización, ya que como se dice, “las escaleras se barren de arriba hacia abajo” y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se vera motivado.

Administración profesional de la calidad. Deberá capacitarse a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos hablaran el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.

Programas originales. Aquí se presentan los 14 pasos de Crosby, también conocidos como los 14 pasos de la administración de la calidad.

- Compromiso en la dirección.
- Equipos de mejoramiento de la calidad.
- Medición de la calidad.
- Evaluación del costo de la calidad.
- Concientización de la calidad.
- Equipos de acción correctiva.
- Comités de acción.
- Capacitación.
- Día cero defecto.
- Establecimiento de metas.
- Eliminación de la causa de error. 12. Reconocimiento.
- Consejo de calidad.
- Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

Reconocimiento. Debemos de apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad. Esto podemos hacerlo mediante un reconocimiento durante cierto periodo de tiempo en el cual el trabajador haya logrado alguna acción única o distinta de los demás a favor de la organización y con miras a contribuir en el programa de calidad.

1.5.5. Taguchi Genichi

Desarrolló sus propios métodos estadísticos al trabajar en una compañía de teléfonos, lo aplicó al incremento de la productividad y calidad en la industria

Creó el concepto de “diseño robusto”, este excedía sus expectativas de calidad, para así lograr la satisfacción del cliente.

Cada vez que se diseña un producto, se hace pensando en que va a cumplir con las necesidades de los clientes, pero siempre dentro de un cierto estándar, a esto se le llama “calidad aceptable”, y así cuando el cliente no tiene otra opción más que comprar, pues a la empresa le sale más barato reponer algunos artículos defectuosos, que no producirlos. Pero no siempre será así, por que en un tiempo la gente desconfiara de la empresa y se irán alejando los clientes.

El tipo de diseño que Taguchi propone es que se haga mayor énfasis en las necesidades que le interesan al consumidor y que a su vez, se ahorre dinero en las que no le interesen, así rebasara las expectativas que el cliente tiene del producto. Asegura que es más económico hacer un diseño robusto que pagar los controles de calidad y reponer las fallas.

Al hacer un diseño robusto de determinado producto maximizamos la posibilidad de éxito en el mercado. Y aunque esta estrategia parece costosa, en realidad no lo es, por que a la vez que gastamos en excedernos en las características que de verdad le interesan al consumidor, ahorramos en las que no les dan importancia.

1.5.6. Hammer / Champy

Es uno de los padres de la “buzzword” de los últimos tres años. Con un ex-colega de la empresa, Michael Hammer, James Champy escribió, en 1993, el libro que desencadenó una nueva ola de consultoría y provocó una revolución en la gestión empresarial, cuyo balance no es, todavía, totalmente concluyente a pesar de que se multiplicaron los “surveys” sobre el estado de su aplicación.

Como se sabe, Champy quedó impresionado por los resultados globales de dos años de experimentación de la “reingeniería” en la práctica y resolvió escribir un nuevo libro a inicios de este año, ahora sin su compañero, el cual, a su vez, meses más tarde, publicaría también su testimonio. La crítica americana se preguntó sobre este “divorcio”, pero pronto los dos aclararon, en un frente-a-frente en el “The Wall Street Journal”, que se trataba de una “separación amigable” y que cada uno seguiría, de ahí en adelante, su camino, lo que también ya había sucedido con otro dúo célebre - Tom Peters y Bob Waterman, los inventores de otra “buzzword” que hiciera escuela una década atrás: la Excelencia.

Champy concedió ahora una entrevista desde la CSC Index, su empresa de consultoría, asentada en Cambridge, cerca de Boston, en los Estados Unidos. En ella retoma los puntos principales de “Reengineering Management”.

¿Por qué publicó, esta vez, un libro de reingeniería sin Michael Hammer?

JAMES CHAMPY - El trabajo de consultoría en el que basé este nuevo libro - “Reengineering Management” - fue realizado por mi firma, CSC Index, de hecho ya sin el Dr. Hammer. Después de que publicamos nuestro libro inicial - “Reengineering the Corporation” -, el Dr. Hammer se separó amigablemente de la CSC Index, habiendo decidido concentrarse en la formación y en la educación empresarial, en vez de continuar con la consultoría de gestión, área en la que me mantengo.

Por lo tanto, ¿este nuevo libro suyo es fruto de un conjunto de acciones que, en la práctica, lo llevó a la conclusión dramática de que la revolución que desencadenó con Hammer “se quedó a la mitad” , como escribe en las primeras páginas?

J.C. - El contenido de mi nuevo libro destaca, efectivamente, la experiencia concreta de mi empresa en el campo de la reingeniería junto con algunas docenas de nuestros clientes, desde la publicación de la obra inicial con el Dr. Hammer. En el transcurso de la realización de esta actividad de consultoría, la CSC Index se dio cuenta de que, por regla, cuando la reingeniería falla, se debe a la falta de sintonía del “management” con las metas fijadas. En un sentido más general, la cuestión, por más paradójica que parezca, es esta: en tanto que las nuevas formas de trabajo son cada vez más dependientes del funcionamiento de grupos autogerenciados y del hecho de que se atribuye más poder a los propios operarios - el “empowerment” del que hoy se habla -, la reingeniería, que es, por definición, un cambio radical, exige ser guiada indispensablemente por el “top management”. Estas conclusiones fueron, además, reforzadas por

un “survey” sobre la situación de la reingeniería en los Estados Unidos y en Europa que realizamos hace un año y medio.¹⁴

La reingeniería es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, el tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales.¹⁵

¿Fue, entonces, esa la razón que lo llevó a escoger el título de este nuevo libro?

J.C. - De hecho, sí. Nos pareció obvio que, a medida que las empresas se lanzan en la reingeniería - y que los propios trabajadores asumen más poder y desempeñan, inclusive, más papeles de gestión -, la naturaleza del “management” tiene que cambiar. El “management” tiene que hacer su propia reingeniería. En este libro nos referimos a eso como al cambio de un modelo de gestión de tipo “comando y control”, a otro de “liderazgo y capacitación”. Aquel primer estilo de gestión era necesario, como se comprende, en el ambiente de trabajo fragmentado y jerárquico de la Revolución Industrial - cuando el operario no calificado ejecutaba una parte del trabajo y era función de la gestión “juntar” las partes. Esta antigua estructura es tan rígida que se mostró totalmente ineficaz en el mundo actual, altamente competitivo y rápido. A mi ver, el “management” se ve hoy simplemente forzado a cambiar para sobrevivir.

¿Cuál es, entonces, la diferencia esencial entre este libro suyo y aquel otro inicial escrito con Michael Hammer?

J.C. - “Reengineering the Corporation”, que escribí con el Dr. Hammer, hablaba sobre la necesidad de cambiar la forma de cómo hacer el trabajo de manera de alcanzar, en los tiempos actuales, un punto óptimo de eficiencia y productividad. Ahora, en “Reengineering Management” hablo sobre la necesidad de cambiar la estructura de la gestión, se trata de nuevas formas de pensamiento que facilitan un cambio con éxito. A mi ver, el rediseño hecho por la reingeniería, por más brillante que sea, puede no obtener los resultados deseados al chocar con el pensamiento

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos15/filosofias-calidad/filosofias-calidad>.

¹⁵ Johansson. Mchugh. Pendlebuty. Wheeler. Reingeniería de Procesos de Negocios. Ed. Limusa. 5ta Reimpresión 2000. p.p. 30.

y la ideología aún dominantes. En este libro, me refiero, por eso, a un “management existencial”, con un acento muy fuerte en la confianza en el trabajador y en la eliminación del control absoluto (y no en el abandono de la responsabilidad última por la ejecución efectiva de las cosas). El impacto de todo esto llevó a los propios gerentes a preguntarse sobre su papel y su misión en esta nueva y más flexible organización del futuro. En suma, la ideología del “management” tiene que cambiar.

En ese contexto, ¿qué se entiende por “Segunda Revolución de la Gestión”, de la que habla el último capítulo de este libro suyo?

J.C.- La Primera Revolución de la Gestión tiene que ver con el trabajo de Alfred Sloan y con sus experiencias de gestión en la General Motors, hace unos 50 años. Pero, el paradigma que él creó entonces - empresas que funcionan como “máquinas bien aceitadas”, lo que se ajustaba a una forma mecanicista de ver las cosas - ya dio lugar a otro, basado en una visión orgánica e, inherentemente, más fluida. Esto es también verdad para la propia industria automotriz de hoy. Vea, por ejemplo, el caso aquí en América de los grupos autogerenciados de la Chrysler, que crearon maravillosos autos nuevos sin la supervisión constante de los gerentes, que antes extendían significativamente los tiempos del ciclo del producto.

¿Cuál es, entonces, la relación entre esa Segunda Revolución de la Gestión, de que se habla ahora, que es la revolución en los procesos y en el trabajo que generó la Tercera Ola y que fue el tema del libro que escribió con Hammer?

Según Hammer y Champy las tres c’s son:

- ⇒ Consumidores
- ⇒ Competencia
- ⇒ Cambio

1.5.7 Armad V. Feigenbaum

Feigenbaum es el creador del concepto **control total de calidad**, en el que sostiene que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya esta todo hecho.

Sostiene que los métodos individuales son parte de un programa de control. Feigenbaum, afirma que el decir “calidad” no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra “control” que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos:

Definir las características de calidad que son importantes.

Establecer estándares.

Actuar cuando los estándares se exceden.

Mejorar los estándares de calidad.

Es necesario establecer controles muy eficaces para enfrentar los factores que afectan la calidad de los productos:

- ✓ Control de nuevos diseños.
- ✓ Control de recepción de materiales.
- ✓ Control del producto.
- ✓ Estudios especiales de proceso.

1.6 ¿Qué es la Calidad total aplicada a los recursos humanos?

El papel que juega la estrategia de recursos humanos de calidad total en una organización debe quedar claramente definido, y esto se consigue gracias a la agrupación de cuatro categorías: el perfil estratégico alto, que es el agente de cambio, la persona que posee una elevada visibilidad de la función de los RRHH en la planificación estratégica y en la preparación del terreno de trabajo; el perfil estratégico bajo, que se basa en el rol del persuasor oculta, es una postura estratégica donde la figura de RRHH actúa como un mentor de los planificadores en lo referente al enfoque y a la factibilidad de las iniciativas de calidad total; el perfil de la operación alto que ese el rol del contratista interno, una orientación operativa de alta visibilidad que carece de responsabilidad estratégica y que se concentra en la producción adecuada de productos personales y servicios para mejorar la toma de decisiones de los consumidores; o el perfil de la operación bajo, que es el facilitador de ayuda para los directivos pero sin involucrarse en la planificación estratégica. En resumen, la gestión estratégica de RRHH de calidad total amplía las responsabilidades estratégicas de los profesionales de RRHH y les plantea el reto de cambio hacia el desarrollo del papel de miembro productivo del equipo estratégico.

CAPÍTULO 2. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSO HUMANOS.

2.1 ¿Qué es la administración de recursos humanos?

Administración de recursos humanos; es el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.¹⁶

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.¹⁷

Los asuntos que se suelen tratar en la administración de recursos humanos con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de las organizaciones, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios, y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros-certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización como a los aspectos externos o ambientales.

Algunas técnicas de la administración de recursos humanos se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación.

¹⁶ William B. Werther. Jr. Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5ta Ed. 2001. p.p. 560.

¹⁷ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 112.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo.	Técnicas utilizadas en el ambiente interno.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio de mercado de trabajo. ▪ Reclutamiento y selección. ▪ Investigación de salarios y prestaciones. ▪ Relaciones con los sindicatos. ▪ Relaciones con entidades de formación profesional. ▪ Legislación laboral. ▪ Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis y descripción de puestos. ▪ Valuación de puesto. ▪ Capacitación. ▪ Evaluación del desempeño. ▪ Plan de vida y carrera. ▪ Plan de prestaciones sociales. ▪ Política salarial. ▪ Higiene y Seguridad. ▪ Etc.

Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 112.

El propósito 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 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 demuestran las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo.

Los departamentos de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos. El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni le trato básico que se establece con el personal, pero si ejerce una influencia definitiva en ambas áreas.

2.2 Importancia del liderazgo en la administración de recursos humanos

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones. Esta perspectiva enfatiza “las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos”.

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.¹⁸

La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios. Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.¹⁹

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo. El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de éstas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada. Los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

La calidad de un líder siempre ha sido, un factor importante en la vida humana, pero conforme pasa el tiempo se ha acrecentado la necesidad de líderes en la dirección de las empresas y la dificultad de hallar líderes para éste puesto.

LÍDERES EN ACCIÓN.

LIDERAZGO: Se utiliza en dos sentidos fundamentales en la conversación diaria:

- Para aludir al proceso de llevar a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos.

¹⁸ <http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

¹⁹ <http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

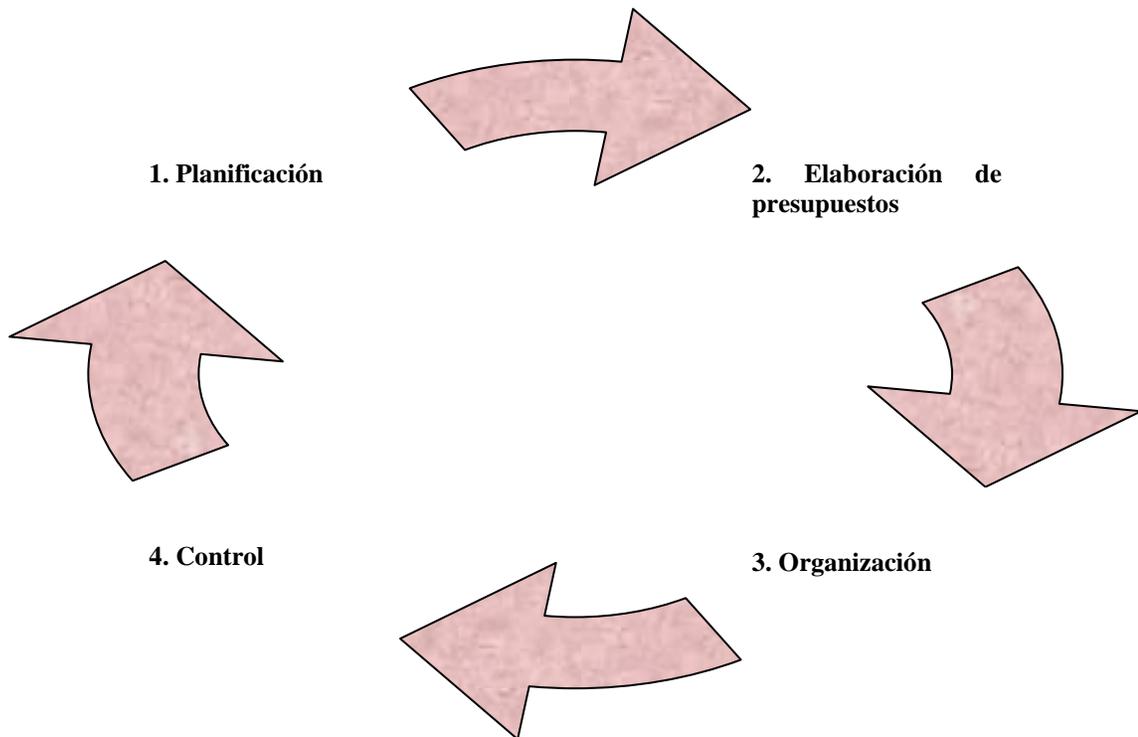
- Para aludir a personas que desempeñen papeles en los que se espera exhiban su liderazgo.

Pero una empresa en común utiliza la primera definición ya que es aplicada como un proceso en cambio en el caso de la segunda se utiliza más en la vida diaria.

Un buen liderazgo conduce a la gente a una dirección que es la que realmente conviene a Largo Plazo.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN.

Existen cuatro procesos básicos con los que se lleva a cabo la dirección moderna.



Dirección y liderazgo pueden ser algo muy diferente. Puede que la estructura formal de que dispone un ejecutivo y la red de relaciones de colaboración que necesita sean completamente diferentes. También es cierto que los procesos de controlar y motivar a las personas pueden ser radicalmente distintos.

