



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE QUIMICA**



**EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. DE QUIMICA**

**" Cambio de Sistema de Pago por Posiciones a un Sistema  
de Pago por Habilidades "**

**Trabajo Escrito Via Educación Continua  
Para obtener el Título de:**

**QUIMICO**

**Presenta:**

**Guillermo Hernández Jardinez**



**México, D. F. 1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México


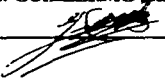


**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

<b>Jurado asignado</b>	
<b>Presidente</b>	<b>Prof. ERNESTO PEREZ SANTANA</b>
<b>Vocal</b>	<b>Prof. ALEJANDRO INIGUEZ HERNANDEZ</b>
<b>Secretario</b>	<b>Prof. NAPOLEON SERNA SOLIS</b>
<b>1er. Suplente</b>	<b>Prof. MARIA EUGENIA BAZ IBARRA</b>
<b>2do. Suplente</b>	<b>Prof. ROBERTO ANTONIO KUHLMANN RODRIGUEZ</b>
<b>Sitio donde desarrolló el tema: Fábrica de Casimires "Santiago" ubicada en la Cd. de Tulancingo de Bravo Hidalgo.</b>	
<b>Nombre completo y firma del asesor del tema: NAPOLEON SERNA SOLIS</b> 	
<b>Nombre completo y firma del sustentante: GUILLERMO HERNANDEZ JARDINEZ</b> 	

## **DEDICATORIA**

**A mis Padres :**

**Que gracias a su apoyo, confianza y comprensión alcanzo una de las metas más grandes de mi vida, la cual representa para mi la más grande herencia que he recibido.  
Gracias los adoro.**

**A mi esposa Maritza e hijos José Guillermo y Ma. De Lourdes.  
Que me motivaron e impulsaron a terminar este trabajo ya que sin su ayuda no lo hubiera podido concluir.  
Los quiero mucho.**

**A mis hermanos :**

**Que gracias a su persuasión y convencimiento logre realizar esta carrera de la que sabre explotar todos los conocimientos aprendidos por el bien de mi país.**

## **AGRADECIMIENTO**

**A mi asesor :  
Que por su apoyo, constancia, guía y  
amistad logre llegar a esta meta.  
Gracias Maestro Napoleon.**

*La imaginación es más importante que el conocimiento.*

Einstein

*Cuesta tanto ser íntegramente humano que muy pocos tienen el amor y el valor para pagar el precio. Hay que abandonar en definitiva la búsqueda de seguridad y salir en pos de la vida, aun a riesgo de ganarse el pan con las manos. Hay que abrazar la existencia como un ser amado.*

Morris West

*Nada en el mundo puede sustituir a la perseverancia. No lo puede el talento; nada hay más común que los fracasados con talento. No lo puede el genio; el genio no retribuido es casi proverbial. La cultura no lo puede. El mundo está lleno de cultos derrotados. La persistencia y la determinación lo pueden todo. El lema "sigue adelante" siempre ha resuelto y siempre resolverá problemas de la raza humana.*

Calvin Coolidge

## INDICE

<b>INTRODUCCION.</b>	página 1
<b>CAPITULO I. LAS PRIMERAS ORGANIZACIONES DEL TRABAJO.</b>	2
1.1 La Revolución Industrial.	7
1.2 La Tercera Revolución Industrial.	10
<b>CAPITULO II. LA ORGANIZACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS.</b>	12
2.1 Experiencia del Japón.	12
2.2 Sindicatos Laborales.	17
2.3 El Método Taylor y el ausentismo.	17
2.4 Sistemas de pago.	18
2.5 Los cambios que exigen cambios.	19
2.6 Teorías Organizacionales.	24
2.7 Aplicación del Desarrollo Organizacional en la Industria.	31
<b>CAPITULO III. MARCO DE REFERENCIA DEL PAGO POR HABILIDADES.</b>	37
3.1 Esquema del Trabajo comparativo.	37
<b>CAPITULO IV. SISTEMA DE PAGO POR HABILIDADES.</b>	45
4.1 Gente integrada a la Tecnología.	46
4.2 Administración por principios.	47
4.3 Orientación a los resultados y esquema de pago por Habilidades.	48
4.4 Diseño e implementación.	50
<b>CAPITULO V. CASO PRACTICO.</b>	62
<b>CONCLUSIONES.</b>	79
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	81

## **INTRODUCCION**

La utilización y desarrollo de nuevas tecnologías en las fábricas de todo el mundo, ha ido cambiando hoy las rutinas de trabajo, hacia tareas cada vez más simples y monótonas. El personal cada vez más se desempeña como autómatas o robots humanos, los cuales pueden ser reemplazados fácilmente ya que de ellos sólo se requiere su habilidad física y muy esporádicamente la mental.

Esto ha propiciado que se tengan que buscar nuevas formas de trabajo para adaptarse y marchar acorde con la situación mundial. En algunas empresas han provocado atrasos y en ocasiones ineficiencia de las áreas más importantes como son: comunicación entre los departamentos, la confiabilidad de la compañía con sus clientes, costos de operación, entre otros.

La situación económica por la que atraviesa México es muy variable, ya que en algunos rubros se tiene crecimiento, mientras que en otros sufre una desaceleración. Esos fenómenos repercuten fuertemente en la mayoría de las compañías por lo que se hace necesario adoptar nuevas formas de trabajo, para reaccionar lo más rápido posible a las nuevas exigencias del mercado y en algunos casos a las políticas gubernamentales de control de precio.

La rápida adaptación se logrará sólo a través de reorganizar la empresa, con la finalidad de reactivar el sistema, dando un nuevo impulso que logre corregir aquellas áreas que no estén operando adecuadamente, y se optimizan las que si funcionan satisfactoriamente.

El objetivo de ésta tesis es proponer y probar un nuevo sistema de trabajo que enfoque su atención hacia la mejora continua de resultados de una organización determinada y el desarrollo de su gente. Logrando esta combinación se logrará elevar al máximo las capacidades materiales y humanas, así como la productividad, calidad y confiabilidad de sus productos o servicios, además de disminuir costos de operación.



## CAPITULO I

### LAS PRIMERAS ORGANIZACIONES DEL TRABAJO

La teoría de la selección natural de Darwin muestra como evoluciona una especie y señala que ésta necesita adaptarse y cambiar de medio ambiente para sobrevivir, aquellas que permanecen en el mismo estado se extinguen.

Así por ejemplo, el hombre primitivo tenía la necesidad de alimentarse como motivación y a menudo veía la necesidad de exponer su vida con armas muy rudimentarias para hacer frente a animales enormes. Para salir bien librados se agrupaban, ya que de otro modo un solo hombre ni siquiera hubiera podido inquietar a un animal.

La evolución es un proceso continuo y progresivo, ya que existen especies que en estos momentos se están extinguiendo. La especie humana se encuentra evolucionando y cambiando continuamente; por ejemplo, las características físicas son una serie de cambios que han ocurrido y se estarán dando en forma continúa. Para hacer alguna comparación, el "homo sapiens" de hoy no es el mismo que surgió por primera vez, ni lo será dentro de 10 000 años ó 5 000 años. Estos cambios físicos, intelectuales y emocionales no terminan con la madurez; continúan en el transcurso de toda la vida.

El descubrimiento de los metales implicó una industria y una división del trabajo. Las mujeres debían atender la fabricación de la cerámica, el mantenimiento del fuego, el cuidado de los hijos y el curtido de las pieles, entre otros menesteres, mientras que el hombre cuidaría de la caza, de la defensa del poblado, de la obtención de los metales, la fabricación de armas, por dar algunos ejemplos. La incipiente minería y las primeras forjas exigían una vida sedentaria. No era posible vagar en busca de caza o sustento, porque las venas metalíferas estaban fijas en un lugar determinado. De ahí nacieron las primeras aldeas y las primeras plazas fuertes.

Entonces se produjo una división en el género de vida de los pueblos. Se diferenciaron los cazadores de aquellos que se dedicaron al pastoreo y los que prefirieron el cultivo del suelo, dando origen a la agricultura y a la ganadería.

Es posible que el pastoreo se iniciara unos 6 000 años antes de Cristo, en las estepas de Asia, donde eran mucho más ricos en pastos que hoy en día, mientras las tribus que ocupaban las orillas de los ríos (Tigris, Eufrates, Nilo) o de los grandes deltas, aprendieron a cultivar la tierra. En América hubo pueblos que constituyeron una cultura de maíz, mientras en ciertas regiones situadas al Norte de México existieron cesteros, pastores y más al Norte, otros que desconocían totalmente la agricultura y vivían de la caza del búfalo

El paso de cazador a pastor es lógico y vino determinado por la escasez de piezas y la facilidad de obtener carne, pieles, grasa, huesos, apresando animales que luego se reproducirían bajo el control del hombre. Así nacieron los pastores de renos, de bisontes, de ovejas y de ganado vacuno entre otros.

Mientras el cazador está muy próximo al guerrero, al hombre violento, sin sujeción ni ley, el pastor ofrece la primera manifestación de "capitalismo", ya que el ganado es un capital del que obtiene un rédito con sus productos. Por tanto, el espíritu del pastor es más prudente que el del cazador.

El pastor resolvió el problema del hambre mejor que el cazador. Para éste, cada amanecer era una incógnita a despejar, mientras que el primero podía asegurarse una continuidad. Los pueblos arios y semitas que se hicieron pastores aumentaron en población y fuerza. El infanticidio y la muerte de ancianos e inválidos, sólo se daban en pueblos cazadores. Los pastores representaron una fase de cultura más depurada.

Por aquellos tiempos los egipcios inventaron una forma gráfica de expresarse y comprenderse: la escritura. Al mismo tiempo aparecieron formas de vida social, clases bien definidas que de modo más o menos modificado debían perdurar hasta nuestros tiempos: los guerreros, los sacerdotes, los escribas, los mercaderes, los artesanos, los esclavos. Y dominándolas todas, una institución ancestral: la monarquía absoluta, que en Egipto representó un carácter mixto político-religioso.

El tiempo siguió su marcha y miles de años después alguna de las comunidades se desarrollaron más rápidamente que otras, para convertirse luego en pequeñas ciudades o estados que se destacaron por su influencia cultural y militar, como Creta, Grecia o Egipto.

Sin embargo, ninguna de ellas logró ejercer un dominio tan contundente y extenso como lo hizo Roma, que al cabo de unos años llegó a convertirse en un imperio que prácticamente abarcaba todo el continente europeo y parte de Asia y África.

El Imperio Romano (del siglo I a C al IV d C) basaba su poder en una muy avanzada organización política y militar. Esta organización les permitía planear estrategias de ataque para conquistar y someter a otros pueblos en forma eficaz y definitiva.

Los conquistados, se veían obligados a trabajar para el Imperio incondicionalmente. Así se estableció una relación de amos y esclavos. Los aristócratas vivían con un lujo indescriptible, mientras los hombres libres permanecían en la miseria y los esclavos llevaban una vida durísima porque en ocasiones resultaba más barato adquirir esclavos nuevos que alimentar y cuidar los que ya existían.

Posteriormente el Imperio llegó a tener tal extensión, que empezó a ser difícil administrarlo, más aún, si pensamos que sólo una persona, el emperador, podía tomar decisiones importantes. Este aspecto junto con otros, no menos importantes, acabaron con el Imperio.

Durante gran parte de la Edad Media en la Europa occidental rigió un sistema, un régimen especial que se llamó, Feudalismo. Su origen se encuentra en la disolución del imperio de Carlomagno y las nuevas invasiones bárbaras de los siglos IX y X.

En esencia, consistía en que los reyes delegaban gran parte o casi toda su autoridad a manos de los nobles. Los distintos territorios y Estados quedaron divididos en innumerables "feudos" o pequeños Estados casi independientes. Pero este abandono fue motivado por las circunstancias al no tener los reyes fuerza suficiente para oponerse a las invasiones de los pueblos casi salvajes, entonces los campesinos, las gentes del pueblo se agruparon alrededor de un señor, de un guerrero, de alguien capaz de organizar una defensa y le ofrecieron vasallaje. El vasallo deriva del "cliente",

que ya existía en la sociedad romana. En el sistema feudal se compromete a una fidelidad total hacia el señor. Este por su parte, tiene la obligación de protegerlo.

Los soberanos daban a sus nobles un territorio en feudo, es decir, para que en él gobernarán con plenitud de autoridad. Esta propiedad era hereditaria y podía acumularse por bodas y cesiones. El señor ofrecía vasallaje al soberano y prometía empuñar las armas cuando el rey le llamara a la guerra y llevar consigo un determinado número de lanzas y servidores.

Los nobles entonces recibían vasallaje de sus subditos. Las tierras del señor eran trabajadas por los vasallos y una parte muy considerable de la cosecha era entregada al señor. El engranaje de señor-vasallo se multiplicaba como los eslabones de una cadena. Existían muchos señores que tenían vasallos, los cuales a su vez eran señores de otros vasallos y estos señores de otros y así sucesivamente. Hasta el final del eslabón se encontraba el siervo, sobre el cual se acumulaban todos los trabajos y servicios.

Los siervos trabajaban en el feudo a cambio de alimento, casa, protección y estaban controlados por un capataz. Este tenía derecho absoluto sobre los siervos y si alguno no cumplía con sus labores podía ser fuertemente castigado. Esto creaba un clima de terror que sumado al hecho de que existiera una muy estrecha o nula comunicación entre los diversos reinos (principalmente europeos), daba como resultado una evolución organizacional sumamente lenta, que perduró durante varios siglos en Europa occidental, y más tarde en el oriente.

Con la llegada de los mercaderes árabes, que los propietarios cristianos de los reinos o feudos, al ver el éxito de los primeros, comprando y vendiendo mercancías y sintiéndose amenazados por el Islam, comprendieron que no podían seguir subsistiendo bajo el antiguo trabajo tributario y aislados unos de otros. Además florecía el comercio por Mar y planteaba la necesidad de un cambio radical de la organización y de las formas de pensamiento.

Había llegado el momento de dejar de producir tan sólo para cubrir las necesidades internas del feudo y pensar en producir ahora para vender excedentes. Fue entonces cuando el pago con dinero

por cobro de mercancías tuvo verdadera importancia, aunque cabe mencionar que los romanos anteriormente ya contaban con ese esquema

A partir de ese momento la mentalidad de los pueblos sufrió un cambio, empezaron a producir determinados productos, a especializarse en la fabricación y venderlos a otros pueblos cercanos a fin de obtener ganancias y a su vez comprar todo aquello que no pudieran producir

Para el siglo XII después de Cristo, la mayoría de los antiguos siervos de los feudos en Europa Occidental, eran ahora libres para trabajar por su cuenta y generar su propio capital, elaborando sus propios productos. Algunos decidieron asociarse y conjuntar fuerzas en lo que posiblemente fueron las primeras compañías de la historia y fue cuando nuevamente la monarquía tomó más fuerza.

Los reyes de los distintos países procuraban mantener buenas relaciones diplomáticas, e incluso en ocasiones fomentaban los nexos familiares, ya que el hecho de mantener una buena relación entre los reinos, facilitaba bastante el comercio entre ellos. Así, las cosas no cambiarían mucho durante los años que siguieron hasta antes del "Renacimiento"

El renacimiento fue un movimiento espiritual de liberación, como si el hombre hubiese superado una etapa difícil, violenta, oscura en muchos aspectos y, de repente, volviera a descubrir el Sol, la luz, los colores, la Naturaleza. Fue un movimiento por el cual las artes, la cultura, las ciencias, las letras, la propia vida de los pueblos, sufrió una sacudida en busca de la Belleza y de la Verdad.

La riqueza fue la primera de las causas que permitió una espléndida floración de artistas y de pensadores. Las ciudades, libres de la miseria y de la opresión feudal propias de la Edad Media, encontraron en el comercio una corriente vital que las renovó y encumbró. Las primeras que experimentaron los beneficios del movimiento renacentista fueron las grandes ciudades italianas, nacidas y enriquecidas por las corrientes mercantiles: Florencia, Venecia, Milán y Roma.

El dinero corría en abundancia en estas y otras villas que de pronto se convirtieron en lujosísimas urbes, donde se levantaron hermosos palacios, en los que las damas lucían sus encantos y los artistas encontraron los más generosos mecenas de la historia.

Los mercaderes eran poderosos señores y en muchas ocasiones los nobles no desdenaban el patrocinio de costosas empresas comerciales que rendían grandes beneficios. A fines del siglo XV era posible realizar grandes negocios en la cuenca del Mediterráneo, a pesar de los turcos.

Por aquellos días, Inglaterra, Francia, España y Portugal, constituían los principales centros de la actividad científica, cultural y económica, y se mantenían en constante lucha por ocupar el primer sitio de importancia.

El siglo XV estaba a punto de concluir, cuando una serie de circunstancias dieron como resultado el descubrimiento de América, siendo España, Portugal primero, e Inglaterra después los más interesados en repartirse el succulento "pastel".

Sin embargo, la colonización del nuevo continente fue tomada por los españoles solo como una expansión de territorio, mientras para los Ingleses, América representaba la apertura de nuevos mercados y fuente de explotación de recursos para los ya existentes. Debido a lo anterior, en América surgieron ciudades con una estructura organizacional muy similar a las europeas.