Podemos decir que la dirección es diferente del liderazgo ya que se basa en un conjunto de instrumentos y técnicas concretas.

LIDERAZGO E INICIATIVA EMPRESARIAL.

El tipo de liderazgo efectivo que se necesita en las empresas de hoy es en cierto modo similar y en cierto modo diferente de que se ha considerado como “iniciativa empresarial”. Pero al revés de lo que ocurre con los líderes efectivos, los empresarios de éxito suelen ser personas muy independientes, poco tolerantes y muy competitivas y esto está bien mientras se limiten a estar al frente de sus propios negocios independientes. Quizá la razón por la que algunas personas no pueden imaginarse una empresa en la que docenas o centenares de trabajadores actúen como líderes es porque su idea de líder coincide con la que hemos dado de ese tipo de empresarios.

2.3 Objetivo de la misión y la visión para el personal de la organización.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno social o sistema social o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quien lo va hacer y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.²⁰

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.²¹

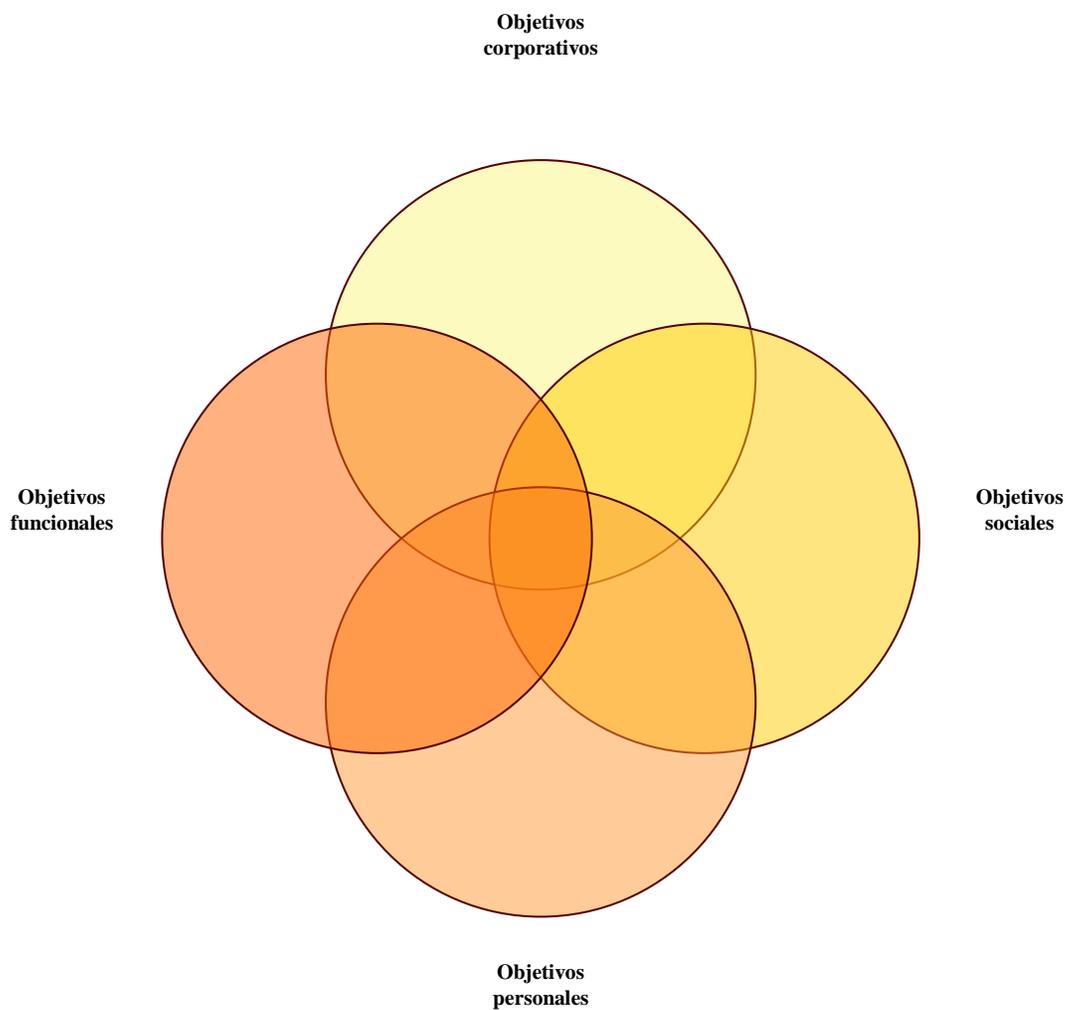
Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las

²⁰ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

²¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial/

acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito en documentos cuidadosamente preparados.

Los objetivos de la administración de los recursos humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, si no que también debe tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal y de las mismas participantes en el proceso, que constituyen las bases sobre las que se apoya puede clasificarse en cuatro áreas fundamentales.



Objetivos corporativos.- Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continuas siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de los recursos humanos no es un fin en si mismo, es solo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

Objetivos funcionales.- Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

Objetivos sociales.- El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presentan la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales.- El departamento de recursos humanos 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 quien componen la empresa. De no ser este caso, la productividad de los empleados pueden descender o también es factible que aumente la tasa de rotación.

2.4 Planeación y Evaluación

Planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cual es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización.²²

El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción.

Evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeña papeles dentro de un organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de meritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones.²³

Hay varias razones para evaluar el desempeño, primero las evaluaciones de desempeño ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Segundo, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y el subordinado se reúnan y revisen el comportamiento de este relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Estos a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permite reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera de la persona a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas.

²² Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 150.

²³ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 243.

2.4.1 Valoración y/o Análisis de Puestos.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es su relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas.

Un puesto “se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que los separan y los distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.”²⁴

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto, el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto como los siguientes:

- Actividades del trabajo
- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Actividades orientadas al trabajador

²⁴ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 227.

- Comportamiento humano, como acciones físicas y la comunicación en el trabajo.
- Movimientos elementales para el análisis de métodos.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Análisis de error.
- Normas de trabajo.
- Medición del trabajo, como el tiempo necesario para una tarea.
- Contexto del puesto,
- Condiciones físicas de trabajo.
- Requerimientos personales para el puesto
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

El administrador del programa instituye procedimientos, confecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Puede ser el gerente de recursos humanos o algún otro.

Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

2.4.2 Reclutamiento y Selección de Personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es un área en la que es esencial la cooperación entre línea y cuerpo administrativo por diferentes razones.²⁵

El especialista de recursos humanos que recluta y realiza la selección inicial para el puesto vacante es el único responsable de supervisar el desempeño. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia y desempeño del personal de la organización.

Al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación, a candidatos que cumplen con los requisitos mínimos que el cargo exige; en la selección se escogen entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido.

El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.²⁶

Proceso de selección

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a

²⁵ Gary Dessler. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 6ta Ed. 1996. p.p. 122.

²⁶ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 169.

la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. Estos factores pueden resultar irritantes, tanto para los candidatos, que desean iniciar de inmediato, como para los gerentes de los deptos. con vacantes.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación. En los departamentos de personal de grandes dimensiones se asigna la función de contratación a un gerente específico. En los más pequeños, el gerente del departamento desempeña esta labor.

La función de contratar se asocia con el departamento de personal, pero además el proceso de selección tiene importante radical en la administración de recursos humanos. Por lo tanto, la selección adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

Objetivos y desafíos de la selección de personal

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad.

Selección de personal: panorama general

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección. La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Entrevista de selección

La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto

responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de Entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante.

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una practica común.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador

es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

2.4.3 Capacitación

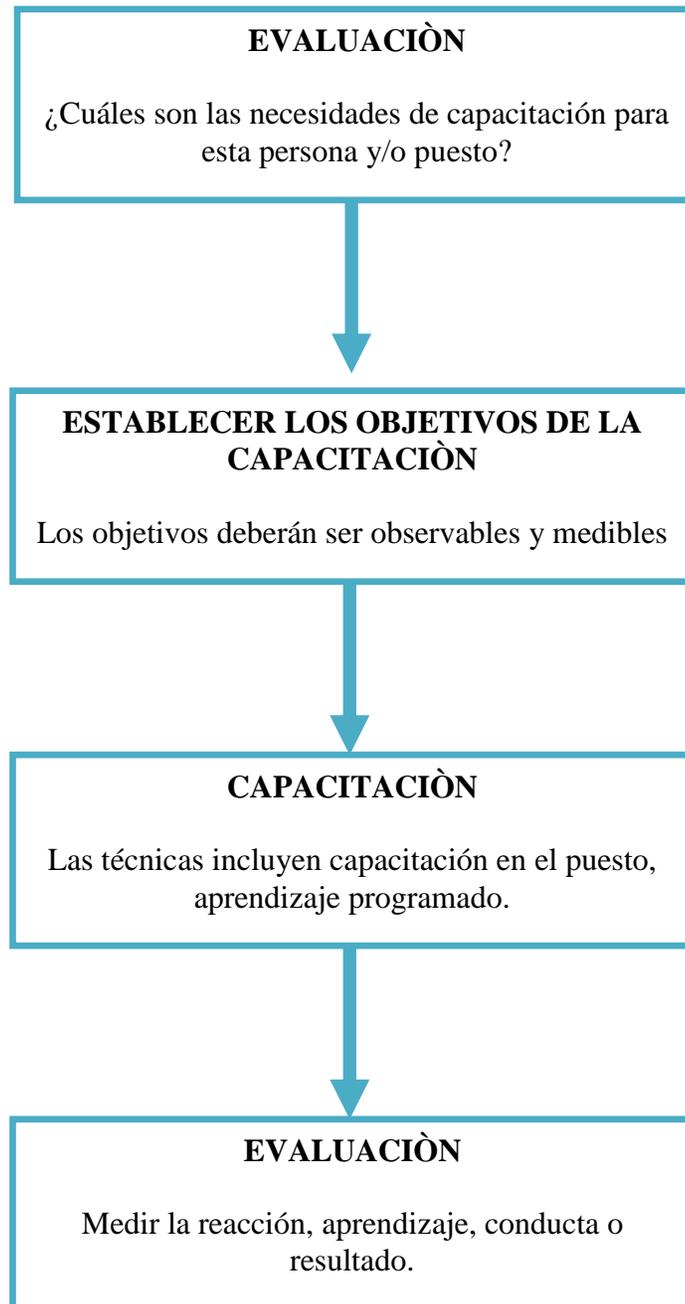
La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.²⁷

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada por medio de la cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.²⁸

²⁷ Gary Dessler. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 6ta Ed. 1996. p.p. 238.

²⁸ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 386.

El proceso básico de la capacitación consiste en cuatro pasos básicos:



Fuente: Gary Dessler. Administración de Personal. Ed. Prentice Hall. 6ta Ed. 1996. p.p. 239.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y más ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales.

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

2.4.3.1 Motivación y el Trabajo

La motivación es el tercer determinante de la conducta. Se puede pensar en la capacidad como un reflejo de lo que se puede hacer, la motivación como la que se hará y las limitaciones situacionales como lo que se permite hacer.²⁹

La motivación es de gran interés para los administradores. Por ejemplo algunos empleados trabajan con mucho empeño, mientras que otros son perezosos y poco comprometidos. Algunos toman la iniciativa y apoyan las metas de la organización, otros se muestran poco cooperativos y requieren mucha supervisión.³⁰

²⁹ Paul M. Muchinsky. Psicología Aplicada al Trabajo. Ed. Paraninfo Thomson Learning. 2001. p.p. 293.

³⁰ Charles G. Morris. Albert A. Maisto. Introducción a la Psicología. Ed. Prentice Ed.2001. p.p. 456

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo con los estándares o patrones esperados.³¹

La motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas muy eficientes que se originan dentro y más allá de ser individual para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad, y duración.³²

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Frederick Herzberg señala que en la motivación intervienen: 1) Factores higiénicos (políticas y administración, supervisión, relación con el supervisor, condiciones de trabajo, sueldos, relación con los compañeros, vida personal, relación con los subordinados, estatus y seguridad) que tratan de evitar la insatisfacción laboral; y 2) Factores motivadores (logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, ascenso y crecimiento) que elevan la satisfacción y por ende la productividad.

Los factores higiénicos se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Como estas condiciones son administradas y decididas por la empresa, están fuera del control de las personas.

Tradicionalmente sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los trabajadores, pues para lograr que las personas trabajen más fue necesario apelar a premios e incentivos salariales, políticas empresariales y otras recompensas, las cuales constituyen lo que se denomina motivación positiva. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción del personal, pero no consiguen sostenerla por mucho tiempo. Cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción. En síntesis, los factores higiénicos sólo evitan la insatisfacción pero no provocan satisfacción. Ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación. Se convierte en un proceso vicioso.

³¹ Munch Galindo. Garcia Martinez. Fuentes de Administración. Ed. Trillas. Ed. 1994. p.p.156

³² Paul M. Muchinsky. Psicología Aplicada al Trabajo. Ed. Paraninfo Thomson Learning. 2001. p.p 292.

Los factores motivadores, llamados también intrínsecos, están fundamentalmente relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el hombre ejecuta. El logro de altos grados de motivación, satisfacción y desempeño en el trabajo sólo se consigue a través de los factores motivadores. Esta postura es la que se encuentra en la base de todos los programas de enriquecimiento de las tareas que ya ha comenzado a promoverse en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad.

La efectividad de los factores motivadores es debido a que se recurre a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de reforzar necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y cuyo apetito es infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

Modelos de motivación.

Modelo de Expectativas.- Sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

Modelo de Porter y Lawler.- Menciona que el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

Modelo integrador de Motivación.- Combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Motivación y satisfacción laboral

Teorías de la motivación laboral Existen 2 tipos de teorías, las centradas en el contenido, y las centradas en el proceso;

Las centradas en el contenido son:

Jerarquía de las necesidades de Maslow; que parte del supuesto de que todos los individuos tienen cinco necesidades básicas que desean satisfacer; fisiológicas, de protección, sociales, de consideración y estima y de auto desarrollo Necesidades aprendidas de McClelland; que investiga tres necesidades que impulsan la conducta humana; logro, poder y afiliación. Modelo Jerárquico de Alderfer; basa sus investigaciones en el modelo de Maslow. Las necesidades básicas están englobadas en tres niveles; de existencia, de relación, de crecimiento o desarrollo personal. Teoría de los dos factores de Herzberg; Ambientales y motivadores.

Las centradas en el proceso:

Teoría de la equidad de Adams; sostiene que en el entorno laboral, los individuos establecen unas comparaciones entre las contribuciones que realizan a la empresa (entradas) y las retribuciones que reciben de la empresa (salidas).

Teoría de las expectativas de Vroom; que se basa en dos premisas; 1-Las personas saben lo que quieren de su trabajo, y comprenden que depende de su desempeño el conseguir o no las recompensas deseadas. 2-Existe una relación entre el esfuerzo que se realiza y la ejecución o el rendimiento de trabajo.

Teoría del esfuerzo de Skinner; se fundamenta en tres variables centrales; estímulo, respuesta, recompensa.

Teoría del establecimiento de metas; el sujeto debe ser consciente de la meta, y debe aceptar que la meta es algo por lo que desea trabajar.

Tipos de motivación laboral

1º- La mejora de las condiciones laborales:

Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.

2º- El enriquecimiento del trabajo:

Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

3º- La adecuación persona /puesto de trabajo:

Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

4º- La participación y delegación:

Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

5º- El reconocimiento del trabajo efectuado:

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores.

6º- Evaluación del rendimiento laboral

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

7º- El establecimiento de objetivos:

La técnica de establecimiento de objetivos consiste en llegar a un acuerdo periódico entre subordinado y jefe, sobre los objetivos a alcanzar para un periodo de tiempo concreto. Así mismo existe una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de objetivos.

Los empleados motivados consideran que su trabajo les ayuda a alcanzar sus metas importantes.

2.4.3.2 La calidad en el trabajo.

Las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente al mejoramiento de la productividad al identificar mejores formas de alcanzar los objetivos de la organización y, de manera indirecta, al mejorar la calidad de vida laboral de los empleados. Es indudable que los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización.

La seguridad y la higiene laboral son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sean con la eliminación de accidentes o bien de condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio de trabajo.³³

El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas y que estas solo se podrán aplicar correctamente por medio de un trabajo de equipo.

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la salud y la seguridad de las personas representa una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades íntimamente relacionadas por que garantizan que en el trabajo hay condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.³⁴

³³ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 336.

³⁴ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 332.

El trabajo es la fuente esencial de la calidad de vida y, a la vez, un elemento intrínsecamente relevante dentro de esta. No hay calidad de vida sin trabajo: las necesidades materiales y gran parte de las espirituales solo pueden satisfacerse con el trabajo.

La calidad de vida laboral se expresa por el grado de satisfacción espiritual del hombre con el trabajo que realiza alcanzando su cima cuando el trabajo se convierte en su primera necesidad vital, estado en el cual la motivación del ser humano es el puro placer en y por la obra que realiza, es intrínsecamente gratificante y donde su conciencia se funde con sus actos y se pierde la noción del tiempo y del espacio.

El factor esencial para lograr una alta satisfacción laboral lo encontramos en la riqueza del contenido de trabajo que se realiza y donde estén presentes elementos intelectuales, de iniciativa, creatividad, autonomía, variabilidad y dificultad, y por tanto, el individuo tiene que poner la máxima tensión en el uso de su capacidad laboral.

En tal sentido, hay que tener presente que el enriquecimiento del contenido de trabajo es un proceso paulatino producto del avance de la ciencia y la técnica, la organización del trabajo, la producción y la dirección que elimine la estrecha división del trabajo y permita al hombre desarrollar todas sus potencialidades.

Hay que tener presente la contradicción que se opera entre el trabajador y el contenido de trabajo cuando este último no satisface sus expectativas de realización. Es evidente que el desarrollo técnico-profesional y cultural del hombre en nuestra sociedad se desarrolla mucho más aceleradamente que los cambios que se operan para la eliminación del trabajo simple o poco complejo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, de la eliminación de factores extracalificatorios que provocan un mayor gasto de energías físicas y/o mentales a las consideradas en cada etapa del desarrollo social como normales.

Pero la calidad de vida laboral contempla otros aspectos entre los cuales podemos citar:

1. Que cada ser humano tenga la posibilidad de optar sin discriminación alguna por un puesto de trabajo útil a su capacidad y vocación.

- La posibilidad de ascender laboralmente en consideración a su capacidad, conocimientos y méritos laborales.
 - Seguridad en el empleo y que todo movimiento de puesto de trabajo que se ejecute tenga presente sus resultados laborales, su capacidad, su voluntad y esté libre de toda discriminación y presión.
2. Garantizar la plena dignidad hacia todos los trabajadores.
 3. El reconocimiento de la utilidad del trabajo que se realiza por parte del colectivo laboral y de la sociedad.
 4. Recibir un salario acorde a su aporte laboral (calidad y cantidad), el cual le permita cubrir sus necesidades fundamentales eliminando toda forma de igualitarismo en la distribución individual.
 5. La existencia de un clima laboral caracterizado por la solidaridad, la fraternidad, la colaboración, la ayuda mutua, el respeto entre todos los integrantes del colectivo, particularmente las relaciones entre jefes y subordinados, la disciplina y la legalidad.
 6. El reconocimiento moral y material oportuno y público de los logros alcanzados.
 7. La posibilidad real de participación en todos los eventos del colectivo, principalmente en las decisiones que se tomen, teniendo una información oportuna tanto de los sucesos como de sus resultados.
 8. La existencia de condiciones para elevar la calificación técnico-profesional y el nivel cultural.
 9. Condiciones laborales satisfactorias: organización del trabajo, seguridad, alimentación, transporte, estética laboral, etc.

El termino Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido por una multiplicidad de autores, hemos seleccionado algunas definiciones que nos puedan mostrar su significado.

La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal.³⁵

La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas.

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

- Suficiencia en las Retribuciones. Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir,
- Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo. Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.
- Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas. Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.
- Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad. Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.

³⁵<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cvtuch.htm>

- Integración Social en el Trabajo de la Organización.- liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.
- Balancear entre Trabajo y Vida.- los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- ❖ Evolución y Desarrollo del trabajador
- ❖ Una elevada motivación
- ❖ Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- ❖ Menor rotación en el empleo
- ❖ Menores tasas de ausentismo
- ❖ Menos quejas
- ❖ Tiempo de ocio reducido
- ❖ Mayor satisfacción en el empleo
- ❖ Mayor eficiencia en la organización.

2.4.4 Comunicación

Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía.³⁶

³⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/66/comunicaherr.htm>

Si en la vida privada y personal es importante la comunicación, en una organización empresarial con unos objetivos muy definidos que es preciso conseguir y con muchos integrantes es algo fundamental.

Además de servir para la necesaria coordinación de actividades meramente profesionales y operativas, la comunicación en la empresa es necesaria, para:

- Evitar el aislamiento del trabajador que puede experimentar a pesar de trabajar "junto a" muchos compañeros.
- Evitar el aislamiento que suele suponer la especialización y división del trabajador, que puede dar lugar a ignorar lo que otros hacen y a pensar que lo único importante es lo que uno realiza.
- Dar sentido a la propia tarea como un engranaje de una cadena en la que todas las piezas son imprescindibles y, por tanto, aumentar la motivación.

Dentro de la empresa nos encontramos con diversos tipos de comunicación:

- En cuanto a su ámbito:
- **Interna**, que enlaza los distintos estamentos jerárquicos y departamentos. Ésta, a su vez, puede ser vertical u horizontal.

La primera se establece entre la dirección y los empleados y la segunda, entre empleados del mismo nivel.

- **Externa**, que enlaza la empresa con el entorno.
- En cuanto a su código, puede ser:
- **Escrita**, cuando se realiza por medio de documentos escritos, bien por encontrarse alejados del emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho.

Actualmente, la comunicación por ordenador es una forma escrita sobre un soporte especial.

- **Oral**, cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio.
- En cuanto a su grado de formalismo, puede ser:
 - **Formal**, la establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc.
 - **Informal**, la que se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas.

Son ejemplos de comunicación informal u organizaciones informales los grupos que se forman para charlar en los descansos, para desayunar, los trabajadores que comparten un medio de transporte o que pasan parte de su tiempo libre juntos, bien en actividades organizadas o simplemente de diversión.

Comunicación interna.

En función de la dirección que sigue el flujo de información, la comunicación interna se divide en vertical y horizontal.

Comunicación descendente.

Es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada.

Puede discurrir desde el director general hasta el empleado de menor categoría, bien directamente, o a través de mandos intermedios.

En primer lugar, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- Cuál es la función de la empresa, cuáles son sus objetivos, actividad y organización.
- Cuál es su función en la empresa.
- Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la empresa.

- Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quien es responsable.

Estas informaciones permiten que cada empleado conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la empresa, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original.

La comunicación descendente puede realizarse por medios orales o escritos. Los primeros son más rápidos, pero plantean el problema de su escasa fiabilidad y tendencia a la distorsión, por lo que se intenta que quede siempre una constancia por escrito.

Una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el trabajo, no la persona.
- Oportuna en el tiempo. La mejor evaluación es la que se realiza inmediatamente después de terminar la tarea.
- Específica. Diciendo exactamente lo que está mal, evitando las vaguedades como: no sirve para nada, está mal hecho, etc.
- Objetiva. Basada en aspectos observables y comprobables.
- Deseada. Que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores.
- Con confirmación de que se ha entendido. Asegurándose de que el subordinado ha entendido lo que se le ha indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones.

Comunicación ascendente.

Parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación o feed back de la comunicación descendente.

La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia.

Por otra parte, el tener la posibilidad de comunicar con los superiores, mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia a la empresa, y por tanto, la motivación en el trabajo.

Comunicación horizontal.

Se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas.

Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal. La división del trabajo y la compartimentalización de funciones que, por un lado, hace aumentar la productividad, puede por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de seguir el aforismo de "divide y vencerás".

En ocasiones se intenta incluso promover rivalidades entre los departamentos, secciones o divisiones, pero las posibles ventajas son muy inferiores a las desventajas y sobre todo, a los riesgos de descordinación que se corren.

La comunicación externa.

La empresa se encuentra dentro de un entorno o contexto determinado con el que no tiene más remedio que relacionarse: el ámbito internacional, el ámbito comunitario, el ámbito nacional, el ámbito autonómico, el ámbito local, etc.

La comunicación oficial sería la relación que la organización empresarial debe mantener obligatoriamente con las instituciones oficiales de su entorno. Estas relaciones comienzan en el momento de constituirse como sociedad:

- Trámites y documentos de constitución de la sociedad.
- Altas en organismos.
- Permisos.
- Ayudas, subvenciones, etc.

2.4.5 Prevención de riesgos laborales.

La seguridad busca minimizar los accidentes laborales. Podemos definir accidente laboral como aquel que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar.³⁷

Los accidentes laborales se clasifican:

1. Accidentes sin ausencia: después del accidente el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidentes no se considera en los cálculos de los coeficientes de la frecuencia y la gravedad.
2. Accidentes con ausencia: Es el que da por resultado:
 - a) Incapacidad temporal y pérdida total de la capacidad para trabajar el día que sufre el accidente o que se prolonga durante un periodo inferior a un año.
 - b) Incapacidad parcial y permanente, así como reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar.
 - La pérdida de un miembro o parte del mismo.
 - La reducción de la función de un miembro o parte del mismo.
 - La pérdida de la vista o la reducción de la función de un ojo.
 - La pérdida de audición o la reducción de la función de un oído.

³⁷ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. 8va Ed. 2007. p.p. 338.

- Cualesquier otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psiquiátricas que en opinión de un médico de por resultado la reducción de menos de tres cuartos de la capacidad para trabajar.
3. La incapacidad total y permanente es la pérdida total de la capacidad para trabajar de manera permanente. La incapacidad total y permanente se debe a:
- ✓ Pérdida de la vista de ambos ojos.
 - ✓ Pérdida de la vista de un ojo y la reducción de más de la mitad del otro.
 - ✓ Pérdida atómica o la incapacidad funcional de las partes esenciales de más de un miembro.
 - ✓ Cualesquier otras lesiones orgánicas y perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que en opinión de un médico ocasionen la pérdida de tres cuartos o más de la capacidad para trabajar.

El trabajo constituye una actividad que puede ser peligrosa en la medida que el proceso de producción de los bienes y servicios exige una relación de la persona con los elementos objeto de transformación, con la tecnología y con los modelos de organización del trabajo que se utilizan.

Existen situaciones de riesgo en los puestos de trabajo como la tecnificación de la actividad laboral que da lugar a la aparición de máquinas con más variadas funciones, sustancias químicas, fuentes de energía diversas, etc.

La posición desde la que el trabajador se relaciona con los factores de riesgo es peculiar, el trabajador está en una relación de dependencia con respecto al empresario que es quién marca las pautas de la organización del proceso productivo y de la organización del trabajo. El contenido obligación al de la legislación incide especialmente en el empresario.

Daños derivados del trabajo

Las patologías se manifiestan como: Accidentes de trabajo, enfermedad profesional, estrés laboral, insatisfacción en el trabajo, envejecimiento prematuro, relaciones sociales conflictivas. Según el art. 2 aptdo. 3, son daños derivados del trabajo: “Las enfermedades, patologías, o lesiones sufridos con ocasión o por motivo del trabajo”:

Seguridad en el trabajo: Orientada a prevenir los accidentes de trabajo, tiene como objetivo identificar los peligros y evaluar los riesgos así como indicar las medidas preventivas para evitarlos.

Higiene industrial: Disciplina o técnica general de prevención que se centra en el estudio del ambiente de trabajo en relación a los efectos que puede causar en el trabajador. La orientación de esta disciplina es la de prevenir las enfermedades profesionales. Su objetivo es diagnosticar la presencia de agentes contaminantes, medir sus concentraciones, valorar el riesgo haciendo la comparación con valores de referencia (valores límite ambientales) y adoptar las medidas para corregir las situaciones de peligro higiénico.

Medicina del trabajo: Sus objetivos son protección de la salud, prevención de su pérdida y, llegado el caso, la curación de la enfermedad y otros daños derivados del trabajo.

Ergonomía: Técnica preventiva de carácter general orientada a adaptar el trabajo (los equipos de trabajo, los elementos que conforman el ambiente y el puesto de trabajo) a las características y capacidades de los trabajadores, a fin de lograr la máxima seguridad, bienestar y confort en el trabajo. Se centra en el análisis de las tareas, de las capacidades personales, en la evaluación de la carga de trabajo, y todo ello para llegar a correcciones que den lugar a un diseño del puesto de trabajo conforme a los parámetros de confort y bienestar citados.

Psicosociología laboral: Técnica preventiva que se centra en aquellos aspectos del trabajo relacionados con la organización del mismo (estilos de dirección, comunicación interna, carga mental, etc.).

Técnicas específicas de prevención:

Son un conjunto de actuaciones dirigidas a identificar y corregir los factores de riesgo que pueden producir patologías laborales.

Clasificación:

Técnicas analíticas: Se incluyen el conjunto de actuaciones que tienen por objeto identificar y valorar los distintos factores de riesgo y una vez identificados hacer una evaluación de los mismos. Entre ellas se incluyen:

1. Los estudios medioambientales del centro de trabajo.
2. Las evaluaciones de riesgo.
3. Análisis estadísticos de la siniestralidad.
4. Investigación de los daños.
5. Estudios epidemiológicos.
6. Análisis de tareas.
7. Estudios o inspecciones de los equipos de trabajo, de las instalaciones y de los locales.

Técnicas operativas. Son aquellas que tienen por objeto eliminar los peligros que fueron identificados por las técnicas analíticas y, respecto de aquellas que no se pueden eliminar, adoptar medidas correctoras para reducir su nivel de riesgo. Destacan:

1. La prevención aplicada en el diseño y construcción de locales de trabajo y equipos de trabajo.
2. La prevención en el diseño de los métodos y organización del trabajo.
3. Aplicar medidas correctoras en los equipos y locales ya existentes (colocación de resguardos, sustitución de un producto peligroso por otro que no lo es o que tiene un nivel de riesgo menor.
4. Señalización de la prevención.
5. Usar equipos de protección individual.
6. Técnicas de formación y sistemas de información sobre la seguridad en el trabajo.
7. Técnicas de prevención dirigidas a eliminar o controlar los factores de riesgo.

Técnicas de protección que tienen por objeto evitar las consecuencias dañosas o disminuir el nivel de daño en caso de ocurrir un siniestro laboral.

CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS DE LA MICROEMPRESA EN MÉXICO

Fin económico: Busca crear bienes y servicios para la sociedad.

Objetivo: Busca maximizar las ganancias.

Fin Mercantil: Busca producir para el mercado.

Tiene cierta responsabilidad con la sociedad el cual está motivado por las utilidades.

Asume riesgo: Está sujeta a los factores que determinan comportamiento y estado de la empresa.

El **99.7** por ciento de las empresas establecidas en México se constituyen de micro, pequeña y medianas empresas; en su conjunto producen casi la mitad del Producto Interno Bruto y generan el 70% de los empleos en el país.

Existe una serie de características comunes. A continuación se citan algunas de las más generalizadas y son:

- **Poca o ninguna especialización en la administración:** es esencia, la dirección en la pequeña y en ocasiones en la mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona, la cual cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos, no está capacitada para llevar a cabo esta función. Es aquí cuando este tipo de empresas corren mayor peligro.
- **Falta de acceso de capital:** es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa, debido a dos causas principales: la ignorancia del pequeño empresario de que existen fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; la segunda es la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.

- **Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa:** la facilidad con que el director está en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto muy positivo que facilita la comunicación.
- **Posición poco dominante en el mercado de consumo:** dada su magnitud, la pequeña y mediana empresa considerada de manera individual se limita a trabajar un mercado muy reducido, por tanto sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- **Íntima relación de la comunidad local:** debido a sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local, de la cual tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etcétera.