Para los europeos las colonias americanas (tanto españolas como británicas), debían mantener un desarrollo organizacional notablemente inferior a sus países de origen, con el fin de evitar el establecimiento de mercados locales que pudiesen en un momento dado, desestabilizar la condición económica y de poder que mantenían sobre ellas.

#### **1. La Revolución Industrial**

Fue hasta finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX, que el pensamiento en las colonias americanas había madurado lo suficiente como para darse cuenta de que podían dejar el papel de simples proveedores de Europa y asumir el papel de productores independientes.

La Revolución industrial inicia con la aparición de las máquinas. Ya en el siglo anterior habían comenzado a funcionar talleres, manufacturas y fábricas, pero su volumen y el número de obreros era muy limitado, pues trabajaban en plan de artesano de base familiar en la mayoría de los casos. La iniciación del maquinismo fue compleja y variada. Generalmente, los inventos no se producen

ni en forma inesperada, como una explosión, ni de modo aislado, pues la mayoría de las máquinas o de los ingenios necesitan de la cooperación de distintos sectores humanos.

En 1735 el inglés Derby consiguió realizar la primera colada de hierro utilizando carbón de coque. Al mismo tiempo, los técnicos interesados en los problemas de achique de agua en las minas se sintieron muy predisuestos por los nuevos inventos de bombas de extracción que hasta esos momentos funcionaban a mano.

Pero donde la Revolución Industrial tuvo su momento culminante fue en el campo de la industria textil. Hargreaves ideó en 1764 un uso mecánico capaz de hilar algodón o lana. En los Estados Unidos, Whitney inventó en 1793 una máquina para desmontar el algodón que realizaba el trabajo de varias docenas de negros. Este hecho tuvo repercusiones en los problemas sociales con la gente de raza negra y permitió incrementar la plantación algodonera.

La primera reacción de los tejedores artesanos fue negativa y se produjeron algunos hechos violentos durante los cuales los obreros destruyeron las primeras máquinas e incendiaron las fábricas, por creer que la implantación de aquellos ingenios dejaba sin trabajo a los artesanos. En parte existía razón, o por lo menos hasta que la falta de mano de obra de un sector del mundo del trabajo no equilibrara el exceso de otro.

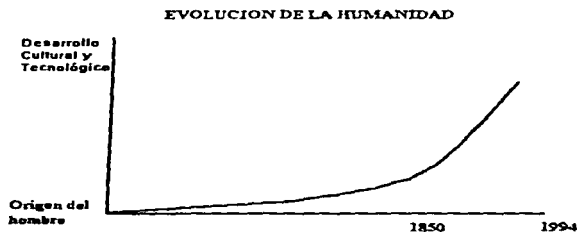
A partir de este momento pudieron agruparse en grandes naves buen número de máquinas que eran atendidas por un número relativamente insignificante de obreros. Para esta empresa se necesitaban sumas considerables. Esto dio origen al capitalismo. Ya no era el patronato que financiaba el trabajo de un puñado de artesanos, sino un grupo de patrones o una empresa la que dirigía millares de obreros y manejaba sumas considerables que en ocasiones representaban la única fuente de vida de una población e incluso de una comarca.

El poder de la nobleza era ya superado por el poder del capital y el siervo adscrito a la tierra vería nacer al obrero unido al destino de una fábrica (1).

En los Bancos, los problemas de crédito y de divisas, de inflación y producción empezaron a interesar y exigieron un adecuado estudio por parte de los gobiernos. Inglaterra, que dominaba el

gran mercado de las materias primas gracias a su enorme imperio colonial, consiguió enriquecerse con facilidad.

El comercio se vio incrementado por la desaparición de la piratería; los barcos aumentaron su calado y su arboladura, así como el número y potencia de su volúmen. Si graficáramos en un plano, el desarrollo cultural y tecnológico de la humanidad en función del tiempo que ha existido el hombre sobre la tierra ( ver Figura 1).



*Figura 1*

La revolución industrial trajo consigo una serie de cambios espectaculares en las formas de organización laboral. Lo que empezaba siendo sólo un acuerdo informal entre un grupo de personas y el propietario de unas cuantas máquinas, alcanzaba tal magnitud que en ocasiones se podía hablar de poblaciones enteras contratadas por una sola persona o familia.

Lamentablemente, las condiciones de trabajo de las personas empleadas en las nacientes fábricas eran deplorables. No existía un horario formal de labores ni restricciones en cuanto a la edad de los empleados, ni siquiera un contrato o documento que estableciera la permanencia de la gente en su empleo. Si acaso, ésta era determinada solo por la muerte, producto del agotamiento físico, o bien por el rendimiento del empleado.



Hubo casos extremos de explotación humana, como lo fue el de la industria minera, en el que durante un tiempo se llegó a pensar que lo más "adecuado" para la extracción de los minerales era el "empleo de niños", debido a su tamaño sin importar edad, ni los riesgos a los que se exponían.

Por otra parte, mientras esto sucedía, la tecnología también se desarrolló y con la implantación de máquinas nuevas debido en gran parte a la alta demanda de producción, la mano de obra empezó a desplazarse hacia tareas cada vez más simples y repetitivas, lo que degradó al trabajador hasta convertirlo en una especie de robot viviente y fácilmente reemplazable, del cual sólo se requieren sus habilidades físicas y muy escasamente de sus habilidades intelectuales.

## **2. La Tercera Revolución Industrial**

Desde el inicio de este siglo y próximo a terminar, la tecnología no ha detenido en ningún momento su desarrollo e incluso se ha llegado a considerar a las computadoras como las precursoras de la "Segunda Revolución Industrial", lo que no puede ser tomado a la ligera.

Esto es sólo el principio, pues por otra parte, los sistemas automatizados se están desarrollando a pasos agigantados y dentro de algunos años podremos ver por las calles caminando a robots, lo que puede considerarse como la "Tercera Revolución Industrial".

La industria moderna se ve obligada a dar un cambio en la organización del trabajo. Y no es posible dejar que la evolución de la organización del trabajo permanezca estancada cuando la tecnología avanza a ritmo acelerado dando lugar a que los sistemas de comunicación y automatización empiecen a ocupar un lugar importante en las organizaciones.

Con la apertura comercial de muchos países de Europa oriental así como el crecimiento descomunal de algunas naciones de oriente como Japón, Corea del sur, Hong Cong y Singapur, entre otros y la apertura del Tratado de Libre Comercio, nos plantea la urgencia de incrementar nuestra competitividad o de lo contrario, perderemos mercado y por consiguiente nuestros empleos.

**Conclusión:**

Esta generación de profesionales, está siendo protagonista del nuevo y diverso modelo en la organización del trabajo, además de llevarlo a un nivel nuevo y al mayor campo posible para lograr y asegurar el éxito en nuestras empresas.

Toda la experiencia planteada en torno a la autorregulación, evolución de las estructuras y sus organizaciones, lleva indudablemente a la necesidad actual de optimizar la administración, instrumentación y/o manejo del cambio en las formas de trabajo para el incremento de la productividad. La motivación sería en este caso el eje motor de esta manera diferente de administrar las personas en el trabajo.

## **CAPITULO II**

### **LA ORGANIZACION ACTUAL DE LAS EMPRESAS**

#### **2.1. EXPERIENCIA DEL JAPON**

Al término de la Segunda Guerra Mundial, el Gral. D. McArthur, jefe máximo del ejército norteamericano, ante quien se firmara la rendición del ejército imperial japonés, hizo una declaración bastante ofensiva respecto a los derrotados japoneses, en la cual dijo - "en términos de madurez económica, política, cultural, científica y artística, las naciones aliadas (E.U, Inglaterra y Francia), tienen el equivalente a un hombre de 40 años, mientras que el Japón quizás alcance los 12 años".

La declaración de McArthur fue un sentimiento compartido por mucha gente de Europa y Estados Unidos, sin embargo hoy, a 50 años desde entonces, la imagen que proyecta Japón hacia la comunidad internacional es totalmente distinta

La política de las naciones aliadas (principalmente EU) hacia el Japón al terminar la guerra, era la de dismantelar toda la industria militar, así como al ejército. Esto significaba que habría que cerrar las fábricas de aviones y armamento y todas aquellas que de alguna manera pudieran contribuir directa e indirectamente en la fabricación del mismo. Las consecuencias de las políticas adoptadas por los aliados para desarmar al Japón, eran lógicas: un descomunal aumento del desempleo por parte de toda la gente empleada en esas fábricas así como de todos los soldados

Sin embargo, las naciones aliadas sabían que no podían exigir el pago por los daños causados, a un país destruido y con un alto índice de desempleo, así que fuertes inversiones de capital fueron enviadas a Japón para que saneara su economía y así pudiese pagar.

Pero Japón lejos de utilizar los recursos enviados de la manera tradicional, es decir, abriendo industrias y creando empleos iguales a los de antes de la guerra, buscó establecer nuevas estrategias administrativas que involucraran más a los empleados de las nuevas compañías con los procesos productivos de las mismas. Prueba de esta búsqueda de estrategias, es el hecho de que recibieron con agrado a algunos expertos occidentales en materia de organización y ciencias

de la conducta, los cuales encontraron un terreno idóneo para poner en práctica sus teorías y de esta forma echar a andar los objetivos japoneses de desarrollo.

Aprovechando el momento psicológico, una de estas estrategias fue fomentar el espíritu de unión para alcanzar objetivos comunes. Otra, quizá la más importante, fue el buscar la conciliación de los intereses del empleado con los de la compañía, con lo cual la eficiencia y la productividad de todas las compañías del país, aumentó notablemente.

Todo este movimiento de desarrollo a base de cambios organizacionales y de actitud respecto al trabajo, empezó a hacerse evidente a los ojos del mundo y muy pronto la atención de algunas empresas occidentales estaba puesta en determinar las causas de este fenómeno. Para ello, decidieron mandar representantes en calidad de observadores a Japón.

Cuando los primeros funcionarios privados (y también algunos de gobierno) provenientes de occidente (principalmente de EU), llegaron al país oriental tratando de encontrar la respuesta al despegue económico, para posteriormente implantarlo en sus respectivas organizaciones, se encontraron con una sorprendente y nueva experiencia. Al visitar distintas empresas dedicadas a diferentes actividades, inmediatamente percibieron un ambiente de cooperación que no habían experimentado antes.

Los sorprendidos visitantes, tratando de dar una justificación de lo que habían visto y sentido, concluyeron a su regreso, que la actitud cooperativa del empleado japonés se debía a la cultura y el misticismo que siempre han caracterizado al pueblo japonés y que por lo tanto nunca iba a ser posible implantar sistemas organizacionales similares en un lugar donde existen tantos tipos de gente, idiomas y credos como es América.

Pasado un tiempo, debido a su crecimiento, varias empresas japonesas comenzaron a salir del Japón y a expandirse por todo el mundo, tratando de colocarse a la altura de poderosas multinacionales de occidente. Algunas de estas llegaron hasta los EU y comenzaron a operar de la misma manera que en Japón, obteniendo en ocasiones mejores resultados que sus respectivas matrices en Oriente, sólo que ahora había una pequeña diferencia: los empleados de línea no eran japoneses.

Logicamente, los empresarios estadounidenses se inquietaron nuevamente, pues ahora y a no podrían justificarse diciendo que se trataba de un tipo de cultura particular, pues ahora la gente que se estaba empleando era sumamente heterogénea, es decir, que entre los empleados de las empresas establecidas en EU, se podían encontrar polacos, chinos, mexicanos e incluso algunos norteamericanos. Había lo mismo musulmanes que católicos o budistas y en cuanto al tipo racial, era común ver asiáticos, negros y blancos. En pocas palabras, la respuesta que anteriormente habían dado los observadores norteamericanos quedaba absolutamente descartada.

Los representantes de las industrias norteamericanas, alarmados por lo que estaba pasando con las empresas japonesas establecidas en su propio país, se propusieron hacer una serie de investigaciones más detalladas que los llevaran a descubrir el misterio. Esta vez, concluyeron que el fenómeno se debía a que la mentalidad de las empresas y de sus dirigentes, no estaba sólo orientada a satisfacer sus intereses propios, sino que contemplaban muy seriamente y de cerca las necesidades y los intereses de su gente, lo cual provocaba una respuesta notable e inmediata por parte de ésta, que se manifestaba principalmente a base de un sentimiento de compromiso y lealtad a la empresa, lo que se traducía a su vez en un aumento de productividad.

En suma, el hecho de prestar mayor atención a la gente empleada, desarrollándola e integrándola más a los procesos productivos comenzaba a dar frutos casi inmediatos y muy significativos.

Un reflejo muy claro del cambio de actitud y del crecimiento del Japón, se puede apreciar en la calidad de sus productos. Haciendo una muy breve reseña histórica del crecimiento industrial del Japón, podemos decir que todavía hasta principios de la década de los años 60's, existían muy pocos o ningún producto japonés que fuera realmente competitivo a nivel mundial. Para mediados de los 70's, las cámaras fotográficas japonesas comenzaron a quitarle el mercado a las alemanas que hasta entonces se consideraban las mejores, actualmente marcas japonesas como Nikon, Minolta, Canon y Konica son algunas de entre las cuales se encuentran las mejores del mercado a nivel mundial.

Poco tiempo después las motocicletas hicieron su aparición y comenzaron a hacerse populares en América. Hoy en día, si uno desea adquirir la mejor y más veloz motocicleta, lo más probable es que tenga que escoger entre una Kawasaki, una Honda o una Yamaha.

En el terreno automotriz, la participación creciente del Japón, con Honda, Toyota y Nissan, empieza a dar muchos dolores de cabeza a los directores de las grandes empresas norteamericanas como General Motors, Chrysler y Ford, pues los autos japoneses comienzan a ofrecer las mismas comodidades y alternativas que los americanos, pero a un precio muy atractivo y con una ventajosa economía de combustible, que particularmente por estas fechas resulta de gran importancia para el consumidor.

Para terminar, en materia de tecnología electrónica y más en particular en la fabricación de micro componentes para computadoras y diversos dispositivos, EU mantenía hasta hace un tiempo una ventaja preponderante sobre cualquier competidor, sin embargo, hoy en día pocas son ya las empresas norteamericanas (IBM) que muy apretadamente pueden competir contra las Japonesas (Hewlett Packard) en cuanto a calidad y precio; y si hablamos específicamente de televisores y aparatos de audio y video, marcas Japonesas como Sony, Hitachi y Mitsubishi tienen acaparada buena parte del mercado mundial. En otras palabras, Japón es hoy el mayor proveedor de televisores y equipos de audio y video del mundo.

Todos hemos tenido la oportunidad de tener en las manos algún aparato o producto hecho en Japón y si nos tomamos la molestia de observarlo detenidamente, nos daremos cuenta de que hasta los detalles más insignificantes han sido cuidadosamente terminados.

Es precisamente el gran esmero y compromiso del fabricante Japonés para dejar satisfechos a sus clientes, lo que ha logrado la supremacía de muchos de sus productos y al mismo tiempo explica sus altísimos ingresos financieros.

Por otra parte aunque actualmente Japón es la potencia económica más importante de Asia, ya no es la única: "Los Cuatro Tigres Asiáticos", Sureora, Singapur, Hong Kong y Taiwan empiezan a cobrar fama de potencias manufactureras con los mismos estándares de calidad, eficiencia y compromiso de Japón.

Esto significa que dentro de poco tiempo no sólo tendremos que competir con productos Japoneses, sino también con las manufacturas de estas naciones.

Una vez que hemos dado un breve repaso a la historia industrial reciente del Japón, podemos concluir dos cosas fundamentales, una buena y otra mala, por lo menos para los que trabajamos en México

La buena es que hemos visto lo que los habitantes de una nación pequeña y destruida han logrado como resultado de la aplicación del Desarrollo Organizacional, y nos damos cuenta de lo que podríamos lograr si nos comprometemos a realizar las cosas lo mejor posible. Y por "cosas", debemos entender todas las actividades de la vida cotidiana ya sea en el trabajo o en el hogar con la familia (2).

La "mala", es que este tremendo apogeo industrial y económico del Japón ha puesto fuera de combate ya a muchas empresas norteamericanas y por supuesto algunas mexicanas de muy diversos tipos, y sólo las más eficientes siguen en la pelea

Esto lógicamente debe ponernos a reflexionar respecto a nuestro trabajo. Debemos autoevaluarnos y autocriticarnos con el fin de corregir todos aquéllos aspectos de nuestro desempeño que consideremos deficientes o insuficientes.

Podemos estar seguros de que como resultado de lo anterior lograremos en primer término, garantizar la permanencia de la nuestras compañías en los diferentes mercados, lo que al mismo tiempo nos asegura conservar nuestro empleo, ingresos más altos y mejores prestaciones, en segundo lugar, lograremos ser mejores personas tanto en el trabajo como en la familia y, en tercero, lograremos que nuestro país pueda salir más rápidamente de la crisis en la que se encuentra.