3.1 Definición de empresa.

Es una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.³⁸

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y a la vez constituyen un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Esta influencia económico - social justificada de transformación actual, más o menos rápida, a que tienden los países según el carácter y eficacia de sus organizaciones, fenómeno que no es la primera vez que se repite en la historia, ya que en todo tiempo hubo pueblos en los que el espíritu de empresa tuvo más intervención en la evolución y la expansión que los desbordamientos políticos y militares de su época.

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener por ellos un beneficio.³⁹

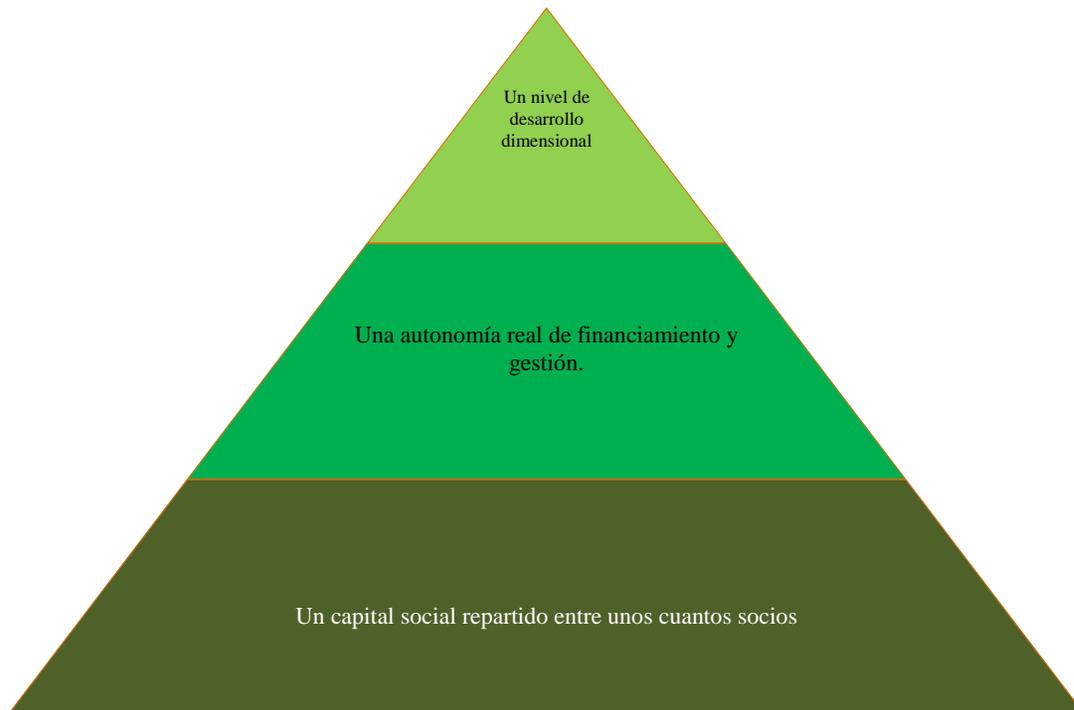
Es indudable que las empresas efectúan una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretende desarrollarse y al volumen de operaciones.

³⁸ www.monografias.com/trabajos11/pymes.

³⁹ Joaquín Rodríguez Valencia. Administración de pequeñas y medianas empresas. Ed. Económico Administrativo. 5ta Edición. Ed. 2002. p.p. 64.

¿Cómo podría definirse una mediana o pequeña empresas? La respuesta a esta pregunta la difiere de persona a persona, representando un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa.

Tres rasgos merecen tomarse en cuenta a este respecto:



3.2 Clasificación de las empresas

Para poder determinar los hechos y las operaciones de las empresas en materia de registro metódico, se necesitan clasificar dentro del grupo genérico con la finalidad de precisar en qué estriban sus semejanzas y sus diferencias. De manera tradicional las empresas se clasifican en tres grandes ramas: de servicios, comerciales e industriales.

De servicios

Son aquellos que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una conectividad en determinada región, sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran:

- 1.-Sin concesión.** Son los que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etcétera.
- 2.- Concesionadas no financieras por el Estado.** Son aquellas cuya índole es de carácter financiero, por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguro, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores etcétera.
- 3.- Concesionadas no financieras.** Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas de suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua etcétera.

Comerciales.

Son las empresas que se dedican a adquirir algunos bienes o productos con el objeto de venderlos después en el mismo estado físico en que los adquirieron, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor por ejemplo: mayoristas, cadena de tiendas, concesionarios, distribuidores, detallistas, etcétera.

Industriales.

1.-Industrias extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se divide en:

- a) **De recursos renovables.** Cuyas actividades se encaminan para hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal, así como la actuación de elementos naturales, dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: explotación agrícola, explotación petrolera, explotación pesquera, etcétera.
- b) **De recursos no renovables.** Aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o

reintegrarlas, pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industria se encuentran: la minería, los fondos petroleros, etcétera.

2.-Industrias de transformación. Las que adquieren materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a las que tenía originalmente.

En este tipo de empresas interviene el trabajo humano con empleo de maquinaria, la que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para convertirla en un **satis factor** de necesidades sociales por ejemplo: empresas textiles, químicas farmacéuticas, etcétera.

El mecanismo contable en estas empresas se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción, es decir:

- ✓ Materiales directos consumidor (MDC).
- ✓ Obra de mano directa empleada (MODE).
- ✓ Costos indirectos aplicados (CIA).

Según la propiedad:

Empresa privada: Organizada y controlada por propietarios particulares cuya finalidad es lucrativa y mercantil.

Empresa pública: Controlada por el Estado u otra corporación de derecho público cuya finalidad es el bien público.

Empresa mixta: Intervienen el Estado y particulares.

Según el tamaño de la Empresa:

La micro empresa: Sus dueños laboran en las misma, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).

La pequeña empresa: El propietario no necesariamente trabaja en la empresa, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

La mediana empresa: Número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

La gran empresa: Su número de trabajadores excede a 100 personas.

Según el aspecto jurídico:

Empresa Individual: Pertenecen a una persona y ésta la organiza (boticas, panaderías, ferreterías) legalmente toman el nombre de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)

Sociedades mercantiles: Conjuntos de personas jurídicas que aceptan poner en común sus valores, bienes o servicios con fin lucrativo.

- a) Sociedad colectiva: Sus propietarios son socios colectivos teniendo responsabilidad limitada y solidaria, el nombre de la empresa se integra con el nombre de todos los socios agregándose la expresión Sociedad Colectivas o las siglas "S.C.", ningún socio puede transmitir su participación en la sociedad sin el consentimiento de los demás.
- b) Sociedad en comandita: Dos tipos de socios:
 - S. Colectivo: Aportan capital y trabajo, tienen responsabilidad ilimitada y solidaria, se llaman también industriales. Son los que administran la sociedad.
 - S. Comanditarios: Aportan capital, tienen responsabilidad limitada, se llaman también capitalistas; el nombre de la empresa se integra con el nombre de todos los socios colectivos o de alguno de ellos agregándose la expresión Sociedad en Comandita o "S. en C."
- c) Sociedad Comercial de responsabilidad limitada: Los socios aportan el capital por igual, deciden y reciben utilidades de acuerdo al porcentaje del capital que poseen; el número de socios pueden ser de 2 hasta 20. Tienen responsabilidad limitada; el nombre de la empresa va acompañado de la sigla Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada o su abreviatura "S.R.L."

- d) Sociedad Civil: Se constituye para un fin común de carácter económico mediante el ejercicio personal de una profesión u oficio, pericia, práctica, etc. Los socios no exceden de 30, el nombre se integra con el nombre de uno o más socios y con la indicación Sociedad Civil o su abreviatura "S. Civil"
- e) Sociedad Anónima: Está representada por acciones (títulos valores que representan una parte alícuota), los socios pueden ser dos, no existe un número máximo de acciones ni de socios por lo cual puede alcanzar grandes dimensiones en su capital.

3.2.1 Situación actual de la microempresa

En nuestro país como en otros en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, incluso a la demanda internacional. Pero debe señalarse que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria.

La pequeña industria, que surge años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. En ese sentido se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, también fue activador del desarrollo de las fuerzas productivas, siendo básicamente la industria de modelos recursos de donde se apoyo la revolución industrial y con ello, la tecnología que hoy desarrollo y fomenta las grandes empresas.

En nuestro país a partir de la vida independiente, el periodo de la industrialización destacó con empresas como la textil, de alimentos, de muebles de madera, de productos químicos, etcétera.

La pequeña y mediana industria incorpora fuerza de trabajo al sector manufacturero, esta fuerza procede del agro mexicano, contribuyendo por una parte, a incrementar a un rango social distinto al sector de los desocupados o semidesocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria. Mediante sus salarios y por los bienes que adquieren con él.

En gran porcentaje el futuro económico de México dependerá del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, no únicamente por el volumen de empleo que generan, y el volumen de

establecimientos, sino por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con eficiencia y flexibilidad la fabricación de insumo que en buen número de casos la grande empresa efectúa con elevados costos.

El principal problema que enfrento la pequeña y mediana empresa fue el mercado interno deprimido al tratar de comercializar sus productos también debieron enfrentar el desconocimiento de nuevos mercados y los precios no competitivos.

3.2.1.1 Problemas que enfrenta la microempresa.

De acuerdo a los criterios de análisis de INEGI son:

- Competencia excesiva.
- Falta de clientes.
- Bajas ganancias.
- Falta de crédito.
- Problemas con las autoridades.
- No le pagan a tiempo.
- Conflictos con los clientes.

La competencia excesiva es uno de los problemas principales de los micro negocios, ya que se establecen y pululan: abarrotes, farmacias, taquerías, torterías, pollos rostizados, etcétera. La instalación se debe a una experiencia intuitiva de establecer un negocio.

Falta de clientes puede ser por varias cuestiones: por no haberse instalado en centros habitacionales o comunidades donde se requiere el servicio; por exceso de competencia; por una demanda raquíca que no favorece a la recuperación de la operación, de la inversión o de las necesidades de la organización (no es suficiente la demanda, para ser rentable).

Bajas ganancias se debe entre varias cosas, por ejemplo a los beneficios que se llevan no de manera justa las grandes empresas entre ellas las tranacionales, los intermediarios (coyotes), hacen que el producto vendido sea poco el margen de ganancias. Por otro lado la ausencia de

gestión de los recursos en enfoques costos- beneficios y de eficiencia en las operaciones de la organización.

Falta de crédito se debe entre otros a la falta de información sobre fuentes de apoyos económicos para crecimiento del negocio, los créditos inaccesibles a los micros empresarios como los requisitos y exigencias para los accesos o los intereses demasiado altos y riesgosos. Pensemos en esta demanda con cautela, debido al manejo inadecuado de los recursos financieros, pues se cree que con solo incrementar los recursos monetarios se resuelve los problemas del negocio, sin una planeación y operación adecuada, por ejemplo son los casos de los negocios que piden prestado para pagar deudas.

Problemas con las autoridades con referencia a ello, va desde la tramitología; las molestias o excesos de las autoridades (de los tres niveles) en cuanto a las problemáticas fiscales, de salubridad, seguro social, uso del suelo, uso del agua, etcétera, que ha llegado el caso de extorsión, corrupción, abusos o estafas de funcionarios o pseudo autoridades.

No le pagan a tiempo en este tipo de problemas se debe entre otros a la insolvencia, abuso de clientes u otros deudores, falta de responsabilidad de los pagos pactados y a la formalidad de hacer negocios.

Conflictos con los clientes en cuanto a las relaciones y causas que las generan va desde un conflicto de exigencia de servicio, hasta demandas, abusos (de algunas de las partes), malos entendidos, robos, etcétera.

- ✓ Las microempresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos.
- ✓ Las microempresas, para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente.
- ✓ Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa.
- ✓ La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirven de apoyo a la microempresa, es indispensable para las subsistencias de la misma.
- ✓ Fomentar la formación del microempresario.
- ✓ La empresa familiar, es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.
- ✓ Se entienden aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.

3.2.1.1.1 Financieros

EL 16 de Junio se celebró la Jornada sobre problemas financieros de las Pymes y soluciones aportadas por las sociedades de garantía recíproca, impartida por D. José Gallego-Largo, Director Territorial de Negocio en Córdoba de la Sociedad de Garantía Recíproca de Andalucía (SURAVAL), que es una entidad financiera constituida por pequeños y medianos empresarios (PYMES) con el apoyo de organismos e instituciones públicas, organizaciones empresariales y las principales Cajas de Ahorros Andaluzas, con el fin de facilitar el acceso de las PYMES a la financiación que necesitan en las mejores condiciones. Para conseguir estos objetivos, SURAVAL SGR, se ocupa de:

- Prestar a las PYMES aval solidario ante bancos, cajas de ahorro, organismos públicos y entidades privadas.
- Negociar con las entidades financieras líneas de financiación preferenciales.
- Informar y Asesorar a la PYME sobre la modalidad de financiación que mejor se ajusta a las condiciones de su proyecto o empresa, así como sobre su viabilidad.
- Informar, Canalizar y Tramitar las subvenciones y ayudas de que puedan beneficiarse.

En este día se abordó los problemas financieros con los que actualmente se encuentran nuestras empresas, así como las soluciones aportadas por esta Sociedad de Garantía Recíproca y las ventajas que ello supone para las Pymes y la Entidad Financiera.

Posteriormente, se abrió un turno de preguntas, en las cuales se resolvieron una serie de cuestiones planteadas por nuestros socios.

3.2.1.1.1.1 Liquidez, solvencia, rentabilidad, apalancamiento, productividad, y financiamiento.

El análisis financiero mide la capacidad de la empresa para generar fondos suficientes con los que cumplir adecuadamente sus compromisos de pagos, es decir, la liquidez y solvencia de la empresa.

Por su parte, el análisis de la situación financiera a corto plazo mide la capacidad que tiene la empresa para atender a sus compromisos a corto plazo. Es decir, debe medir la liquidez del activo.

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se vencan. La liquidez se refiere a la solvencia de la posesión financiera global de la empresa, la facilidad con la que paga sus facturas. Puesto que un precursor común para un desastre o quiebra financiera es la baja o decreciente liquidez, estas razones financieras se ven como buenos indicadores líderes de problemas de flujo de efectivo.⁴⁰

Se entiende por solvencia a la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

Para que una empresa cuente con solvencia, debe estar capacitada para liquidar los pasivos contraídos, al vencimiento de los mismos y demostrar también mediante el estudio correspondiente que podrá seguir una trayectoria normal que le permita conservar dicha situación en el futuro.

Se debe diferenciar el concepto de solvencia con el de liquidez, debido a que liquidez es tener el efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago de los compromisos anteriormente contraídos.

Solvencia es contar con los bienes y recursos suficientes para respaldar los adeudos que se tengan contraídos, aún cuando estos bienes sean diferentes al efectivo.

Es decir, liquidez es cumplir con los compromisos y solvencia es tener con que pagar esos compromisos, para tener liquidez se necesita tener solvencia previamente.

También lo anterior nos conduce a que la solvencia es la posesión de abundantes bienes para

⁴⁰ Lawrence J. Gitman. Principios de Administración Financiera. Ed. Pearson Addison Wesley. 10ma Edición. Ed. 2003. p.p. 64.

liquidar deudas pero si no hay facilidad para convertir esos bienes en dinero o efectivo para hacer los pagos entonces no existe la liquidez.⁴¹

La rentabilidad de una empresa resulta tan importante que en algunas áreas comerciales como la banca y los seguros, el gobierno central tiene un control constante: si un banco o una empresa aseguradora no da rentabilidad, inmediatamente es intervenida a fin de preservar los posibles daños a sus clientes, así como la corrupción. En el caso de los seguros, cuando se lanza un nuevo producto, este debe ser sometido primero a través de un actuario a la división del Ministerio de Hacienda encargada, la Superintendencia de Seguros, a fin de que ellos determinen si la tasa (precio) aplicada representa la rentabilidad que el producto debe tener. Esto evita una guerra de precios que vaya tanto en contra de la rentabilidad de las empresas como del mercado. Siempre existe un margen de competencia, pero este debe ser aprobado por este organismo, si el producto no resulta rentable, su tasa debe ser aumentada o debe ser discontinuado.

El apalancamiento es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, se produce un aumento de la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, dado que provoca menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.⁴²

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Del costo total a cubrir en una empresa típica de mano de obra de productos metálicos, 15% es para mano de obra directa, 40% para gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria - ventas, finanzas, producción, ingeniería, costos, mantenimiento y administración- son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios.

Hay que recordar que las filosofías y técnicas de métodos, estudio de tiempos y sistemas de pago de salarios son igualmente aplicables en industrias no manufactureras. Por ejemplo: Sectores de

⁴¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/solvfinanciera.htm>

⁴² <http://es.wikipedia.org/wiki/Apalancamiento>

servicio como hospitales, organismos de gobierno y transportes. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo la productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos esta dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.⁴³

Fuentes de Financiamiento

Los ahorros personales: Para la mayoría de los negocios, la principal fuente de capital, proviene de ahorros y otras formas de recursos personales. Frecuentemente, también se suelen utilizar las tarjetas de crédito para financiar las necesidades de los negocios.

Los amigos y los parientes: Las fuentes privadas como los amigos y la familia, son otra opción de conseguir dinero. Éste se presta sin intereses o a una tasa de interés baja, lo cual es muy benéfico para iniciar las operaciones.

Bancos y Uniones de Crédito: Las fuentes más comunes de financiamiento son los bancos y las uniones de crédito. Tales instituciones proporcionarán el préstamo, solo si usted demuestra que su solicitud está bien justificada.

Las empresas de capital de inversión: Estas empresas prestan ayuda a las compañías que se encuentran en expansión y/o crecimiento, a cambio de acciones o interés parcial en el negocio.

El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario de Nacional Financiera (Pronafim) fue pensado para apoyar a personas que se encuentran en condiciones de pobreza moderada pero

⁴³ <http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>

que desean acceder a un pequeño financiamiento para mejorar sus condiciones de vida. Estos créditos se dan a partir de 500 pesos y hasta 30 mil pesos.

Su forma de operar es distinta a la tradicional. El Programa atiende a personas que ya son, o quieren ser, tenderos, mecánicos, joyeros, plomeros, productores de alimentos o costureras, sólo por mencionar algunos casos

Para el otorgamiento de microcréditos existen organismos privados que colaboran con Pronafim y que están integrados a un sistema de microfinanciamiento sólido, seguro, confiable y dirigido especialmente a este sector de la población.

En México hay muchas personas que son muy emprendedoras y que no tienen acceso a los servicios financieros o a los créditos de la banca comercial, ya sea por su bajo nivel de ingreso. Para ello existen instituciones microfinancieras (IMF), que son organizaciones privadas interesadas en apoyar a estos emprendedores. Precisamente, lo que hace Pronafim es tender un puente entre quienes están dispuestos a iniciar un negocio y mejorar su nivel de vida con quienes pueden y desean apoyarlos. Al ser una política pública, se aprovechan los esfuerzos de todos y se garantiza la continuidad.

El Pronafim distribuye los recursos económicos por medio de las IMF, para que cada vez haya más créditos y los préstamos lleguen a más gente. Por su parte, las IMF juegan un papel vital en el impulso a los microempresarios, pues sirven al que es, sin duda, el sector productivo más amplio en el país y que hasta ahora ha recibido poca atención.

Como política pública, Pronafim busca fortalecer la banca social, a través de las microfinancieras, con ello busca evitar la politización, el clientelismo y una nueva burocracia.

Para obtener este financiamiento usted puede llamar al 01800-410-2000 o bien, mandar su petición por escrito, en una carta sencilla, a la Secretaría de Economía, apartado postal 4003, Colonia Hipódromo Condesa.

En el Centro Primer Contacto de Pronafim le indicarán cuál es la microfinanciera más cercana a su hogar. Cuando el solicitante acude a la IMF, ésta le indica cuáles son los pasos a seguir, los créditos disponibles y las formas de pago, además de asesorarlo en el tipo de crédito que más le conviene.

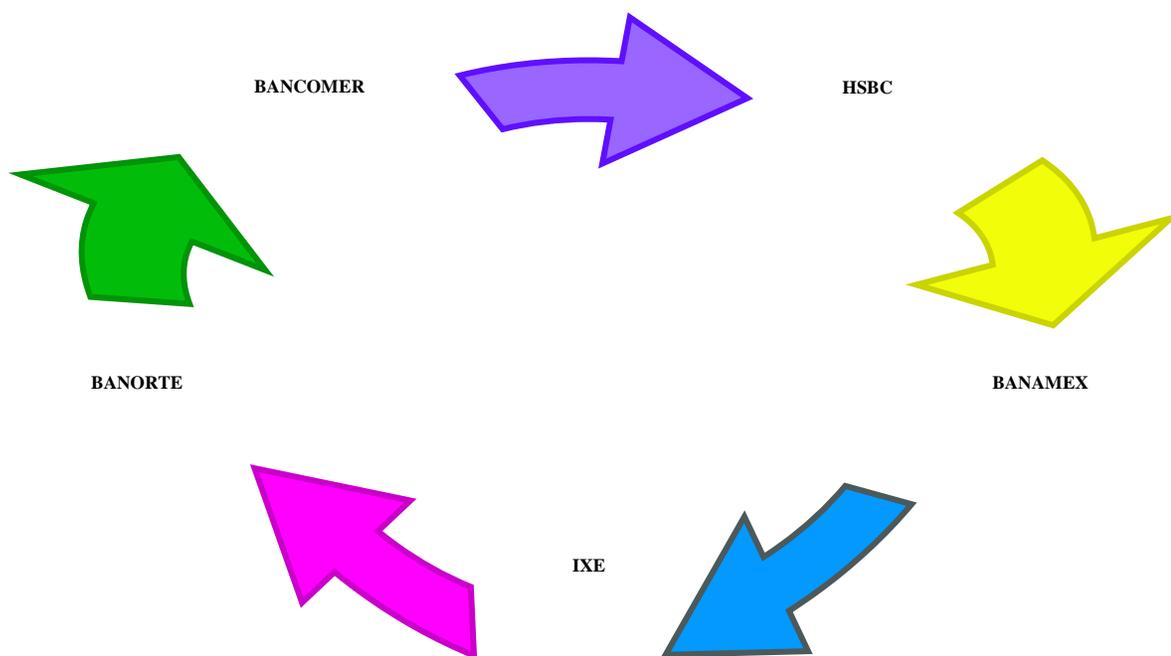
3.2.1.1.1.2 Financiamiento vs altas tasas de interés

Debido a que en nuestro país, no existe una cultura de confianza hacia el financiamiento de la banca hacia las empresas PyME, debido a sus irregularidades e inconsistencias, inclusive por la misma naturaleza del negocio se presta a que el mismo financiamiento sea negado, puesto se puede prestar a pensar que es un préstamo a un comercio informal, donde no hay garantía en todos los sentidos.

La misma banca pone trabas para otorgar los financiamientos, se debería agilizar el trámite de incorporación de parte del emprendedor al mercado, es decir, los trámites burocráticos hacen que se pierda mucho tiempo para que una empresa de nueva creación entre en operación; así como el tiempo que debe tener la empresa trabajando.

El parámetro de tiempo que dan los bancos es de 2 años, y analizan un plan de negocios y se somete a riesgos para determinar si la empresa o persona física con actividad empresarial cuenta con la capacidad suficiente para cumplir con las obligaciones inherentes en el financiamiento, ya que éste se compromete a cubrir la cantidad que le prestan en cierto tiempo sin olvidar el pago de intereses y recargos de ser necesario.

Podemos citar nombres de bancos que realizan este tipo de prácticas, anteriormente descritas en México:



Mientras hay otro, SANTANDER SERFIN, nos maneja otro tipo de concepto para incentivar el apoyo de la creación de PyMES, ¿en qué consiste? Nos habla acerca de que se otorgarán créditos a este tipo de empresas, estableciendo un plan de negocios sobre las actividades que pretende o realiza la empresa, realizando un estudio de riesgo que nos determina cuanto monto puede soportar la empresa para pagar.

Así como nos ayuda a determinar créditos revolventes, dependiendo de la misma actividad y cumplimiento de la empresa se pueden efectuar, así como para apoyarla en caso de que no pueda cumplir con la obligación con el banco debido a circunstancias que se estén presentando en su perjuicio.

Así mismo, nos ayuda a determinar que tipo de plan es conveniente para la empresa (esto se da en la mayoría de los bancos), así como opciones para realizar el pago de nómina, y beneficios como los seguros para sus unidades de transporte e inmobiliario como un concepto más atractivo a lo que proponen otros bancos.

El tiempo que se pide de vida de la empresa es de 6 meses por lo menos, esto hace más atractivo y más accesible para el emprendedor o empresario PyME; pero como todo, para obtener todo esto hay que seguir una serie de normas y reglas que Santander Serfín determine, así como contar con un obligado solidario y un avalista en caso de ser necesario y realizar el trámite correspondiente.

Ya teniendo un financiamiento una PyME, se podrá dedicar a realizar sus operaciones de forma cotidiana, así como implementar planes de acción para el cumplimiento de sus objetivos, ocupando los recursos con los que cuente de forma conciente y responsable, así como tomar en cuenta que la calidad es lo más importante, y que debe conocer en materia lo necesario para cumplirla y ser competitiva dentro del mercado local como nacional.

El sector de las pequeñas y medianas empresas en México ha logrado superar los grandes obstáculos como la falta de financiamiento, excesiva tramitología y tasas de interés elevadas.

En el último año, la mortandad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) se redujo de cuatro a cinco de cada 10 empresas en su primer año de operación, según cifras de la Secretaría de Economía (SE).

De acuerdo con directivos de pequeñas empresas, el entorno económico, el acceso a nueva tecnología y la asesoría especializada han frenado el cierre de negocios. Sin embargo, los pequeños empresarios manifestaron su preocupación por la falta de financiamiento real, el exceso de tramitología y los altos impuestos que se les cobran, que son los principales obstáculos para aumentar su competitividad.

La demanda que hacen los empresarios a la actual administración es reducir los trámites y mejorar las condiciones de acceso al crédito con tasas competitivas, tanto el comercial como el gubernamental.

Según la encuesta del Banco de México sobre el financiamiento de las empresas durante el tercer trimestre de 2006, entre 61% y 65% de las PyMES obtiene recursos frescos para su operación con proveedores.

De acuerdo con el reporte, 27% de las Pymes no obtuvo un crédito comercial por las altas tasas de interés, 16% por rechazo de solicitudes y 13% por negativa del banco.

Las tasas de interés bajas ayudan al crecimiento de la economía, ya que facilitan el consumo y por tanto la demanda de productos. Mientras más productos se consuman, más crecimiento económico. El lado negativo es que este consumo tiene tendencias inflacionarias.

Tasas de interés altas favorecen el ahorro y frenan la inflación, ya que el consumo disminuye al incrementarse el costo de las deudas. Pero al disminuir el consumo también se frena el crecimiento económico.

Los bancos centrales de cada país (Banco de México, en el caso de nuestro país) utilizan las tasas de interés principalmente para frenar la inflación, aumentando la tasa para frenar el consumo, o disminuyéndola ante una posible recesión.

En México, la tasa sobre CETES (Certificados de la Tesorería de la Federación, modo de financiamiento del gobierno Federal) es la tasa base sobre la que se fijan la mayoría de las otras tasas de interés.

Otra tasa de interés que se utiliza como indicador macroeconómico es la TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio), la cual surgió en marzo de 1995 como necesidad de tener una referencia diaria de la Tasa Base de Financiamiento. Los bancos la utilizan como tasa de interés base para aumentarle su margen de intermediación.

- Devaluación
- Riesgo país y el EMBI
- Indicadores Económicos

3.2.1.1.1.3 Falta de planeación financiera

Existen varias áreas financieras de la empresa que deben analizarse, algunas de ellas son: tasa de ganancia y venta en los últimos 3 y 5 años; estar evaluando de manera real el activo en el balance general, los gastos registrados en el estado de resultados son reales y las utilidades de la empresa están de acuerdo con el precio de compra.

Es otro aspecto que debe analizarse de manera cuidadosa al organizar una empresa.

Los puntos esenciales serán en forma simplificada:

- Cálculo del capital inicial y necesario para constituir una empresa.
- De este capital, cuánto deberá ser en efectivo, en valores e inmuebles.
- Qué títulos representarán ese capital.

- Cómo serán las exhibiciones de ese capital en tiempo y forma.
- Cálculo de capital de trabajo.
- Posibilidades para conseguir créditos.

Son los recursos de carácter económico y monetario que la organización necesita para desarrollar sus actividades. En la planeación de los recursos financieros, hay que determinar las necesidades financieras de la empresa, definir como se origina y cual será la asignación de estos recursos.

Mediante los presupuestos, se puede utilizar un modelo financiero para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible y cuanto requieran los planes laborados. Las estimaciones para este presupuesto se elabora una vez que se han determinad las otras estimaciones.

El propósito del presupuesto financiero es la graduación anticipada de los ingresos y los egresos que tendrá la empresa en un periodo determinado. Además, nos auxilia para determinar la cantidad de capital de trabajo necesario para las diversas actividades. Asimismo, se podrá determinar el grado de apoyo financiero externo, el de tener fondos disponibles para comprar equipos, el grado hasta el cual se conserva el capital en inversiones productivas, así como los periodos de disponibilidad del efectivo y también su escasez.

3.2.1.1.3.1 Obligaciones fiscales

Este es un tema muy amplio e importante pero aquí solo lo tomaremos como un pequeño comentario ya que en nuestro tema no es una prioridad.

De acuerdo al Código Fiscal las Obligaciones a las que está sometido una persona moral se encuentran en él:

Artículo 86.- Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este Título, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta ley, tendrán las siguientes:

- Llevar la contabilidad conforme al Código Fiscal de la Federación.
- Expedir comprobantes.
- Expedir constancias por los conceptos que se indican.

- Presentar información de retenciones.
- Formular estados financieros y levantar inventarios.
- Presentar declaración anual.
- Declaración de préstamos recibidos en el extranjero.
- Plazo para presentar la información.
- Información en dispositivos magnéticos en los términos que señale el SAP.
- Plazo de 30 días hábiles para entregar información solicitada.
- Presentar información.
- Presentación de declaraciones a través de medios electrónicos.
- Títulos valor emitidos en serie.
- Conservar documentación comprobatoria.
- Registro en contabilidad.
- Presentar declaración de las operaciones con partes relacionadas en el extranjero.
- Personas morales que hagan pagos por dividendos o utilidades.
- Personas morales que celebren operaciones con partes relacionadas.
- Plazo para presentar declaración.
- Llevar registró específico de las inversiones.
- Información a través de medios y formatos electrónicos.
- Dar a conocer en la Asamblea el reporte sobre el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

3.2.1.1.2 Visión de mercado y nuevas oportunidades

La función comercial comprende dos actividades muy importantes: la compra y la venta. La primera involucra al aprovisionamiento de todos los materiales necesarios y la segunda la salida del producto. En este apartado nos concierne tratar la segunda actividad.

El termino mercado puede definirse desde diversos enfoques, para efectos de este tema se define como: El conjunto de personas o consumidores que están dispuestos a adquirir un producto o servicio determinado, o a quienes se les puedes persuadir a que lo compren.

De acuerdo a sus aspectos más generales, el mercado se divide en:

- a) Mercado real: Es aquella parte del mercado que efectivamente está adquiriendo bienes o servicios.
- b) Mercado potencial: Aquel en el cual será posible vender bienes y servicios, siempre y los consumidores tengan la capacidad y características necesarias para efectuar la compra.

Para evaluar el mercado en donde la empresa opera, hay que determinar:

- La composición de la población. Consiste en definir el mercado en términos en donde existe.
- La competencia. Radica en medir la disputa de la empresa en el área de mercado de la siguiente manera: cuántos competidores directos e indirectos existe en el área, cuantos nuevos han iniciado, cual es el volumen de actividades de la competencia en el área de mercado, cuáles son las políticas de precio de competencia, que servicios ofrecen los competidores a los clientes, que tanto y que tan efectivo es el esfuerzo de ventas, cuál es la apariencia de la competencia, ya sea fuerte o débil.
- Las actitudes del cliente. La actitud de los clientes constantes y anteriores de la empresa es importante para el futuro comprador. La buena voluntad de estos tiene un valor y en definitiva, afecta el precio de compra de la empresa. Por otro lado, la actitud negativa disminuye el valor de la empresa y debe estudiarse si el nuevo dueño será capaz de combinar esas opiniones negativas.