## **2.2. LOS SINDICATOS LABORALES**

En México algunas empresas tienen sindicatos laborales con una organización funcional. Por ejemplo, un astillero puede tener el sindicato de soldadores y de plomeros. Si el sindicato de soldadores hace huelga, puede detener la operación de todo el astillero. En caso extremo, una huelga no autorizada al sindicato puede obligar al astillero a cerrar por ejemplo lo sucedido en el astillero de Veracruz en la década de los 80's este en realidad es un sistema gremial antiguo y arcaico, que tiende a desaparecer por la poca versatilidad que ofrece.

Otro ejemplo es cuando dentro de la empresa se tiene definidas y delimitadas cada una de las actividades a desarrollar. Algunos sindicatos se opondrán a que sus integrantes realicen otra actividad para la cual fue contratado y se excusarán diciendo "el personal no está capacitado para operar la maquinaria aunque tenga conocimientos para hacerlo y además de que no se le pagará más operarla". Esto limita el campo de acción de la empresa, ya que si algún operador o el personal de mantenimiento se ausenta, no habrá quién pueda operar o dar mantenimiento a la maquinaria y por consiguiente el paro causará pérdidas a la compañía.

Lo anterior es tan sólo un reflejo de la situación laboral que se vive actualmente en muchas empresas de México. Si las empresas proporcionan a los trabajadores capacitación y remuneración de acuerdo a las habilidades adquiridas, el trabajo será retante y motivante así como se realizará con agrado dando como consecuencia la reducción del índice de ausentismo.

## **2.3. METODO TAYLOR Y EL AUSENTISMO**

Frederick W. Taylor es considerado como el padre de la administración científica y su método sigue empleándose en México, Estados Unidos y Europa. El método Taylor es el de la administración de especialistas y sugiere que los especialistas e ingenieros formulen normas técnicas y laborales y que los trabajadores se limiten a seguir sus órdenes y las normas que se les han fijado.

El método probablemente fue viable hace 50 años pero es cierto que es obsoleto. Hace 50 años los ingenieros eran escasos y la mayoría de los trabajadores habían terminado apenas sus



estudios primarios o bien eran analfabetas sin educación primaria. en tales circunstancias, el método Taylor probablemente sería eficaz. En el mundo de hoy, con los trabajadores educados y concientes, no se les puede seguir imponiendo este método.

El método Taylor no reconoce las capacidades ocultas de los empleados, hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas y no es extraño que cause resentimientos y los empleados muestren escaso interés por su trabajo.

En México como en otras partes del mundo mucha gente trabaja para vivir y trabajan por obligación dando a un ausentismo desenfrenado. En algunas fabricas el ausentismo puede ser hasta el 15 %

Si a las personas se les trata como máquinas, el trabajo pierde todo interés y deja de ser una fuente de satisfacciones. En tales condiciones, no es posible esperar productos de buena calidad y la rotación del personal son medidas que sirven para determinar las fuerzas y debilidades del estilo gerencial y el animo de los empleados en cualquier empresa.

#### **2.4. SISTEMA DE PAGOS**

En la mayor parte de empresas en México el sistema de pagos se basa en meritos (premios por puntualidad, ausentismo etc) y se paga más a quienes son más eficientes sin tener en cuenta la edad. Si vamos a motivar a la gente con dinero unicamente, sucedera que quienes no tengan satisfacción por su trabajo se ausenten y cuidarán de no faltar más de tres dias en un período de 30 dias.

El sistema de antigüedad y jerarquía tiene sus problemas, naturalmente: al prolongarse la duración de vida, cobra importancia el problema de los empleados de edad avanzada y no puede resolverse simplemente prolongando la edad de jubilación porque esto crea más problemas.

La alegría, el descejo y el placer tienen diversas dimensiones, y si pretendemos cambiar actitudes de la gente hacia el trabajo debemos entender estos impulsos humanos básicos

## **2.5. LOS CAMBIOS QUE EXIGEN CAMBIOS.**

Una característica fundamental de nuestro siglo es, que la realidad se ha adelantado a la imaginación. También parece ocurrir que no se podrá conseguir claridad, puesto que las consecuencias y los efectos conducen a más cambios. Por ejemplo: la reunificación de Alemania, la democratización de Europa oriental, la creación de un mercado único en la Comunidad económica Europea, entre otros

El cambio es continuo, incierto, impredecible y repentino, es una parte de la vida en el siglo XX, puede aun ser más acentuado en el siglo XXI. Aprender a salir adelante y manejar esa condición, es el único reto importante que afronta el mundo de hoy. Como también es un desafío que se presenta al mundo, también es un desafío que debemos afrontar en las organizaciones en las cuales trabajamos. Nosotros ni el mundo podemos darnos el lujo de pasarlo por alto.

Los mercados internacionales son ahora los campos de batalla, valga la expresión, y lo serán más en el futuro. Las potencias emergentes de esta situación formarán varios bloques comerciales que harán mucho más compleja de lo que era la estructura de poder de nuestro planeta.

En esta guerra sin sangre, la unión volverá a hacer la fuerza. Los gigantes lo saben y tienden a agruparse con sus compañeros de equipo, prueba de ello es el Tratado de Libre Comercio recién firmado entre México, Estados Unidos y Canadá. Y saben también que ganarán aquellos que sean más competitivos, razón por la cual están comenzando a emprender los cambios necesarios.

Es muy probable que en diez años o antes, si la realidad vuelve a adelantarse a la imaginación, trabajemos en organizaciones que prácticamente no tengan nada que ver con las

actuales. Esto será especialmente cierto en lo que toca al mundo occidental, ya que el oriental ha adoptado el modelo japonés con muy buenos resultados sin embargo, aun las organizaciones japonesas están experimentando cambios muy importantes

**La nueva organización: adiós a la burocracia.**

Esta nueva organización se está gestando y dará un brusco alejamiento del modelo "burocrático" que ha prevalecido durante tanto tiempo y cuyas principales características son las siguientes

- a) División del trabajo basada en la especialización funcional
- b) Jerarquía de autoridad bien definida
- c) Sistema de reglas y normas que establece claramente los derechos y obligaciones de los empleados
- d) Selección y promoción basadas en la capacidad técnica
- e) Impersonalidad en las relaciones interpersonales

La burocracia por naturaleza es lenta y su capacidad de innovación es muy limitada. Cuando actualmente lo que se requiera en los negocios es precisamente lo contrario: agilidad, eficacia e innovación constante

La nueva organización deberá hacer frente a estos dos retos, utilizando para ello la amplia gama de herramientas:

**La nueva organización:**

Los principales rasgos de la futura organización son

- a) Definición clara y difusión amplia de la misión y de los valores organizacionales, acompañadas de un conjunto de acciones con programas que aseguren su implementación además de una continua evaluación. Esto es fundamental ya que constituye la vida de la organización.

La misión define la razón de ser actual y futura de la empresa y los valores expresan todo aquello que se considera importante hacer para llegar al estado ideal deseado y para mantenerse en él. Juntos dan a la organización una excelente guía para el comportamiento y la toma de decisiones de sus miembros.

**b) Énfasis marcado en la calidad y el servicio.**

La sobrevivencia y el crecimiento de las organizaciones estarán determinados en gran medida por el grado en que éstas sean capaces de conocer a fondo las necesidades actuales y potenciales de sus consumidores, ofreciéndoles productos y servicios que los satisfagan plenamente. Tom Peters dice, las organizaciones deberán tener una verdadera "obsesión por la calidad" que involucre a todos los niveles jerárquicos y a todas las áreas funcionales. Respecto a esto en Europa desde 1987 se han adoptado estrategias como los sistemas de calidad ISO 9 000 para hacer frente a la competencia externa y exportar sus productos y servicios a otros países de la comunidad europea

**c) Innovación y desarrollo rápido de productos.**

La nueva competencia demandará de las organizaciones, el aprovechamiento de todo su potencial creativo. Siempre se deberá buscar el desarrollo de nuevos productos y servicios y/o el mejoramiento de los ya existentes. En una época de rápidos cambios, las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores también experimentan transformaciones veloces. La investigación y el desarrollo nunca más deberán verse como un gasto, sino como una inversión necesaria para la permanencia de la empresa.

**d) Nuevas formas de producir.**

Las nuevas tendencias de pensamiento en materia de manufactura, la contemplan como una poderosa herramienta estratégica, para lograr la competitividad. En este sentido, los criterios puramente financieros para decidir un cambio tecnológico están cediendo el paso a una visión mucho más amplia que incluye aspectos como la calidad, la flexibilidad, la seguridad, la capacidad y la reducción del tiempo de entrega. Además un nexo más estrecho entre la producción y la mercadotecnia. Con base en ello, la organización podrá determinar cual de las modernas tecnologías de producción le convendrá más adoptar: robots, Tecnología de grupo, Sistemas flexibles de Manufactura, Ingeniería auxiliada por Computadora, Diseño auxiliado por Computadora, Recursos de Manufactura, Manufactura integrada computacionalmente, o alguno

de los novedosos sistemas japoneses, como el "Justo a tiempo" o "Mantenimiento Total Preventivo"

Lo que parece ser un hecho es que la producción masiva y el consecuente trabajo rutinario y repetitivo tienden a desaparecer en muchas empresas, para ser sustituidos por la automatización o bien por grupos que se encargarán del trabajo global (una especie de vuelta a la cuadrilla), siempre con un fuerte apoyo computarizado.

e) Creciente descentralización:

Es muy probable que en este nuevo contexto competitivo internacional seamos testigos de la proliferación de organizaciones estructuradas bajo un esquema "federalista", es decir, con una casa matriz o corporativo que establece las estrategias generales y una serie de filiales con un amplio margen de libertad en la toma de decisiones

f) Estrategias de concentración de mercados.

Existe una opinión cada vez más generalizada en el sentido de que muchas empresas deberán tender a identificar y dominar nichos muy bien definidos, tanto de productos como geográficos (estrategia de concentración), en lugar de penetrar en tantos mercados como les sea posible (estrategia de globalización)

g) Grandes avances en computación

Las computadoras que saldrán al mercado en el transcurso de la década en que estamos seran cada vez mas sencillas de manejar y permitirán un número mucho mayor de aplicaciones que las actuales. Las implicaciones que esto traerá serán muy importantes: a) Facilitar la toma de decisiones, b) descentralización organizacional y c) incrementar la productividad por lo menos 40 %.

h) "Achatamiento" de la estructura.

Uno de los factores que tendrán que cuidar más las organizaciones del mañana será la capacidad de respuesta rápida a las exigencias y oportunidades de su entorno. Esto no se podrá con el tipo de estructura piramidal "espigada" que las ha caracterizado, sino con una estructura más plana que reduzca el número de niveles substancialmente: se calcula que deberá pasarse de

un promedio de doce a seis niveles o menos. De esta manera, la información fluirá ascendentemente con una mayor rapidez y exactitud y la toma de decisiones se facilitará y agilizará de manera sustancial.

i) Participación y delegación.

Si la estructura se "achata", el tramo de control se abre considerablemente. Por lo tanto, cada supervisor y gerente se verá obligado a otorgar a los niveles que les reportan un grado de autonomía mucho mayor. De esta forma, los estilos participativo y delegacional de liderazgo sustituirán a la autoerancia y al paternalismo y el control cederá su lugar al autocontrol. Esto se logrará en primer lugar, negociando y estableciendo en común con sus subordinados, objetivos bien claros y específicos. En segundo lugar, capacitándolos para que sepan analizar y resolver problemas, tomar decisiones y encontrar nuevas maneras de hacer las cosas. En tercer lugar, obteniendo su compromiso para el logro de los objetivos fijados. Este compromiso, a su vez, sólo será posible si surge como resultado de una identificación creciente con la organización, de una motivación intrínseca y de la creación de mejores condiciones de trabajo.

j) Orientación marcada hacia el desarrollo de los recursos humanos.

La competitividad de las nuevas organizaciones tendrá que descansar en gran medida en un personal motivado, productivo, creativo y comprometido con su trabajo y con su empresa. Por lo tanto, esta última deberá encontrar formas innovadoras de administración de recursos humanos que permitan y alienten la involucración total de las personas en los quehaceres organizacionales: sistemas objetivos de evaluación del desempeño, mejores programas de remuneración, planes motivadores de reconocimiento y de incentivos, programas de capacitación y desarrollo sustentados en una minuciosa detección de necesidades reales, actuales y futuras, diseño de trabajo retantes que eviten la rutina y la repetición, planes de carrera, medios de comunicación descendente, ascendente y horizontal que permitan el flujo de mensajes eficientes y oportunos, sistemas que aprovechen el talento y la creatividad del personal a todos los niveles.

k) Estructura flexible

Cada vez será más común encontrar organizaciones en las que esté diseñada una estructura rígida y perfectamente definida. En lugar de ello, se crearán y disolverán constantemente equipos de trabajo encaminados al desarrollo de un proyecto específico.

Además, en muchos de ellos la autoridad formal estará diluida y la responsabilidad será compartida, razón por la cual las habilidades negociadoras de los integrantes y la capacidad para trabajar en equipo serán cruciales.

## 2.6. TEORIAS ORGANIZACIONALES

Algunos estudiosos de la conducta humana, se han preocupado por establecer o determinar cuál es la relación que existe entre el comportamiento de una persona y los buenos o malos estímulos que recibe. Con el fin de explicar esto más claramente, pensemos en una persona como si se tratara de una "caja negra", de la cual no nos interesa realmente saber como funciona por dentro, sino más bien, su funcionamiento exterior (ver figura 2).

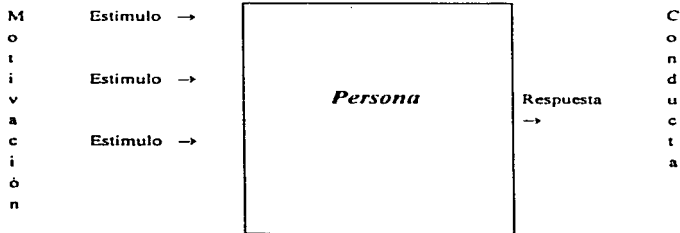


Figura 2

En palabras, la figura anterior significa que cualquiera de nosotros, reaccionará de acuerdo a un conjunto de estímulos (motivación) dado.

Desde inicios de siglo han surgido cuatro etapas evolutivas del desarrollo organizacional. La primera va desde 1900 hasta cerca de 1930 y es la época del "sistema cerrado y del actor racional". Los dos principales defensores de la postura teórica de esta época fueron Max Weber y Frederick Taylor.

Weber era un sociólogo alemán y mantuvo el punto de vista de que la burocracia es la forma más eficaz de organización humana. Taylor un norteamericano que contrastó las teorías de Weber con los estudios de métodos y tiempos. El logro de la escuela de Weber-Taylor consistió en postular que si se pudiera aprender y dominar un cuerpo finito de reglas y técnicas de división de trabajo, entonces se resolverían más o menos los problemas esenciales de la dirección de grandes grupos de personas.

El sueño de Weber y Taylor, por supuesto, no se realizó, y la época del sistema cerrado y el actor racional dejó paso, desde 1930 hasta 1960 a la del sistema cerrado y el actor social. Sus portavoces fueron Elton Mayo, Douglas Mc. Gregor, Chester Barnard y Philip Selznick.

Mayo y sus seguidores de Harvard establecieron el campo de la psicología social industrial, cuyo crecimiento fue empleado por la segunda guerra mundial, lo mismo que ocurrió con muchos otros, y al final de ese conflicto bélico empezaron a florecer campos afines como la capacitación colectiva y la selección de líderes.

En el año 1957, Douglas McGregor publicó uno de los libros más leídos en materia de prácticas gerenciales, llamado "The Human Side of Enterprise". En este libro McGregor hizo una observación aparentemente trivial pero muy importante, en relación a los factores motivacionales que intervienen en la conducta de los empleados de una empresa. Esta dice que todos (la gente común), hacemos "suposiciones" o prejuicios, acerca de los seres humanos y en particular, las suposiciones de los gerentes dentro de una organización, tienen una influencia significativa en la práctica gerencial y en el desempeño del empleado.

McGregor enumera las suposiciones más persuasivas como sigue:



1) El ser humano promedio siente una intrínseca aversión por el trabajo y sólo llega a trabajar por la fuerza. Además, como no le gusta participar espontáneamente, requiere ser supervisado, controlado y amenazado con castigos para que ponga empeño en hacer lo que se espera de él.

2) El ser humano promedio, prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene poca ambición y requiere de cierta seguridad ante todo.

McGregor llamó a este cúmulo de suposiciones "teoría X". Las suposiciones de esta teoría reflejan una creencia fundamental de que la gente es floja, pasiva, irresponsable y poco creativa por naturaleza y que es motivada únicamente por el dinero (4).

El Sr. McGregor sugiere que es igualmente válido, pensar o hacer suposiciones totalmente contrarias acerca de la gente y a este conjunto de suposiciones contrarias a las de la teoría X, le llamó Teoría Y.

i) Al ser humano no le disgusta el trabajo y además puede significarle un medio de satisfacción.

ii) La gente es capaz de dirigirse a sí misma, así como responsabilizarse por todo aquello que sea capaz de manejar y que le sea asignado.

iii) El ser humano aprende fácilmente bajo condiciones apropiadas y no se conforma con afrontar responsabilidades impuestas, sino que puede llegar a buscarlas.

iv) La capacidad de ejercitar un alto nivel de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales es muy grande en la gente común.

v) El potencial intelectual del ser humano promedio es utilizado parcialmente, es decir, que la gente no explota totalmente su capacidad.