3.2.1.1.3 Administración familiar

En México, el 98% de las empresas son controladas por una familia o tienen una fuerte intervención por parte de los miembros de esta.

La gran mayoría de las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, muchas de las que denominan tiendas.

El gran reto de las empresas familiares es el de apoyar la técnica y administrativamente para que se estructuren correctamente.

El protocolo es un documento en el que se especifica toda la filosofía, los objetos, planes y políticas de una determinada empresa familiar. Tal documento puede suscribirse en escrituras públicas adquiriendo así mayor legalidad y formalidad.

- ✓ Condiciones que deberán observar los familiares que entren en la empresa.
- ✓ Políticas que deberán aplicar los ejecutivos no familiares.
- ✓ Órganos de administración.
- ✓ Razones y causas por las que la empresa dejaría de serlo.

3.2.1.1.3.1 Carencia de una cultura empresarial

"El ciudadano mexicano que se encuentra por debajo de la clase media baja, tiende a sentirse oprimido por el gobierno, debido a su falta de información y bajo índice educativo"

Mucho se ha comentado en estos últimos años, sobre la importancia que tiene la microempresa para las arcas del tesoro federal, sin embargo la falta de cultura, ha logrado que millones de personas que se dedican al comercio, manufactura de productos o prestación de servicios a muy pequeña escala, se olviden de sus obligaciones fiscales.

Es cierto que hay un déficit enorme en la economía de cada familia, que es difícil siquiera abastecer de básicos la despensa, pero la realidad que vivimos es la consecuencia de estos actos.

Pero nos podríamos preguntar, que es lo que impide al microempresario mexicano crear una conciencia de contribución a la sociedad, una de tantas respuestas, se encuentra en el bajo índice de educación y lo que esto acarrea... un bajo interés en los asuntos político-administrativos, que se convierte en una visión pobre de las opciones del país y el futuro del mexicano, encerrado en una palabra: "populismo".

Este concepto, comúnmente confundido con la democracia, ha llevado en mas de una ocasión al país a no levantarse, por ejemplo, era muy diferente la revolución intelectual de Francisco I. Madero, al levantamiento de armas que surge en el sur del país. En mi opinión se logro con esto solo una parte de la revolución, un trato menos injusto para el pobre... acaso no se hubiera logrado algo mejor con una revolución intelectual?, hoy se puede ver la desventaja, "la crisis en

el campo", aunque este complicado asunto es de verdad otro tema a tratar, sabemos que una organización no política, invierte en el campo mas tecnología que una unión de campesinos mal subsidiada por los gobiernos anteriores.

Uno de tantos ejemplos, este que acabamos de ver, quizás deja entrever el común del concepto de poder que tiene el mexicano "la unión hace la fuerza", por supuesto mal aplicado.

Sobre todo esto, en una hipótesis de comportamiento social, digo:

"El ciudadano mexicano que se encuentra por debajo de la clase media baja, tiende a sentirse oprimido por el gobierno, debido a su falta de información y bajo índice educativo"

3.2.1.1.3.2 Falta de capacitación

La capacitación en México enfrenta entre otros, los problemas siguientes:

- Enfoque de la capacitación dominado por la oferta. Esto significa, que los programas y cursos se diseñan, aplican y evalúan desde la academia, los centros encargados de la capacitación, áreas de recursos humanos de las empresas, con la cual no necesariamente se están atendiendo los requerimientos de los procesos productivos modernos.
- Fragmentación institucional y escasa coordinación entre programas. Cuando se detecta una nueva demanda, a veces tardíamente, se busca atenderla, a través de la creación de una institución... se atomizan los cursos, la oferta de capacitación es fragmentada, sin vinculación entre las instituciones que desarrollan la capacitación.
- La incompatibilidad entre la organización de los servicios de capacitación por especialidades y las actuales demandas. En el mundo del trabajo es cada vez mas frecuente el cambio en los perfiles ocupacionales analizar y resolver problemas, trabajar en equipo. De ahí que los programas de capacitación organizados por especialidad no permitan atender con calidad y pertinencia esas necesidades de formación.

Las demandas referentes a la capacitación fueron muy heterogéneas, en las que se destacan requerimientos en:

- ⇒ Gestión y desarrollo tecnológico.
- ⇒ Formulación y presentación de proyectos tecnológicos.

- ⇒ Procesos y métodos de producción.
- ⇒ Marketing.
- ⇒ Logística.
- ⇒ Desarrollo de recursos humanos.
- ⇒ Incorporación de sistemas de calidad.

En el Plan Nacional de Desarrollo de México (PND), se destaca como un objetivo importante “Promover la creación, desarrollo y consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)”, expresando que la atención se debe centrar en su supuesta creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos:



La capacitación económica juega un importante rol por su incidencia en todos los elementos de la administración del negocio tal como se fundamentará en esta propuesta. Un requisito para el desarrollo de esta “nueva cultura empresarial”, es el dotar al empresario de mayor información

sobre las implicaciones de la preparación que en el área económica necesitará, para enfrentar los retos de los negocios en el mundo actual.

3.2.1.1.3.2.1 Aplicar en forma integral normas certificadas de calidad

La Certificación ISO 9000 tiene por objetivo darle confianza a un cliente cuando un proveedor presenta una organización general de su sistema de calidad tal, que los riesgos de que la entrega defectuosa sean mínimos.

Todavía hace falta que:

- ⇒ La calidad de los abastecimientos se comprenda bien de la misma forma por los dos contratantes,
- ⇒ El proveedor esté bien equipado en medios, máquinas y tecnología para alcanzar la calidad deseada para los abastecimientos considerados,
- ⇒ Las partículas de un abastecimiento específico se toma bien en cuenta durante el proceso de fabricación.

La certificación ISO 9000 da confianza en la organización pero no sabría evitar y conservar la vigilancia que involucra a todos los aspectos y tecnológicos la definición clara de la necesidad.

CERTIFICACIÓN

CERTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR



Organización del proveedor

¿TODO ESTA PREVISTO?

Todo lo que se prevé se hace

- Comprensión de las necesidades**
- Medios**
- Operaciones**

¿LO QUE ESTÁ PREVISTO, ES ADECUADO?

Fuente: Guy Laudoyer. La Certificación ISO 9000 Un motor para la calidad. Ed CECSA 6TA reimpresión Ed. 2002.
p.p 178.

3.2.1.1.3.3 Visión de mercados

Mercado son los consumidores reales y potenciales de un productivo o servicio.⁴⁴



3.2.1.2 Obteniendo ventajas de la crisis económica

1. Creatividad. En épocas difíciles, se nos desarrolla la creatividad. Es cierto!, buscamos maneras más eficientes y diferentes de hacer rendir nuestro dinero, y de buscar trabajo o ingresos extras y de ahorrar. Grandes acumuladores de riqueza nacieron después de 1930. Estas son cosas que pueden quedarse con nosotros toda la vida mucho después que la crisis se haya ido. Lo mismo para las empresas y negocios de venta al menudeo, se ven forzados a crear nuevas formas de atraer clientes, bajar costos y seguir ganando.
2. Comer sano. La necesidad de ahorrar nos obliga a comer menos en la calle y comprar menos chatarra. Irremediamente comemos cosas preparadas por nosotros o por alguien

⁴⁴ Laura Fischer. Jorge Espejo. Mercadotecnia. Ed. Mc Graw Hill. Ed. 2004. p.p. 84-85.

que nos quiere y a menos que preparen congelados de papas y alitas de pollo todos los días, generalmente es mucho más sano.

3. Regulación. Los mercados tendrán que regularse y eso significa más seguridad (o menos riesgo) en el futuro. Los bancos aprenderán que no deben prestar indiscriminadamente ni especular con dinero que no tienen. A la larga eso nos conviene a todos.
4. Crédito. Aunque a la mala, aprendemos (como familias y naciones) que el dinero prestado es muy caro y que en el 90% de las veces su costo ¡no vale la pena!. Quienes vivimos en México la crisis de 1995 lo saben (mos) bien. Esas lecciones son duras pero se quedan toda la vida.
5. Aprender a decir NO. Es el momento en el que cualquier padre permisivo y “cauteloso” de no traumar a sus hijos aprende a decir NO. No puedo comprar todo lo que quieres. También es momento de enseñarnos a nosotros mismos a decirnos que NO. Los tiempos de crisis enseñan que la *necesidad* del ipod, del viaje, de los restaurantes o de la clase privada de yoga no son necesidades, mientras nuestro alimento, techo y comida no estén seguros.
6. Conocernos. En épocas difíciles nos descubrimos. Aprendemos realmente quienes somos y de que estamos hechos. Esto puede parecerles completamente inútil, pero créanme, cuando pase la tormenta, significará una ENORME ventaja.
7. Mejoras en precios. Inevitablemente bajarán los precios de muchos artículos y servicios, y eso ayudará a nuestras finanzas personales. Poco a poco si eso persiste, compraremos un cacho más y reactivaremos despacito, la economía otra vez.

Cuando hablamos de crisis económica rápidamente la asociamos a una etapa de penurias, destrucción de empleo y dificultades para llegar a fin de mes, pero paradójicamente la crisis puede ser un momento de reflexión y cambio con una componente en positivo. Algunos ejemplos: Las bajadas generalizadas en las ventas de bienes de consumo deja al ciudadano en una posición de ventaja respecto a los vendedores. Ahora somos nosotros los que podemos sugerir rebajas e incentivos, el cliente pasa de ser un número a un activo a conservar en un mercado con feroz competencia. Pasa con los bancos, las aseguradoras y concesionarios de coches, inmobiliarias, etc. Encontrar profesionales para pequeñas reformas en el hogar es ahora más fácil, seguro y económico, y el trato también mejora. A escala mundial una bajada del consumo repercute en positivo en el medio ambiente, se produce menos, se emite menos CO2 y se necesita menos energía.

CAPÍTULO 4. LA CALIDAD TOTAL GARANTÍA DE DESARROLLO EN LOS SERVICIOS QUE OFRECE UNA MICROEMPRESA.

4.1 Breve historia de la microempresa orientada a los servicio.

Es un despacho Jurídico dedicado a dar solución a todos asuntos encomendados por las instituciones a las cuales les trabaja, así mismo a las personas físicas presta sus servicio, nace en el año de 1988, con el nombre de Carlos Ruiz Basurto y Asociados S.C, a cargo del Lic. Carlos Ruiz Basurto (t), hasta el año de 2008 que cambia de razón social con el nombre de Herrub S.C. a cargo de la Lic. Ernestina Hernández Méndez y que hasta la actualidad, en donde se llevan diferentes juicios como son civil, mercantil, especial hipotecario, paz, familiar, de los cuales para un inicio son turnados, cuando son nuevos o bien re turnados cuando estos ya han iniciado a cargo de otro Licenciado, en los cuales recae prioridad, ya que son muy pocos los que se llevaban de las personas físicas.

Todo esto lleva un procedimiento, desde el momento que estos son encomendados ya que existen las famosas cartas que muestran que los asuntos se encuentran a cargo del despacho, para esto se realiza el trámite según el abogado externo el cual nos encomienda a llevar los asuntos, una vez aceptados estos deben de ser presentados en presidencia con la demanda respectiva a cada asunto y bien los documentos originales a los cuales les pertenece una vez presentados se debe dar seguimiento dentro del juzgado al cual fue encomendado, así mismo el despacho cuenta con tres personas más que son: Asistente General en Tribunales-Administrativo, Asistente General en el Administrativo, Asistente General en el Manejo de Datos.

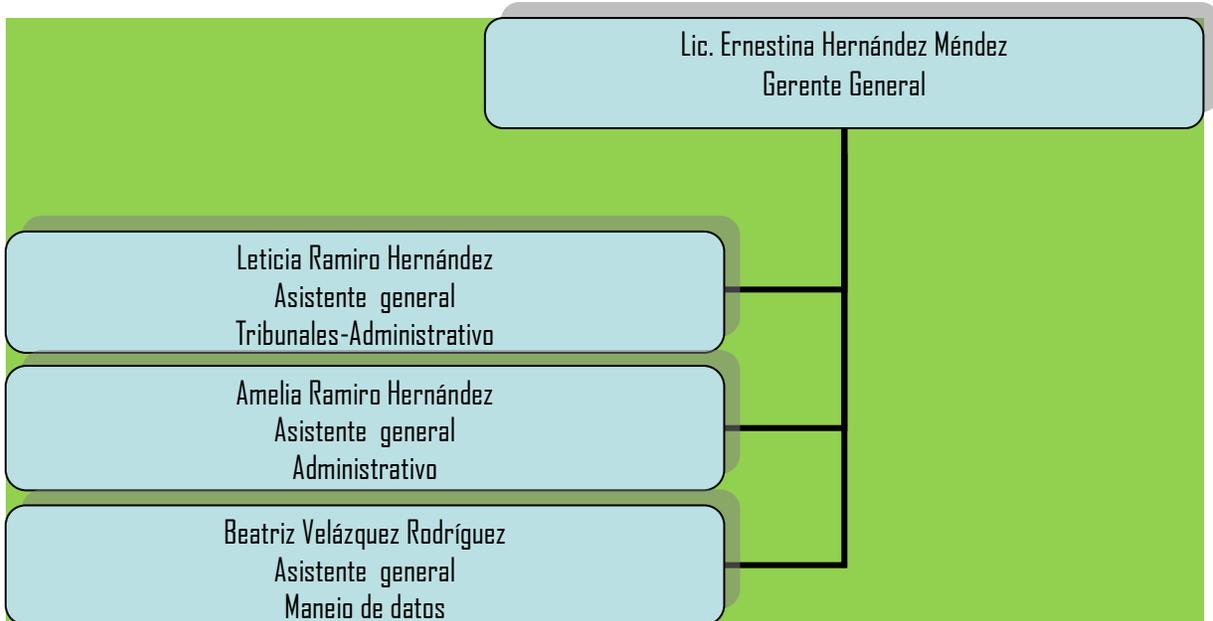
4.1.1 Misión

Brindar servicios legales integrales con ética, profesionalismo, responsabilidad, lealtad, oportunidad y honestidad.

4.1.2 Visión

Ser un despacho líder en nuestro ramo, ofreciendo un servicio en las diferentes áreas del derecho tanto a personas físicas como morales.

4.1.3 Organigrama General



4.1.3.1 Áreas funcionales

Lic. Ernestina Hernández Méndez Gerente General



Ella es la encargada de encomendar todas las tareas que se deben llevar a cabo dentro del despacho, de tal manera que se logre lo que se persigue alcanzar, además de asistir personalmente a las audiencias que se llevan a cabo en el juzgado respectivo a cada caso, así también es la encargada de realizar las diligencias en compañía de los respectivos actuarios que les correspondan al juzgado, a su vez tiene juntas con los abogados internos de las instituciones de las cuales llevamos los casos que se nos encomienda. Entre otras muchas actividades de las cuales se coordinan todos como facturación, elaboración de escritos, revisión de expedientes, desahogo de pruebas, términos, demandas, etc.

Leticia Ramiro Hernández
Asistente Tribunales-Financiero



Consultar el boletín para ver que asuntos de los cuales se tienen a cargo del despacho son los que sale publicados día con día para que estos sean revisados y no se pasen los términos, o bien todas las designación que se lleguen a realiza ya que solo se tiene un término considerable, ir a juzgados revisar los expediente que salieron publicados o que se requiere por si la parte contraria promovió o bien terceros, el pago de impuestos vía internet, manejo de chequera, pago de publicaciones según el periódico designado así como el pago de sueldos.

Amelia Ramiro Hernández
Asistente Administrativo



Ella es la encargada de formar los expedientes dentro del despacho a cada caso esto para un mejor manejo con el fin de saber de una manera mas rápida el estado procesal en que se encuentran, archivar cada uno de los expedientes de lo que se llevo a ser en la semana o algún pendiente que este ahí para estar actualizados, realiza unas carpetas con listas de todos los asuntos que de igual manera permite saber como esta cada caso, realiza las búsquedas de los expedientes que no tiene el juzgados esto pasa cuando el expediente no se mueve después de un periodo determinado y lo mandan al archivo, realiza escritos para devolución de los expedientes con los datos encontrados, o bien autorizaciones esto para que el expediente siga dentro del juzgado.