McGregor notó que las suposiciones tienen una forma de hacerse reales. Esto es porque la gente no sólo responde, a lo que sus supervisores hacen, sino a lo que esperan de ellos.

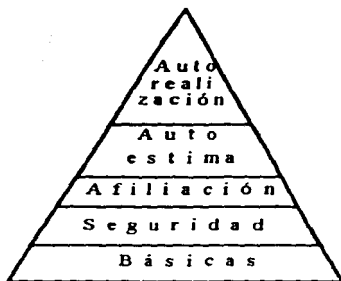
En otras palabras, si pensamos en nuestros subordinados aplicando la teoría X, lo más probable es que nos hagamos de un equipo de individuos inútiles. Así mismo, si pensamos en ellos aplicando la teoría Y, contaremos con un equipo de triunfadores dispuestos siempre a dar su mejor esfuerzo

Barnard fue el primero en hablar del papel fundamental del director general como formulador y gestor de los valores compartidos de una organización. "Las funciones esenciales (del ejecutivo) son, en primer lugar, establecer un sistema de comunicaciones, en segundo lugar, promover la movilización de esfuerzos esenciales, y por último, formular y definir la finalidad". Añadió que los valores y la finalidad organizativas se definen más por lo que los ejecutivos hacen que por lo que dicen. "Ya se ha visto con claridad que, estrictamente hablando, la finalidad se define con más exactitud por el conjunto de medidas tomadas que por ninguna formulación verbal". Subrayó también que la finalidad, para ser eficaz, debe ser aceptada por todos los que contribuyeron con sus esfuerzos al sistema. En las empresas sobresalientes se vio esto precisamente. Los valores claro, el jefe superior representa los valores minuto a minuto y decenio a decenio, y son bien entendidos por los subordinados

Poco más de un decenio después de la aparición del libro de Barnard *The Functions of the Executive*, Philip Selznick expuso una teoría similar en la que acuñaba expresiones tales como "competencia diferenciadora" (aquello en lo que determinada empresa destaca singularmente y la mayoría de las otras no) y el "carácter organizativo" (en el que se anticipaba a la idea de las organizaciones como culturas)

Por su parte Abraham Maslow, a quien se considera el padre de la psicología humanística, desarrolló una teoría más concreta sobre las motivaciones humanas y sus consecuencias.

Dicha teoría recibe el nombre de "Jerarquía de motivos" y generalmente se representa por medio de una pirámide (ver figura 3)



*Figura 3*

Según esta teoría, todas las experiencias que podemos tener a lo largo de nuestra vida, están asociadas de alguna manera con determinadas necesidades, las cuales tienen ciertas prioridades.

La teoría establece cinco niveles de prioridad, los cuales se acomodan en forma ascendente dentro de la pirámide. De esta forma en la base se incluyen las necesidades básicas o de supervivencia. En este nivel se encuentran todas aquellas necesidades que debemos satisfacer para que nuestra vida no se interrumpa o sufra deterioros importantes (ver figura 4)

- Necesidades de respiración
- Necesidades de alimentación
- Necesidades de sueño
- Necesidades de reproducción
- etc.

*Figura 4. Todos al nacer nos encontramos en este nivel.*

En el segundo nivel están las necesidades de seguridad y/o protección. En este nivel, el individuo está en posibilidades de poder pensar en la necesidad de protegerse y en mantener su seguridad personal y su integridad física. Algunos ejemplos son (ver figura 5).

**-Necesidad de protegerse del medio ambiente.  
-Necesidad de un lugar donde vivir.  
-etc.-**

*Figura 5. 2o Nivel (Necesidades de seguridad).*

Para el tercer nivel, tenemos las necesidades de asociación o pertenencia. Hasta antes de este nivel todas las necesidades referidas son de tipo físico. Sin embargo, las necesidades que tienen que ver con los sentimientos son también muy importantes, pues si bien el hombre es un ser animal más sobre la tierra, son precisamente estas necesidades las que nos distinguen de los animales comunes.

Así pues, en el nivel tres se encuentran necesidades tales como se observa en la figura 6.

**-Necesidades de sentirse amado y apreciado.  
-Necesidades de pertenecer a un grupo.  
etc.**

*Figura 6. 3er Nivel (Necesidades de afiliación)*

En el cuarto nivel se encuentran las llamadas necesidades de "estatus" o de identificación con el "Yo". Esta es una de las dos etapas más difíciles de alcanzar o satisfacer, pues se trata de necesidades que tienen que ver con factores tales como la aceptación de uno mismo, el ego, etc. y que de no ser satisfechas ocasionan sentimientos de autorechazo, incapacidad y frustración. Es lógico pensar que una persona que se siente incapaz o frustrada, reflejará estos sentimientos en su trabajo.

Finalmente hemos llegado a la punta de la pirámide de Maslow. Se trata del quinto nivel. En este último se encuentran las necesidades de autorrealización, el individuo tiene necesidad de sentirse satisfecho con lo que ha hecho a lo largo de su vida y con su forma de ser. Maslow dice que no son muchas las personas que logran ascender a este nivel, sin embargo, aquellas que lo logran son personas sin complejos ni inhibiciones y que pueden relacionarse fácilmente con los demás.

**Haciendo un análisis de la pirámide, podemos hacer las siguientes reflexiones:**

**1) Al momento de nacer, todos nos encontramos en el primer nivel y de acuerdo con el crecimiento y desarrollo de la persona, el nivel de las necesidades se va escalando, siempre y cuando se haya logrado satisfacer lo más posible los niveles anteriores.**

**2) El hecho de haber satisfecho algún nivel y estar situado en uno superior, no libera a la persona de tener que retroceder o bajar de nivel cuando surja una necesidad de algún nivel inferior.**

**Es posible avanzar de un nivel a otro superior aunque el anterior no haya sido satisfecho al 100 %, pero esto acarreará problemas a largo plazo que no permitirán a su vez, satisfacer plenamente niveles superiores y es muy posible que esto lleve al individuo a regresar en la escala de la pirámide.**

**3) La remuneración económica (salario), no es una necesidad en sí, sino más bien, un medio para satisfacer sólo algunas de las necesidades.**

**4) No existe un ritmo determinado de avance en la escala de necesidades para todas las personas. Esto quiere decir, que no todas las personas recorren la pirámide a la misma velocidad, e incluso no todas logran recorrerla total o parcialmente a lo largo de su vida.**

**5) Al ver la pirámide nos damos cuenta de que a partir del 3er nivel, la gente puede ser y es motivada por sus propios logros, por el reconocimiento de los mismos y por la aceptación de sí mismo por parte de los que le rodean, más que por cualquier otro factor**

**Por último, Scott postula una cuarta época, que empezaría alrededor de 1970 y continúa hasta el presente. Describe su posición teórica como de "sistema abierto y actor social". En ambas dimensiones domina la confusión. El actor racional es remplazado por el complejo actor social, un ser humano con sus inherentes virtudes, debilidades, limitaciones, contradicciones o irracionalidades. La empresa aislada del mundo exterior deja paso a otra sometida los embates de un conjunto de fuerzas externas en en continua fluctuación y rápido movimiento. En opinión de los principales teóricos actuales, todo es flexible: fines, medios y las borrascas de los cambios**

**externos.** Entre los líderes de esta época están Karl Weick, de Cornell y James March, de Standord.

El paradigma dominante en esta cuarta época de pensamiento organizativo enfatiza la informalidad, la iniciativa individual y la evolución. La señal más evidente de que los principales teóricos de la gestión se están apartando radicalmente de las opiniones del pasado es el cambio de las metáforas. Weick se expresa con vehemencia sobre este tema, y mantiene que las metáforas militares usuales limitan gravemente nuestra capacidad de reflexionar lucidamente sobre la dirección: "organizaciones tienen estado mayor (Staff), línea y cadena de mandos. Desarrollan estrategias o tácticas. Atacan a la competencia, reclutan "Masters" en administración de empresas. resuelven problemas dando de baja personal (honorablemente o no), estrechando el control, imponiendo disciplina, pidiendo refuerzos, o esclareciendo responsabilidades, ya que es lo que se hace cuando un ejército se desmorona" Weick está convencido de que las metáforas militares están fuera de lugar cuando se trata del problema de administrar una empresa. En primer lugar, el uso de la metáfora militar supone que alguien gana sin lugar a dudas y que alguien pierde con la misma claridad. En las empresas no suele ser así. En segundo lugar, Weick sostiene que la metáfora militar está mal elegida porque las personas resuelven sus problemas por analogía y mientras se utilice aquella "se les obliga a no tener en cuenta más que un conjunto limitado de soluciones para resolver cualquier problema y un conjunto muy limitado de modelos organizativos"

## **2.7. APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA.**

Al igual que otros muchos estudios de la personalidad humana, los estudios e investigaciones acerca de la motivación y el Desarrollo Organizacional se desarrollaron durante la época de la Segunda Guerra Mundial y en mayor parte, al término de la misma. Por aquel entonces, la economía Mundial se hallaba muy deteriorada por el alto costo que produjo la guerra. De ahí que los distintos países participantes, ganadores y sobre todo perdedores, tuvieron

la imperiosa necesidad de mejorar y sanear sus economías mediante el uso óptimo de sus sistemas productivos en poco tiempo

El hecho de que países como Japón y Alemania sean hoy por hoy dos de las principales potencias económicas no es producto de la casualidad. Por el contrario, fue precisamente el hecho de haber prestado mayor atención al mejoramiento de los sistemas organizacionales en las empresas, lo que ha impulsado vertiginosamente la productividad y por ende las economías de estos países.

Actualmente las corporaciones han crecido en tal magnitud, que no es posible atacar un problema en particular desde un solo punto de vista. Por ejemplo, según los planteamientos del Desarrollo Organizacional, si una empresa está operando deficientemente en cuestión de inventarios, esto no debe analizarse exclusivamente como un problema de producción, el cual se puede remediar simplemente cambiando máquinas por hombres, sino que debe considerarse que tal vez la organización del trabajo o la motivación de la gente, sea el factor que está afectando más significativamente.

Además de esto, el Desarrollo Organizacional y los conceptos de Calidad Total, han revolucionado y están revolucionando las formas tradicionales de operación en las industrias. Un ejemplo de esto, es la introducción del concepto "cliente", el cual se refiere a aquella persona o institución que es el blanco de nuestros productos o servicios, pero ahora visto no sólo hacia fuera de la compañía, sino hacia el interior de la misma también.

Así, lo que se busca es crear una organización interna, en la cual, los departamentos que de alguna manera dependen de otros, sean vistos y considerados como clientes a los cuales es necesario satisfacer plenamente y con la mejor calidad, al mismo tiempo, éstos deberán satisfacer, a aquellos a los cuales les brinden un servicio.

Esto quedará más claro si vemos la siguiente figura, en la cual se muestra esquemáticamente la forma en que los principios de calidad total plantean el cambio al interior de la empresa u organización.



*Figura 7.*

En el modelo tradicional el cliente es considerado como un elemento externo a la empresa( ver figura 7)

En el modelo que plantea Calidad Total (ver figura 8) todo aquel departamento o sección que dependa de alguna manera de otro, dentro de la misma empresa, debe ser visto como un cliente al que se le debe dar el mejor servicio y con ello se puede garantizar que nuestro cliente final, es decir el consumidor, quedara plenamente satisfecho

Este es un ejemplo de la filosofía que estan adoptando las grandes empresas del mundo El anterior es un ejemplo muy sencillo de las tendencias actuales de las grandes empresas, las cuales estan teniendo resultados 100% comprobados

En suma, podemos establecer que el desarrollo organizacional es un esfuerzo común de toda la organización para resolver sus problemas y para enfrentarse a los cambios externos que surjan como producto del desarrollo mundial, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la conciliación de intereses de la empresa con los de su gente

Es conveniente tener claro el significado de algunos terminos a los que nos estaremos refiriendo constantemente como son

- Agente del cambio - Un agente del cambio es aquel que tiene a su cargo la tarea de implementar y dar seguimiento a los programas del Desarrollo Organizacional. Generalmente se trata de un pequeño grupo de personas que pueden ser parte del personal de nuestra empresa o consultores externos contratados por la misma, o bien un grupo mixto de éstos

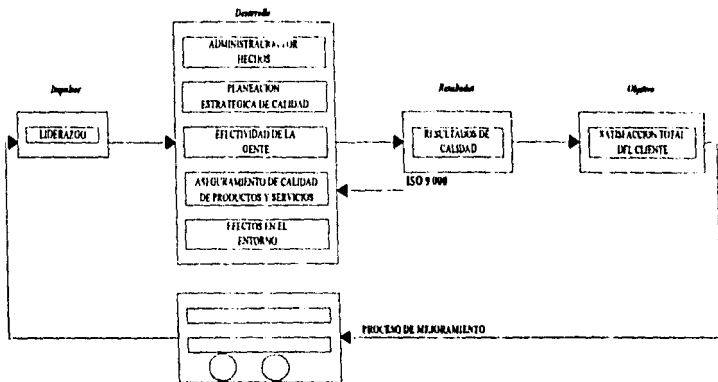
-Programa- Por programa debemos entender al conjunto de planes, estrategias y labores que estén encaminadas a implantar las prácticas del Desarrollo Organizacional en la organización. Las principales características del Desarrollo Organizacional son las siguientes:



Figura 8

### SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL

El proceso para lograr la Satisfacción Total de Cliente



1. La meta principal es mejorar la "salud" o eficiencia de la organización presente y futura, tomando a esta como un medio y no como un fin
2. El blanco del cambio, abarca a todos los sistemas y subsistemas de la organización, incluyendo divisiones, departamentos, grupos de trabajo, etc
3. Es un cambio planeado sistemáticamente y a largo plazo. Es decir, que no se trata de un evento pasajero que se pone en marcha durante un periodo definido y luego se interrumpe, sino que perdura modificando y mejorando a las organizaciones en forma continua
4. Involucra globalmente a la organización tanto en forma horizontal como en forma vertical, es decir, que incluye por igual a la alta gerencia, personal de confianza, empleados, técnicos, etc. Por otra parte, también involucra (quizá con mayor énfasis) a todos aquellos que se muestren opuestos o escépticos al cambio, integrándolos plenamente
5. Está diseñado para mejorar la cultura de trabajo de una organización fomentando un cambio de actitud en la gente, que abarque actividades, conocimientos, actitudes, procesos y estructuras
6. Es por excelencia interdisciplinario. Es decir, que en su desarrollo intervienen todo tipo de profesionales: psicólogos, economistas, administradores, sociólogos, instructores, etc.
7. Se apoya en diversas fuentes de información, las cuales le brindan una serie de datos que se utilizan para elaborar análisis y planear soluciones a problemas relacionados con la organización.
8. Está basado también en la educación de la gente, con el fin de desarrollar en ella, actitudes, valores, normas y prácticas que redunden en una organización más sana que al mismo tiempo fomente un comportamiento basado en principios más que en reglas y políticas.
9. Los programas del Desarrollo Organizacional son guiados por personas ya sea internas o externas a la organización o bien una combinación de ambos
10. Es muy versátil y puede ser aplicado lo mismo en organizaciones que se consideren sanas, que en aquellas que no lo estén
11. En las empresas que se consideran organizacionalmente sanas, el Desarrollo Organizacional ayuda a enfatizar más el compromiso y la excelencia de su gente

Por otra parte, en las empresas u organizaciones que aún no hayan logrado alcanzar un grado de madurez organizacional deseable y que por lo tanto sean consideradas como insanas, el Desarrollo Organizacional ayuda haciéndolas saludables, y hecha a andar el proceso de cambio desde el principio. En otras palabras, empieza desde cero (5).

12. Se enfoca en un principio a la organización completa y posteriormente se ocupa del cambio individual.

#### **Conclusión**

**El Desarrollo Organizacional tiene como objetivo ayudar a la empresa a detectar fallas en el esquema de trabajo y haciendolo más eficiente. Al ser más retante el trabajo, el empleado se encontrará más motivado e incidirá en el incremento de la calidad y productividad.**

**En términos generales el proceso que sigue el Desarrollo Organizacional al ser implantado en una organización. El diseño de los programas del Desarrollo Organizacional varían considerablemente de una organización a otra dependiendo sobre todo, de las necesidades que tenga cada una y en menor medida, de la capacidad y habilidades que tenga el agente del cambio. Así también, el tiempo que dura la implantación depende del tamaño y complejidad que tengan las organizaciones al momento del inicio. Sin embargo, a pesar de las diferencias que pudieran existir entre las organizaciones, hay ciertos procesos o fases, que se pueden identificar o clasificar de típicos o estándar.**

## CAPITULO III

### MARCO DE REFERENCIA DEL PAGO POR HABILIDADES

#### 3.1 Esquema de trabajo comparativo

El movimiento moderno de calidad que esta cobrando auge en el mundo entero y en especial en nuestro país, tiene sus orígenes en el pensamiento de los gúrus de la calidad como Juran, Deming, Crosby, Ishikawa, entre otros, cuyas filosofías y aportaciones sobresalen en los programas de calidad en todas partes del mundo.