Beatriz Velázquez Rodríguez
Asistente General

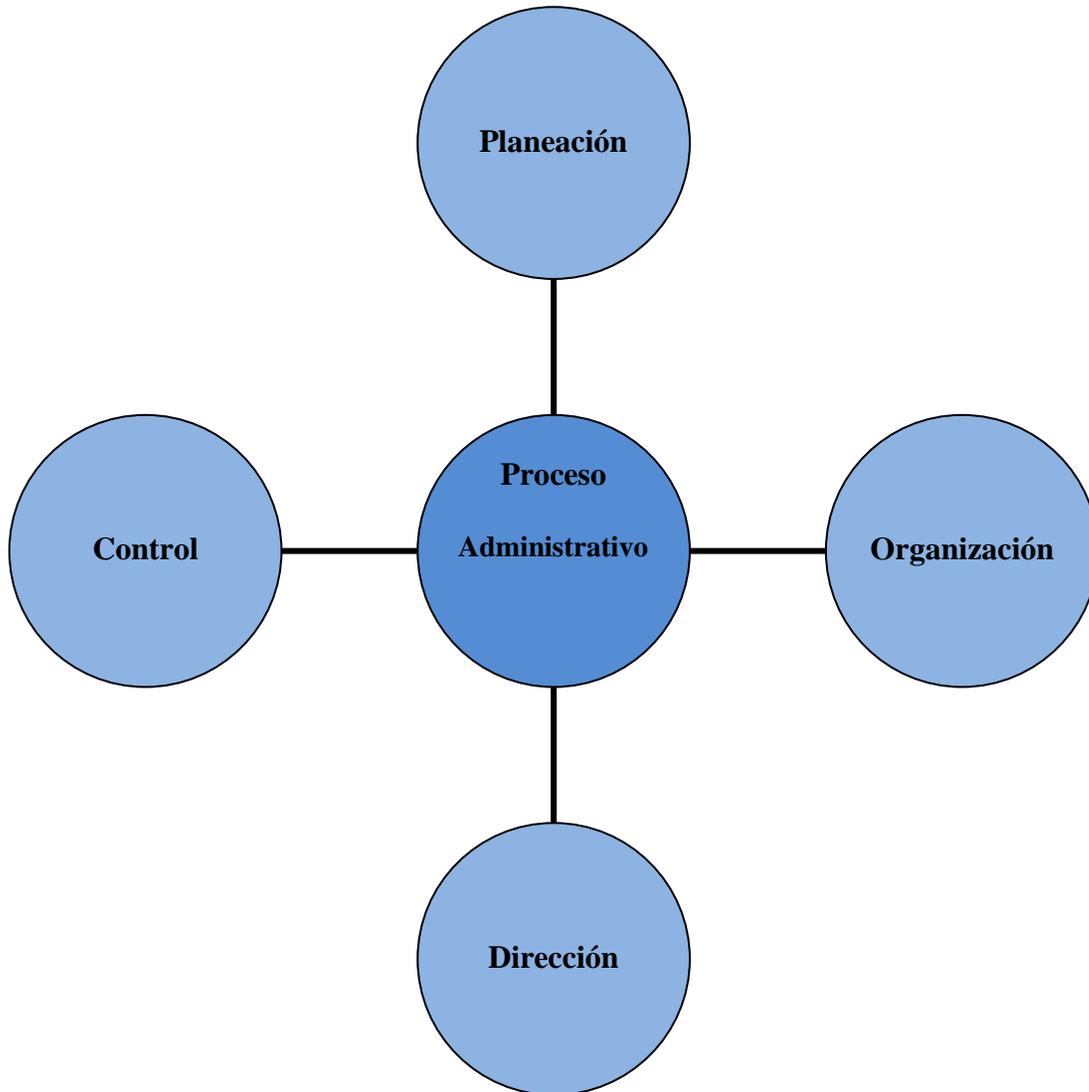


Su mayor prioridad es realizar las demandas, desahogar prevenciones, así como términos de algún asunto. Tiene manejo en los expedientes que se encuentran en el despacho para un mejor movimiento de los casos y ahí saber lo que hace falta en cada uno, además de que se encuentra en el despacho el mayor tiempo.

4.2 La práctica administrativa en la empresa

La administración es un elemento importante para cada empresa ya que de ahí permite visualizar como se encuentra formada e integrada, así mismo la manera en la que se está trabajando dentro de la organización, facilitando las actividades, promoviendo el desarrollo, controlando su personal y coordinando al grupo. Podemos hablar que la administración es un cimiento para la empresa por su estructuración de la cual forma parte dentro de todo el entorno, por lo que debemos de tener un buen manejo dentro de ella.

4.2.1 Aplicación del proceso administrativo



El proceso administrativo se basa en etapas o pasos mediante los cuales la empresa por muy pequeña que sea busca llegar a una actividad como fin común, aun que estas no sean establecidas. Dentro de la planeación se establecen todas las medidas que se tomaran para tal efecto desde los propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos que deben entablar dentro de la empresa para que esta tenga un mejor funcionamiento, mientras que en la organización se maneja lo que es la división del trabajo y bien la coordinación que ahí se maneja, en la dirección manejamos la toma de decisión, la

motivación, comunicación y la supervisión, y por ultimo tenemos lo que es el **control** tomamos en cuenta los estándares, la medición, corrección, y retroalimentación.

Dentro del despacho no manejamos como tal ninguno de estos pasos lo único que manejamos sería dentro de la planeación el presupuesto que es un punto muy importante para nosotros esto para poder seguir con un buen funcionamiento y seguir adelante y poder seguir solventando los gastos que se presenten, también manejamos lo que es la toma de decisión ya que es un punto que se presenta a todo momento para poder decidir qué es lo más conveniente para el despacho, sin embargo un punto importante y como consejo sería bueno tomar todos y cada uno de los pasos para funcionar mejor.

4.2.1.1 Planeación

Objetivo General.-

Dar un buen servicio al cliente y este quede satisfecho con nuestro trabajo.

Objetivos Particulares:

Dentro del despacho no tenemos un departamento definido para cada área pero lo podemos definir por el área que maneja cada uno de los miembros que se desempeñan ahí.

Gerente General: Culminar en tiempo establecido los asuntos de una forma satisfactoria.

Asistente general Tribunales-Administrativo: Checar los expedientes al día dentro de los juzgados.

Asistente general Administrativo: Tener actualizadas las carpetas que se manejan dentro del despacho.

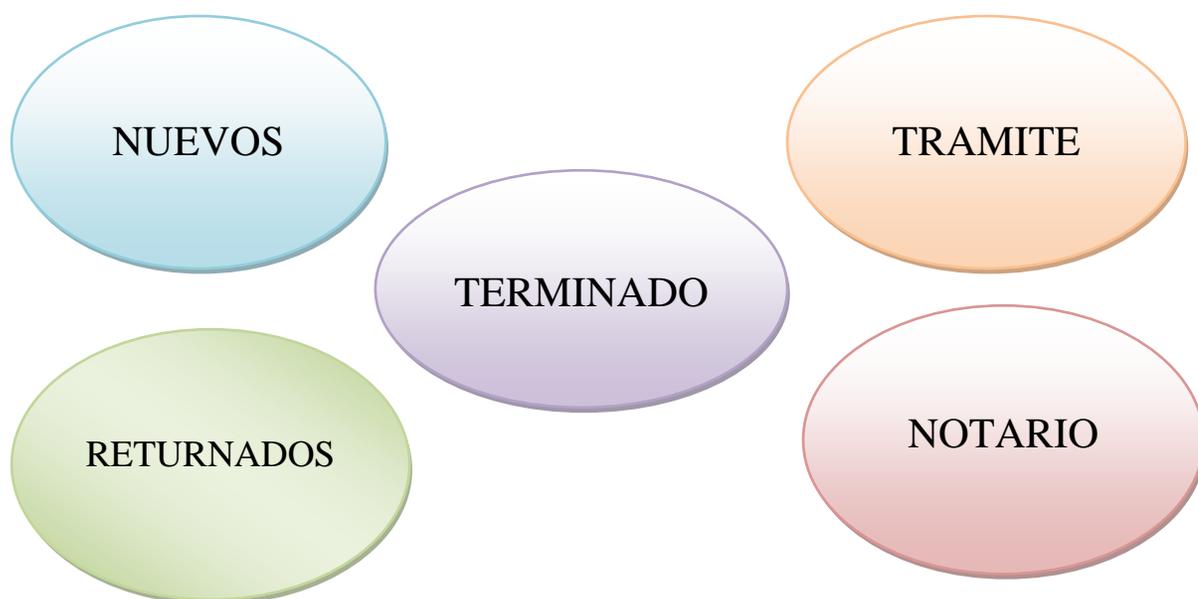
Asistente general Manejo de datos. Contestar de forma correcta los términos que se presenten.

Objetivos Específicos:

Trabajar en equipo y tener una buena comunicación dentro de la organización para así llegar a cumplir nuestro objetivo general.

4.2.1.2 Organización

El despacho se encuentra organizado de tal manera que se coordinan todas las áreas de trabajo y así formar un solo departamento aun y cuando este es muy pequeño, dentro del despacho se manejan carpetas para los diferentes asuntos esto no quiere decir que para cada uno si no que para distinguir de las diferentes etapas en los cuales se pueden encontrar como son:



y esto permite saber cómo se encuentran los asuntos, así también tenemos listas de todos los asuntos que nos sirven tanto en el despacho como en los juzgados, también contamos con una relación de los asuntos que están turnados para oficios, exhortos, copias, documentos, cédulas, y otra de los asuntos de los cuales se tiene que estar cerciorando a diario para que no se pasen los términos o bien la sentencias que estén por salir, dentro del tribunal venden un CD o bien el llamado boletín que ayudan a todos los abogados o pasantes a ver los asuntos que son del día y estos puedan ser consultados en el juzgado o bien de fechas posteriores, también contamos con lo que es un caja chica esto nos permite tener para solventar los gastos pequeños y los mayores se manejan a través de una cuenta bancaria.

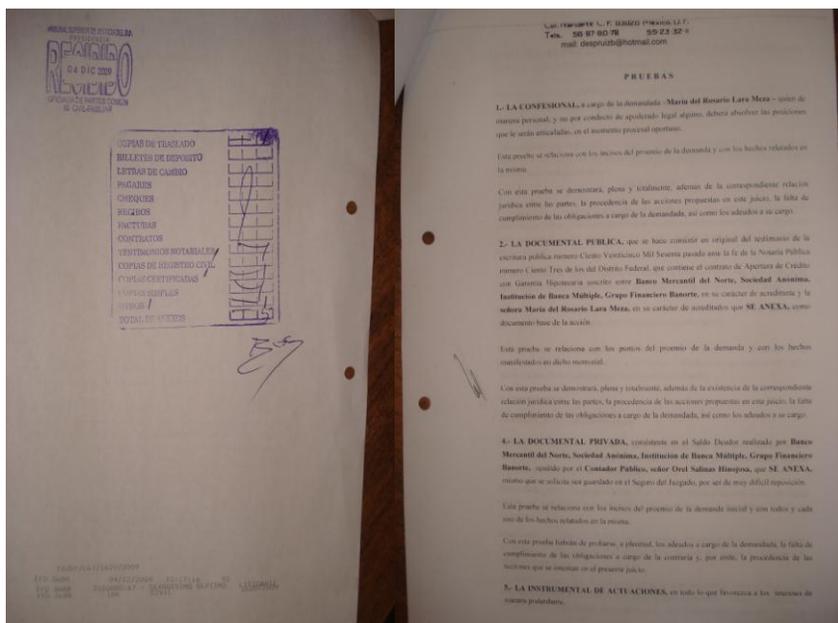
4.2.1.3 Dirección

La empresa está dirigida para mandar, influir y motivarnos como empleados para que realicemos tareas esenciales y así podamos darles a nuestros clientes una mayor satisfacción de que el trabajo se está haciendo de la manera que esperaba con buenos y mejores resultados.

En el despacho manejamos se manejan diferentes actividades en buscar de tener satisfecho al cliente, tener un buena calidad, y que podamos dar buenos resultados para ello buscamos un mejor manejo.

4.2.1.4 Control

Son muchos los recursos con los que contamos uno de ellos son los machotes que tenemos para basarnos en ellos estos son para elabora los escritos hay uno que nos permite agiliza las demandas:



El personal con el que cuenta el despacho son personas dedicadas a su trabajo y a quienes se les otorga un sueldo en base a su trabajo varia en todos los casos ya que las actividades son diferentes.

Mantenernos actualizados es un punto importante dentro de esta área existen muchísimos cambios día a día que si no los estudiamos nos lleva a perder los asuntos.

Manejar los asuntos que se llevan con exactitud y basarnos en las listas que hay, estar muy atentos en lo que leemos y hacemos de cada asunto ya que si llegase a ver error puede que confundamos los expedientes o bien se archiven de manera errónea.

Revisar los expedientes los días en que salen publicados esto por si llegase haber alguna prevención, término, esto para dar contestación de la manera correcta y tener más tiempo y así no cometer error.

Dar prioridad a los asuntos que se tienen presupuestados a sacar en el dentro del término establecido esto para no dar una mala impresión, claro sin dejar a un lado los demás.

Tener actualizadas las listas que se manejan ya que los asuntos pueden cambiar de etapa esto para que no haya confusión alguna.

Dar mantenimiento a los equipos que se utilizan dentro del despacho esto para no retrasar el trabajo.

4.2.2 La administración de los recursos humanos

Es la parte fundamental de una empresa, ya que son un elemento que no debe faltar por ser primordiales sin ellos una empresa no estaría como tal constituida.

Son las personas dedicadas a desempeñar su trabajo a través de una gran motivación por parte de la empresa. Pero no por el hecho de que es un factor importante la empresa va a ocupar al

personal que más cerca tenga para ello debe de realizar un buen proceso que implica una serie de pasos para que este sea aceptado.

La empresa no debe dejar que sus empleados solo hagan lo que se les dice si no que se debe buscar un mejoramiento a través de la motivación capacitación, integración, una buena comunicación etc.

Dentro del despacho no existe ninguno de estos puntos es un ambiente un poco despartado de lo que en realidad se debe manejar yo propondría un poco de mas empeña ya que como lo dije anteriormente es un factor importante aun que mucho sabemos que nada es eterno e indispensable, pero eso no implica el dejar a una lado sino consultar y ver lo que en realidad se necesita.

4.2.2.1 Reclutamiento y Selección

Existen diversos procesos para reclutar y seleccionar al personal, mas sin embargo dentro del despacho no se maneja ninguna, ya que es muy pequeño y familiar, tal vez eso no impida que se utilice un método esto para no tener errores o bien problemas que nos generen gastos innecesarios.

Para ello yo propongo a lo empresa un proceso que es muy sencillo pero que nos puede ayudar de mucho primeramente hacer del conocimiento de las personas que se requiere a una persona con ciertas características esto a través de los diferentes medios que hay o bien los que se encuentren al alcance de la empresa, posteriormente convertir de una personal extraña un posible candidato y finalmente pasar al punto de la selección esto mediante las diferentes pruebas a pasar, es bien sabido que no porque ya sea un candidato quiere decir que ya tiene el puesto si no que se debe de realizar una serie de procesos que puede aprobar en su totalidad o bien en alguno de ellos falle y se tenga que retirar estos pueden ser:

HOJA DE SOLICITUD



ENTREVISTAS



PRUEBAS:

PSICOTÉCNICAS

PRÁCTICAS



INVESTIGACIONES



EXAMEN MÉDICO

4.2.2.2 Capacitación

Dentro del despacho no existe ningún curso, taller o algún otro método para que el personal que lo integre sea capacitado, pero eso no quiere decir que no haya forma de ello, sin embargo el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal maneja diferentes formas por las cuales el público en general y personal del mismo tribunal puede ser capacitado se imparten cursos, talleres, conferencias, ya sean dentro del tribunal o en algunas de las instalaciones con las que cuenten o bien en alguna sala de conferencia donde se permitan impartir estos son impartidos por lo mismo jueces que laboran dentro o bien personas que se dedican a ello, otra forma de estar capacitado es participar dentro de escuelas que es otro de los sitios a los cuales podemos asistir siempre y cuando estos sean al público abierto, por otro lado existe Nacional Financiera que se dedica a impartir diferentes cursos, en diferentes lugares, y los cuales no pueden ser de mucha ayuda, entre otros mucho mas, la mayoría de estos cursos pueden ser gratuitos lo que no le costaría nada a la empresa, y en los que se llega a cobrar son cuotas mínimas y muy accesibles por los cuales no hay ningún impedimento para ser capacitado aunque la empresa no cuente con ello.