En un estudio realizado por la fundación Forum Mundial de la Economía E.M.F. emitido en Ginebra, Suiza, muestran que las probables causas de la situación económica de nuestro país son escaso dinamismo económico, interferencia política, abundante mano de obra poco capacitada y baja eficiencia industrial.

En el mismo estudio se destaca una posición privilegiada de México en lo que se refiere a los recursos naturales.

La crisis de Calidad/Productividad no sólo afecta a México sino que también al Occidente. Los Tigres Asiáticos (Corea, Singapur, Taiwán, Malasia y Hong Kong) están surgiendo como una nueva ola oriental que amenaza a los países altamente industrializados como Estados Unidos y la Unión Europea (6).

Con el cambio de políticas cada vez menos paternalistas nuestro país está empezando a abrirse al exterior, y ante un mercado de tales características será necesario que estemos en condiciones de competir eficazmente o nuestros problemas se agravarán seriamente.

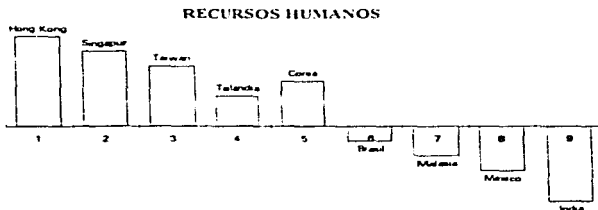
Las razones por las que hay que buscar la calidad y productividad son muchas y variadas. En esta tesis hemos mencionado que es indispensable mejorar la calidad de vida dentro y fuera del trabajo. En general los obreros, campesinos y los empleados están insatisfechos por sus ingresos per cápita, con las oportunidades que se les brinda y que hay demasiados mexicanos ya aburridos de las muchas empresas incompetentes, cuyos integrantes crecen, en muchos casos, por favoritismos más que por su capacidad.

Para darnos cuenta de nuestra situación en calidad y productividad, a continuación mostraremos algunas graficas que elaboro la fundación EMF (Forum Mundial de Economía), donde se compara a México con otros países de características similares.



Gráfica 1

Según en la gráfica 1 México ocupa el penúltimo lugar y Brasil esta en el noveno y último. Esto se debe a una baja producción per cápita, alto nivel de ausentismo, incapacidad de las empresas para asegurar el trabajo y el empleo y no poder otorgar una compensación adecuada a la realidad económica que se vive, así como a una muy relevante baja inversión del capital fijo, lo que ha traído como consecuencia una planta productiva con alto grado de obsolescencia



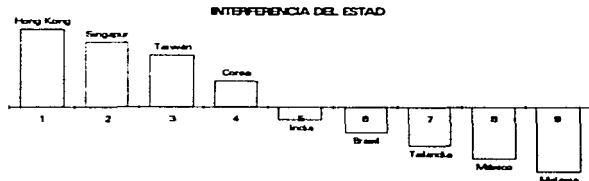
Gráfica 2

En esta gráfica 2, a nuestro país se le ubica en el octavo y penúltimo lugar, ya que a pesar de la abundancia de nuestros recursos humanos, tenemos un bajo nivel de capacitación y orientación vocacional, factores necesarios para apoyar los requerimientos de un entorno altamente competitivo.



*Gráfica 3*

En cuanto a los recursos naturales, nos colocamos en primer lugar y seríamos envidia no sólo de los países con que se compara a México, sino con los del primer grupo (Estados Unidos, Japón y Europa).



*Gráfica 4*

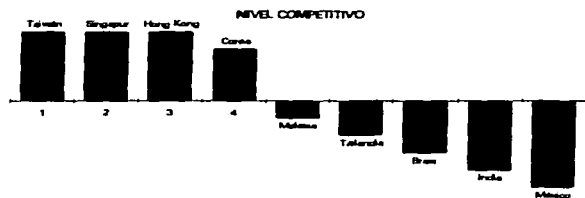
En este rubro, regresamos al octavo lugar ya que en esta gráfica, con respecto a la interferencia del Estado, se toma en cuenta el aspecto fiscal, que es poco alentador para la inversión y el trabajo, el trato diferenciado, la alta centralización aunada a una

aplicación de recursos poco efectiva, en cuanto a promoción industrial. Tampoco hay que olvidar el exceso de reglamentación y falta de autonomía en empresas estatales.



*Gráfica 5*

En el análisis, México se encuentra en un punto casi intermedio (sexto lugar) como resultado de su baja capacidad para exportar productos manufacturados y de su poca flexibilidad y diversificación. Se menciona por ejemplo, una baja aceptación de la inversión extranjera. En contraste con su ingreso al GATT, está tendiente a eliminar el proteccionismo mostrado por México anteriormente y la liberación arancelaria de Julio de 1985.



*Gráfica 6*

Finalmente en el nivel competitivo, no es de extrañar que sumando todas las partes nos encontremos en esta posición. Nuestras instituciones públicas y privadas, y

todos los mexicanos somos de nivel de competitividad que, como país, proyectamos ante la comunidad internacional.

El Forúm Mundial de Economía comparo lo siguiente: Los valores tradicionales y deseables para la actualidad, Desarrollo Organizacional y las diferencias entre Japon, Estados Unidos y México.

*Comparación entre los valores tradicionales y los valores deseables en la actualidad*

<b>VALORES TRADICIONALES</b> (De una economía cerrada)	<b>VALORES DE SUPERVIVENCIA</b> (De una economía global)
Desviación a las especificaciones	Cero defectos (precisión)
Calidad y precios impuestos por el proveedor	Productos de gran calidad y bajo precio
Servicios medianamente aceptables	Énfasis en el servicio en razón de las necesidades del cliente
Cultura del desperdicio	Cultura del ahorro
Primacia de lo individual (estatus) sobre la organización	Primacia de la organización sobre lo individual
Planes a corto plazo	Planes y mejoras a largo plazo
Solución de problemas por sus efectos	Solución de problemas por sus causas.
Énfasis en el precio	Énfasis en la eficiencia
Convencer a las autoridades, no al cliente	Convencer al cliente.
Sustitución de importaciones	Orientación al comercio exterior.



En cuanto al Desarrollo Organizacional 6]

ENFOQUE TRADICIONAL (TECNICO)	ENFOQUE SUGERIDO (SOCIOTECNICO)
Subdivisión y especialización máxima del trabajo	Agrupación óptima de tareas y puestos que exigen la aplicación de las múltiples habilidades humanas
Línea de mando vertical autoritaria.	Organigramas más horizontales y participativos
Supervisión estricta, controles externos	Supervisión con base en resultados considerando a los grupos humanos como autoregulables
Enfasis en la competencia	Enfasis en la colaboración y en complementariedad.
El imperativo tecnológico (todo problema tiene siempre una solución técnica, a la que el ser humano debe adaptarse)	La optimización conjunta de los factores técnicos y sociales (equilibrio en el desarrollo técnico humano)
Estructura de organización mecanicista.	Estructura de organización orgánica
Trabajadores enajenados, improductivos, inseguros, incapaces, dependientes.	Trabajadores creativos, analíticos, realizados, autónomos, responsables, participativos.
Productividad sólo económica.	Productividad socioeconómica

Algunas diferencias entre

JAPON	ESTADOS UNIDOS	MEXICO
La fuerza de trabajo es homogénea.	La fuerza de trabajo es heterogénea.	Las clases sociales (y las regiones) marcan las homogeneidades.
Alto nivel educativo.	Promedio general de los trabajadores 2/3 de secundaria.	Promedio general 5/6 de primaria. Fuerza de trabajo 2.9 años.
Hay lealtad a la institución.	La lealtad es relativa.	Lealtad al jefe o la persona (no a la institución).
Se tiene en alto valor la sensibilidad interpersonal.	La sensibilidad carece de valor.	El valor de la sensibilidad lo tiene el sector público (no privado).
Las relaciones con subordinados son como en familia.	Las relaciones son nosotros-ellos.	Relaciones horizontales de compadrazgo; verticales de autoritarismo.
Desde niños reciben entrenamiento para la cooperación.	Desde niños reciben entrenamiento para la competencia.	Desde niños reciben entrenamiento para la dependencia.
Existe compromiso a largo plazo con la empresa.	Compromiso a corto plazo con la empresa.	Compromiso con el jefe y amigos.

Empleo garantizado de por vida por las corporaciones	No hay garantía de permanencia	La ley Federal del Trabajo dificulta los despidos
Ambiente de trabajo paternalista (se asigna un tutor)	Ambiente no paternalista (cada quien lucha para si)	Ambiente maternalista ( El simbolo del IMSS una madre protectora)
Las decisiones involucran a todos los niveles	Las decisiones se toman en el primer y segundo nivel	El Presidente del Consejo o Director General toman las decisiones

#### Conclusiones

En este capítulo se ha mostrado como nos están comparando internacionalmente con países de nuestro mismo nivel. No caigamos en el desasosiego o pesimismo por mejorar la calidad y la productividad esto es un reto; que no debemos de ver como un problema sino como un área de oportunidad. tenemos todo para ganar y casi nada de perder. Como lo hemos dicho, estamos al lado del mercado más grande del mundo, en donde ya no es negocio fabricar nada.

Debemos reconocer la realidad y darnos cuenta de la posición que ocupamos, pues se nos ofrecen enormes oportunidades para ser más creativos, para desarrollar nuevos estilos de acción, de dirección y administración de nuestros recursos naturales y humanos, e incorporar tecnología ya probada, pero debidamente adaptada a nuestra idiosincrasia.

## **CAPITULO IV**

### **SISTEMA DE PAGO POR HABILIDADES**

La industria actual está cambiando los pensamientos y sentimientos de la gente con respecto a su trabajo, por ejemplo, al artesano le interesaba que su producto tuviese una calidad óptima para satisfacción propia y la de su cliente, era común escuchar "Te sugiero que hagas tus compras en la negociación equis, los productos que vende son de buena calidad"

En aquella época, eran los consumidores quienes decidían si los productos tenían calidad o no, basados técnicamente en la durabilidad de los mismos. Por lo tanto, las compañías se esforzaban en ofrecer buenos productos para que el cliente los siguiera recomendando.

Para el nuevo empleado, la calidad ya no representa satisfacción alguna, pues por un lado la máquina es prácticamente la que elabora los productos y por otro, la relación personal y de compromiso con el cliente ha dejado de existir

Ante el aumento de la competencia, los empresarios han adoptado una nueva estrategia para vender, la cual sigue vigente hasta nuestros días. Esta consiste en proporcionar al comprador informes detallados en relación de la calidad de los artículos, datos técnicos, especificaciones, garantías entre otros.

Mientras el artesano conocía a fondo los materiales para elaborar su producto, así como todos los procesos por los que tenía que atravesar, actualmente, al tener asignada una labor tan simple y rutinaria, en ocasiones ni siquiera sabe que artículo está fabricando o de cual forma parte, y tampoco sabe de que está hecho, ni está interesado en averiguarlo, sólo se avoca a hacer la operación que tiene asignada durante el tiempo establecido, y así transcurren los días uno tras otro.

Se trata de síntesis de una clase de hombres y mujeres que hacen su trabajo porque tienen que hacerlo y que no piensan en nada para mejorarlo porque ni siquiera les está permitido pensar. Aun más, los desmotiva, pues están consientes de que su labor es tan simple que cualquiera puede hacerla, por lo que su permanencia en el trabajo es necesaria pero no

indispensable, convirtiéndolo en una parte del proceso, que puede ser reemplazada en cualquier momento.

Este sistema probó ser eficiente durante algún tiempo y de aplicación general en el mundo, pero actualmente es bien sabido que la gente integrada a éste pierde interés y motivación en realizar su trabajo repercutiendo drásticamente en una baja producción y calidad.

El sistema aquí propuesto es una estrategia que involucra prácticamente todo lo visto anteriormente. A lo largo de este capítulo trataremos de explicar el objetivo y beneficios de este esquema de pago.

Para comprender claramente lo que es este esquema, primero debemos comprender lo que no es. El esquema no se basa en que la gerencia se oriente más hacia la gente o escuche más a sus subordinados, ni que los gerentes sean buena gente con los empleados, ni se enfoque en la calidad de la vida del trabajo, no se trata tampoco de la última versión de dirección participativa, ni una más de liderazgo situacional. Tampoco es un intento por copiar las prácticas japonesas contemporáneas, pues como vimos en el punto anterior, mientras las empresas del Japón disfrutaban enormemente de un alto nivel de compromiso proveniente de su fuerza de trabajo permanente, las contribuciones de los trabajadores están limitadas estructuralmente por los trabajos definidos tan estrechamente.

En su forma más desarrollada, estamos hablando acerca de un lugar de trabajo en el cual todas las personas son consideradas como socios ingeniosos y creativos para mejorar el negocio. La gente integrada a un lugar de trabajo se esfuerza continuamente por encontrar mejores formas del mismo y para buscar calidad en todo lo que hace.

Los principios que rigen este esquema son los siguientes:

#### **4.1. Gente integrada a la tecnología.**

Este esquema de trabajo se caracteriza por tener un gran nivel de energía, aprendizaje y calidad en toda la gente de la organización. Hay energía porque el trabajo es retante y el

aprendizaje es continuo a la vez se enfatiza y se recompensa. Existe orgullo al producir productos de alta calidad ya que la gente sabe de ésta (sentido de propiedad).

La gente brinda lo mejor de ella para obtener mejores resultados para la organización. El esquema proporciona la base para una ventaja competitiva sostenida en una fuerza de trabajo competente, flexible y comprometida.

Una organización donde se ha puesto en marcha este esquema se caracteriza por lo siguiente: Tiene objetivos en común, esto se refiere a que los objetivos de realización del individuo, pueden y deben ser orientados en el mismo sentido y dirección de los de la organización. La gente se compromete más fácilmente con la empresa, siente los objetivos de ésta y van en línea directa con su propio interés. Esto compromete a la gente con los objetivos de la organización y requiere darle mucho entrenamiento y comunicación, pero además se requiere saber y entender cómo se estableció el objetivo o las metas trazadas y esto aún es mejor cuando la persona contribuye de alguna forma a establecerla.

La persona necesita saber de que manera se impacta en los resultados de los objetivos y estar conscientes de cuales son las responsabilidades que corresponden para el logro de los mismos. La gente debe estar consciente de que puede desarrollarse dentro de la misma empresa, en la misma proporción en que la misma se desarrolle.

#### **4.2. Administración por principios.**

Esta característica surge como resultado de la educación y de la preparación de la gente. En los esquemas más avanzados, los reglamentos y muchas de las prohibiciones son sustituidos por normas o principios. Esto quiere decir que ya no es necesario tener preparado un "castigo" para cada falta que se cometa en un momento dado, por la sencilla razón de que, si la gente asimila que la empresa es suya y él es parte de la misma y por lo tanto no incurrirá en ninguna falta.

#### **4.3 Orientación a los resultados y esquema de pago por habilidades.**

Cuando se forma parte de una empresa, se debe estar consciente de que se tienen tareas asignadas y por diferentes que sean tienen un objetivo común

Cuando se requiere en un momento dado que los operadores ocupen puestos diferentes a los de costumbre por alguna emergencia o por cualquier circunstancia, sólo será posible si todos los elementos dominan varias habilidades

Lo que se pretende es que los equipos combinen entre sus miembros, habilidades operacionales, técnicas y de soporte, de tal manera que logren desempeñar sus funciones y resolver sus problemas de rutina, de manera semi-autónoma o autónoma. Es decir, una persona podrá tener dependiendo de las necesidades del equipo, diferentes habilidades como operación, mecánica, instrumentación y las aplicara cuando así las requiera.

Para ello se deben establecer programas de capacitación que apoyen este objetivo. Por otro lado, con el fin de mantener actualizadas las habilidades y lograr la flexibilidad deseada así como para evitar caer en la rutina, deberá existir una rotación periódica de las mismas, dependiendo de las necesidades de cada equipo.

Así es que en un esquema de pago por habilidades, el reconocimiento es una característica más. En una organización tradicional, las promociones de puesto y los incrementos salariales están muchas veces basados en la antigüedad.

Sin embargo, en un esquema de pago por habilidades, lo que se tiene en cuenta para tales efectos son las habilidades y la contribución de la persona para con el equipo. Esto significa que el trabajador tendrá la oportunidad de capacitarse para llevar a cabo las distintas habilidades que sean requeridas por el equipo en un momento dado y ascenderá en niveles de salario, de acuerdo a su entusiasmo y a su espíritu de cooperación demostrado.

Otra parte importante del reconocimiento, es el cambio de un esquema de pago basado en posiciones, por un esquema de pago por niveles, a su vez basado en las habilidades que la persona tenga y aplique. En términos generales y para concluir esta parte, la Información, Comunicación, y el Entrenamiento, son la base del esquema

En un esquema de pago por habilidades, los trabajadores y en general todos los empleados, deben contar con la información completa y oportuna que permita tomar decisiones adecuadas en momentos en que no se cuente con la opinión de un superior

La información debe cubrir aspectos relativos al desempeño y oportunidades de desarrollo, así como de lo que sucede en el área y acerca del curso que está tomando la empresa completa. Este punto es de suma importancia en el caso de los trabajadores, pues de ésta manera pueden ser motivados más fácilmente y además serán más entusiastas si saben que curso lleva "el barco en que se navega".

Para poder hablar de los beneficios que trae como consecuencia la aplicación de un esquema de pago por habilidades, se tendría que dividir el blanco de estos beneficios en cuatro grandes grupos:

- La Organización
- La gente.
- El Consumidor.
- El Sindicato.

*Para la Organización*, los beneficios se traducen en mejoras notables de producción debido al compromiso de la gente por producir lo más posible, con la mayor calidad al menor costo. Por otra parte, ofrece flexibilidad para responder mejor y más rápidamente a las necesidades de los consumidores, ya que la mentalidad de los equipos de trabajo está orientada a resultados, y cuentan con la capacidad (habilidades) necesaria para llevar a cabo exitosamente todas las labores y actividades. Otros beneficios son la atracción y la retención de gente comprometida.

Al lograr que la gente se sienta satisfecha con su trabajo, se desarrollara un sentido de mutua pertenencia entre el empleado y la empresa, lo que lleva a disminuir la rotación de personal y facilita la atracción de gente más preparada. En suma, podemos decir que el cambio traerá como resultado principal, alcanzar y mantener un liderazgo competitivo que le va a permitir a la organización permanecer en el negocio y finalmente obtener mejores utilidades ( como lo decía Ishikawa "usted preocúpese por la calidad y productividad, las utilidades vendrán solas"). Para



la gente, los beneficios que trae el sistema son, por un lado, mayor satisfacción en el trabajo diario, ya que no sólo satisfacen sus necesidades económicas sino que también la necesidad de sentirse parte de un equipo y de ver reconocido su esfuerzo.

Por otro lado, la gente en general obtiene automáticamente mejores oportunidades de desarrollo, pues como se dijo anteriormente, el éxito de un Sistema de Multihabilidades se basa en desarrollar a la gente, precisamente a su máximo potencial, esto significa en pocas palabras, ofrecer mejores oportunidades de crecimiento a todos los niveles con programas capacitación, entrenamiento y una retroalimentación continua.

*La gente* se siente retada a hacer crecer a la empresa ya que se le da la oportunidad de contribuir e impactar en el negocio a través de la toma de decisiones responsables. Además, la gente se siente segura en su empleo, ya que al tener éxito la empresa, sus empleados tienen empleo asegurado. Por último, se obtiene un ambiente de trabajo familiar agradable, como consecuencia del desarrollo y satisfacción de la gente por su trabajo.

*El consumidor* logra tener productos de muy alta calidad y a un menor costo que cumplen ampliamente con sus necesidades y con una confiabilidad absoluta en las entregas.

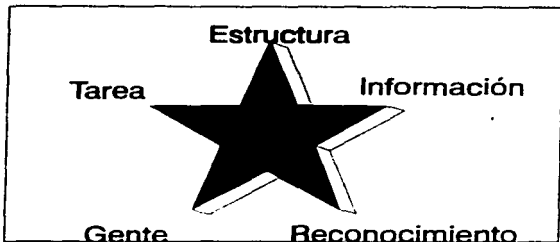
Para el Sindicato, también tiene beneficios al lograr el objetivo de que la gente agremiada, crezca, se desarrolle y tenga una mejor calidad de vida en el trabajo.

Así es como el esquema de pago por habilidades beneficia a todos aquellos que de alguna manera tienen que ver con la compañía. Vamos a ver en la siguiente sección, la forma en que se diseña e implanta un esquema de pago por habilidades.

#### **4.4. Diseño e implementación**

El modelo de Galbraith, es una técnica organizacional que generalmente se usa para implantar, planear, diseñar o diagnosticar cualquier cambio dentro de una organización. El nombre de dicho modelo se debe a su creador, J. R. Galbraith (figura 9).

## Modelo de Galbraith



*Figura 9*

Como hemos visto, gráficamente el modelo tradicional de Galbraith tiene forma de estrella con cinco picos, aunque en ocasiones se le adiciona un pico. En cada uno de los picos de la estrella, se sitúa el nombre de las cinco variables o elementos clave que determinan aspectos de la organización y necesitan particular atención al momento de diseñar, planear o implantar un cambio en el esquema de trabajo. Antes de empezar a trabajar sobre el modelo, debe definirse plenamente la misión de la empresa y sus objetivos y de esta manera sabremos en dónde estamos y a dónde nos dirigimos. Veamos uno a uno, los elementos clave mostrados en cada pico de la estrella:

### *Tarea y toma de decisiones.*

Se considera a la tarea, como el elemento que representa a la organización del trabajo dentro de la empresa. En él se consideran aspectos relativos a las formas en que se trabaja. Por ejemplo, se diseñan formas de trabajo que disminuyan la carga física excesiva y se define que responsabilidades deben realizarse por cada integrante del equipo de trabajo y con que

frecuencia (rotación de habilidades) Así mismo, se recomienda en éste punto, que la toma de decisiones sea lo más cerca posible del nivel de ejecución

#### ***Estructura.***

Después de que las formas de trabajo han sido diseñadas en el elemento tarea, éstas deben ser combinadas o agrupadas dentro de algún tipo de estructura. Así, también deben estructurarse los equipos de trabajo para realizar las tareas, y las tareas deben agruparse definiendo habilidades (esquema de habilidades). Cuestiones tales como la división del trabajo o poder, se analizan y se diseñan en el aspecto de estructura

#### ***Información.***

Una vez que la estructura ha sido determinada, los sistemas que la apoyan pueden ser puestos en marcha. La información por su parte, debe estar al alcance de todos, con el propósito de que todos estén en posibilidad de tomar decisiones correctas y oportunas

El compartir la información tanto de forma como de contenido, son elecciones estratégicas. La información debe ser compartida para apoyar las necesidades de la empresa

#### ***Reconocimiento.***

La gente siempre hará mejor aquello por lo cual vaya a ser reconocido. Como vimos en páginas anteriores, a la gente debe dársele el reconocimiento adecuado de acuerdo a su esfuerzo. Es muy importante que entendamos que la mejor recompensa que podemos dar a nuestros subordinados no siempre es de tipo monetario, pues puede darse el caso de que alguien esté percibiendo una muy buena paga por lo que hace, pero si nadie reconoce que su trabajo es satisfactorio, su esfuerzo por hacer bien las cosas irá disminuyendo paulatinamente, y el individuo comenzará a frustrarse, hasta que finalmente haga un mal trabajo

Así pues, típicamente se considera que las recompensas monetarias éticamente responden a las necesidades de paga, promoción y sobre todo compensación. Según A. Herzberg, "factores higiénicos" como la paga, seguridad y el confort, satisfacen, pero no motivan.

Las recompensas no-monetarias por su parte, responden a otro tipo de reconocimiento. Entre ellas, se incluyen algunas tales como, oportunidades de crecimiento y desarrollo, aprendizaje

continuo de nuevas cosas, presentaciones a la alta gerencia, proyectos especiales, reconocimientos en publicaciones internas, trofeos, etc. Es importante notar que lo que es una recompensa para una persona puede no serlo para otra, y por lo tanto no motivarla. Las recompensas difieren de una organización a otra. Simplemente el diseño del trabajo, puede constituir una recompensa en la medida en que sea suficientemente rico como para motivar un comportamiento productivo.

A veces, los objetivos de cada uno de los elementos de los que hemos hablado, ya sea la tarea, la estructura o la recompensa, se interpolan. Esto resulta normal si pensamos que el Modelo de Galbraith es una estrella en la cual cada uno de los elementos guarda una estrecha relación con todos los demás.

#### *Gente.*

En éste punto básicamente lo que se intenta determinar es el tipo de gente necesaria para desarrollar las tareas, contar con la información suficiente y tomar las decisiones adecuadas para ir encaminando a la organización hacia sus objetivos. Si no se cuenta con la gente idónea, se requiere adecuar o desarrollar a la que se tiene. Preguntas tales como: «Que tipos de procesos de selección van a ser tomados?», «Cuales serán las políticas de promoción?», «Cuales serán los procesos de entrenamiento y desarrollo?», y «Que aspecto tendrán los planes de carrera dentro de la empresa?», serán hechas y deberán ser resueltas dentro de este elemento.

Puntos clave del Modelo de Galbraith.

1. Siempre existen áreas u objetivos comunes entre uno y otro elemento del Modelo.
2. Uno de los mas importantes aspectos del modelo, es que como se menciono anteriormente, cualquier cambio o modificación hecha a alguno de los elementos, repercute inevitablemente en los demás. de esta manera se explica el hecho de que el Modelo se represente en forma de una estrella.
3. El hecho de mantener una adecuada relación y consistencia entre los elementos de la estrella es muy significativo. Es decir, debe existir congruencia entre todos los elementos del Modelo, así como entre estos y el diseño o el plan de implantación del sistema.

4. Es recomendable un proceso interactivo que pueda asistir y asegurar la consistencia de la que se habló en el punto anterior. En otras palabras es conveniente dentro del proceso de implantación del Sistema, el mantener una retroalimentación que ayude a mantener la congruencia entre los elementos del Modelo.

Sumarizando todo lo anterior, consideramos que la habilidad es un conjunto de conocimientos y tareas requeridas para cumplir eficientemente cada etapa dentro de un proceso, considerando tres tipos de habilidades:

- Operacionales. Son aquellas aplicadas éticamente al trabajo rutinario.
- De mantenimiento. Este tipo de habilidad se refiere a la limpieza y cuidado de los equipos.
- De soporte. Esta habilidad tiene como objetivo apoyar y facilitar la involucración y participación de todo el equipo en el desarrollo de las responsabilidades.

Las mismas se clasifican en:

- Básicas.
- Medias.
- Avanzadas.

En base a lo anterior tendremos tres tipos de matrices:

1. Matriz general, que es un tabulador gráfico, el cual muestra las combinaciones de habilidades que se aceptan para acreditar cada nivel de salario.

6	AM	AA				
5	AM B	AM M	AA			
4	MM B	MM M	ABB	AM B	AM M	A A
3	MM B	MM M	ABB	AM B	SM MB	
2	BBB	BB M	MM B	M M M	AB B	
1	BBB	BB M				
Personal de nuevo ingreso sin habilidades						
<b>Habilidades requeridas por nivel</b>						

2 Matriz específica o departamental, es la aplicación de la matriz general a un equipo de trabajo en particular con las habilidades requeridas por el mismo, y sirve de guía para el crecimiento de los integrantes de ese equipo

3 Matriz individual, son las habilidades certificadas de cada trabajador en un equipo de trabajo, y reflejan gráficamente su nivel de salario.

Las habilidades se clasificarán dentro de las matrices de acuerdo a las necesidades de los equipos y de la misma empresa. En las habilidades básicas se incluyen áreas como las de seguridad e higiene, calidad (ISO 9000), Mantenimiento Total preventivo o alguna otra que considere la empresa como básica.

En las habilidades medias, deberá existir una habilidad de soporte cuando menos en la matriz general del equipo, dependiendo de las necesidades de este, podrán existir coordinadores de calidad, higiene y seguridad, producción, recursos humanos etc., las cuales tienen como objetivo lograr la autonomía y compromiso en lo que respecta al manejo de la información, toma de decisiones y control de las variables de operación. Esto fomentará un trabajo en equipo y proporcionará un clima de confianza y respeto con orientación a mejoras en los resultados. Los coordinadores tendrán una visión amplia de la variable que manejan, fomentarán la participación de su equipo de trabajo, facilitando los recursos necesarios para lograr los resultados propuestos y enlazará la comunicación con las demás áreas de la compañía. Esto no quiere decir que el coordinador mandará o decidirá lo que habrá que hacer, tampoco será el responsable directo de los resultados. El coordinador proporcionará información ya sumariada y procesada y será el enlace directo entre la supervisión y los trabajadores.

Esta estructura de roles permitirá un mayor desarrollo personal y profesional al permitir la involucración del supervisor en nuevas áreas y le permitirá al mismo tiempo monitorear y

planear el estado de las nuevas variables de la empresa. El supervisor será un facilitador de recursos entre el equipo y este, para lograr una relación más íntegra.

Para asegurar el éxito de este sistema se deberá dirigir, guiar y mejorar el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo. El equipo deberá registrar sus resultados, planeando sus objetivos y planes de acción para las diferentes áreas y revisará los resultados.

Cada área deberá estar chequeada por su coordinador, el registro de la información se llenará por consenso y el retroalimentado en cuestión no debe estar presente.

Es necesario que el supervisor participe en las primeras reuniones del equipo para unificar los criterios. Al recabar los resultados del equipo se medirá la contribución del mismo en los objetivos de la empresa y de ahí se retroalimentará individualmente y se generaran planes de acción para cumplir los objetivos.

#### *Etapas I Examen preliminar de necesidades.*

Los programas del Desarrollo Organizacional generalmente son iniciados por alguien de la organización, quien reconoce que ésta tiene problemas, o que necesita saber si sus procedimientos son buenos o si necesita prepararse para afrontar cambios futuros. Es entonces cuando un especialista interno o externo (agente del cambio) es o son llamados y asignados para llevar a cabo los cambios en la organización. Estos agentes, comienzan por establecer pláticas con la alta gerencia y con los elementos clave dentro de la organización.

Una vez iniciadas las pláticas, se deberá determinar cuales programas son necesarios así como su contenido, también deberá estimarse cuánto tiempo durarán, quién los llevará a cabo y quién estará mayormente involucrado.

#### *Etapas II Programa de diseño y negociación.*

La fase de diseño y negociación consiste precisamente en establecer entre los agentes del cambio y la alta gerencia, los procedimientos, políticas, metodología y reformas

administrativas que deberán llevarse a cabo, una vez que han sido detectadas las necesidades en la fase I.

### *Etapas III. Creación del compromiso.*

El compromiso es esencial para el buen desempeño del Desarrollo Organizacional, y especialmente el compromiso de la alta gerencia

El compromiso de la alta gerencia es desarrollado a veces como una extensión de las etapas I y II, pero generalmente ésta, debe ser una etapa al inicio de la etapa III

Así pues, deben realizarse juntas periódicas con la alta gerencia con el fin de asegurar que entiendan los objetivos del programa, sus respectivos roles, y la importancia de su participación comprometida para lograr el éxito del mismo. Para ello, los gerentes deben ser involucrados tanto como sea posible en el diseño y la planeación del programa, mediante juntas con sus subordinados para explicarles el programa, así como los avances logrados. Así mismo, deben mostrar su apoyo definitivo al programa

Otra medida recomendable es mantener la comunicación por escrito mediante mensajes entre los empleados, los gerentes y los agentes del cambio, con el fin de mantener siempre vivo el compromiso

Otro elemento clave de la creación del compromiso, es el agente interno del cambio, quien debe ser alguien que esté fuertemente ligado de alguna manera con el compromiso, que tenga una marcada influencia dentro de la organización, y que esté en posibilidades de ayudar a implementar el programa.

Ocasionalmente el agente del cambio tendrá que reportar a un comité de planeación, llamado normalmente "grupo de soporte, el cual deberá estar integrado por un pequeño grupo de empleados influyentes que representen a diferentes partes o departamentos de la organización.



Otro paso importante de esta etapa es asegurar que el agente del cambio esté bien definido en cuanto a los objetivos que se quieren, y para ello deben considerarse principalmente las necesidades del cliente, con el fin de identificar dónde debe fomentarse más fuertemente el compromiso

#### Etapa IV. Diagnóstico:

La fase de diagnóstico suele ser la etapa en la que aparecen los primeros cambios evidentes dentro de la organización.

El diagnóstico se hace comúnmente en base a encuestas de opinión realizadas a todos los empleados o a la mayor parte, así como entrevistas individuales.

La retroalimentación de información hacia el grupo de cambio, es característica de esta etapa y consiste en hacer análisis inmediatos de los resultados arrojados por los primeros sondeos. Esta retroalimentación es precisamente lo que causa que se tomen medidas correctivas inmediatas.

#### Etapa V. Planificación del cambio:

A la Etapa V es el corazón del Desarrollo Organizacional pues es en esta etapa donde se plantean las técnicas y el uso de estrategias para llevar a cabo las mejoras y los cambios necesarios en la organización.

Algunas de las actividades requeridas en la etapa V son:

##### *a) Entrenamiento.*

El entrenamiento o capacitación es usada para cambiar la forma de pensar y de actuar de la gente. La capacitación debe incluir algunos tópicos tales como conocimientos sobre el comportamiento, dinámicas de grupo, cambio organizacional y desarrollo, prácticas gerenciales, comunicación, solución de problemas, etc.

*b) Desarrollo de equipos*

El desarrollo de equipos describe el diseño de juntas para ayudar a que los equipos de trabajo aprendan cómo operar eficientemente. Las sesiones de diseño de equipos pueden durar varios días dependiendo de las necesidades de cada grupo

*c) Desarrollo de equipos intergrupales.*

De lo que se trata ahora es involucrar el mejoramiento de las relaciones de trabajo entre los equipos o grupos que trabajen juntos. En este caso las sesiones de trabajo o juntas, no deben ser largas y extensas, sino más bien breves. El objeto de estas juntas intergrupales debe ser el que los grupos participantes estén enterados y conscientes de cómo impacta su desempeño y el de los otros grupos, en el resultado de las tareas que llevan a cabo

*d) Planteamiento de estrategias*

En esta actividad, la alta gerencia se reúne con el fin de establecer objetivos para mejorar a la organización, estableciendo planes de acción y determinando las áreas donde deben aplicarse. de esta forma se desarrollan los sistemas gerenciales dentro de cada área.

El planteamiento de estrategias es usado para determinar los cambios estructurales que requiere en la organización.

*e) Intervenciones.*

El fin de esta etapa es adecuar o afinar algunos de los puntos de la organización que no estén marchando correctamente de acuerdo al programa del Desarrollo Organizacional. Algunos de estos puntos pueden ser:

**i) A nivel individual -**

Resolver problemas o diferencias interpersonales, niveles de entrenamiento, plan de carrera.

ii) **A nivel grupal o intergrupal.-**

**Intervenciones de terceras personas, estructuración de equipos.**

iii) **A nivel sistema.-**

**Cambio en la estructura de los sistemas de organización, diseño de tareas, o programas de círculos de calidad.**

**Etapa V. Estabilización:**

La etapa de estabilización, como su nombre mismo lo dice, es una fase la cual sirve básicamente para ajustar y reforzar los cambios y los valores aprendidos durante el programa del Desarrollo Organizacional.

**Etapa VI. Evaluación del programa y seguimiento:**

Esta etapa integrada por otro diagnóstico (etapa IV), el cual se compara contra los iniciales; se realizan encuestas sobre los elementos clave del programa, El propósito de la evaluación es:

- 1) Impulsar a los miembros de la organización para que mejoren y mantengan un desarrollo aceptable a partir del comienzo del programa.
- 2) Evaluar la efectividad del programa
- 3) Identificar problemas por resolver en el futuro.

Finalmente los procesos de seguimiento necesitan planearse para mantener y continuar las mejoras hechas durante el programa. El programa de seguimiento puede ser llevado a cabo por miembros de la organización, por el agente del cambio o por ambos.

### **Conclusiones**

Una vez que han visto sus características básicas, podemos concluir que el Desarrollo Organizacional es un programa de mejoramiento integral y de aplicación a cualquier organización humana dentro de una empresa o una industria.

El Desarrollo Organizacional es un nuevo y excitante campo de desarrollo que provee alternativas para un crecimiento sano y efectivo de las organizaciones industriales. Además el Desarrollo Organizacional eleva el nivel de la calidad humana de los miembros de la organización al implementar en la práctica las teorías acerca del comportamiento, y eleva la calidad de vida en el trabajo.

Debemos entender que no se trata de solo una moda más en materia de programas de desarrollo. Por el contrario, los gerentes y en general todos los que forman parte de una organización deben de tomar conciencia de lo que significa el cambio y ponerlo en práctica, sin esperar a que alguien lo indique.

## **CAPITULO V CASO PRACTICO**

Para tener una clara idea del esquema de trabajo aquí planteado, daremos a continuación una descripción laboral actual de una empresa fabricante de casimires ubicada en la cd. de Tulancingo Hidalgo.

El proceso de fabricación del casimir es siguiente:

**Bodega de materia prima → Hilatura → Tintorería →**

**Telares → Revisadero o Control de Calidad → Producto Final.**

En la gráfica 10 se encuentra el organigrama de la empresa. Cada uno de estos niveles tienen la siguientes actividades

**Gerente de Planta:** Es el que se encarga de administrar y facilitar los recursos económicos de la planta.

**Jefe de departamento:** Es el encargado de coordinar y plantear los objetivos del departamento.

**Superintendente:** Es el responsable de supervisar las actividades del turno así como de proporcionar el mantenimiento de los equipos.

**Operador:** Es el responsable de realizar las actividades de producción.

**Ayudante de operador:** Auxilia al operador en la operación de la maquinaria.

Cuando la empresa requiere para sus operaciones de personal sindicalizado, este le solicita a su sindicato el número de vacantes a cubrir. El sindicato informa a sus agremiados que tengan más antigüedad para que recomienden gente. En estos casos el sindicato les permite que vendan los "derechos laborales" a quién mejor les convenga e inclusive hasta la planta.

En conclusión esto es una de las limitantes debido a que no pude contratar personal mejor preparado por que el sindicato permite la venta de plantas y "derechos laborales".

### **Etapa I. Examen preliminar de necesidades**

La empresa necesita modificar la actitud del trabajador para hacerla más productiva y retante. El esquema de pago en la empresa es por posiciones. Este esquema provoca que el trabajador se sienta desmotivado debido a la falta de posibilidades de conseguir un ascenso. Un ejemplo de esto son las posiciones más apreciadas hay demasiados empleados esperando a ser tomados en cuenta y el primero de la lista con más años de antigüedad será considerado como candidato a cubrir la vacante sin importar si tiene aptitudes o buen desempeño dentro de la misma empresa. Para la empresa significa que no pueda cubrir la vacante con personal más hábil o capacitado ya que el sindicato se lo impide y para los empleados significa esperar su turno demasiado tiempo. Con esta limitante la empresa se ve en la necesidad de contratar empleados de confianza para realizar labores de mantenimiento (mecánica ó electricidad) en su proceso, cuando estas pueden ser realizadas por cualquier trabajador capacitado previamente. La empresa además tiene otro inconveniente, si el empleado de confianza no se encuentra laborando por alguna situación, el departamento que tenga problemas operacionales no podrá trabajar hasta que el empleado aparezca y repare la falla. Lo anterior nos muestra que la compañía está teniendo pérdidas económicas por: falta de productos a tiempo, el pago de sueldos a los obreros sin realizar ninguna tarea; y tiempo fuera de operación de los equipos.

La compañía sabe que necesita acercarse más a su personal y propiciar el cambio. La empresa para lograr que el cambio se de necesita de un empleado de confianza líder del proyecto y un consultor externo (para observar desde afuera los cambios que se están gestando así como los ajustes que serán necesarios para llevar por buen cause el proyecto).

El empleado líder y el consultor determinarán el tiempo de duración para implantar el esquema, además de definir las funciones de los empleados involucrados en el cambio (agentes de cambio). De acuerdo a la información obtenida y al tamaño de la empresa esta etapa puede llevar 2 meses en sumarla y analizarla.

## **Etapa II. Programa de diseño y negociación.**

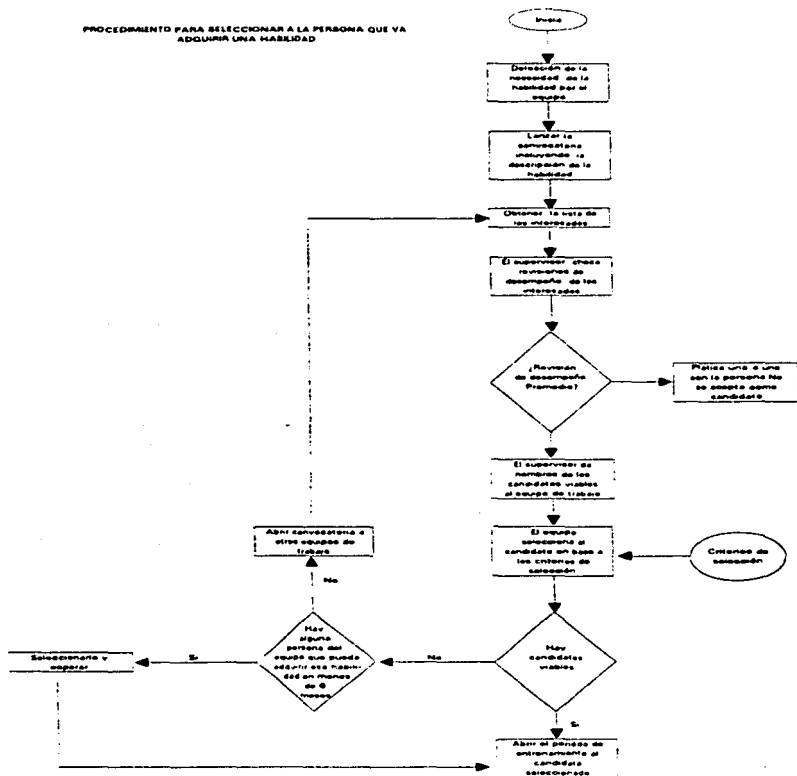
La empresa en esta etapa deberá de definir su misión y visión. La misión de la empresa puede ser: La compañía fabricante de casimires Tulancingo pondrá énfasis en la calidad de sus telas buscando satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes a través de una variedad de estilos y colores. Su Visión entonces podría ser: La empresa de casimires "Tulancingo" al proporcionar una calidad satisfactoria a sus clientes logrará mantener el liderazgo en el mercado.

Al tener ya definida su misión y visión la empresa, la gerencia de cada uno de los departamentos productivos formara un grupo para diseñar los procedimientos que serán necesarios para la implantación del esquema

En el diseño de los procedimientos será necesario crear los siguientes:

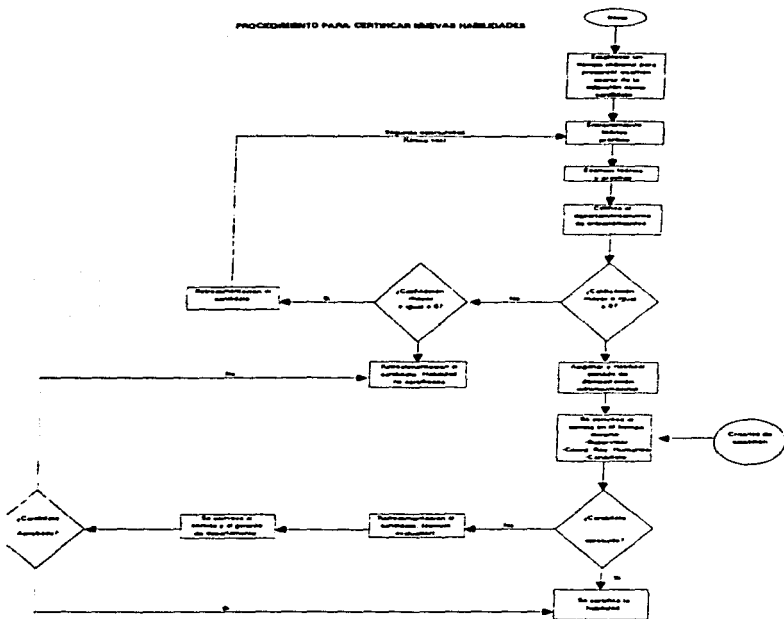
- a) Selección de la gente. Este deberá contener el proceso de selección de los candidatos que adquirirán la habilidad necesaria para el departamento, así como deberán de certificarla. Cuando el personal ha sido seleccionado se deberá abrir un periodo de entrenamiento y deberán de presentar un examen al término de este. La calificación mínima podría ser de 8 para acreditarla y posteriormente deberán de pasar a un periodo de demostración para que por último logren certificar la habilidad adquirida.
- b) Promociones. El procedimiento contendrá la manera de como el personal ira ascendiendo a los niveles inmediatos tomando como base su desempeño y los pasos para conseguirlo teniendo como guías las matrices individuales y departamentales en base a la matriz general.

**PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR A LA PERSONA QUE VA  
ADQUIRIR UNA HABILIDAD**

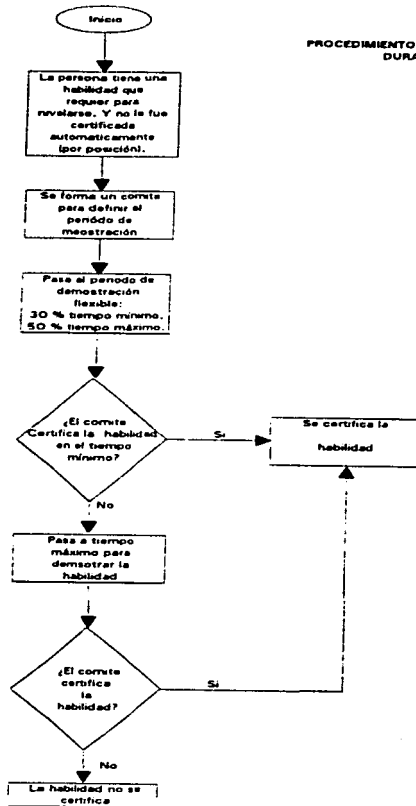




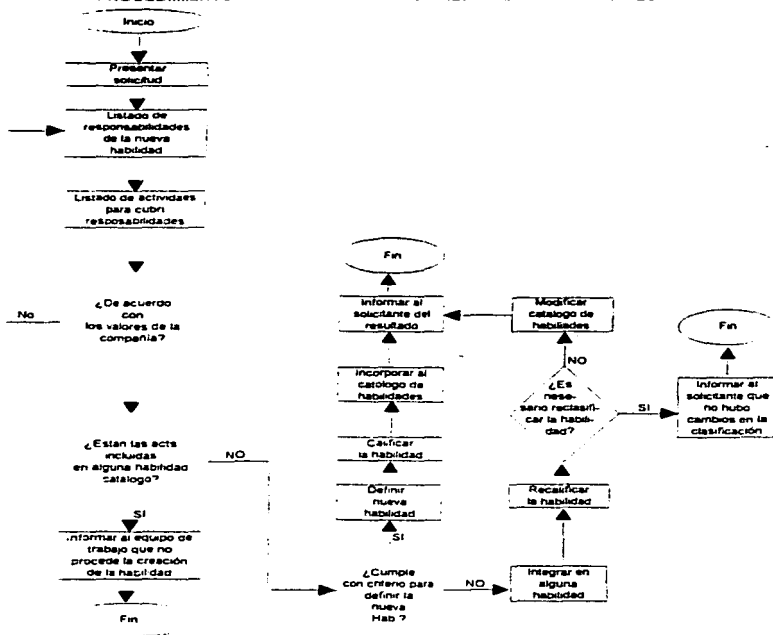
PROCEDIMIENTO PARA CERTIFICAR NUEVAS HABILIDADES



PROCEDIMIENTO PARA CERTIFICAR HABILIDADES  
DURANTE LA TRANSICIÓN

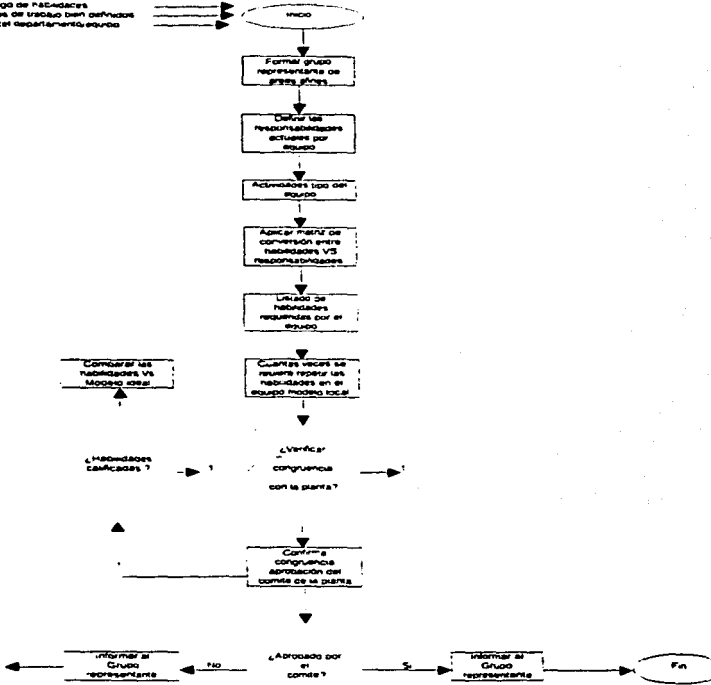


## PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR NUEVAS HABILIDADES EN EL CATALOGO.



**PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR HABILIDADES POR EQUIPO**

Categoría de habilidades  
Educos de trabajo bien definidos  
Nivel del departamento o grupo



## Matrices

De acuerdo al producto que se elabora en esta empresa las matrices pueden ser las siguientes:

La empresa puede tener matrices generales como sigue:

5	AMB	AMM	AA				
4	MMB	MMN	ABB	AMB	AMM	AA	
3	MMB	MMM	ABB	AMB	SMM		
2	BBB	BBM	MMB	MM	ABB		
1	BBB	BBM		M			
Personal de nuevo ingreso sin habilidades							
Habilidades requeridas por nivel							

Habilidades avanzadas: A

Habilidades medias: M

Habilidades básicas: B

Las *habilidades avanzadas* se determinarán en base a las actividades particulares de cada departamento por ejemplo: el departamento de telares puede requerir de habilidades como mecánica o electricidad, mientras el departamento de Acabado no.

En las *habilidades medias* pueden ser colocadas las coordinaciones de Higiene y Seguridad, Producción, Calidad y Recursos Humanos

La misión de las coordinaciones deberán ser las de apoyar, facilitar la involucración y participación de todo el equipo en el desarrollo de las responsabilidades, para lograr la autonomía y compromiso en lo será el manejo de la información, toma de decisiones y control de las variables de la operación, buscando encontrar la excelencia.

El coordinador buscará y fomentará el trabajo en equipo, facilitará los recursos necesarios para lograr los resultados además de ser el enlace de comunicación de los demás departamentos.

El sistema de coordinadores beneficiara a la gerencia en delegar responsabilidades y solo planteara el estado de la variables del equipo. Ahora veamos cuales serán las actividades generales de cada uno de los coordinadores

#### Coordinador de Recursos Humanos

Misión. Fomentara el trabajo en equipo a traves de fortacer el desarrollo de sus integrantes para lograr los objetivos establecidos

Visión. Interactuara con los miembros del equipo de trabajo, los organizara, retroalimentara, promovera su desarrollo, fomentara la participacion en la toma de decisiones y facilitara los recursos necesarios para obtener los resultados esperados

Actividades - Reportara mensualmente un reporte de extra (causas), Vacaciones, incapacidades, revisiones de desempeño y entrenamiento

#### Coordinador de Seguridad e Higiene

Misión. Coordinar las actividades de equipo de trabajo para el cumplimiento de los objetivos del programa de Seguridad e Higiene, a través de un programa preventivo.

Visión. Dará Asesoría necesaria a todos los integrantes del equipo apoyándose en entrenamientos y conocimientos del lider de la variable en la Planta

Actividades.- Asegurará y mantendra el sistema de Seguridad e Higiene de su departamento, entrenar y programar a su equipo de trabajo en el programa de Seguridad e Higiene. Asegurar el seguimiento a todos los planes del equipo de trabajo

#### Coordinador de Calidad y Costos

Misión. Dirigir y soportar al equipo de trabajo para optimizar la calidad y los costos inherentes a la fabricación o a la operación en la que interviene.

Visión concientizara e impulsara a su equipo de trabajo a mantener y mejorar la calidad y costos, buscando la solución a los problemas de información, el entrenamiento y la retroalimentación necesaria a sus integrantes

Actividades.- Asesorar a su equipo de trabajo en herramientas estadísticas, así como en normas nacionales e internacionales (ISO 9000) Generará y sumará los reportes de producción e interpretará el desperdicio de los materiales y el costo de tiempo muerto.

**Cordinador de Producción**

Misión - Promoverá la productividad de su módulo a través de la involucración de equipo de trabajo

Visión - Concientizará a su equipo de trabajo a mantener y mejorar la productividad y el costo

Actividades - Generará información sobre la variable y la compartirá con su equipo de trabajo.

Coordinará el mantenimiento total preventivo (MTP) y productivo de la maquinaria.

Las habilidades básicas para todos los departamentos pueden ser: Seguridad e Higiene, Calidad Básica, Producción y Calidad Ambiental

Las **Matrices departamentales** pueden ser las siguientes de acuerdo a las habilidades requeridas por cada departamento.

**Bodega**

La misión del departamento de bodegas puede ser: " El departamento de bodegas buscará satisfacer las necesidades de los departamentos de producción, a través de proporcionar materiales en buen estado y a tiempo". la visión de este departamento podría ser" El departamento de bodegas almacenará con orden y limpieza toda la materia prima y productos terminado buscando aumentar la productividad y calidad de la empresa".

De acuerdo al tipo de trabajo realizado en este departamento, el personal necesita contar con las siguientes habilidades:

**Habilidades Básicas:** Seguridad e Higiene, Calidad, Manejo de computadoras.

**Habilidades medias** pueden estar colocadas las coordinaciones de Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Calidad y costos, Producción.

**Habilidades avanzadas:** Manejo de Montacargas, Mecánica, etc.

### ***Hilatura***

**Misión.-** El departamento de hilatura proporcionará hilo de excelente calidad al departamento de Telares buscando la plena satisfacción del consumidor.

**Visión.** Al cumplir con todos los estándares de calidad se logrará incrementar la productividad de la planta y por consiguiente la disminución de costos.

Las habilidades requeridas en este departamento son las siguientes:

**Habilidades Básicas:** Seguridad e Higiene, Calidad, Manejo de computadoras

**Habilidades medias** pueden estar colocadas las coordinaciones de Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Calidad y costos, Producción

**Habilidades avanzadas:** Manejo de formado de hilo, Mecánica, etc.

### ***Telares***

**Misión.-**El departamento de telares fabricará telas que cumplan con los altos estandares del mercado para la satisfacción de nuestros clientes.

**Visión.-** Asegurará que durante todo el proceso de fabricación no exista producto que pueda dañar la imagen de la empresa.

**Habilidades Básicas:** Seguridad e Higiene, Calidad, Manejo de computadoras.

**Habilidades medias** pueden estar colocadas las coordinaciones de Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Calidad y costos, Producción

**Habilidades avanzadas:** Manejo telares, Mecánica, etc.

### ***Tintorería***

**Misión.-**El departamento de tintorería proporcionará una variedad de colores y homogeneidad de estos en nuestras telas que satisfagan completamente a nuestros clientes.

**Visión.-** Mantendrá información continua con los departamentos de hilatura y telares para lograr que se cumplan con todos los estandares de fabricación de telas



### ***Acabado o Control de Calidad***

**Misión.-** El departamento de Acabado soportará y dirigirá a los departamentos de producción para optimizar la calidad de las telas.

**Visión.-**Concientizará a todos los departamentos que intervengan en la fabricación de las telas para mantener y mejorar la calidad de los productos elaborados en la empresa.

**Habilidades Básicas:** Seguridad e Higiene, Calidad, Manejo de computadoras.

**Habilidades medias** pueden estar colocadas las coordinaciones de Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Calidad y costos. Producción

**Habilidades avanzadas** Manejo de muestreo, técnico en análisis y estándares de calidad, Mecánica, etc.

### **Etapa III. Creación del compromiso:**

Una vez que han sido definidos las matrices departamentales, misiones, visiones y actividades de los coordinadores, se deberán de realizar juntas periódicas entre las jefaturas de departamento y sindicato para entender los roles de cada uno.

Es importante que toda la información generada sea dejada por escrito para mantener integrado el sistema de trabajo. Así también es importante que sea formado un grupo de soporte que comprenda a un integrante por cada equipo de trabajo. El objetivo de este equipo será la de definir todas las matrices del departamento, así como de detectar las habilidades que serán necesarias para incrementar la productividad de la planta.

Al tener definidas todas las matrices del departamento por el grupo de soporte, la gerencia y el sindicato se deberán de juntar para definir de manera justa el pago de salarios para cada nivel. Para la empresa podrá implicar un gasto adicional en entrenamientos y salarios pero a largo plazo esto representa una inversión, ya que al contar con personal capacitado y motivado retribuirá en disminución de tiempo muerto, desperdicios e incrementos de producción y calidad.

#### **Etapa V. Diagnóstico:**

Cuando el grupo de soporte ha recabado toda la información para definir las matrices de cada uno de los departamentos, se deberá realizar una encuesta entre todos los trabajadores para detectar fallas y estas puedan ser corregidas a tiempo

#### **Etapa V. Planeación del cambio:**

Cuando ya han sido definidas todas las estructuras del sistema de trabajo, se deberá proporcionar entrenamientos a todo aquel personal que ha sido seleccionado previamente para alguna coordinación o habilidad que se ha detectado como mejora del equipo.

Todos los equipos de trabajo junto con el grupo de diseño trabajarán en crear una matriz general para que todo el personal que se ha promovido de un departamento a otro no pierda las habilidades ganadas cuando estas no apliquen al departamento en cuestión.

#### **Etapa VI Estabilización:**

La resistencia al cambio empieza entonces a presentarse, las estructuras y procedimientos pierden relevancia y efectividad, y la organización se vuelve vulnerable ante cualquier crisis en su medio ambiente.

El sistema para evitar esto deberá de estar compuesto de tres elementos, algunos de ellos relacionados con las actividades de fijación de metas, estas son:

##### **1) Sistema de "sensores" o de soporte.**

Los sistemas de sensores o de soporte son los encargados de la obtención de la información concerniente a la salud de la organización. La empresa diseña elementos, crea atributos medibles, obtiene resultados, y todo esto sirve para renovar a los sistemas existentes.

El estudio del sistema se realiza de tres a seis años de acuerdo a las necesidades de la organización. Los equipos de soporte se reunirán más seguido. Periódicamente, aproximadamente una vez cada seis semanas, estos equipos comparan los datos recopilados con los anteriores y se sacan conclusiones como:

¿Que éxitos hemos alcanzado?

¿Que fallas hemos tenido?

¿Que debemos enfatizar para el siguiente período?

Estos resultados pueden ser compartidos a toda la organización y proveen información de los sentimientos más comunes de todos los empleados.

## 2) Sistema de dirección principal

Las actividades que se realizan por medio de este sistema ocurren en un rango de tres a cinco años. Involucra los puntos de vista de todos los departamentos en todos los aspectos del negocio y el encargado de todo el sistema es la gerencia.

## 3) Planeación anual de objetivos

Consiste en establecer objetivos anuales para cada área o departamento, se obtiene un documento general que se conocerá como "plan anual de objetivos".

## Etapa VII. Evaluación del programa y seguimiento:

Cuando se planea un cambio organizacional, como cualquier otra tarea crítica y compleja, es de sabios diagnosticar antes de recetar. Al evaluar que tan efectivo es el desempeño de la organización, iniciamos el proceso en los dos apartados superiores- "situación del negocio y resultados del negocio". Simplemente compararemos los requisitos impuestos por la situación del negocio con los resultados del negocio reales que se entregan en la actualidad.

Dada esta comparación y cualquier requisito futuro que se conozca, podemos determinar aquellas áreas que se necesitan cambiar y aquellas que necesitan permanecer igual.

Una evaluación cultural se lleva a cabo examinando cada uno de los resultados buenos o malos que se producirán dentro de la empresa y se preguntará ¿por que?, ¿Por que se encuentra la calidad abajo del nivel aceptable? ¿ Por que aumentó la deserción en el último trimestre?. Para responder a cada una de estas preguntas que en un momento dado pueden aparecer, deberemos de enfocar la atención a los comportamientos diarios observables.

Habiendo identificado los elementos culturales que influyen en los resultados, nos debemos de trasladar al diseño del esquema de trabajo. A continuación se deberá de realizar una evaluación del porque se eligieron los elementos del diseño en particular. Aquí es cuando entra el nivel más profundo de la cultura. Estos elementos del diseño se elegirán en base a los valores y suposiciones. Para encontrar cuales son estos valores y suposiciones, se deducirá cual es la estrategia operacional a seguir. Esto se llevará a cabo haciendo una lista de las tareas que se llevan cabo efectivamente en la empresa y haciendo una lista de las estrategias, valores y suposiciones que el sistema sigue en realidad.

Con lo anterior termina el proceso de evaluación y seguimiento y se tiene una mejor comprensión del por que de los resultados y que es lo que se necesita cambiar para evitar poner en peligro a la empresa.

### Conclusiones

Los conceptos aquí planteados son manejados actualmente en muchas empresas, los esfuerzos de implementarlas han sido muchos, sin embargo se han convertido en una moda o en ocasiones en decisiones "gerenciales", y en la mayoría de las veces se han querido implantar tal y como fueron concebidas para otras culturas.

Por todo esto, en la mayoría de los casos en que se han realizado estrategias para la implantación, el fracaso ha sido rotundo, o el resultado ha sido ineficaz, otras veces se han quedado en simples entrenamientos, se le responsabiliza a una persona o a un grupo en especial y en otros casos no ha existido un seguimiento o metodología correcta que asegure su funcionamiento.

Realmente la mayoría de las organizaciones no van más allá de la simple teoría, por ello, es de vital importancia el aterrizar los conceptos y convertirlos realmente en la forma de vida de la empresa y por ende de los individuos.

Una planta tradicional no implica, que por este mismo hecho, deba tener resultados malos, es más puede tener resultados excelentes, la diferencia radica en la capacidad de reacción que una organización de estas características pueda tener en un momento dado y al nivel de mejora posible en sus resultados en casos de mejorar sus sistemas.

El riesgo que corre una planta tradicional es conocido como el "síndrome del Dinosaurio", es decir de no adaptarse a los cambios de su entorno, puede llegar a desaparecer en un periodo de tiempo muy corto, a pesar de contar con buenos resultados actualmente.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**CONCLUSIONES**

Con la apertura del tratado de libre comercio, debemos estar conscientes que la competencia que llegará a México será una seria amenaza para todas las pequeñas empresas mexicanas, siendo las principales razones:

- 1.- Los consumidores tendrán a su alcance productos y servicios de mejor calidad, muchas veces a menor costo.
- 2.- Los productos importados, casi siempre, tienen estrictos controles de calidad y otorgan amplias garantías al consumidor.
- 3.- Las empresas extranjeras conceden gran importancia al servicio y a la satisfacción del cliente.
- 4.- Su organización humana, técnica y financiera es muy superior a la nuestra. Por tal razón, pueden optimizar sus recursos al máximo.

Los puntos señalados nos vuelven frágiles ante la competencia internacional. Por ello, para contrarrestar el peligro que representan las grandes corporaciones extranjeras, es necesario un cambio radical en nuestra forma de negociar, trabajar y actuar.

En nuestras empresas, desde hace varios años y de manera permanente, cambiamos aquellos aspectos que ponen en peligro nuestra permanencia en el mercado. En este sentido, esta tesis ha tratado de mostrar lo siguiente:

- 1.- Que es necesario cambiar la mentalidad de nuestras compañías. Dejar a un lado las ideas conservadoras acerca de su manejo. Abrimos sin temor alguno a la modernidad de equipos y sistemas.
- 2.- Involucrar al personal de nuestras compañías en la detección y solución de problemas. De esa manera despertamos el intelecto dormido de nuestros empleados, al brindarles oportunidades de superación.
- 3.- Nuestra meta diaria debe ser la calidad total, creada a nuestro tamaño y posibilidades, humanas y financieras, con un modelo acorde a las necesidades de nuestra propia organización. Tener presente que éste debe ser un nuevo sistema de vida para todos los que trabajen en ella.

4.- Desechar las mentiras para conseguir una venta. Nuestra obligación es brindar productos de calidad y un servicio completo que incluya la información veraz que el cliente necesite acerca de lo que se comercializa.

5.- Procurar satisfacer y detectar oportunamente las necesidades de nuestros clientes. Eliminar vicios que nos impidan dar el trato, servicio y productos correctos, así como evitar por completo la impunidad e informalidad. Nunca pretender generar riqueza a costa de un cliente insatisfecho.

Los ejecutivos debemos dar paso a la imaginación y la creatividad, provoquemos el afloramiento de ideas sobre nuestras organizaciones desde adentro y hacia afuera.

El desafío a vencer será recorrer en poco tiempo el camino que existe entre el modelo tradicional de trabajo de nuestras empresas mexicanas y una empresa productiva y de servicio con miras a participar en la competencia internacional.

Lo urgente de la mediana empresa no es la mera búsqueda de nuevos métodos de trabajo, sino la actitud abierta al cambio. Integrar y actualizar los sistemas de trabajo son, al final de cuentas, la de humanizar la empresa. La empresa es para el hombre sólo así será eficaz y por tanto rentable.

Una mediana empresa puede ser pequeña por encontrarse en un estado de desarrollo inicial, que los conducirán a ser grandes, o pueden ser una pequeña o mediana empresa porque el negocio o el mercado en el que se encuentran les obliguen a ser pequeñas. En el primer caso la pequeña y mediana empresa crecerán e irán asimilando los sistemas, procedimientos y técnicas de trabajo de las grandes organizaciones, pero deberán tratar de preservar todas las ventajas.

Si la mediana empresa es pequeña por el negocio en el que se desenvuelven, se deberá de mantener modos de trabajo flexibles y adaptables a sus necesidades, parcialmente sistematizados pero muy integrados. La solidez de la mediana empresa de estas características está en la integración de sus formas de trabajo. En cualquier caso, la evolución de nuestra mediana empresa es todo un reto de nuestro sistema económico y no se producirá por propia inercia. Necesita el esfuerzo orientado y cohesionado de todos.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.-"La Historia del Hombre" Enciclopedia Temática Ed. Surpapel 1986.
- 2.-Levitt T. "Marketing Myopia" Harvard Business No. 2 1984
- 3.-Kaoru Ishikawa. *¿Que es el Control Total de Calidad?* pag 1-37 Ed. Serie Norma Empresas y Empresarios 1986.
- 4.-Andrade Horacio "Las organizaciones del futuro que ya llegó", Pag 19-12 Alta Dirección Mayo-Junio 1990.
- 5.-Peters J. T. y Waterman Jr R. *En busca de la Excelencia.* pag. 111-123 Ed. Lasser Press Mexicana 1984.
- 6.-Ing. José de Jesús Mendoza Montaño. "¿Por que Calidad?" Boletín Informativo D.G.N pag.5-12 1994 .