4.2.2.3 Relaciones públicas

Dentro de la empresa debe haber una armonía tanto de tipo laboral como del cómo se encuentra estructurado el lugar, no es otro punto que la imagen que esta presenta si contamos con un lugar que inspire a trabajar como el manejo de colores que dentro se manejen, la ventilación, el que si hay o no algunas plantas, así también pensar en los clientes y saber que ellos se sientan bien como puede ser una televisión, café, una sala de espera, alguna revista, periódico esto mientras espera a ser atendidos.

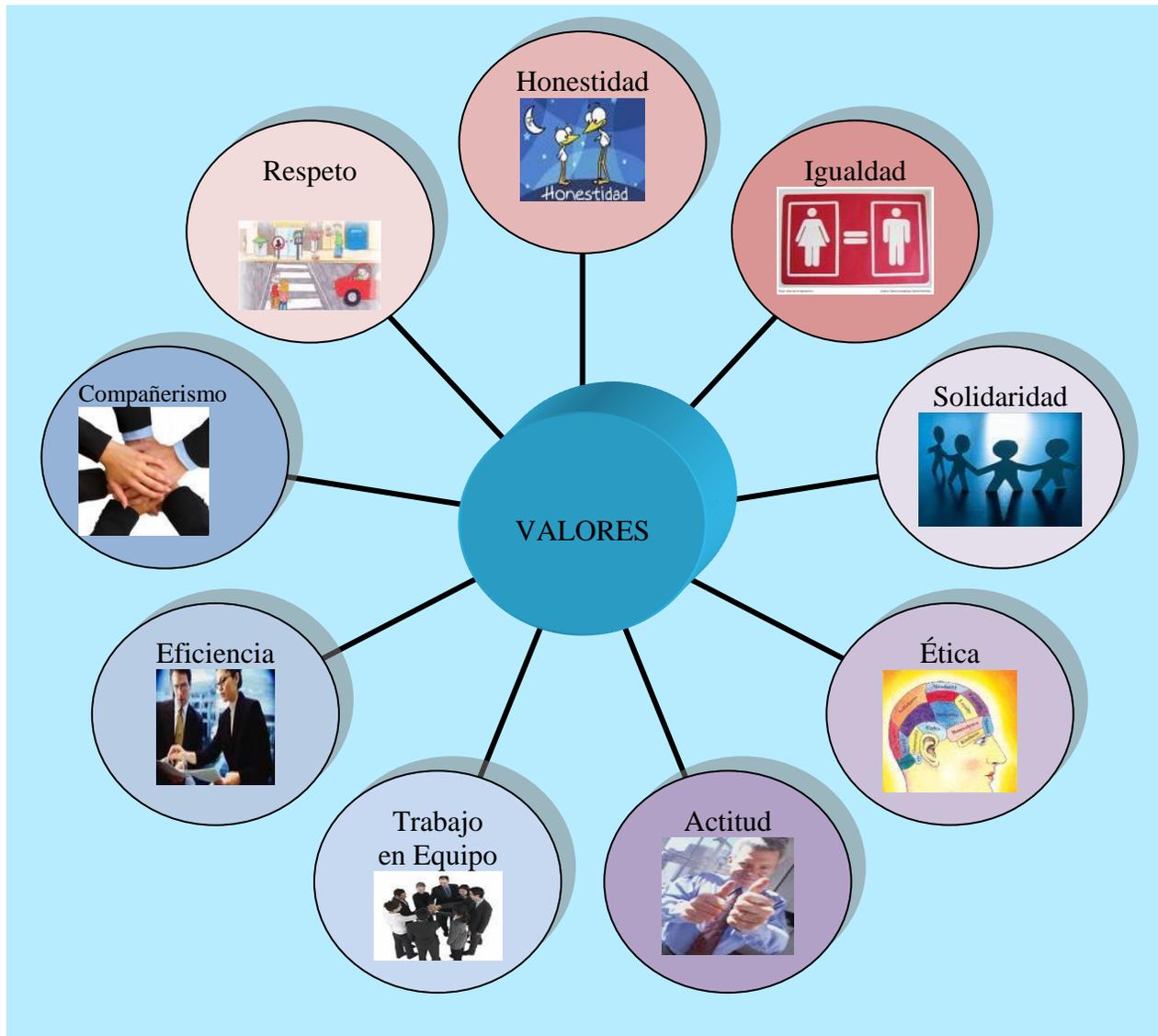
Dentro de este punto no hay mucho que hablar dentro de lo que es el despacho ya que este cubre en su gran mayoría con todo, el color que ahí utilizamos en las paredes es blanco que significa: la luz que se difunde expresa la idea de: *ESTABILIDAD ABSOLUTA*, *CALMA*, *ARMONÍA*, así mismo contamos con lo que es una cocinita que permite ofrecer diferentes bebidas, por otro lado está la sala de espera y así también se tiene un ambiente de armonía ya que es un lugar fresco que cuenta con la ventilación suficiente y una serie de plantas que hacen ver más vivo el lugar.

4.3 Aplicación de la Filosofía de la Calidad Total en la microempresa de servicios.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

4.3.1 Los valores de la calidad en la empresa



Uno de los objetivos principales de la competencia laboral, es romper los obstáculos que en algún momento se presentan en las organizaciones, impidiendo una mejor dinámica a la hora de capacitar a su personal. Esto se debe principalmente a no saber dirigirla en la forma mas adecuada para los objetivos de la empresa, o porque simplemente los costos son elevados, y porque de alguna u otra manera pueda mover la estructura de remuneraciones.

La experiencia a través del tiempo muestra que la introducción de las competencias ha puesto a la capacitación en la agenda de las empresas.

La principal característica en la capacitación por competencias, es su orientación a la práctica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona.

4.3.2 Capacitación basada en competencias

Uno de los objetivos principales de la competencia laboral, es romper los obstáculos que en algún momento se presentan en las organizaciones, impidiendo una mejor dinámica a la hora de capacitar a su personal. Esto se debe principalmente a no saber dirigirla en la forma mas adecuada para los objetivos de la empresa, o porque simplemente los costos son elevados, y porque de alguna u otra manera pueda mover la estructura de remuneraciones. La experiencia a través del tiempo muestra que la introducción de las competencias ha puesto a la capacitación en la agenda de las empresas. La principal característica en la capacitación por competencias, es su orientación a la práctica por un lado, y una inserción natural a la vida laboral de la persona.

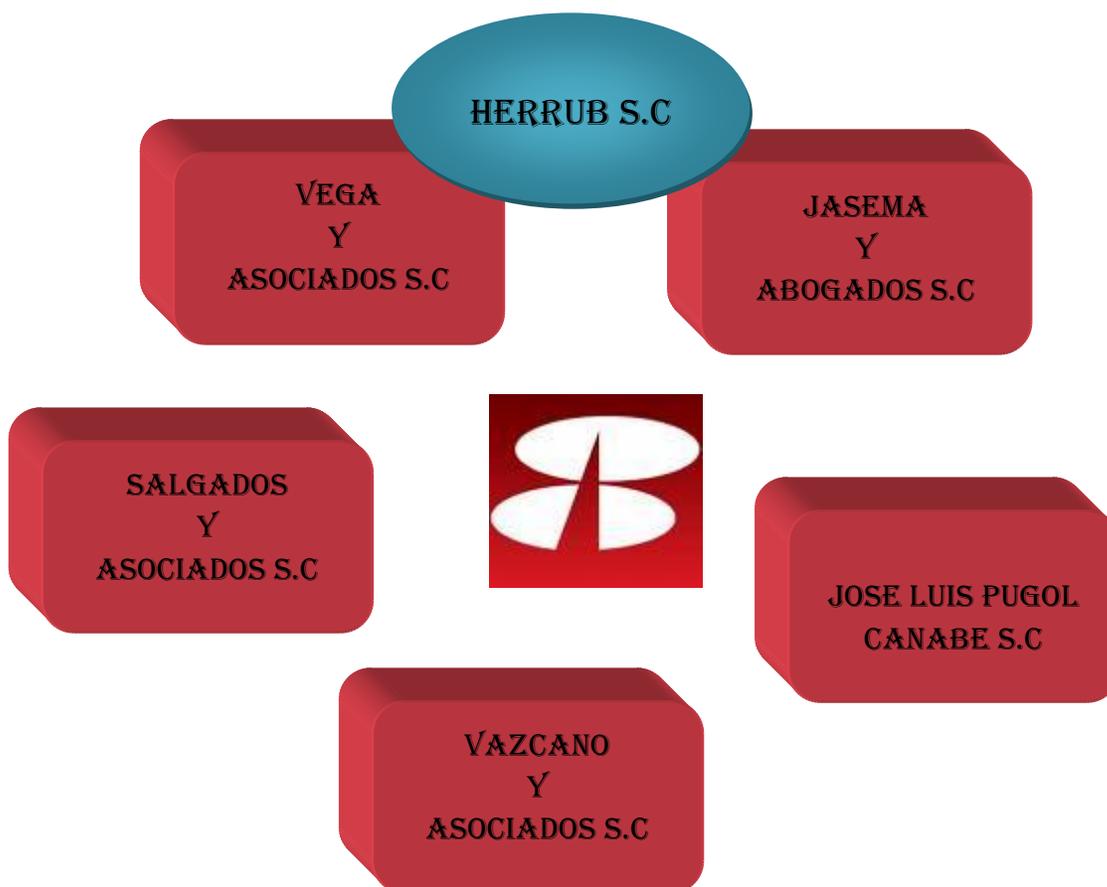
4.3.3 Ser competente en un mundo de competitividad.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Actualmente nuestro país vive lleno de competencias, por lo que se busca estar mejor preparados saber y conocer mas que los demás, esto nos garantiza en alguna forma algo mejor, lo mismo ocurre con las empresas deben de buscar ser mejores que las demás, dentro del rama del derecho existen demasiadas personas que luchan día a día por tener mas clientes y demostrarles que están en buenas manos, muchos despachos son mas grandes que otros pero eso no impide que se les encomienden mas asuntos que a los grandes por lo que se debe poner un entero empeño.

Herrub S.C. además de competir con el sin fin de despachos que se encuentran alrededor de el compite de alguna forma de manera directa con los que le trabajan a la institución a la cual el de desempeña BANORTE, ya que todos buscar tener un buen posicionamiento y así les turnen los mejores asuntos que se encuentran dentro del banco.

La institución turna los asuntos dependiendo de que también se vayan manejando lo que ya se tienen designados a cada despacho entre mejor y mas rápido se avancen esto permite adquirir una nueva cartera.

Algunos de los despachos con los que competimos son:



4.3.4 Beneficios de aplicar la Calidad Total en la microempresa de servicios

La Calidad Total en cierta manera favorece a la sociedad ya que las empresas van a luchar por el mercado y para eso tienen que hacer mejor sus productos y servicios en beneficio de la sociedad, comunidad y el individuo.

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado un investigación a fondo de la importancia de la calidad y sus elementos para la empresa podemos decir que por muy pequeña que esta sea es un elemento que no debe faltar ni en nuestro producto o servicio según sea el caso ya que el cliente es un factor importante para la institución por lo que necesita quedar satisfecho con lo que se le ofrece.

Muchas de las veces se cree que por ser un micro negocio este no debe de cumplir con todo lo que un grande empresa tiene, mas sin embargo estamos en un grave error debido a que toda empresa por muy pequeña que sea cuenta con los elementos, mas sin embargo estos no son tomados como tales por lo que se debe de hacer conciencia de que es lo que a un microempresario le falta para ser mejor cada día.

Sabemos que una certificación, una capacitación pueden ser caras para que un pymes pueda solventar dichos gastos pero no debemos de olvidar que existen formas de sustituir a al menos de que no sea el motivo por el cual la empresa no funcione de una manera acorde, muchas de la capacitaciones se ofrecen de manera gratitudita en diferentes puntos y que nos pueden servir de mucho tanto al trabajador como a la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Administración y Control de la Calidad, James R. Evans, William Lindsay, Cuarta Edición, Thomson. Ed. 2000.

Apuntes de Administración para la Calidad Total, Primera Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Ed. 2003

Control Total de la Calidad, Armand V. Feigenbaum, Tercera Edición, CESA. Ed. 2001.

Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Chiavenato Idalberto. Octava Edición, Mc Graw Hill. Ed. 2007

Administración de Personal y Recursos Humanos. William B. Werther, Jr. Keith Davis. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Ed. 2001.

Administración de Personal. Gary Dessler. Sexta Edición. Prentice Hall. Ed. 1996.

Estudios de Psicología Industrial y del Personal. Edwin A. Fleishman Alan R. Bass. Primera Edición. Trillas. Ed. 1976.

Principio de Administración Financiera. Lawrence J. Gitman. Décima Edición. Pearson Addison Wesley. Ed. 2003.

Mercados Financieros. Carlos Eduardo Herrera Avendaño. Primera Edición. Gasca Sicco. Ed. 2005.

Mercadotecnia. Laura Fischer. Jorge Espejo. Tercera Edición. Mc Graw Hill. Ed. 2004

La Certificación ISO 9000 Un motor para la Calidad. Guy Laudoyer. Sexta reimpresión. Cecsá. Ed. 2002.

Introducción a la Psicología. Charles G. Morris. Albert A. Maisto. Decima Edición. Prentice Hall. Ed. 2001.

Comportamiento Humano en el Trabajo. Keith Davis. John W. Newstrom. Undécima Edición. Mc Graw Hill. Ed. 2005.

Administración de Personal. Relaciones Humanas. Agustín Reyes Ponce. Primera Parte. Limusa. Ed. 2005.

La Empresa Familiar Guía para crecer y Sobrevivir. Salo Grabinsky. Cuarta Edición. Del Verbo Emprender. Ed. 1994.

Fundamentos de Administración. Munch Galindo. García Martínez. Cuarta Edición. Trillas. Ed. 1994.

Reingeniería de Procesos de Negocios. Johansson. Mchugh. Pendelebury. Wheeler. Quinta Reimpresión. Limusa Noriega. Ed. 2000.

Psicología Aplicada al Trabajo. Paul M. Muchinsky. Paraninfo Thomson. Learning. Ed. 2001.

Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Joaquín Rodríguez Valencia. Quinta Edición. Económico Administrativo. Ed. 2002.

Manual. Mujeres Emprendedoras y Empresarias. Nacional Financiera Banca de Desarrollo.

Manual. 13 Pasos para hacer tu Plan de Negocios. Nacional Financiera Banca de Desarrollo.

Revista Administrate Hoy. Gasca. Abril 2009.

Fisco Agenda 2009. Versión Cosida. ISEF. Empresa Líder.

www.dosorillas.org/spip.php?article1427

<http://members.tripod.com/~alfjr7/.html>

[http://www.fundameca.org.mx/Biografias.](http://www.fundameca.org.mx/Biografias)

<http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

<http://www.elergonomista.com/27en01.html>

http://www.wikilearning.com/curso_gratis/teorias_de_calidad-

<http://www.mitecnologico.com/Main/FilosofiaDePhilipBCrosby>

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/grodriguez_310805.htm

[http://www.monografias.com/trabajos15/filosofias-calidad/filosofias-calidad.](http://www.monografias.com/trabajos15/filosofias-calidad/filosofias-calidad)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teocalidad.htm>

www.blogylana.com/crisis-economica-7-ventajas-que-no-habiamos-contemplado

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial