

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

“ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS FUNCIONALES”

TRABAJO ESCRITO

**EN LA MODALIDAD DE SEMINARIOS Y CURSOS DE ACTUALIZACIÓN Y
CAPACITACIÓN PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO EN COMPUTACIÓN**

P R E S E N T A:
FERNANDO MARTÍNEZ SANTOS



ASESOR:
M. EN I. DANIEL VELÁZQUEZ VAZQUEZ

MÉXICO

Noviembre 2005

0352533



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres.

Un profundo agradecimiento por el apoyo incondicional y sincero,
en todos los proyectos que he iniciado y concluido.

*“Sueña el rico en su riqueza, que más cuidado le ofrece;
sueña el pobre que padece su miseria y su pobreza;
sueña el que a medrar empieza,
sueña el que afana y pretende,
sueña el que agravia y ofende,
y en el mundo, en conclusión,
todos sueñan lo que son,
aunque ninguno lo entiende.”*

A todos aquellas personas que me apoyaron
a finalizar este proyecto en mi vida.

Muchas gracias.

Contenido

Introducción	6
Capítulo 1.- Economía y Negocios	8
1.1.- Producto Interno Bruto (PIB)	8
1.2.- Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC)	11
1.3.- Balanza Comercial	11
1.4.- Balanza de Pagos	13
1.5.- Tipo de cambio	14
1.6.- Conclusión al capítulo	19
Capítulo 2.- Mercadotecnia	20
2.1.- Origen histórico de la mercadotecnia	20
2.2.- Macroambiente	22
2.3.- Cambios de los valores secundarios con el tiempo	24
2.4.- Naturaleza de la Segmentación de Mercados	25
2.5.- Clases sociales y sus características	28
2.6.- Influencia de los grupos pequeños de referencia	28
2.7.- Comportamiento de compra de la familia	28
2.8.- El Benchmarking	30
2.9.- Conclusión al capítulo	32
Capítulo 3.- Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional	33
3.1.- Propósito de la administración de los Recursos Humanos	33
3.2.- Objetivos de la administración de Recursos Humanos	33
3.3.- Planeación de Recursos Humanos	34
3.3.1.- Reclutamiento	35
3.3.2.- Selección	36
3.3.3.- Capacitación y Adiestramiento	39
3.3.4.- Desarrollo	40
3.3.5.- Evaluación del desempeño	41
3.4.- Desarrollo Organizacional	42
3.5.- Cultura Organizacional	43
3.6.- Clima Organizacional	45
3.7.- Conclusión al capítulo	46
Capítulo 4.- Administración y Liderazgo	48
4.1.- Antecedentes teóricos del concepto de liderazgo	48
4.2.- ¿Qué es un líder?	54
4.3.- Características básicas del líder	55

4.4.- ¿El líder nace o se hace?.....	56
4.5.- El antilíder.....	57
4.6.- Conclusión al capítulo	59
Capítulo 5.- Contabilidad y Finanzas.....	60
5.1.- Activo.....	61
5.2.- Pasivo.....	63
5.3.- Capital Contable.....	64
5.4.- Balance.....	64
5.5.- Cuenta de Resultados.....	66
5.6.- Libro Diario y Libro Mayor.....	66
5.7.- Principios contables.....	69
5.8.- Conclusión al capítulo	70
Capítulo 6.- Producción	72
6.1.- Antecedentes históricos de los sistemas de producción.....	72
6.2.- Definición de Producción.....	73
6.3.- Fases de un proceso productivo.....	73
6.4.- Relación del departamento de producción y otros departamentos.....	74
6.5.- Diagrama de procedimiento	75
6.6.- Maquinaria y equipos	77
6.7.- Estudio de métodos.....	79
6.8.- Conclusión al capítulo	83
Capítulo 7.- Calidad	84
7.1.- Definición de calidad	84
7.2.- Principales filosofías de la calidad	84
7.2.1.- Filosofía de Deming	84
7.2.2.- Filosofía de Juran.....	86
7.2.3.- Filosofía de Crosby.....	86
7.2.4.- Filosofía de Tagushi.....	87
7.2.5.- Filosofía de Ishikawa.....	87
7.3.- Control Total de Calidad (CTC).....	89
7.4.- Seis Sigma.....	91
7.5.- Conclusión al capítulo	97
Capítulo 8.- Planeación Estratégica	98
8.1.- Evolución Histórica de la Planeación Estratégica.....	98
8.2.- Etapas de un proceso de Planeación Estratégica	99
8.2.1.- Preparación del Proceso.....	100
8.2.2.- Establecer la misión y visión de la organización.....	102
8.2.3.- Análisis y diagnóstico	103

8.2.4.- Determinación de objetivos y estrategias	108
8.2.5.- Plan de acción y recomendaciones para la implantación	111
8.2.6.- Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan	113
8.2.7.- Redacción del plan estratégico	115
8.3.- Conclusión al capítulo	117
Conclusiones	118
Bibliografía general	119
Índice.....	120

Introducción

Durante la carrera de Ingeniería en Computación, considere al egresado como una persona frente a un monitor, cables, servidores, etc.; como un ente aislado dedicado a la creación de programas. Para mi sorpresa en el ámbito laboral, la situación que imagine no es necesariamente así.

En vida laboral me percate que como Ingeniero en Computación tenía varios huecos en el área administrativa, por ese tiempo me entere por un compañero que en la FES Aragón se abrió un diplomado de "Administración por áreas funcionales", después de leer el contenido y sobre todo a quien esta dirigido, que transcribo textualmente "a profesionistas de diversas áreas de especialización interesados en desarrollar y mejorar sus habilidades para administrar en forma más eficiente los recursos a su cargo", definitivamente considere debia inscribirme.

Y debido a la situación que en particular me encontraba al no contar con el conocimiento necesario para realizar mi trabajo de manera más optima y dada la gran importancia de esta disciplina que capacita al profesional de ingeniería para tomar decisiones más racionales, optimizar la utilización de los recursos y lograr con mayor eficiencia los objetivos de cualquier tipo de organización.

De la anterior situación nace la necesidad de adquirir las bases que me ayuden a desempeñarme de forma optima en el ámbito laboral y reafirmar los conocimientos que durante la carrera adquirí.

Dándome cuenta que las empresas en México, como país en vías de desarrollo y en pleno proceso de industrialización y con grandes riquezas potenciales, tiene la urgente necesidad de contar con técnicas idóneas para coordinar los recursos de los diversos sectores productivos y que esto se puede lograr en gran parte, mediante la aplicación de la administración.

De lo anterior el objetivo del presente trabajo, es el dar a conocer los principios, técnicas y fundamentos básicos de la administración, así como el familiarizarse con las herramientas administrativas y la utilización de las mismas en nuestro medio, con el fin de que se tome conciencia de la gran necesidad que los ingenieros cuentan con dichos conocimientos.

A continuación se dará una breve descripción de cada uno de los capítulos que serán abordados en el presente trabajo.

En el capítulo de "Economía y Negocios" se dará un bosquejo de las principales características que conforman la vida económica del país.

En el capítulo de "Mercadotecnia" se mencionara cuales son las variables que debe considerar antes de lanzar un nuevo producto al mercado o que debe considerar para su relanzamiento, así como las técnicas que puede utilizar para obtener retroalimentación del producto ya estando en el mercado.

En el capítulo de "Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional" se hará mención de los pasos a seguir para el reclutamiento del nuevo personal, así como factores que afecta al personal reclutado.

En el capítulo de "Administración y Liderazgo" se mencionara las características que debe cumplir un líder, así también se hará mención de lo que no debe hacer un líder.

En el capítulo de "Contabilidad y Finanzas" se hará mención de las cuentas que conforman la contabilidad, así también se darán ejemplos sencillos para su comprensión y por último se hará mención de los principio contables.

En el capítulo de "Producción" se dará a conocer las fases que conforman un proceso productivo, así como la relación que tiene el departamento de producción con otros departamentos y por último se hará mención de algunas técnicas a considerar en un proceso productivo.

En el capítulo de "Calidad" se hará mención de las principales filosofías de la calidad, así como un nuevo esquema de calidad que esta revolucionando, siendo este, Seis Sigma.

En el capítulo de "Planeación Estratégica" se hará mención de una reseña de la evolución histórica de la planeación estratégica, así como las etapas que conforman un proceso de planeación estratégica.

Al final de cada capítulo se dará una conclusión del tema expuesto.

Los temas expuestos en el presente trabajo esta dentro de todo proyecto que el ingeniero incursiona, considere que va a desarrollar un sistema para una institución financiera, necesitara conocer algunos términos financieros (capítulo economía y negocios) para entender la problemática que tiene el usuario y desarrolle el sistema que resuelva dicha problemática. Como todo proyecto para que su propuesta sea aceptada, deberá elaborar toda una estrategia de mercadotecnia (capítulo de mercadotecnia) que le permita que su propuesta sea aceptada por todos aquellas personas involucradas.

Previo a esto debió haber realizado un estudio de los costos que ocasionara la realización de dicho proyecto (capítulo de contabilidad y finanzas) y una vez aprobado el proyecto necesita de un equipo de trabajo (capítulo de recursos humanos y desarrollo organizacional) el cual deberá seleccionara de acuerdo a las características que requiere para el proyecto, esto con el fin que le ayude a elaborar el sistema, para lo cual necesita conocer las técnicas que le ayude a su equipo de trabajo responda de acuerdo a las necesidades del proyecto (capítulo de administración y liderazgo), una vez contando con el personal idóneo, será necesario elaborar un plan de trabajo estratégico (capítulo de planeación estratégica) estableciendo tiempos de entrega y que estos se cumplan, esto con el fin del logro de los objetivos.

Además de contar con el plan de trabajo necesitara contar con el equipo de computo, software, mesas de trabajo, un lugar o espacio físico, teléfono, etc, (capítulo de producción) que le permita desarrollar el sistema de forma adecuada y este conjunto de factores nos ayuda a que el sistema que se desarrolle cuente con la calidad (capítulo de calidad) y que el usuario quede satisfecho.

Como se observa los capítulos que se exponen es de gran utilidad para un ingeniero.

Capítulo 1.- Economía y Negocios

1.1.- Producto Interno Bruto (PIB)

Es el máximo indicador de una economía; contabiliza todas las actividades productivas, comerciales y de servicios. Su variación porcentual nos indica lo que una economía creció o decreció.

Se dice que una economía esta en expansión cuando por dos trimestres consecutivos se presentan tasas de crecimiento positivas.

Se dice que una economía esta en recesión cuando por dos trimestres consecutivos se reportan tasas de crecimiento negativas.

Se dice que una economía esta estancada cuando su crecimiento es nulo (cero), sin embargo, en realidad, esta estancada cuando su crecimiento es apenas similar al de la tasa de natalidad de su población.

El PIB se mide de forma trimestral, en México se realiza un comparativo en términos anualizados, es decir, ¿cuánto creció el PIB del IT04 (primer trimestre del 2004) contra el IT03 (primer trimestre del 2003)? sin embargo en Estados Unidos y muchos países desarrollados se mide en forma desestacionalizada, o sea de un trimestre contra el inmediato anterior, por ejemplo, ¿cuánto creció el PIB del IT04 (primer trimestre del 2004) contra el IVT03 (cuarto trimestre del 2003)?

El organismo responsable de publicar la información del PIB es la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

El PIB esta integrado por tres grandes divisiones: el sector agropecuario, industrial y de servicios.

- El PIB agropecuario se mide sin divisiones.
- El PIB del sector industrial se subdivide en cuatro actividades: minería, manufacturas, construcción y electricidad, gas y agua.
- El PIB del sector servicios se subdivide en: comercio, restaurantes y hoteles, transportes y comunicaciones, servicios financieros y, servicios comunales y sociales.

El PIB se conforma (Weber, M. 2003) de cuatro flujos que representan: gasto de consumo (C), inversión (I), compras gubernamentales de bienes y servicios (G) y exportaciones netas (NX).

La suma de estos cuatro flujos es igual al gasto agregado en bienes finales y servicios.

$$Y = C + I + G + NX \quad (1)$$

Desglosemos las exportaciones netas en sus dos componentes: exportaciones de bienes y servicios (EX) e importaciones de bienes y servicios (IM).

Es decir:

$$NX = EX - IM \quad (2)$$

Al sustituir la ecuación 2 en la 1, se obtiene:

$$Y = C + I + G + EX - IM$$

En la tabla 1.1 se muestra la variación trimestral por sector económico del producto interno bruto, a partir de 1997 al primer trimestre del 2005, así como el total nacional, el cual esta compuesto por el sector agropecuario, silvicultura, pesquera, industrial y de servicios. En los cierres de año a partir de 1997 hubo un crecimiento, mientras que en el 2001 decreció la economía y a partir del 2002 comienza nuevamente el crecimiento del país.

Tabla 1.1. Situación financiera de México.

PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL POR SECTOR ECONÓMICO
(MILES DE MILLONES DE PESOS A PRECIOS DE 1993)

AÑO	TOTAL NACIONAL		AGROPEC. SILV. PESQ.		INDUSTRIAL		SERVICIOS	
	PIB	VAR. %	PIB	VAR. %	PIB	VAR. %	PIB	VAR. %
1997	1,381.5	6.8	76.8	0.2	360.1	9.3	868.6	6.6
I	1,331.5	4.6	77.5	1.4	335.7	5.9	844.8	4.5
II	1,395.2	8.4	78.0	7.3	362.7	11.8	877.1	7.2
III	1,342.0	7.5	62.8	-4.7	366.1	10.3	840.6	7.5
IV	1,457.3	6.7	88.8	-3.0	376.1	8.9	911.7	7.0
1998	1,449.3	4.9	77.4	0.8	382.9	6.3	909.3	4.7
I	1,431.9	7.5	77.6	0.2	371.3	10.6	903.8	7.0
II	1,455.6	4.3	73.7	-5.6	381.9	5.3	919.7	4.9
III	1,412.9	5.3	66.7	6.2	390.0	6.5	879.5	4.6
IV	1,496.9	2.7	91.6	3.1	388.5	3.3	934.1	2.4
1999	1,505.4	3.9	80.2	3.6	400.8	4.7	942.4	3.6
I	1,462.7	2.2	81.7	5.2	381.5	2.7	920.0	1.8
II	1,506.3	3.5	75.2	2.0	402.2	5.3	946.3	2.9
III	1,475.5	4.4	68.8	3.2	410.6	5.3	916.7	4.2
IV	1,577.2	5.4	95.1	3.9	409.1	5.3	986.7	5.6
2000	1,604.8	6.6	80.6	0.6	425.3	6.1	1,011.6	7.3
I	1,571.3	7.4	81.0	-0.8	413.3	8.3	991.6	7.8
II	1,617.1	7.4	79.8	6.2	429.2	6.7	1,019.5	7.7
III	1,579.5	7.0	68.7	-0.2	436.6	6.3	989.4	7.9
IV	1,651.5	4.7	93.0	-2.2	422.1	3.2	1,045.8	6.0
2001	1,602.3	-0.2	83.5	3.5	410.5	-3.5	1,023.8	1.2
I	1,601.7	1.9	76.6	-5.5	407.3	-1.4	1,031.6	4.0
II	1,619.6	0.2	83.8	5.0	413.6	-3.6	1,035.5	1.6
III	1,558.9	-1.3	74.1	7.9	415.6	-4.8	988.8	-0.1
IV	1,629.1	-1.4	99.3	6.7	405.5	-3.9	1,039.3	-0.6
2002	1,615.6	0.8	83.5	0.1	410.1	-0.1	1,039.7	1.6
I	1,565.0	-2.3	79.2	3.5	389.2	-4.4	1,017.3	-1.4
II	1,650.5	1.9	83.2	-0.7	424.2	2.6	1,057.9	2.2
III	1,585.3	1.7	74.6	0.7	418.3	0.6	1,013.0	2.5
IV	1,661.5	2.0	97.0	-2.3	408.8	0.8	1,070.6	3.0
2003	1,638.3	1.4	86.4	3.5	409.4	-0.2	1,061.9	2.1
I	1,603.8	2.5	80.2	1.2	399.3	2.6	1,045.1	2.7
II	1,652.0	0.1	86.3	3.8	413.5	-2.5	1,069.9	1.1
III	1,600.3	1.0	77.2	3.5	412.7	-1.3	1,033.3	2.0
IV	1,697.1	2.1	102.0	5.2	412.2	0.8	1,099.2	2.7
2004	1,709.8	4.4	89.9	4.0	425.1	3.8	1,112.3	4.8
I	1,666.6	3.9	85.8	7.1	411.9	3.2	1,088.3	4.1
II	1,719.3	4.1	92.3	6.9	429.0	3.7	1,114.7	4.2
III	1,673.3	4.6	76.3	-1.1	432.5	4.8	1,085.1	5.0
IV	1,779.9	4.9	104.9	2.9	427.1	3.6	1,161.2	5.6
2005								
I	1,707.2	2.4	84.5	-1.5	411.3	-0.2	1,132.5	4.1

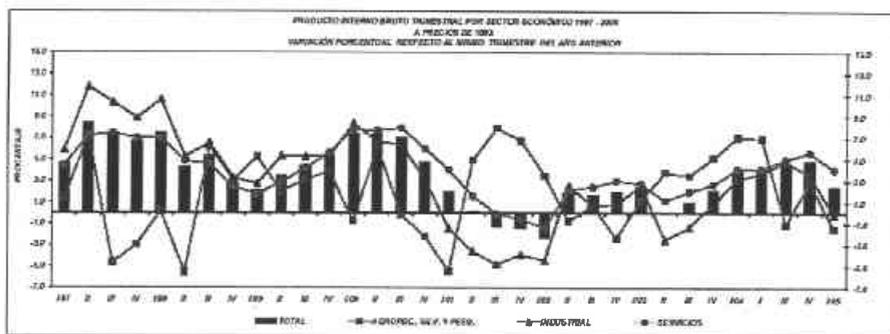
Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica.

Nota: Variaciones porcentuales respecto al mismo trimestre del año anterior.

Fuente: Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera , SAGARPA, con información del INEGI (sitio del INEGI en Internet: www.inegi.gob.mx).

En la figura 1.1 se muestra la gráfica del Producto Interno Bruto trimestral por sector económico, dicha grafica se elaboro con información de la tabla 1.1, el cual se observa el crecimiento que el país tubo de 1997 hasta el cuarto trimestre del 2000, que es cuando comienza su decrecimiento de forma paulatina y comienza nuevamente su repunte a partir del segundo trimestre del 2002.

Figura 1.1. Producto Interno Bruto trimestral por sector económico de 1997-2004.



Fuente: Banxico (sitio en Internet: www.banxico.gob.mx).

Cabe destacar que el PIB real no mide con precisión todos los bienes y servicios que producimos, ni proporciona información sobre la cantidad de horas de ocio y el grado de igualdad económica. Su medición deficiente de la producción tiene errores en ambos sentidos. Examinemos cinco factores (Weber; 2003) que limitan la utilidad del PIB real como una medida del bienestar económico:

- *El PIB real subterráneo.* La economía subterránea es toda actividad económica legal pero de la cual no se informa. No se informa porque los participantes de ella retienen información para evadir impuestos o regulaciones.
- *La producción de la familia.* Una actividad económica muy amplia de la que nadie está obligado a informar tiene lugar todos los días en nuestros propios hogares. La producción de las familias se ha vuelto más intensiva en capital con el transcurso del tiempo.
- *El daño al medio ambiente.* La actividad económica afecta diariamente al medio ambiente. La combustión de hidrocarburos es la actividad más visible que daña nuestro medio ambiente.

El agotamiento de los recursos no renovables, la deforestación a gran escala y la contaminación de lagos y ríos son otras consecuencias importantes, en el campo ecológico, de la producción industrial.

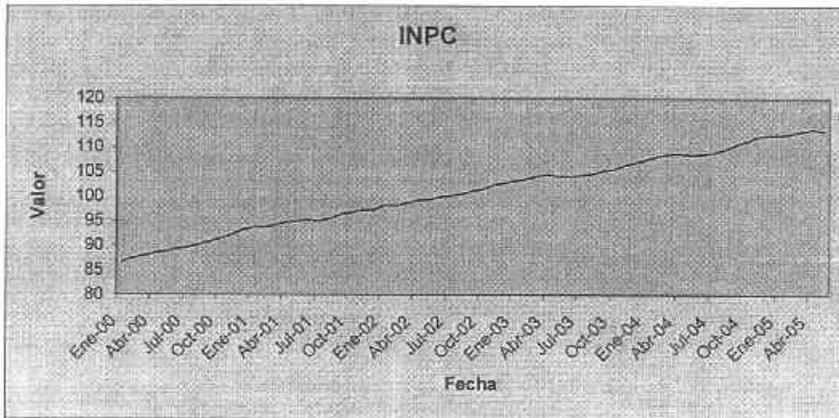
- *Horas de Ocio.* Las horas de ocio son evidentemente un bien económico que aumenta nuestro propio bienestar económico.
- *Igualdad económica.* Un país puede tener un PIB real per cápita muy grande, pero con elevado grado de desigualdad. Unas cuantas personas pueden ser extremadamente ricas en tanto que la vasta mayoría vive en la pobreza. Generalmente, se consideraría que una empresa así tiene menor bienestar económico que una con la misma cantidad de PIB real pero mejor distribuida.

1.2.- Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC)

Es el incremento generalizado de precios, dicho índice esta determinado por una canasta de productos que se mide entre 46 localidades, clasificados o medidos en diversos sectores; cada uno tiene un peso específico dentro de la muestra.

El Banco de México (Banxico) mide el INPC y su publicación es quincenal. En la figura 1.2 se muestra la gráfica del INPC de enero del 2000 a abril de 2005, el cual se observa un crecimiento constante y esto afecta de manera directa al pueblo mexicano, ya que cada vez compra productos más caros.

Figura 1.2. Índice Nacional de Precios al Consumidor de 2000 a 2005.



Fuente: Banxico (sitio en Internet: www.banxico.gob.mx).

1.3.- Balanza Comercial

Es la diferencia entre las exportaciones y las importaciones; dicho estado financiero es publicado mensualmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Se dice que la Balanza Comercial es superavitaria cuando las exportaciones son superiores a las importaciones. En cambio la Balanza Comercial es deficitaria, cuando las exportaciones son inferiores a las importaciones.

En la Balanza Comercial se encuentra las exportaciones e importaciones y a continuación se da su definición de cada uno de los conceptos.

Exportaciones son: todas las ventas de mercancías producidas en México que se realiza en el exterior.

Importaciones son: todas las compras de mercancías que realizan los mexicanos en el exterior.

Factores que afecta a la Balanza Comercial.

- *Exportaciones.* Como cerca del 90% de las exportaciones tiene como destino los Estados Unidos, entonces esa economía es fundamental, sobre todo su sector industrial, toda vez que más del 85% de las exportaciones son manufactureras.

El precio internacional del petróleo, porque es el producto de mayor exportación de manera unitaria. La paridad peso-dólar, toda vez que las devaluaciones abaratan las ventas externas, pero periodos prolongados de estabilidad encarecen las exportaciones.

- *Importaciones.* El ritmo de crecimiento económico, por que a mayor crecimiento es mayor la demanda de productos de consumo, donde buena parte de ellos viene del exterior y también bienes de capital (maquinaria y equipo).

Por la estructura productiva del país, si las exportaciones crecen, se demanda mayores bienes intermedios, muchos de ellos no son producidos en el país. La paridad peso-dólar, toda vez que las devaluaciones encarecen las compras en el exterior, pero periodos prolongados de estabilidad abaratan las importaciones.

En la tabla 1.2 se muestra la Balanza Comercial del 2003 y 2004, así como su variación relativa. En esta tabla se observa que hubo más importaciones que exportaciones en el país, por 5,624 millones de dólares, si se eliminaran las exportaciones petroleras la variación sería de 24,277 millones de dólares. Por lo que el petróleo representa un recurso importante en la vida económica del país.

Tabla 1.2. Balanza Comercial (Millones de dólares).

Concepto	Anual 2003	Ene - Sep		Variación Relativa (B/A)
		2003 (A)	2004 (B)	
Exportaciones totales	164,922	121,042	139,073	14.90
De maquiladoras	77,467	56,428	64,331	14.01
Resto	87,455	64,615	74,742	15.67
Petroleras	18,654	13,802	17,061	23.61
Petróleo crudo ¹	16,832	12,522	15,380	22.82
Otras	1,822	1,280	1,681	31.32
No petroleras	146,268	107,241	122,013	13.77
Agropecuarias	4,664	3,484	3,920	12.52
Extractivas	517	363	651	79.42
Manufactureras	141,087	103,394	117,442	13.59
De maquiladoras	77,467	56,428	64,331	14.01
Resto	63,620	46,966	53,110	13.08
Importaciones totales	170,546	124,053	142,430	14.81
De maquiladoras	59,057	42,759	50,086	17.13
Resto	111,489	81,293	92,344	13.59
Bienes de consumo	21,509	15,074	17,463	15.85
Bienes de uso intermedio	128,831	94,368	108,942	15.44
De maquiladoras	59,057	42,759	50,086	17.13
Resto	69,774	51,608	58,857	14.05
Bienes de capital	20,205	14,612	16,024	9.67
Balanza comercial total	-5,624	-3,010	-3,356	11.50
De maquiladoras	18,410	13,668	14,245	4.22
Resto	-24,034	-16,678	-17,602	5.54
Sin Exportaciones Petroleras	-24,277	-16,812	-20,417	21.44

¹ Información proporcionada por PMI Comercio Internacional, S.A. de C.V.
Misma que corresponde a sus cifras operativas y está sujeta a revisiones posteriores.

1.4.- Balanza de Pagos

Es el balance de todas las transacciones que realiza el país con el exterior: exportaciones e importaciones, transferencias, turismo, inversión extranjera directa y de cartera, endeudamiento, intereses pagados y devengados, etc.

La Balanza de Pagos se divide en: Cuenta Corriente, Cuenta de Capital y, Errores y Omisiones. El Banco de México es el responsable de contabilizar e informar de dicho balance. Las cifras se reportan de manera trimestral y normalmente hasta el IVT de cada año se hace un reporte anual (acumulado) y se informa 60 días después de finalizado el trimestre.

Cuenta Corriente.

Esta integrada por el comercio exterior (Balanza Comercial), servicios no factoriales (principalmente turismo), servicios factoriales (principalmente pago de intereses), las transferencias, principalmente las remesas. Tradicionalmente es deficitaria la Cuenta Corriente.

Durante los últimos años a crecido mucho el flujo de capitales por remesas, contribuyendo mucho al menor déficit de la Cuenta Corriente. Las remesas ya son estratégicas para la salud de las cuentas externas.

Cuenta de Capital.

El pasivo que se divide en: todo el financiamiento público y privado. La inversión extranjera: puede ser directa (IED) y de cartera (inversión financiera en bolsa o en bonos de deuda). La inversión extranjera se ha convertido en la variable clave para el superávit de la Cuenta de Capital.

El activo: son los activos de mexicanos en el exterior.

Normalmente la cuenta de capital es superavitaria y financia a la Cuenta Corriente.

Errores y Omisiones.

Lo que no se considera en la Cuenta Corriente o en la Cuenta de Capital, se va a Errores y Omisiones.

La diferencia entre las tres cuentas representa la variación de las reservas internacionales del Banco de México. Históricamente la política cambiaria que manejaba Banxico consistía en tener un límite máximo y uno mínimo, cada vez que la paridad se acercaba a cualquiera, el banco central intervenía inyectando o retirando dólares del mercado.

La tabla 1.3 muestra la Balanza de Pagos de México del período que comprende de 1998 a 2004, se observa como ha decrecido la cuenta corriente de manera significativa, el cual ayuda a que sea menos deficitaria y el país tenga una mejor economía.

Tabla 1.3. Balanza de Pagos de México del periodo de 1998 a 2004.

	Millones de dólares						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Balanza de Pagos							
Cuenta Corriente	-15,993	-14,042	-18,523	-17,842	-13,410	-8,587	-8,712
Balanza comercial de bienes y servicios	-8,739	-7,412	-10,661	-13,174	-11,681	-10,285	-13,094
Exportaciones	117,539	136,362	166,121	158,780	161,046	164,766	188,626
Importaciones	125,373	141,975	174,458	168,396	168,679	170,546	197,156
Balanza de servicios factoriales	-13,266	-12,943	-14,856	-14,006	-11,998	-12,160	-12,662
Ingresos	5,047	4,517	6,091	5,139	4,099	3,756	3,632
Egresos	18,313	17,460	20,947	19,144	16,096	15,916	16,294
Transferencias netas	6,012	6,313	6,994	9,338	10,268	13,858	17,044
Cuentas de capital y financiera	18,131	14,634	21,347	25,167	20,500	18,024	12,770
Balanza global	2,138	592	2,824	7,325	7,090	9,438	4,058
Ajustes por valoración	2	-1	3	0	-14	-13	-3
Variación de reservas netas	2,137	594	2,822	7,325	7,104	9,451	4,061

Fuente: Banxico (sitio en Internet: www.banxico.gob.mx).

1.5.- Tipo de cambio

En un mundo globalizado donde los países comercian entre sí diversos tipos de mercancías y las personas viajan de un país a otro con fines comerciales, de negocio o de esparcimiento, y donde, además, cada uno de ellos cuenta con una moneda de curso legal distinta a la nuestra, el tipo de cambio se convierte en un factor muy importante, que nos obliga a conocer la relación entre el precio de las monedas.

Cuando se viaja a Estados Unidos, por ejemplo, además de cierto conocimiento del idioma, no puede negarse que requiere de dólares suficientes para sufragar los gastos en ese país. Si el destino de viaje es París lo que necesitara es el euro.

Sin embargo, aquí se cuenta con pesos mexicanos; por tanto, si desea disponer de cada una de las monedas que requiere al viajar al extranjero, o para liquidar las compras de mercancías, debe recurrir al mercado cambiario, donde las monedas más usuales en las transacciones de comercio internacional, son objeto de compra y venta, de acuerdo con un cierto tipo de cambio.

Por lo tanto el Tipo de Cambio se puede definir (Weber; 2003) como: el precio al cual puede comprarse una divisa con dinero de otro país.

Por ejemplo, un dólar en México cuesta 11.3460 pesos en las ventanillas de los bancos y casas de cambio, al mismo tiempo que el valor de un peso en términos de dólar es de apenas 0.0881367 dólares, es decir, es el valor inverso de lo anterior.

En la figura 1.3 observamos la paridad del Peso Mexicano con otras divisas, por ejemplo el Euro, el Dólar, el Yen, la Libra Esterlina, el Dólar Austriaco, etc, como se observa la moneada más fuerte es la libra esterlina, mucho más que el dólar, ya que por una libra esterlina se paga 21.0283 pesos mexicanos, mientras que por un dólar se paga 11.3460 pesos mexicanos.

Figura 1.3. Paridad Peso Mexicano con otras divisas.

MONEDA	Bid	ASK	SRCE	TIME	RIC	Bid	ASK	SRCE	TIME
USD	11.3460	11.3560	MMEX	17:50	MMEXUSD-R	0.1051	0.1052	17:50	
EUR	858.97	863.06		17:50	MMEXEUR-R	9.2762	9.2887	17:50	
GBP	4990.2	5005.7		17:50	MMEXGBP-R	2.8886	2.8917	17:49	
JPY	14.7205	14.7378		17:50					
CHF	0.1077	0.1078		17:50					
SEK	21.0280	21.0495		17:50					
NOK	8.7701	8.7732		17:50					
DKK	9.6519	9.6639		17:50					
DEM	4.0767	4.0811		17:49					

Fuente Reuters (proveedor internacional de precios financieros).

Vale la pena aclarar que, en tal sentido, en el mercado cambiario toda operación es dual porque implica al mismo tiempo un acto de compra y un acto de venta para la misma persona. Cuando se acude a una casa de cambio a intercambiar 11 mil 346 pesos por mil dólares, ¿está comprando dólares o estás vendiendo pesos?, en realidad está haciendo ambas cosas, todo depende del punto de vista en que lo quiera ver; comprar dólares y vender pesos es lo mismo; también es vender dólares y comprar pesos.

Cada vez que el peso pierde valor frente al dólar y por lo tanto, se tiene que pagar más pesos por cada dólar, se dice que la moneda esta sufriendo una devaluación o depreciación.

Cada vez que el peso gana valor frente al dólar y por lo tanto se tiene que pagar menos pesos por dólar, se dice que la moneda esta sufriendo una reevaluación o apreciación.

¿Mayorero o Menudeo?

En el mercado cambiario en México existen dos segmentos, un mercado interbancario donde se realizan operaciones al mayorero (operaciones mayores a 10 mil dólares) y el mercado donde se realizan operaciones al menudeo y que esta constituido por las ventanillas de los bancos, casas de cambio y centros cambiarios, a los cuales recurrimos las personas a comprar o vender divisas.

Si se desea adquirir más de 10 mil dólares debe acudir a la ventanilla de un banco o de una casa de cambio y por el monto de la operación podrá obtener un tipo de cambio similar al del mercado interbancario, sin que signifique que estás participando en este último segmento.

En el mercado interbancario es donde se opera el mayor volumen de divisas diariamente en el país y como su nombre lo indica, en él participan sólo las instituciones financieras mediante operaciones al mayorero, las cuales realizan a través de tres tipos de transacciones o contratos:

- Operaciones liquidables el mismo día (MD).
- Operaciones liquidables al día hábil siguiente (24 hrs).
- Operaciones liquidables a las 48 horas hábiles después de realizada la operación (48 hrs o "spot").

Las operaciones liquidables a 48 horas reciben el nombre de "contrato spot", y constituyen el mayor volumen de transacciones en el mercado interbancario. Por ello, el tipo de cambio de estas operaciones se toma como el representativo en el mercado cambiario en México.

En una operación de esta naturaleza el comprador deberá liquidar a los dos días hábiles siguientes a la operación las divisas contratadas y hasta entonces podrá disponer de éstas.

Compra y Venta.

En el mercado cambiario existen dos tipos de cambio: uno de compra y otro de venta, esto es desde el punto de vista del intermediario.

El precio al que se compra es siempre menor al precio que se vende las divisas extranjeras (dólares, yenes japoneses, euros, etcétera) y el diferencial entre ambos, conocido en el argot cambiario como "*spread*", es el margen de intermediación, es decir el negocio para los bancos, casas de cambio y centros cambiarios.

Por cierto, en periodos de estabilidad cambiaria, el "*spread*" o diferencial entre los precios de compra y venta de divisas suele ser menor que en periodos de alta volatilidad, debido al riesgo que representa para el intermediario.

El diferencial entre el tipo de cambio de compra y venta depende en realidad de (Weber; 2003) varios factores:

- El monto de la transacción.
- La liquidez con que cuente la moneda negociada.
- La importancia de la plaza donde realiza la transacción (no es exactamente el mismo tipo de cambio en todas las ciudades del interior de la República Mexicana que en el Distrito Federal o en la frontera de México. O tratándose de la relación entre el dólar y otras divisas como el euro, la corona sueca o el yen japonés, no es el mismo precio que encuentra en México, Nueva York, Londres o Tokio en las ventanillas bancarias).
- La volatilidad del tipo de cambio. En periodos de estabilidad cambiaria el "*spread*" es menor que en periodos de alta volatilidad cambiaria.

Tabla 1.4. Jornada del 12 de noviembre de 2004.

Hora	Cotización de compra	Cotización de venta
9:00	11.3990	11.4010
13:30	11.3630	11.3665
Máximo	11.4030	11.4050
Mínimo	11.3590	11.3625

Fuente: Banxico (sitio en Internet: www.banxico.gob.mx).

Las cotizaciones señaladas en la tabla 1.4 están expresadas en pesos por dólar y se refieren a operaciones llamadas "spot", las más usuales en el mercado de mayoreo. En dichas operaciones, la entrega de monedas se pacta a dos días hábiles.

Tipo de cambio histórico.

Es la paridad de una moneda extranjera original e inamovible, vigente en el momento en que se llevó a cabo la transacción. Tipo de cambio aplicable para solventar obligaciones denominadas en moneda extranjera pagaderas en la República Mexicana.

Este tipo de cambio (FIX) es determinado por el Banco de México con base en un promedio de las cotizaciones del mercado de cambios al mayoreo para operaciones liquidables el segundo día hábil bancario siguiente.

Se publica en el Diario Oficial de la Federación un día hábil bancario después de la fecha de determinación y es utilizado para solventar obligaciones denominadas en moneda extranjera liquidables en la República Mexicana al día siguiente.

En la figura 1.4 se muestra la gráfica del tipo de cambio histórico del Peso Mexicano de julio de 2002 a enero de 2005, el cual permite visualizar la volatilidad del peso mexicano frente al dólar, así como la tendencia hacia la alza, así como el cambio drástico que se tubo de enero a julio de 2003, y la forma de cómo se fue estabilizando a partir de esta fecha.

Figura 1.4. Tipo de cambio histórico del Peso Mexicano.



Fuente Reuters (proveedor internacional de precios financieros).

¿Quién fija el tipo de cambio?

El tipo de cambio se fija de diversas maneras, dependiendo del régimen cambiario.

En un régimen fijo, como el que existió en Argentina (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, <http://www.shcp.gob.mx>) hasta el viernes 15 de junio de 2001, o como el que hoy rige en China, Malasia y Hong Kong, el tipo de cambio lo establece el Banco Central con el respaldo de sus reservas internacionales. A partir del lunes 18 de junio Argentina adoptó a un régimen cambiario dual, es decir variable para el sector exportador. Para los exportadores argentinos se establece un tipo de cambio de acuerdo con el promedio del comportamiento del dólar estadounidense y del euro, mientras que se mantiene otro tipo de cambio fijo para el resto de la economía, sin cambios en la relación uno a uno frente al dólar. La razón por la que Argentina adoptó esta medida, fue por eliminar la sobreapreciación del peso argentino que frena a su economía debido a la pérdida que ocasiona en la competitividad de sus exportaciones.

En un régimen semifijo o de deslizamiento, como el que tuvimos hasta diciembre de 1994 (Banco Nacional de México, <http://www.banxico.gob.mx>) en el que el tipo de cambio se deslizaba diariamente un poco frente al dólar, el Banco Central debe respaldar la paridad resultante.

En un régimen flotante, como el que ahora tenemos en México, desde diciembre de 1994 (Banco Nacional de México, <http://www.banxico.gob.mx>), el tipo de cambio lo determina el mercado. Desde luego que nunca se tiene por períodos largos un tipo de cambio en flotación totalmente libre, por lo general, el Banco Central interviene en el mercado dependiendo de la manera y magnitud en que se mueva el precio del dólar frente al peso.

Tasas de interés.

Es el costo del dinero; cuanto estoy dispuesto a aceptar por desprenderme de mi dinero o cuanto estoy dispuesto a pagar por obtenerlo.

Hay dos tipos de (Weber; 2003) tasas de interés:

- ✓ Las pasivas. Son aquellas que se les paga a la gente por desprenderse de su dinero, es decir a los ahorradores o inversionistas (cetes, pagares bancarios, etc).
- ✓ Las activas. Son las que les cobran a aquellos que obtienen un crédito (tarjetas de crédito, hipotecarios, automotriz, prestamos personales o comerciales)

Existen dos tipos de mercados para las tasas, siendo estas:

- ✓ Tasas Primarias (mercado primario). Son las tasas de primera mano; en la emisión de valores gubernamentales que realiza el Banco de México subasta cada semana (martes), solamente participan intermediarios financieros autorizados: bancos, casas de bolsa, afores, aseguradoras y sociedades de inversión.
- ✓ Tasas Secundarias (mercado secundario). Son las que un intermediario le paga a sus clientes.

Así como hay una política cambiaria que rige el tipo de cambio, también hay una política que rige a las Tasas de Interés, y se llama "Política Monetaria".

Esta es dictada por el Banco de México de manera autónoma. Y su objetivo es el control de la inflación, aunque de manera indirecta afecta el comportamiento económico.

1.6.- Conclusión al capítulo

Actualmente comprender algunos conceptos que se utiliza en el ambiente financiero, como es el producto interno bruto el cual representa el máximo indicador en México, ya que determina si creció o decreció el país, aunque tiene la limitante de no reflejar una igualdad económica en el sentido de unas cuantas personas pueden ser extremadamente ricas, mientras que la mayoría vive en la pobreza.

Otros de los conceptos manejados es la balanza de pagos, en dicha balanza están todas las transacciones que el país realizó con el exterior, como son las exportaciones e importaciones, turismo, inversión extranjera, endeudamiento, pago de intereses, etc.

Uno de los conceptos más escuchados o leídos en los medios de comunicación es el tipo de cambio, en este caso se habla del peso mexicano, el cual sufre una depreciación cuando el peso pierde valor frente al dólar, esto significa que se paga más pesos por cada dólar, en caso contrario, cuando se paga menos pesos por dólar, se tiene una apreciación. En el mercado cambiario, se tiene operaciones al mayoreo (mayor a 10 mil dólares) y al menudeo (menor a 10 mil dólares), esta última son las que se realiza en las ventanillas de los bancos.

Este capítulo ha sido fundamental para mi, debido que actualmente estoy trabajando para una institución financiera, en donde los conceptos de "Economía y Finanzas" que en este capítulo he manejado me ayuda a entender gran parte de las actividades que desempeño, y que antes solo realizaba de manera intuitiva, entendiendo conceptos aislados sin encontrar la relación causa-efecto que tiene toda economía.

Desarrollando este capítulo comprendo la importancia que tiene no solo en el ámbito laboral, por que ahí me desarrollo, sino, el cómo afecta de manera directa en la economía del país y en consecuencia en cada una de las personas.

Como mencioné, debido a la actividad que desempeño, las aplicaciones que desarrolle o que actualmente desarrolle, puedo entender lo que el usuario desea realice el sistema y esto en consecuencia me da más oportunidad de desenvolverme y apoyar al área de trabajo en que me encuentro.

Capítulo 2.- Mercadotecnia

Se describe a la mercadotecnia como un proceso de ajuste entre la oferta y la demanda, como el conjunto de las actividades mercantiles o comerciales, como un proceso de intercambio de la propiedad, como un fenómeno comercial, como un proceso económico, como una función integrada en la formulación de políticas empresariales, etc.

La idea medular de la mercadotecnia es que se trata de un proceso de intercambio, debido a que no ocurren a menos que haya dos o más partes, cada una poseyendo algo que intercambiar y todos capaces de establecer comunicación y hacer llegar el bien hasta el adquirente.

Peter Drucker (Fernández; 2002) "manifiesta que la empresa es un proceso donde la transformación de recursos y conocimientos aportan valores para el mercado. Afirma: El propósito de un negocio es generar clientes"; una empresa que define su propósito en estos términos, inevitablemente está reconociendo la importancia de la mercadotecnia en el crecimiento, desarrollo y utilidad de su negocio.

El Comité de Definición de la Asociación Americana de Mercadotecnia, "circunscribe a la mercadotecnia como: el desempeño de las actividades comerciales que dirige el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario".

Los profesores de la Facultad de Administración de la Universidad Estatal de Ohio, definieron a la mercadotecnia como un proceso compuesto, "Un proceso en la sociedad a través del cual la estructura de demanda de bienes y servicios será anticipado, acrecentado y satisfecho mediante la concepción, promoción, intercambio y distribución física de bienes y servicios".

Otra definición (Fernández; 2002) es, "la mercadotecnia es el análisis, instrumentación y control de programas cuidadosamente formulados y diseñados para que efectúen voluntariamente intercambios de valores con los mercados de interés para la organización. Con el propósito de que logre sus objetivos, tiene que diseñar su oferta tomando en cuenta las necesidades y deseos del mercado que se propone conquistar, y el uso efectivo de las técnicas de precios, comunicación y distribución, para informar, motivar y servir a dicho mercado".

2.1.- Origen histórico de la mercadotecnia

La humanidad a pasado por diferentes formas de organización político económica; una de ellas fue el feudalismo donde la gente tenía como principal actividad la agricultura y la ganadería. La artesanía se desarrollaba a nivel familiar y toda la producción era para satisfacer necesidades particulares.

Durante el feudalismo aún no aparecía la división del trabajo (especialización), no había alguien que produjera en gran escala con miras a exceder las necesidades familiares. Sin embargo, fenómenos climatológicos u otras causas ocasionaban que la producción de algunos artículos no fuera suficiente, presentándose la escasez de ellos.

Para adquirir los productos que requerían, no tenían otro recurso que pedirlos a algún familiar, compañero o vecino, a cambio de ciertas horas de trabajo o a cambio de otro producto. De esta manera nació el intercambio. Algunos autores consideran que la mercadotecnia existe desde que la humanidad descubrió el intercambio de bienes o valores.

Al avizorar el hombre de que podía intercambiar algunos productos por otros, lo llevó a especializarse en aquellos que podía producir en gran escala. Sabía de antemano que la producción excedente la podía intercambiar por otra que necesitara. Esta actitud de las personas facilitó que surgiera el intermediarismo y el comercio en pequeña escala. No existía el consumismo ni el mercado. Con el venir de los años, quiénes tenían en mente el proceso de intercambio, para facilitararlo se reunían en un lugar determinado, naciendo así el mercado.

El mercado permitió no solo la especialización en agricultura sino también que los fabricantes de artesanías decidieran producir mas allá de las necesidades familiares y en el ámbito individual nació el interés en algunas personas por dirigir varios talleres de artesanías.

El nacimiento de los talleres artesanales y la utilización del vapor como energía aceleraron el desarrollo del mercado. El vapor facilitó el problema de transporte y apoyo el crecimiento del mercado, la producción y el nacimiento de talleres mas grandes (fábricas), lo cual provocó que algunas personas dejaran sus terrenos de cultivo para trasladarse a laborar en los talleres.

Eventualmente el crecimiento de estos grupos de trabajadores y su concentración alrededor de la fabrica, creó zonas urbanas. Para satisfacer las necesidades de quienes habitaban en estos lugares, se establecieron también comercios.

Esta etapa conduce a revoluciones tanto en la agricultura (perfeccionamiento de herramientas: arados, azadones, etc.) como en el transporte (aparición de la maquina de vapor). En la industria el uso de energía generada por la máquina de vapor duplicó la producción.

En el ámbito fabril, los empresarios se preocuparon por producir en gran escala. Los dueños de las fábricas incrementaron la producción en un nivel máximo, contratando supervisores y, posteriormente, especializando las labores, creando departamentos de control financiero y de producción.

En este momento, el pensamiento de economistas, productores y supervisores, estaba en producir más y en encontrar la mejor manera de distribuirlo. Es decir, el enfoque científico para el desarrollo tecnológico estaba dedicado a la distribución. Así pues llegamos hasta el siglo XX.

El siglo XX ha sido un periodo constante de cambios en la estructura social del mundo. Cambios causados por contiendas bélicas y por revoluciones tecnológicas. En su primera mitad, el siglo ha contemplado una revolución, es decir, saltos en el crecimiento y distribución del producto interno bruto de diversos países, como consecuencias de avances tecnológicos acelerados. Todas estas circunstancias han provocado el nacimiento de una nueva era económica que se conoce como la economía de mercado.

La economía de mercado presentó una actitud nueva hacia los mercados establecidos, dando importancia a actividades comerciales y realizando ciertas modificaciones en ellas. Así surgió una disciplina nueva la **MERCADOTECNIA**; pronto esta actitud se expandió a todos los países. Las naciones con altas concentraciones industriales, presentando cambios sociales y económicos en las estructuras de los mercados existentes.

El desarrollo de la mercadotecnia fue el resultado de circunstancias diversas. Las condiciones de escasez hicieron fijar la atención en las costumbres vigentes en los mercados. La producción industrial, como consecuencia en el desarrollo económico, fue ampliando su penetración y diversificó los inventos, causando el nacimiento de nuevos mercados, ofreciendo a la vez, una gama de oportunidades para la iniciativa y la creatividad.

El crecimiento demográfico, la educación y el aumento de ingreso personal hicieron que los valores sociales sostuvieran el éxito financiero, incrementándose así las actividades comerciales.

2.2.- Macroambiente

El macroambiente esta compuesto por seis factores, siendo (Benassini; 2003) estos:

1. Ambiente Demográfico.

Es el estudio estadístico de la población humana y su distribución, es una área especial para los ejecutivos de la mercadotecnia, puesto que la gente constituye el mercado, las tendencias de mayor importancia son:

Explosión Demográfica en todo el mundo. Este fenómeno significa que aumentan las necesidades humanas que debe atender la industria, el comercio y el desarrollo de los mercados a condición de que el público tenga suficiente poder adquisitivo. Si no lo tiene habrá recesión y contracción de los mercados.

Disminución de la natalidad en algunos países desarrollados. Los factores que constituyen a la aparición de las familias pequeñas se debe al deseo de mejorar el nivel de vida personal, el creciente deseo de las mujeres a trabajar fuera de la casa y el empleo mas eficaz de los métodos de control de la natalidad.

Envejecimiento de la población. La demanda de la población va a variar de acuerdo a la etapa de vida en que se encuentren los consumidores y del poder adquisitivo que tengan.

La familia moderna. Las situaciones cambiantes de la vida moderna, motivan a un aumento o disminución en la demanda de acuerdo a las necesidades de los consumidores influenciados por las condiciones de vida.

Cambios geográficos en la población. Al aumentar la migración de una región a otra, se reducirá la demanda y aumentara en otra. Porque las necesidades de la región y otras son diferentes y por lo tanto las necesidades de los consumidores varían.

Una población mejor educada y formada por un número creciente de profesionistas. El número cada día es mayor de los estudiantes que demandan productos como libros, revistas, etc.

2. Ambiente Económico.

El poder adquisitivo total guarda relación con los ingresos, precios, ahorros y disponibilidad actual del crédito; en el influyen consideraciones económicas como la etapa actual de ciclo de los negocios, la inflación y la tasa de interés. Los mercadólogos deben prestar atención a la distribución de ingresos y estudiar las variaciones geográficas de los ingresos, por tanto, es preciso concentrarse en las zonas más prometedoras.

Las etapas del ciclo de los negocios son:

- ❖ *La prosperidad*, se caracteriza como un período de crecimiento económico. Amplían sus programas de mercadotecnia a medida que agregan nuevos productos y entran en nuevos mercados.
- ❖ *La recesión*, suele ser un periodo de retracción.
- ❖ *La depresión*, el público se ve desanimado, temeroso y molesto, afectan su comportamiento de compra.

- ❖ *La recuperación*, la economía empieza a salir de la recesión y entra gradualmente a la etapa de prosperidad.
- ❖ *Inflación*, es un aumento en los niveles de precios. Cuando estos se elevan a un ritmo mayor al de los ingresos personales, decae el poder adquisitivo del público.
- ❖ *Tasas de interés*, cuando las tasas de interés son altas, los consumidores tienden a abstenerse de compras a largo plazo. Las compras de bienes de consumo también son afectadas según piense el público que las tasas de interés van a aumentar o a decrecer.

3. Ambiente Natural.

Los cambios del ambiente afectan a los productos que las compañías fabrican y producen.

Escasez de ciertas materias primas. A las empresas que emplean materiales que empiezan a escasear les será difícil y costoso realizar sus negocios, aun cuando puedan adquirirlos.

Incremento del costo de la energía. Un recurso no renovable, el petróleo, ha creado problemas más agudos al futuro del crecimiento económico, el alto costo de este energético ha dado origen a la búsqueda frenética de medios prácticos para aprovechar la energía.

Aumento del nivel de contaminación. La industria dañara casi siempre la calidad natural del medio ambiente. La preocupación del público viene a brindar una oportunidad de mercadotecnia a las compañías más atentas a los cambios de mercado, da origen a un enorme mercado de soluciones al problema de la contaminación y a su control.

4. Ambiente Tecnológico.

Produce un efecto decisivo en la vida del hombre. Es el conocimiento de como llevar a cabo tareas y el logro de metas. El mercadólogo debe vigilar estrechamente las siguientes tendencias:

Mayor ritmo del cambio tecnológico. A cada momento se crean nuevas ideas, el intervalo entre ellas y su implantación apenas empieza a disminuir con rapidez, lo mismo que transcurre entre la producción y el nivel máximo de producción.

Oportunidades sin límite. Hoy en día se trabaja en una gama amplísima de tecnología que revolucionan nuestros productos y los procesos de producción.

Grandes presupuestos destinados a la investigación. Las industrias gastan gran parte de su presupuesto en la investigación, desarrollo y el volumen destinado a este presupuesto se compone por un porcentaje en las ventas.

Mayor regularización gubernamental de los cambios tecnológicos. Los mercadólogos deben de conocer el cambiante mundo de la tecnología y la forma en que los adelantos tecnológicos favorecen al desarrollo del hombre y cubren sus exigencias.

5. Ambiente Político.

Las decisiones reciben el fuerte impacto del ambiente político. Se compone de leyes, organismos estatales, grupos de presión que influyen en las organizaciones e individuos coartando así su libertad de:

Legislación reguladora de negocios. Las leyes son promulgadas para proteger a las empresas para que haya competencia leal, proteger a los consumidores contra los métodos y prácticas falaces de los comerciantes y proteger los intereses generales de la sociedad contra la voracidad del comercio organizado.

Cambios en las medidas de los organismos estatales para hacer cumplir las leyes. Los organismos estatales proceden con prudencia en la imposición de sanciones. Al parecer se ha disminuido la fuerza con que se imponen las leyes, advirtiéndose además una notable tendencia a eliminar algunas.

6. Ambiente Natural.

Las persona crecen en una sociedad que va moldeando sus creencias, valores y normas fundamentales.

Gran presencia de los valores culturales básicos. Los miembros de una sociedad determinada de valores, tienen muchas creencias y valores. Tales convicciones modelan y afectan las actitudes y comportamientos específicos de la vida diaria.

La sociedad y las subcultura. Toda sociedad tiene subcultura. Las empresas comerciales tiene opción de escoger una subcultura como mercado meta a partir de sus necesidades y patrones de compra.

2.3.- Cambios de los valores secundarios con el tiempo

El mercadólogo procura promover los cambios culturales a fin de descubrir nuevas oportunidades de mercadotecnia o posibles amenazas. Los principales valores culturales de una sociedad se expresan en (Fernández; 2002) relación:

- Del hombre consigo mismo. El individuo concibe diferente importancia a la satisfacción personal o al servicio a los demás. Muchos se concentran en el primer aspecto siendo la auto-expresión.
- El hombre con los otros. El hombre muestra diferentes grados de sociabilidad.
- El hombre con las instituciones. Las compañías deberán encontrar nuevos métodos de como ganarse la confianza del consumidor.
- El hombre con la sociedad. La orientación del ciudadano en relación con su comunidad influiría en los patrones de consumo, en el monto de los ahorros y en las actitudes frente al mercado.
- El hombre con la naturaleza. Las compañías emplean con frecuencia creencias ambientales naturales para hacer publicidad de su mercancía.
- El hombre con el universo. Las creencias del hombre con el origen del universo y su lugar en el que varían de un individuo a otro.

2.4.- Naturaleza de la Segmentación de Mercados

El término mercado ha ido adquiriendo muchos significados a lo largo de los años. Originalmente se trataba de un lugar donde se reunían compradores y vendedores para intercambiar bienes y servicios. Las ciudades medievales tenían una plaza de mercado a donde los vendedores llevaban sus mercancías y los compradores iban a buscarlas.

Para un economista, un mercado está compuesto por todos los vendedores y compradores que realizan transacciones con algún bien o servicio. Así, el mercado de los refrescos está formado por los principales vendedores como Coca-Cola, Pepsi-Cola y Seven-Up, y todos aquellos que compran refrescos.

Para un mercadólogo, un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

Las organizaciones que se dedican a vender en los mercados de consumo e industriales saben que no pueden atraer a todos los compradores, o al menos, no a todos en la misma forma. Los clientes son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y sus necesidades y costumbres adquisitivas son demasiado diversas.

También las diferentes compañías difieren en cuanto a su capacidad para atender los diferentes segmentos del mercado. Así, cada una de ellas tiene que identificar las partes que puede atender mejor.

Segmentación del mercado.

Los mercados están formados por compradores y estos difieren de una o varias maneras. Quizás se distingan por su necesidad, recursos, ubicación, o actitudes de compra. Cualquiera de estas variables puede utilizarse para segmentar el mercado.

Cada comprador tiene sus necesidades y deseos propios, y cada uno constituye un Mercado potencial diferente.

Por ejemplo, los fabricantes de aviones, como Boeing y McDonnell-Douglas, solo se entienden con unos pocos clientes y tratan a cada uno de ellos como un mercado independiente.

Al utilizar una segmentación del mercado tan completa, adaptan sus productos y programas de mercadotecnia a las necesidades de cada cliente en especial.

Sin embargo, para la mayoría de los vendedores no tiene caso una segmentación completa. En lugar de ello, la mayoría trata de encontrar amplias clases de clientes con diferentes necesidades o respuestas adquisitivas. A continuación se hace mención de algunas (Benassini; 2003) de ellas:

- *Personalidad.* Los mercadólogos también han utilizado las variables de personalidad para segmentar los mercados. Proporcionan a su producto una "personalidad" que corresponde a la del consumidor. Han tenido éxito las estrategias de segmentación del mercado según la personalidad, cuando se han aplicado a productos como cosméticos femeninos, cigarrillos, seguros y bebidas alcohólicas.
- *Segmentación por conducta.* En la segmentación por conducta los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes, costumbres o su respuesta a un producto. Muchos mercadólogos están convencidos de que las variables conductuales constituyen el mayor punto de partida para la elaboración de los segmentos de mercado.

- *Segmentación por ocasiones.* La segmentación por ocasión contribuye a que la empresa modifique la costumbre del producto. Por ejemplo, el jugo de naranja suele consumirse con el desayuno, pero los productores de naranjas han promovido que su jugo se tome como bebida refrescante en otros momentos del día. También, la compañía publicitaria "Coca por la mañana" trata de incrementar el consumo de la Coca-Cola como reconstituyente.

Algunas festividades, como el día de las madres o del padre fueron originadas, al menos en parte, para incrementar la venta de dulces, flores, tarjetas y otros regalos.

- *Segmentación por beneficios.* Para la segmentación por beneficios es necesario averiguar cuales son los principales beneficios que busca la gente dentro de cierta clase de productos, el tipo de personas que busca cada uno de estos beneficios y las principales marcas que los proporcionan. Uno de los mejores ejemplos de este tipo de segmentación fue el que se llevo a cabo en el mercado de la pasta de dientes.

Las investigaciones mostraron cuatro segmentos de beneficios: aquellos que buscaban economía, protección, belleza y sabor. Cada grupo de beneficios poseía características demográficas, conductuales y psicográficas específicas.

Por ejemplo, los que buscaban una protección contra la caries solían tener familias numerosas. Cada segmento también prefería sus propias marcas. En esta forma, las compañías pueden utilizar la segmentación por beneficios para definir a que segmento de estos se dirige, cuales son sus características y las marcas competidoras más importantes. También pueden buscar nuevos beneficios y lanzar marcas que los satisfagan.

- *Etatus del usuario.* Muchos mercados pueden segmentarse en no usuarios. Antiguos usuarios, potenciales, primerizos y regulares de un producto. Para las compañías con alta participación en el mercado lo mas importante es atraer a los usuarios potenciales, mientras que las empresas pequeñas desean atraer a los regulares. Los usuarios potenciales y regulares requieren por lo general diferentes tipos de mercadotecnia.
- *Etatus de lealtad.* Un mercado también puede segmentarse según la lealtad de los consumidores. Estos pueden permanecer leales a ciertas marcas. Los clientes se dividen en grupos según su grado de lealtad. Algunos son absolutamente leales y siempre compran la misma marca. Otros lo son en parte: son leales a dos o tres marcas de un producto o prefieren una marca, aunque a veces compran otra. Otros, en cambio, no muestran lealtad hacia ninguna marca; quieren algo diferente cada vez o siempre compran la marca que este de oferta.

Una compañía puede sacar mucho provecho si analiza los patrones de lealtad de su mercado. Debe empezar por estudiar a los clientes que le son leales. Al estudiar a los clientes que se apartan de su marca, una compañía puede saber cuales son las debilidades de su mercadotecnia. En cuanto que los que no son nada leales, una compañía puede atraerlos poniendo su marca en oferta.

- *Grado de disposición a comprar.* Según el momento, las personas se encuentran en diferentes grados de disposición para comprar un producto. Algunos ignoran que el producto existe; otros lo saben; algunos están informados; otros, interesados; algunos lo desean; y otros piensan comprarlo. Las cifras relativas de todos estos son muy importantes cuando se trata de diseñar el programa de mercadotecnia.
- *Actitud.* Dentro de un mercado las personas pueden mostrarse entusiastas, positivas, indiferentes, negativas u hostiles en relación con un producto.

Bases para segmentar los mercados de consumidores.

No existe una sola forma de segmentar un mercado, y un mercadólogo tiene que probar diversas variables, solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la mejor forma de concebir la estructura del mercado.

Las principales variables (Fernández; 2002) son:

- *Geográficas.* La segmentación geográfica requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas, como naciones, estados, condados, ciudades o barrios. Puede que una compañía decida operar en una o más áreas geográficas, o quizá en todas, pero fijándose en las diferentes necesidades y deseos del consumidor.
- *Demográficas.* La segmentación demográfica es la división del mercado en grupos basados en variables demográficas, como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, su ciclo de vida, el nivel de ingreso, la profesión, educación, religión, raza y nacionalidad.

Estos son los factores más comunes para la segmentación de los grupos de clientes. Una de las razones es que las diferencias en necesidades y deseos, están a menudo estrechamente relacionadas con las variables demográficas.

Además, estas variables son más factibles de medir que muchas otras. Aún cuando la primera definición de los segmentos de mercado está basada en aspectos como la personalidad o el comportamiento, es necesario conocer las variables demográficas para conocer la magnitud del mercado meta y para llegar a él de manera eficiente.

Algunos de los factores demográficos que se han utilizado en la segmentación del mercado son:

- ❖ *Edad y etapa.* Las necesidades y los deseos del consumidor cambian con la edad. Algunas compañías utilizan una segmentación por edad y ciclo de vida: ofrecen diferentes productos o utilizan mercadotecnicas diferentes para los diferentes segmentos.

McDonald's se dirige a los niños, los adolescentes y los adultos con diferentes formas de publicidad y medios de difusión. Así, para los adolescentes los anuncios tienen música de ritmo baillable, aventuras y rápidos cortes entre escenas; en cambio, los anuncios para mayores son suaves y sentimentales.

- ❖ *Sexo.* Hace mucho que se utiliza la segmentación por sexos para la ropa, los peinados, los cosméticos y las revistas. Últimamente, otros mercados se han dado cuenta de su utilidad.

Por ejemplo, aunque la mayor parte de las marcas de desodorantes son tanto para mujeres como para hombres, Procter & Gamble desarrollo Secreto, como una marca especialmente formulada para la fisiología de la mujer y luego empaco y anuncio este producto para reforzar la imagen femenina.

La industria automotriz también ha empezado a utilizar ampliamente la segmentación por sexos: Con el rápido crecimiento del número de mujeres que trabajan o poseen un auto, la mayor parte de los fabricantes han diseñado estrategias (para halagar a las clientes).

- ❖ *Ingreso.* La segmentación por nivel de ingreso es algo que han utilizado durante mucho tiempo los mercadólogos de productos y servicios como automóviles, lanchas, ropa, cosméticos y viajes. Muchas compañías eligen como meta a los consumidores ricos para ofrecerles bienes y servicios de lujo.

No todas utilizan la segmentación por nivel de ingreso para encontrar a los ricos. Muchas compañías, saben sacarle provecho a los consumidores de bajos ingresos. Cuando los expertos en bienes raíces analizan localizaciones posibles para nuevas tiendas, buscan barrios de clase media, donde la gente usa zapatos baratos y autos viejos que van chorreando aceite.

- *Psicográficas.* En la segmentación psicográfica los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida o personalidad. Varias personas que pertenecen al mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos muy diferentes.

2.5.- Clases sociales y sus características

Las clases sociales y sus características se clasifican (Benassini; 2003) en:

- *Clase alta.* Comprende dos grupos: las viejas familias y los nuevos ricos. Adquieren productos y servicios caros, hacen sus compras en tiendas muy exclusivas.
- *Clase media alta.* Se compone por hombres de negocios y profesionistas de éxito regular. Sus compras son mas exigentes que las de la clase alta.
- *Clase media baja.* Esta integrada por empleados de nivel profesional o vocacional.
- *Clase baja alta.* Esta constituida por trabajadores de fabricas, empleados semicalificados y personas que se dedican a la prestación de servicios.
- *Clase baja baja.* Se compone de trabajadores no calificados, los que siempre están desempleados, los que frecuentemente viven de asistencia social, tienden a vivir solo el presente y a menudo no compran con sensatez.

2.6.- Influencia de los grupos pequeños de referencia

Se le puede definir como un grupo de personas que influyen en las actividades, valores y conducta de un individuo. En el comportamiento del comprador influyen los grupos pequeños al que pertenece o aspira pertenecer. Estos grupos pueden abarcar la familia, las fraternidades, los sindicatos de trabajadores, los grupos de las iglesias, los equipos atléticos o un círculo de amigos o vecinos.

2.7.- Comportamiento de compra de la familia

De los grupos pequeños hay uno que normalmente ejerce la influencia mas profunda y duradera en nuestras percepciones y conducta. Ese grupo es la familia.

Los mercadólogos también necesitan saber cuando, como y donde compra. Estamos hablando de los hábitos de compra de los consumidores, o de los patrones manifestados de compra constante con sus motivos. En el caso de las familias la pregunta es (Benassini; 2003) ¿quién hace las compras?

Influencias individuales en el comportamiento del Consumidor.

➤ ¿Cuándo compran los consumidores?

Los ejecutivos de mercadotecnia deberían de ser capaces de contestarse estas preguntas: ¿cuándo adquiere sus productos o servicios?, ¿en que estación realiza sus compras?, ¿en que día de la semana compra?, y ¿a que hora del día compra?

➤ ¿Dónde compran los consumidores?

Se deben de considerar dos factores respecto a donde compra el público: dónde se adopta la decisión de la compra y donde se realiza la compra. En el caso de muchos productos y servicios la decisión se toma en el hogar. Para otros a menudo se toma totalmente o en parte en el punto de compra.

➤ ¿Cómo compran los consumidores?

Las ventajas de limpieza y facilidad de manejo, compensan el precio más alto. El aumento de compra con tarjeta de crédito, a hecho que muchos establecimientos locales acepten las tarjetas.

➤ ¿Quién hace las compras de la familia?

Los ejecutivos de la mercadotecnia han de considerar esta pregunta en cuatro interrogantes separados:

- ❖ ¿Quién influye en la decisión de la compra?
- ❖ ¿Quién toma la decisión de la compra?
- ❖ ¿Quién realiza realmente la compra?
- ❖ ¿Quién utiliza el producto?

En esos cuatro aspectos pueden intervenir cuatro personas, solo un miembro de la familia o bien puede haber otras combinaciones de influencias.

Los participantes en el sistema de compra son:

- ❖ *Influyentes*. Son las personas que explícita o implícitamente ejercen alguna influencia en la decisión y las encontramos en: distribución cuyo objetivo es lograr que los compradores encuentren el producto en el lugar adecuado. La promoción es importante para dar a conocer el producto. El precio se determina de acuerdo a todas y cada una de las características del producto.
- ❖ *Decisor*. Es quien determina en último termino parte de la decisión de compra o su totalidad, si se compra, que debe adquirirse, como, cuando y donde conviene hacerlo.
- ❖ *Comprador*. Es la persona que realiza la compra.

- ❖ *Usuario.* Es la persona o personas que consumen o utilizan el producto o servicio.

2.8.- El Benchmarking

Este concepto procede del término inglés benchmark que se puede definir como el punto utilizado como referencia. Se trata de definir un objetivo al que dirigirse y después, establecer un estándar sobre el que se realiza la comparación. De este modo, el benchmarking constituye la comparación y aprendizaje respecto a las empresas líderes del sector y que se considerarán como ejemplo a seguir, alcanzar y superar.

La filosofía en la que se basa esta técnica se remonta a 500 a.C con la publicación del libro de Sun Tzu "El arte de la guerra" donde se decía "si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no debe preocuparte el resultado de cien batallas".

En el ámbito empresarial, la primera compañía en utilizar esta técnica fue Xerox Corporation en 1974. Para su Director General, el benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas entre los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria.

Los directivos que vayan a utilizar el benchmarking deberían formularse las siguientes preguntas: quién y qué comparar, cómo recoger los datos y cómo aplicar lo aprendido con la iniciativa del benchmarking. Las respuestas a estas preguntas ofrecen una base sólida para evaluar si la actividad del benchmarking es interesante y tiene posibilidades de alcanzar los resultados previstos.

En efecto, el benchmarking, no es un *simple ejercicio de números o indicadores* sino que va mucho más allá al tratar de comprender los procesos operativos y directivos que permiten a las organizaciones líderes alcanzar sus resultados.

El proceso de benchmarking se desarrolla a través de las siguientes (Benassini; 2003) etapas:

- *Planificación.* Identificar el proceso, producto, servicio, función, práctica, etc. que se desea comparar; seleccionar la(s) empresa(s) que se utilizarán como modelo en la comparación; determinar las mediciones de resultados para el análisis y, por último, recabar los datos.
- *Análisis.* Determinar la desviación entre el rendimiento actual de la empresa y el de la(s) empresa(s) elegida(s) como referencia para la comparación e identificar las causas de las discrepancias significativas observadas.
- *Integración.* Establecer metas y obtener el apoyo de los directivos que deberán proporcionar los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
- *Acción.* Crear equipos interdisciplinarios con las personas más afectadas por los cambios; desarrollar planes de acción y tareas por equipos; implantar los planes supervisando la evolución de las diferentes acciones llevando a cabo las correcciones necesarias para controlar y asegurar su adecuada implantación. Por último, debe actualizarse el elemento de comparación sobre el cual se realiza el estudio.

El proceso descrito debe ser considerado como una actitud continua con el objetivo de alcanzar el liderazgo sobre el resto de los competidores. Pero el esfuerzo no acaba ahí ya que la mejora continua debe proseguir mediante la búsqueda y aprendizaje de nuevas prácticas que permitan mantener la posición de privilegio alcanzada.

Como se observa, este proceso es similar al ciclo de mejora continua, pero el benchmarking se enfoca en el establecimiento de metas cuantitativas para dicha mejora.

Existen distintos tipos de benchmarking en función del objetivo perseguido. No obstante, existe complementariedad entre los mismos ya que su aplicación conjunta facilitará la consecución de los objetivos del proceso de benchmarking. Dichos tipos (Fernández; 2002) son:

- *Benchmarking interno.* Su objetivo es determinar los puntos fuertes en los que la empresa destaca y que tratará de extender, en la medida de lo posible al resto de la organización y por otra parte, los puntos débiles que la empresa tratará de fortalecer o mejorar. Presenta la ventaja de que los datos, proporcionados por la propia empresa, están disponibles en todo momento y no hay problemas de falta de fiabilidad.
- *Benchmarking competitivo.* Su objetivo es el de conocer a la competencia, a la que se analiza y compara con nuestra empresa tratando de eliminar los puntos débiles tal y como lo hacen los líderes del mercado. El inconveniente radica en la dificultad para acceder a la información sobre como la competencia realiza sus procesos, métodos que emplean, etc. Un ejemplo de Benchmarking competitivo tal y como lo practicó Xerox lo recogemos en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Benchmarking Xerox.

Aplicación de Benchmarking Competitivo en Xerox	
Su propia empresa - Lo que está usted haciendo - Cómo lo está haciendo - Qué tal lo está haciendo	Sus competidores - Lo que ellos están haciendo - Cómo lo están haciendo - Qué tal lo están haciendo
Resultado: aumento del conocimiento sobre la Empresa	Resultado: aumento del conocimiento de los Competidores

- *Benchmarking funcional.* Su objetivo es comparar funciones en lugar de empresas, buscando los líderes en una función específica. La empresa tratará de analizar y solucionar las deficiencias de dicha función basándose en aquellas compañías que destaquen en ese aspecto particular. En este caso, la obtención de la información suele ser más fácil ya que los líderes funcionales no suelen ser competencia directa de la empresa.
- *Benchmarking genérico.* Su objetivo es comparar los procesos de manera global, tratando de investigar todo tipo de prácticas incluso aquellas no utilizadas por la empresa pero que podrían ser interesantes incorporar. Suele unirse de forma conjunta con el benchmarking funcional.

2.9.- Conclusión al capítulo

Debido al auge que tiene la mercadotecnia es importante considerar las variables que influyen, siendo estas: el demográfico (como es el aumento en la migración de una región a otra, nivel de escolaridad, envejecimiento de la población, disminución de la natalidad), económico (el poder adquisitivo de la población, la inflación y la tasa de interés), ambiente natural (escasez de la materia prima, incremento del costo de la energía y el aumento del nivel de contaminación), la tecnología (presupuesto destinado a la investigación), clima político (formulación de leyes) y por último el ambiente natural (siendo las creencias y valores de una sociedad).

Para ingresar un producto al mercado debe considerar la segmentación de los compradores, ya que estos difieren de acuerdo a su necesidad, recursos, ubicación y actitudes de compra, esto es útil por que se adaptan los productos y programas de mercadotecnia a las necesidades de cada cliente. Considerando este factor las bases para segmentar los mercados son: geográficas (como son ciudades, estados y naciones), demográficas (la edad, sexo, tamaño de la familia, nivel de ingresos, profesión, educación, religión, raza y nacionalidad) y las psicográficas (su división es por clase social y estilo de vida).

Una de las técnicas utilizadas para el estudio de los mercados, es el benchmarking, que constituye la comparación y aprendizaje respecto a las empresas líderes del sector y que son consideradas como ejemplo a seguir).

En este capítulo de mercadotecnia me ha ayudado a conocer algunas técnicas para vender mis ideas, ya sea de mejora o bien en la realización de un proyecto, para lo cual, es necesario saber realizar un plan de venta, debido que no contaba con estas técnicas mis propuestas no tenía el impulso que deseaba, pero afortunadamente hoy cuento con los conceptos básicos que me ayuden a vender mis propuestas.

Al finalizar este capítulo he comprendido la importancia que tiene el saber vender un producto, llámese idea, una aplicación o sistema, un artículo, etc. Como ingeniero en computación, estamos inmersos en varios proyectos, que surgen de la necesidad del usuario y otros por iniciativa propia, es decir, este último por lo general el Ingeniero por estar inmerso en la actividad que desarrolla tiene la idea de realizar una mejora al proceso, el cual ayudara a la empresa ahorrar tiempo y recursos.

Para que el proyecto de mejora se realice debe uno ser capaz de vender a todos los involucrados; la idea de mejora.

Capítulo 3.- Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional

3.1.- Propósito de la administración de los Recursos Humanos

El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. El estudio de la administración de los recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal y demuestran las contribuciones que los profesionales del área hacen a este campo.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejoran las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías contemporáneas (salvo en las muy pequeñas) cuentan con un departamento de personal. El departamento de recursos humanos no ejercen control directo sobre muchos de los factores determinantes para el éxito de la empresa, como son el capital, la materia prima y los procedimientos operativos.

El departamento no tiene a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejerce una influencia definitiva en ambas áreas. Puesto en términos sencillos, el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

3.2.- Objetivos de la administración de Recursos Humanos

- *Objetivos Corporativos.* Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- *Objetivos Funcionales.* Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta para no desperdiciar recursos de todo tipo.
- *Objetivos Sociales.* El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad puede ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.
- *Objetivos Personales.* El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

3.3.- Planeación de Recursos Humanos

Se entiende por planeación de recursos humanos (Arias G; 2003) "la aplicación de un procedimiento sistemático para contar en el presente y en el futuro con el personal adecuado para ocupar un puesto en la empresa, cuyo resultado permita a la institución y al personal su realización".

Con base en las necesidades futuras de la organización, se procede al *reclutamiento* para contar con solicitantes de empleo, que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal. Esto permite contar con un grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de *selección de personal*. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubran las necesidades que la planeación de recursos humanos determine.

Solo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello es necesario proceder a su *orientación* y *capacitación* para que puedan desempeñarse con efectividad.

A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o separación.

Durante el desempeño de las actividades de recursos humanos surge nuevas necesidades de personal. Estas se atienden reclutando nuevos empleados y apoyando el *desarrollo* de los actuales. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continúen siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.

El *desempeño* de cada persona requiere una *evaluación*. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada.

Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revirse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

Los departamentos de recursos humanos desempeñan también un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización, lo que también recibe el nombre de relaciones industriales. Por lo general, los problemas de las relaciones de personal se resuelven al implantar normas y políticas, y con el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos.

Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas condiciones, la organización se enfrenta a una circunstancia que recibe el nombre de relaciones obrero-patronales. Los especialistas de recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo para responder a las necesidades colectivas de los sindicatos.

Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, esto les permite retroalimentar las acciones que se realizaron. Una manera tradicional de controlar las actividades consiste en controlar los presupuestos de la compañía.

Otra forma puede ser la evaluación del grado de éxito y efectividad con los que cada una de sus actividades contribuye en la tarea de lograr los objetivos de la compañía.

3.3.1.- Reclutamiento

El reclutamiento consiste en buscar y atraer candidatos que reúnan los requerimientos de los puestos vacantes que se presenten en la empresa.

Los elementos clave de la función reclutadora son dos: la existencia de un mercado de trabajo y la comunicación de necesidades de recursos humanos de la empresa hacia ese mercado.

El primer elemento, es el mercado de trabajo, que es el mecanismo de confrontación entre la oferta y la demanda de trabajo, de la cual surge un nivel global de empleos que se descomponen en niveles para cada categoría ocupacional, proceso del que surge asimismo, una estructura de precios del trabajo representada por los sueldos y prestaciones que son los ingresos de quienes laboran.

Como segundo elemento clave del reclutamiento es la comunicación que entable entre las empresas y el mercado a través de los medios adecuados. A continuación se mencionan los medios más (Arias G; 2003) utilizados:

- Anuncios
- Carteles
- Folletos
- Solicitudes por correo, teléfono o personales
- Presentaciones audiovisuales
- Internet

La elección de los medios para comunicarse en el mercado debe hacerse en función a:

- La magnitud del objetivo de reclutamiento, o sea que recursos humanos, con que características, en que cantidad y con que rapidez se necesitan.
- El costo del medio a utilizar, medio en función a los resultados que se esperen lograr.
- Las condiciones del mercado de trabajo. Aquellas ocupaciones con una alta demanda obligan a utilizar varios medios simultáneos para tener una mayor cobertura del mercado.
- La situación económica, ya que el mercado de trabajo forma parte de la estructura económica del país. En un periodo de gran demanda de recursos humanos hay mas oportunidades de empleo y por tanto más competencia por los mismos.
- Las características de la empresa. Una empresa conocida y prestigiada compite con ventaja en el mercado laboral. Una empresa ubicada en una zona de problemas de transporte o alejada de las zonas urbanas tiene más dificultades de competir por recursos humanos.

Fuentes de reclutamientos. Se dividen (Arias G; 2003) en: Internas y externas.

- *Internas.* Familiares o amistades de los empleados; es cuando los empleados recomiendan a sus parientes o amistades como candidatos para ocupar puestos vacantes y se puede presuponer que si son buenos empleados nos recomendaran buenos candidatos. Otra fuente interna para el reclutamiento de personal son las promociones internas de personal lo cual ahorra costos muy significativos.
- *Externas.*
 - ❖ Recomendados de la clientela. Las empresas y personas con las cuales se esta en relación de negocios suelen recomendar personal que conocen o que no pueden contratar por no tener vacantes.
 - ❖ Instituciones educativas. Consiste en entrevistar a los alumnos del ultimo año, este procedimiento le permite a la empresa presentar una imagen atrayente de sus oportunidades de empleo. Suele ser la mejor fuente de reclutamiento para personal calificado sin experiencia.
 - ❖ Agencias de colocación tanto publicas como privadas, muchas de ellas especializadas en el reclutamiento de ciertas categorías ocupacionales. De esta fuente se debe seleccionar las agencias más prestigiadas y que cuenten con personal experimentado.
 - ❖ Iniciativa propia. Con esta expresión suele denotarse a los candidatos que espontáneamente acuden a solicitar empleo atraídos por el prestigio de la empresa.

En atención a una sana política de relaciones humanas debe procurarse el que los puestos vacantes se ocupen mediante la promoción de empleados de niveles inferiores, sin embargo, siempre quedara un puesto vacante que deberá ocupar personal externo de la empresa.

Al hablar de reclutamiento, generalmente se piensa en actividades que resuelvan problemas urgentes, la renuncia de un funcionario, el despido de un cobrador, etc.; y la necesidad de cubrir su puesto de inmediato para que la ausencia de su ocupante no entorpezca el funcionamiento de la empresa.

3.3.2.- Selección

La tarea de seleccionar es incrementar el valor de los recursos humanos por medio del descubrimiento de habilidades y potencialidades de las personas, para que estas y la organización las aprovechen; y si una persona no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, es necesario investigar cuales de sus habilidades pueden ser requeridas en otra parte de la organización.

La selección implica elegir entre varias posibles a aquella persona que según la información que se tenga de ella posee las cualidades necesarias para el mejor desempeño de un puesto, detectando también las que son negativas y que pueden neutralizar ese desempeño. Tradicionalmente la selección se ha enfocado a analizar al "individuo", sin embargo, debe analizarlo no aisladamente sino en relación con el grupo en el que trabajara y al puesto que desempeñara.

La selección de personal se vale de un conjunto de técnicas para obtener información sobre la persona, estas (Arias G; 2003) son:

- *Cuestionarios.* El mas conocido para efectos de selección es la solicitud de empleo; en la solicitud, existen fundamentalmente dos medios de pedir las respuestas:

- ❖ *Respuesta abierta*: se plantea la pregunta sin poner restricción alguna en forma de respuesta y
- ❖ *Elección forzosa*: se indica de antemano las posibles respuestas.

Los cuestionarios, como la solicitud de empleo tienen limitaciones como son la falta de profundidad y además no siempre se puede estar seguro de que la información proporcionada por los solicitantes se ajusta a la realidad de ahí que es necesario utilizar varias técnicas en forma combinada.

- *Entrevista*. Se entiende por entrevista la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto recoger información, del candidato y conocer sus actitudes para fundamentar una decisión. Es por otra parte el medio directo para evaluar la apariencia, conocimientos generales, actitudes y modos de expresión del candidato. Permite también medir la rapidez de la reacción en las respuestas, las dotes de persuasión, la calidad de la expresión verbal y la reacción ante las preguntas inesperadas. La entrevista se correlaciona con la información obtenida de otras fuentes y para explicar la información contradictoria que pudiera surgir.

En un proceso de selección, generalmente se efectúan dos clases de entrevistas

1. *Inicial*. Existen dos razones fundamentales a decidir mediante esta entrevista inicial: si el solicitante de empleo debe continuar las siguientes etapas o si, por el contrario, debe rechazarse en este primer paso por no reunir requisitos mínimos generales; y si el candidato mismo desea o no continuar en proceso de selección.
2. *Profunda*. Antes de realizar esta entrevista, el entrevistador debe poseer un mayor número de datos acerca de él a saber; solicitud de empleo, resultado de las pruebas que se le hayan aplicado, verificación de referencias, etc., los cuales deben evaluarse haciéndose un resumen en el que se anoten todos aquellos puntos, tanto negativos como positivos que sean relevantes.

Las áreas a investigar durante esta entrevista son las siguientes: estabilidad de empleo, escolaridad, experiencia, situación económica, estado físico, antecedentes familiares, ambiente familiar y actividades distintas al trabajo.

➤ *Pruebas.*

- ❖ *Pruebas de conocimientos*: tiene por objeto ver si el solicitante posee los conocimientos que le permitan desempeñar las actividades del puesto que se pretende desempeñar. Estas pruebas para que sean realmente útiles deben ser una muestra del trabajo a desempeñar. Si en un puesto se requiere escribir a máquina, saber si el solicitante sabe hacerlo, lo mejor será que escriba a máquina. Si requiere saber contabilidad, lo mejor es que nos resuelva algunos problemas contables, etc.
- ❖ *Pruebas Psicológicas*: los fundamentos psicológicos en estas pruebas se reflejan en su contenido y en lo que se propone medir.

Actualmente se está utilizando las técnicas simulación para la selección de personal. Estas son observaciones que se hacen de la conducta o actuación de las personas examinadas en ejercicios durante los cuales se observan las habilidades estandarizadas en las cuales se da a las personas la oportunidad de demostrar sus habilidades y al observador la posibilidad de observarlas.

Conviene aclarar que el único profesional debidamente preparado para emplear correctamente las pruebas psicológicas es el psicólogo, de otra forma su uso puede causar mas daño que bien.

- *Investigaciones.* Otra de las técnicas para obtener información sobre la persona, posible candidato, es la investigación, la que se vale tanto del cuestionario como la observación que hace el investigador del medio en que vive la persona investigada.
- ❖ *Encuesta Socioeconómica.* Tiene por objeto determinar el medio ambiente familiar en que se desenvuelve el solicitante, solo puede realizarse mediante la visita de una persona con preparación adecuada al domicilio del interesado con el objeto de comprobar datos de la solicitud, observar la constitución y organización familiar, su situación económica y verificar la documentación del solicitante. Otra etapa de esta labor es la recolección de la información del solicitante con sus vecinos.
- ❖ *Antecedentes Laborales.* Tiene por objeto visitar las empresas en donde el solicitante haya prestado sus servicios para averiguar el tiempo que estuvo empleado, los sueldos que percibió, su actuación y conducta y los motivos que dieron origen a su separación. Se debe verificar estos datos con los asentados en la solicitud, tratar de conocer la opinión de quienes fueron sus jefes respecto a las cualidades o fallas del investigado, haciendo notar que la información proporcionada será considerada estrictamente confidencial.
- ❖ *Antecedentes Penales.* Si la persona sujeta a investigación ha radicado durante poco tiempo en la plaza conviene verificar que no tenga antecedentes penales en aquellas en donde ha recibido con anterioridad. Esta verificación de antecedentes penales puede hacerse acudiendo directamente a la policía para que los proporcionen o bien pidiendo al interesado una "carta de no antecedentes" en dicha dependencia.
- *Examen Médico.* El examen médico se practica generalmente al final del proceso de selección, una vez que el solicitante ha pasado satisfactoriamente las fases anteriores. A través del mismo se le practica al candidato una revisión física general para proporcionar un informe completo del mismo; tiene como fines principales: conocer si el candidato padece de enfermedades contagiosas, saber si tiene una enfermedad que pueda ser una contradicción para desempeñar el trabajo; y verificar si el interesado tiene el uso normal y la agudeza de sus sentidos.
- *Evaluación.* Es necesario contar con un control que nos permita evaluar el proceso de selección. Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de predicción: el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, es indispensable establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

En este procedimiento pueden emplearse las entrevistas de ajustes, realizadas en un lapso determinado después de la contratación, en la cual se recaban las opiniones del jefe sobre el nuevo empleado, por un lado, y las de este sobre su trabajo, su satisfacción en el mismo, sus compañeros, su jefe, etc. Posteriormente, se comparan los resultados de estas entrevistas con las predicciones realizadas en la selección y se hacen los cambios y correcciones necesarios.

3.3.3.- Capacitación y Adiestramiento

La capacitación consiste en una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del empleado. Para que el objetivo general de una institución se logre plenamente, es necesario la función de capacitación que colabore aportando a la institución personal debidamente adiestrado, capacitado para que desempeñe bien sus funciones; habiendo previamente determinado las necesidades de la institución.

La capacitación es el medio para encauzar al personal de la institución, logrando una auténtica automatización e integración a la misma. Esto es posible si la capacitación que se imparte es integral, pues solo así ubicara y desarrollara al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de trabajo, como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece.

En este orden de ideas, dos son los fines básicos de la capacitación:

1. Promover el desarrollo integral del personal y, así el desarrollo de la empresa.
2. Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.

La capacitación y el adiestramiento se puede lograr por medio de los siguientes (Arias G; 2003) métodos:

- *La capacitación en aulas.* Es la que se imparte en un centro establecido a propósito y con un cuerpo de instructores especializados.
- *La capacitación en el trabajo.* Entendida como aquella actividad que, directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemáticas y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores de capacitación es clave, pero es más importante aun el compromiso que el jefe debe tener al respecto, todo jefe debe ser el líder en materia de capacitación y desarrollo.
- *Capacitación externa.* Debido a las limitaciones de una institución puede tener, requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para responder a sus necesidades, algunas instituciones por tanto, envían a sus empleados a tomar cursos fuera.
- *Formación de instructores.* No bastan las buenas intenciones del nombramiento para enseñar algo. Por encargarse del entrenamiento; puede suceder que una persona conozca mucho de algún campo no pueda transmitir sus conocimientos adecuadamente, por tanto, se recomienda que los instructores muestren las siguientes características:
 - ❖ Conocer bien el trabajo que van a enseñar
 - ❖ Poseer el deseo de enseñar a otros
 - ❖ Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás
 - ❖ Lealtad para la organización y sus objetivos

Es igualmente recomendable que dichos elementos sean entrenados en la conducción de grupos, en la preparación de material audiovisual, en los principios psicológicos del aprendizaje, etc.

- *Ayudas didácticas.* Son auxiliares importantes de la comunicación, cuando una persona (emisor) desea comunicarse con otra (receptor) debe tener en cuenta el nivel de conocimientos, los antecedentes socioculturales, las habilidades y las actividades del receptor. Las ayudas didácticas en capacitación aceleran el aprendizaje, disminuye el esfuerzo del comunicador y el esfuerzo del receptor, y se aprende más en menos tiempo. Dicho de otra manera las ayudas didácticas son el conjunto de técnicas que, utilizando los impulsos propios de los sentidos corporales, ayudan a una mejor comprensión de las ideas y a la unificación e interpretación de las mismas.

3.3.4.- Desarrollo

El desarrollo de recursos humanos, es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional por medio de programas de capacitación y desarrollo.

El crecimiento reciente de la necesidad de capacitación surge de la necesidad de adaptarse a los rápidos cambios ambientales, mejorar la calidad de los productos y servicios, e incrementar la productividad y hará que la organización siga siendo competitiva.

El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo de recursos humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología.

La tecnología avanzada ha hecho que sea muy evidente la necesidad de desarrollo. Al volverse los puestos cada vez más complejos e impersonales, también se ha hecho cada vez mas significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro de una compañía. En gran parte, es a causa de esto que se debe llevar a cabo la capacitación y el desarrollo de manera continua.

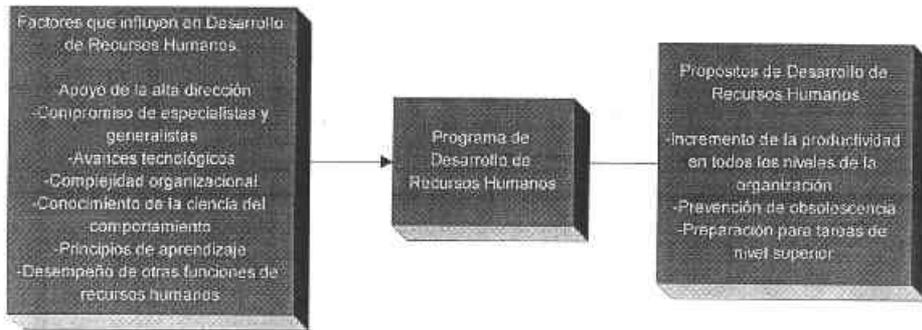
La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación. Esto, a su vez, conduce a una mayor oportunidad y a un incremento en rentabilidad. Otra meta principal del desarrollo de recursos humanos es evitar la obsolescencia de las habilidades en todos los niveles de la compañía.

Los programas efectivos del desarrollo tiene un papel vital para alcanzar esta meta y también pueden mejorar las habilidades de los empleados a fin de capacitarlos para su promoción. La organización es responsable de ayudar a sus empleados, mejorar sus habilidades con base en las aptitudes e intereses de los mismos, además de satisfacer las necesidades de la compañía.

Los costos de desarrollo de los recursos humanos deben aceptarse como lo que son: una inversión de recursos humanos.

Varios de los factores importantes que influyen en el desarrollo de los recursos humanos (DRH) se muestran en la figura 3.1.

Figura 3.1. Factores que influyen en el desarrollo de Recursos Humanos.



La forma en que se enfoque estos factores a menudo determina si una compañía puede alcanzar sus objetivos de DRH.

Ante todo, los programas de capacitación y desarrollo deben contar con el total apoyo de la alta dirección. Este apoyo tiene que ser verdadero, no simplemente verbal y se debe comunicar a toda la organización. El apoyo se hace evidente cuando los ejecutivos proporcionan los recursos necesarios para la función de DRH y se fortalece todavía más cuando los altos ejecutivos toman parte en la capacitación. Estas acciones tienden a convencer a los empleados de la verdadera importancia de los programas de DRH.

3.3.5.- Evaluación del desempeño

En ninguna empresa se puede eludir el calificar a los empleados, puesto que su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo a las normas establecidas y esto implica juzgar aquellas contribuciones que influyen en los resultados de la institución.

La evaluación del desempeño se refiere únicamente a una persona concreta y determinada, y sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo y se busca hacer que ésta sea fácil y rápida, sin menoscabo del objetivo perseguido, dando la máxima facilidad a quienes van a aplicarla.

Una buena evaluación permite conocer a quiénes debe darse preferencia en las promociones, a quienes rechazarse en los períodos de prueba, que empleados debe seleccionarse para ocupar puestos de mayor responsabilidad, también se puede seleccionar con aumentos de sueldo, gratificaciones, ayuda a detectar necesidades de desarrollo y fallas del empleado.

La evaluación del desempeño ayuda a los jefes inmediatos a distinguir el elemento que realmente contribuye de aquel que lo simula, así como el empleado que es calificado, probablemente se esmerará, pues sabe que se le observa y califica, que su esfuerzo no pasa inadvertido y que la institución toma interés en su trabajo.

La evaluación del desempeño se apoya en el Art. 86 de la Ley Federal del Trabajo que dice "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia iguales, debe corresponder un salario igual".

El proceso mediante el cual él supervisor evalúa el rendimiento de los empleados, es lo que se llama una entrevista de evaluación.

La entrevista de evaluación se concentra en el rendimiento de trabajo actual del subordinado en el puesto específico que desempeña en el momento de la entrevista. El papel del supervisor es el de asesor y tiene (Arias G; 2003) cuatro objetivos:

1. Ayudar a subordinados a desempeñar mejor sus labores actuales indicándoles normas de rendimiento aún más elevadas a las que pueden ellos aspirar, es decir, estimularlos a sobresalir.
2. Proporcionar a sus subordinados una clara imagen de lo bien que están cumpliendo sus labores en este momento, alabándolos y demostrando un sincero aprecio por esto.
3. Fomentar una relación aún más fuerte y estrecha con los subordinados, eliminando malentendidos y motivos de angustia o inseguridad, al escuchar y aceptar un intercambio de comentarios acerca de que también esta supervisando él o ella y discutiendo cualquier tipo de problemas personales de trabajo que el empleado deseara plantear.
4. Desarrollar planes prácticos para el mejoramiento conjunto y lanzar proyectos diseñados para utilizar de manera más completa el total de habilidades.

3.4.- Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea objeto de la empresa.

Una empresa debe apoyarse en el desarrollo organizacional, por las siguientes (Arias G; 2003) razones:

- Ayuda a los administradores y al personal base de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
- Provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
- Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones más apropiadas.
- Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento.

El desarrollo organizacional se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que se identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que solo los analicen teóricamente.

Además, de que depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones. Es indudable que el desarrollo organizacional no puede establecer "recetas de cocina" para la solución de problemas o para diseñar el proceso del programa por el cual adopta un enfoque de contingencia o situacional.

Cierto es también que el desarrollo organizacional debe hacer hincapié en el aprendizaje vital de experiencias, en el sentido de que los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentaran en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas.

Por último, el desarrollo organizacional considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que la meta general del desarrollo organizacional es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando.

Este objetivo se logra cuando reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de desarrollo organizacional con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo.

3.5.- Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo.

Una cultura puede existir en toda organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. Esta idea de cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre esta presente, y como el aire envuelve y afecta todo el contorno de la empresa; la cultura influye en casi todo lo que sucede en el seno de la organización.

La cultura de una organización no es el resultado de una generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece.

Los factores que influyen en la creación de una cultura son los siguientes:

- Alta dirección
- Niveles intermedios
- Niveles operativos

Pero además hay elementos que refuerzan esos factores una vez que están en acción como son las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a su historia y al grado de éxito conseguido, lo cual conduce a la fuente primera de su cultura: como los fundadores. Como estos son autores de la idea original, también suelen tener prejuicios sobre la forma de alcanzar las metas.

La cultura se transmite a los empleados de diversas formas, las más eficaces (Arias G; 2003) son:

- *Historias.* Si hubiera estudiado en el Tecnológico de Monterrey, tal vez hubiera presenciado la historia de don Eugenio Garza Sada, fundador de esta institución, que todos los miércoles asistía acompañado del consejo de educación que auspicia al tecnológico al comedor del instituto para saludar de mano a todo el personal, al cual recordaba por sus nombres; luego esperaba su turno para ser atendido como cualquier comensal.

El mensaje era claro: todos los miembros de la organización, sin excepción, debían respetar las normas. Historias como la mencionada y muchas otras que circulan en las organizaciones contienen la narración de diversos hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta dirección.

- *Rituales.* Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican cuales son las personas imprescindibles y cuales las prescindibles.

Ciertas organizaciones asisten a procesiones o peregrinaciones en las que participan desde el director de la empresa hasta los niveles operativos. En esas ocasiones se suspenden las labores y las empresas suelen obsequiar al personal uniformes distintivos con los colores de la organización. En otras organizaciones es todo un ritual el proceso de bienvenida al personal de nuevo ingreso, precedido por un riguroso sistema de reclutamiento y selección.

- *Símbolos materiales.* En muchas organizaciones la conformación de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentran construidos, constituyen símbolos materiales. En otras organizaciones los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa. También puede ser el tipo de mobiliario o los automóviles que la empresa adquiere para su servicio tanto de reparto como para sus objetivos.
- *Lenguaje.* Muchas organizaciones y sus divisiones utilizan como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

El personal de una empresa de calzado utiliza una terminología ajena al resto de los empleados, por ejemplo, del área de contabilidad. Por su parte, los miembros de las fuerzas armadas incorporan a su lenguaje características que los identifican y diferencian de otros grupos.

Con el tiempo, en muchas empresas se desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su actividad. A menudo los empleados de nuevo ingreso se sienten abrumados ante la abundancia de términos desconocidos para ellos, pero una vez asimilados, esa terminología sirve de común denominador que une a los miembros de una determinada cultura o subcultura.

Los factores mencionados ponen en funcionamiento la cultura y permiten que los miembros de la organización participen en los procesos de cambio que requiere la empresa, lo cual facilita la labor de formación de equipos, de sensibilización hacia el cambio y de identificación y comunión de todos los niveles con los postulados que marcan las pautas de los diversos procesos de cambio.

3.6.- Clima Organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado, estas son las escalas del clima (Stoner; 2001) organizacional:

- *Estructura.* Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se van enfrentando en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, al igual en el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- *Responsabilidad.* Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha, es decir el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
- *Recompensa.* Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
- *Desafío.* Corresponde a las metas que los miembros de una organización tiene respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgo calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

- *Relaciones.* Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- *Cooperación.* Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- *Estándares.* Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- *Conflicto.* El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- *Identidad.* El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La investigación ha señalado que la elaboración del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano.

Para estar seguro de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

3.7.- Conclusión al capítulo

Debido que toda organización tiene que ver con el factor humano, es indispensable conocer las etapas que conforman la planeación de recursos humanos, como es el reclutamiento, que consiste en utilizar los medios de comunicación, como los anuncios, carteles, folletos e internet, esto con el fin de buscar a los candidatos que reúnan los requerimientos de la empresa.

El siguiente paso es la selección, que consiste en descubrir la habilidad de la persona para desempeñar el puesto dentro de la organización, para la selección de personal se emplean técnicas como los cuestionarios, entrevista, pruebas, investigación, examen médico y evaluación.

En la capacitación y adiestramiento, se realiza para que el empleado desempeñe bien sus funciones dentro de la organización. El desarrollo permite evitar la obsolescencia de las habilidades en todos los niveles de la compañía.

Y por último se tiene la evaluación del desempeño, esto se realiza con el fin de conocer a quien debe darse preferencia en las promociones para ocupar puestos de mayor responsabilidad, también sirve para determinar los aumentos de sueldos y gratificaciones, así también permite detectar fallas del empleado.

Dentro de una empresa existe una cultura organizacional, que es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Dentro de la empresa también se encuentra el clima organizacional, que es el ambiente donde las personas desempeñan su trabajo diariamente, el trato que el jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal con los proveedores y los clientes.

En mi experiencia laboral, los recursos humanos es una parte fundamental en toda empresa, en mi caso particular estuve como líder de proyecto, y los recursos humanos me ayudo a encaminar el objetivo general que perseguía, con los objetivos individuales que perseguía cada miembro de mi equipo, esto con el fin de llevar a buen termino la conclusión del proyecto, de no haberlo hecho de esta forma, la motivación de los integrantes del equipo de trabajo hubiera decrecido y disminuido el nivel de desempeño, y por lo tanto llevado a mal termino la conclusión del proyecto. Desafortunadamente en algunas empresas el recurso humano es dejado en última instancia, debido a esto he visto la disolución de la misma.

Por lo que considero que la empresa debe contribuir al logro de las metas de cada persona, en esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Cuando los objetivos personales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece y puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal.

Capítulo 4.- Administración y Liderazgo

4.1.- Antecedentes teóricos del concepto de liderazgo

El liderazgo es un fenómeno que ha llamado la atención de diferentes intelectuales, en diferentes épocas, sería difícil, rescatar todo lo que se ha escrito sobre este interesante tema, quizá no logre rescatar ni siquiera lo más importante y representativo, pero éste es un primer intento de aproximación.

Considero que para hablar de liderazgo, es importante definir tres tipos puros de (Casares A; 2004) dominación legítima:

1. dominación legal,
2. dominación tradicional y
3. dominación carismática.

Cada uno de estos tipos de dominación genera un tipo de liderazgo, completamente diferente, con base en valores distintos.

Veamos por ejemplo que la *dominación carismática* se lleva a cabo en virtud de la devoción afectiva a la persona y a sus dotes sobrenaturales y, en particular: facultades mágicas, revelaciones o heroísmo, poder intelectual u oratorio, lo nunca visto y la entrega emotiva que provocan constituyen aquí la fuente de la devoción personal.

Sus tipos más puros son, el dominio del profeta, del héroe guerrero y el gran demagogo. La asociación de dominio es la comunicación en la comunidad o en el séquito.

El tipo que manda es el caudillo. El tipo del que obedece es el "*apóstol*". Se obedece exclusivamente al caudillo personalmente a causa de sus cualidades excepcionales, y no en virtud de su función estatuida o de su dignidad tradicional. De ahí, también, sólo mientras dichas cualidades le son atribuidas, o sea, mientras su carisma subsiste.

En cambio, cuando es "*abandonado*" por su Dios, o cuando decaen su fuerza heroica o la fe de los que creen en su calidad de caudillo, entonces su dominio se hace también caduco.

Cuando uno piensa en este tipo de dominación es llevado de la mano al encuentro de grandes hombres en la historia de la humanidad: Marco Polo, Napoleón, Bolívar, Cristo, sólo por citar algunos, son grandes líderes a quienes las masas siguieron por su carisma, por su poder de fascinación.

No sucede lo mismo con la *dominación tradicional*, el liderazgo que genera ésta se realiza en virtud de la creencia en la santidad de los ordenamientos y los poderes señoriales existentes desde siempre. Su tipo más puro es el del dominio patriarcal. La asociación de dominio es comunicación; el tipo que ordena es el "*señor*" y los que obedecen son "*súbditos*" en tanto que el cuerpo administrativo lo forman los servidores. Se obedece a la persona en virtud de su dignidad propia, santificada por la tradición: por fidelidad.

Durante mucho tiempo ha estado presente sobre el planeta este tipo de dominación, pero la modernidad ha dado paso a un tipo de dominación más racional (dentro de lo que entendemos como racionalidad occidental) la *dominación legal* cuya idea básica es; que cualquier derecho puede crearse y modificarse por medio de un estatuto sancionado correctamente en cuanto a la forma.

Se obedece, no a las personas en virtud de su derecho propio, sino a la regla, la cual establece al propio tiempo a quién y en qué medida se deba obedecer. También el que ordena obedece, al emitir unas órdenes, o una regla: a la "*ley*" o al "*reglamento*" de una norma formalmente abstracta.

El tipo que ordena es el "*superior*", cuyo derecho de mando está legitimado por una regla, en el marco de una "*competencia*" concreta, cuya delimitación y especialización se fundan en la utilidad objetiva y en las exigencias profesionales puestas a la actividad del funcionario. El tipo de funcionario es, el funcionario de formación profesional cuyas condiciones de servicio se basan en un contrato, con un sueldo fijo.

Aquí se hace necesario detenernos y definir con más precisión, al tipo de liderazgo al que se hace referencia. El liderazgo se da en todos los aspectos de la vida social, en las relaciones familiares, en la escuela, en los grupos formales e informales de las organizaciones, entre los políticos, en sus partidos políticos, y también en las instituciones públicas donde hacen política, el liderazgo asimismo, está presente en los clubes y en las organizaciones de beneficencia, etc.

Por tanto cabría la pregunta: ¿hablaremos de un líder nacional, del ejecutivo de una gran empresa, del jefe de departamento que sólo tiene a su cargo a tres personas o quizá del líder de un grupo familiar, que organiza las reuniones y fiestas del grupo?.

Evidentemente, se está hablando de los grandes hombres que trascienden la historia, líderes de naciones, de pueblos enteros y líderes de empresas.

Una pregunta importante, que es necesario hacer antes de avanzar, es: ¿él líder nace o se hace?, podríamos decir que el liderazgo carismático y tradicional se obtienen por nacimiento. No sucede lo mismo con el legal (el cual, por cierto, da paso a la dominación burocrática), en éste el liderazgo es profesional y por tanto aprendido.

La educación como elemento para formar líderes es tema muy discutido, hay quienes afirman que, el líder nace con las cualidades para serlo, así como hay quienes afirman que, a través de la educación se pueden conseguir los líderes que la sociedad necesita. La educación en sí misma como elemento de progreso no se puede negar.

Hegel (Casares A; 2004) afirma que, sólo la educación hará que el hombre salga de un estado animal y se transforme en ser racional, esta racionalidad le dará la libertad. Pero aunque la educación le dé más libertad a la humanidad, no los transforma a todos en líderes. Hegel afirma que los líderes son sólo aquellos que logran aprender y comprender el espíritu universal.

Casares propone: "...el líder nace; es decir, se requiere heredar las habilidades relativas al nivel de liderazgo que se ha de ejercer. También el líder aprende. No importa el nivel donde se esté, siempre se puede desarrollar las habilidades a través de las experiencias y el aprendizaje. Y asimismo, el líder es producido y favorecido por las circunstancias".

La misión básica de todo líder es, dirigir a un grupo humano hacia las metas deseadas y propuestas. En ellas se clarifica que todo dirigente debe moverse entre estas dos variables para lograr su cometido:

- saber motivar, promover, orientar, negociar y relacionarse con las personas, y ser capaz al mismo tiempo de;

- definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

El descuido de cualquiera de las dos variables lo debilitan en sus funciones de productividad, ya que por un lado, fracasaría en el logro de los resultados, y por el otro, fracasaría en la formación de un equipo humano integrado y fuerte.

Como puede observarse estamos frente a un liderazgo definido como la acción de influir en los demás, como las actitudes, conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar, optimizar el quehacer de personas y grupos, todo encaminado a lograr los objetivos deseados, y al mismo tiempo se dibuja la intención de promover el desarrollo de los integrantes del grupo.

El líder necesita al grupo, así como el grupo necesita al líder, este hecho da cuenta clara de que el liderazgo es un fenómeno social de interrelaciones y de intercambios que se basa en las necesidades del grupo, en su cultura; el estilo de los líderes que gesten el grupo debe encajar con la dinámica y las relaciones del mismo. Pensando así se entiende que en las comunidades primitivas los líderes sean considerados, y aún tratados, como dioses lejanos. Pero, en el mundo moderno, donde se presume hay más preparación, se requieren líderes más cercanos, donde la relación sea de iguales.

Si se admite que el liderazgo es un fenómeno social se tiene que admitir que en éste se presenta una relación dual que involucra al líder y a sus seguidores, así pues, cuando el liderazgo es fuerte no hay conflictos, los miembros del grupo se muestran más colaboradores y productivos.

En la actualidad este proceso dual, se supone que es más participativo y corresponsable para seguidores y líder, pues existe el supuesto de que se está viviendo una renovación y fortalecimiento de la interacción de éstos. Los seguidores no son tan pasivos ni tan sumisos como parece; ni el líder tiene tanto poder como aparenta.

El líder es sustentado por el poder que los seguidores le confieren y éstos, proporcionan lealtad mientras el líder sea capaz de responder a sus necesidades y reclamos. Los seguidores no entregan la confianza a sus directivos, sólo se la prestan.

Lo anterior nos permite pensar que en un determinado contexto y con un determinado grupo un líder puede funcionar perfectamente bien, mientras que en otro contexto no sería un líder, o tal vez sí lo sería, pero menos efectivo y vital. Esto lo sabe perfectamente el líder, al identificar que el grupo influye en él para que dé lo mejor de sí. No sólo el líder es consciente de esto, también el grupo lo sabe.

Esta relación dual líder-seguidores no sólo debe estudiarse como un fenómeno social, también debe estudiarse como un fenómeno psicológico donde los seguidores tienden a idealizar el poder de los líderes y a poner en él sus expectativas, su autovaloración. Asimismo, es importante que el grupo sienta que el líder es uno de ellos y por lo tanto los entiende, pero al mismo tiempo es distinto de ellos, está mucho más allá de ellos, no tiene sus ataduras, ni sus miedos, es capaz de emprender las grandes luchas que ellos no.

Entre más primitivos son los pueblos tienden más a convertir en dioses a sus líderes, éstos son vistos como los seres superiores en donde el grupo puede depositar sus deseos y necesidades, son figuras casi míticas, mágicas, tan cerca del grupo y a la vez tan lejanas; pero en la sociedad moderna, es más difícil mitificarlos convirtiéndose éstos en más cercanos al grupo y por tanto más vulnerables.

La mayor cultura, desarrollo y democracia de los grupos deja muy claro, para éstos últimos, que la fuerza del líder se la da el grupo, ellos lo eligieron y ellos también le pedirán cuentas y lo juzgarán por una mala actuación.

Además, la modernidad, que da cuenta de un mundo interdependiente, demanda la existencia de un liderazgo compartido donde las diferentes disciplinas se encuentren representadas, por tanto, se requiere además del liderazgo a la cabeza de la organización, líderes en las diferentes áreas, que formen una red o estructura de liderazgo en toda la organización. La lealtad del grupo (relación de dualidad entre el líder y sus seguidores) puede estar con el jefe inmediato y no con el líder de la organización, o a la inversa.

Es tan importante la relación líder-seguidores (o grupo de trabajo, si se prefiere, o mejor dicho si se habla de una organización) que al observarla meticulosamente uno puede darse cuenta de la fortaleza o debilidad del liderazgo.

Casares (Casares A; 2004) asegura que hay cuatro síntomas de desintegración del liderazgo:

1. el exceso de discusiones y conflictos interpersonales,
2. la indiferencia o pasividad para apoyar al grupo o a la cabeza de éste,
3. cuando subgrupos o personas del equipo de trabajo huyen o se aíslan del resto, y
4. cuando miembros del grupo se confabulan en subgrupos, destruyendo el esfuerzo comunitario.

Los cuatro puntos anteriores hablan de desintegración del liderazgo; ahora bien, hay que aclarar que esto sólo sucede cuando el líder es incapaz de conciliar intereses y unificar al grupo para conseguir la meta que se han propuesto, pues, no hay que perder de vista, jamás, que los conflictos entre miembros de grupos humanos siempre existen.

Al mismo tiempo del fenómeno psicológico, que da cuenta de la fascinación, idealización, identificación, etc., de las masas por el líder, esta relación dual está hablando de poder, pues el liderazgo se basa en el poder.

Históricamente el líder fue el más fuerte físicamente, actualmente esta fuerza no tiene que ser física, pues el hombre cuenta con la posesión de la información, el conocimiento, la tecnología, el poder económico, etc., para poder controlar. Poder en la actualidad es el monopolio del uso legítimo de las armas, de la coerción, de la información, del conocimiento, de la tecnología, para imponer la voluntad de un individuo o un grupo sobre otro.

Sin embargo, y sin negar que esto es una gran verdad, nosotros pretendemos definir el liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para influir (coercitivamente o no) sobre otro, todo esto dentro de la estructura de poder que da la organización, ya que no podemos perder de vista que nuestro interés se centra en el líder que funciona dentro de una empresa; ubicado dentro del organigrama de una organización, con un poder que bien pudo obtenerlo por el consenso del grupo o por la imposición, de una Junta Directiva, y muchas veces, quizá la mayoría es por imposición, aún dentro de empresas que gustan hacer un juego democrático. Pero bien sea por consenso o imposición el director de una organización tiene poder; poder para premiar, poder para sancionar. La legitimidad para poder usar ese poder se lo da la misma estructura organizacional.

Ahora bien, como ya se mencionó, dentro de las estructuras de las organizaciones hay quienes tienen poder y no son líderes, sino simples directores, que se encuentran ubicados en una estructura jerárquica que les da poder, de ahí la importancia que todo director sea líder y no sólo director. Es claro que, todo líder requiere de poder, para que sus grandes ideas y proyectos no se queden en el tintero; así como también es claro que, lograr combinar poder y liderazgo sería la mejor opción dentro de la organización.

La estructura de la organización es una fuente de poder para el líder, pero también puede ser una fuerte restricción de su poder; ya que, una estructura demasiado rígida o grande, con demasiadas áreas o niveles, tiende a ser un laberinto difícil de ser manejado por sus directores. De esta manera las estructuras pueden ser instrumentos poderosísimos de cambio, o un obstáculo infranqueable para lograr los fines, por ello, se hace hincapié en la importancia de analizar y redefinir la estructura organizacional, especialmente los procedimientos, es decir, los flujos y procesos a través de los cuales se logran sistemáticamente los éxitos o fracasos, y la formación de hábitos y conductas productivas o ineficaces.

No podemos olvidarnos de un importante elemento que construye o destruye a hombres, a mujeres y también a líderes: la comunicación, la cual gesta lo que se conoce como la opinión pública, la cual bien manejada constituye una fuente de poder para el líder. Todo líder debe manejar la opinión del grupo y ésta, por cierto, es procesual, por tanto cambiante en el tiempo, el hecho de no hacerlo lo condena a su derrota. Es por ello que hoy está de moda medir la opinión pública a través de encuestas, para saber quien ganará una elección; y dentro de las organizaciones hacer diagnósticos de clima organizacional, lo cual permite saber formas de pensar, actitudes, sentimientos, relaciones interpersonales, etc., del grupo con respecto al grupo y con respecto al líder.

El tener acceso al conocimiento, a la información y a la tecnología también dan poder, pero no por ellos mismos, es decir, el conocimiento, la información y la tecnología aisladas, poseídas, sin contar con la estructura de poder para hacer uso de ellas, resultan inútiles; un líder debe tener acceso a ellas y debe saber usarlas. Todos los grandes militares en la historia de la humanidad han poseído y utilizado estos tres elementos, así como aquellos legendarios hombres lo usaron, también lo usan hoy día los hombres de negocios; todo gran financiero para mover capitales de un país a otro necesita conocer los mercados, tener información veraz y oportuna, así como contar con la tecnología para poder hacerlo.

En realidad no podemos decir que hay una sola fuente de poder, ya que ésta última depende del líder, del grupo y de la coyuntura histórica de que se trate, lo que sí podemos decir es que, el líder será más fuerte entre más fuentes de poder controle. Los pueblos a lo largo de la historia han sabido esto, así como también han sido conscientes de la necesidad que se tiene de tener líderes; ahora bien, en las sociedades modernas, con organizaciones perfectamente bien estructuradas y sistematizadas, donde el hombre tiene prohibido pensar por él mismo y donde es considerado sólo una extensión de la máquina, el liderazgo, como necesidad de la sociedad, fue replanteado. La calidad, entre otras teorías de la administración, ha traído, al tapete de la discusión, el problema del liderazgo, como una moda, una más en la larga lista que tiene esta teoría, pero además de esto, el liderazgo que propone es pragmático, aprendido, para que la organización funcione, para que produzca más.

No está de más recordar cómo ha sido tratado el liderazgo dentro de la teoría administrativa. La administración ha desarrollado tres enfoques fundamentales para su estudio (Casares A; 2004) (todos básicamente dentro de la corriente estructural funcionalista y apoyándose en otras ciencias como la psicología, la sociología, etc.):

1. El primero de ellos considera al liderazgo como procedente de una combinación de rasgos del líder,
2. el segundo trata de identificar los comportamientos personales relacionados con el liderazgo,
3. y el último, es el situacional, que asegura que las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo dependen de la situación.

El primer enfoque trató de encontrar todos los rasgos que tenían en común los líderes, algunos estudios llegaron a "comprobar" que los líderes eran más altos, más brillantes, más extrovertidos, con mayor seguridad en sí mismos, etc., desgraciadamente para estos estudios la realidad ha demostrado, a lo largo de la historia, que han existido líderes no altos, sino bajos, no extrovertidos, sino introvertidos. Así que la mayor parte de los estudios con este enfoque han caído en la cuenta de que un buen liderazgo no depende de los inciertos rasgos del líder sino de la adecuación de éstos y la situación en que se encuentre.

Cuando fue evidente para los investigadores que los líderes no presentaban rasgos comunes, volvieron sus ojos hacia el comportamiento que éstos tenían, tratando de encontrar las cualidades que poseían. Así las investigaciones se centraron en ver como se delegaban tareas, como se comunicaban, como llevaban a cabo su trabajo, como motivaban a sus subordinados, etc.

De las conclusiones importantes que estas investigaciones arrojaron fue que todos estos comportamientos pueden ser aprendidos, por tanto podemos tener escuelas "formadoras de líderes" (esto es muy importante para la administración). Pero las cosas no son tan sencillas, pues las mismas investigaciones, de este enfoque, revelaron que un líder podía funcionar perfectamente bien en un grupo de trabajo y no en otro.

Preocupados por esto, centraron su atención en sólo (Casares A; 2004) dos aspectos: las funciones que debe tener el líder y el estilo de liderazgo que debe de asumir; aquí algo muy interesante aparece a los ojos de los investigadores: el grupo humano al cual va a dirigir ese supuesto líder.

Al tomar en cuenta al grupo, los investigadores caen en la cuenta de que para que el grupo funcione bien son necesarias dos actividades, las cuales, obviamente, debe desempeñar el líder; siendo estas:

1. realizar actividades (funciones) para que el grupo realice bien la tarea que debe hacer y,
2. realizar actividades (funciones) para que el grupo siga siendo un buen equipo de trabajo.

Se descubrió que hay directores que hacen más hincapié en una función que en otra. Así que para poder ubicar que tipo de liderazgo está llevando a cabo un gerente, se le sitúa dentro de una "Cuadrícula Gerencial" o "Grid Gerencial" en la cual se encuentran relacionados el interés por las personas y el interés por la producción.

Para el Grid Gerencial lo más recomendable es la gerencia orientada a la organización (tareas) y a los individuos, o sea, justo el punto medio en el cual el director muestra interés por la producción en la misma medida que se preocupa por su equipo de trabajo.

Pero como no todos los directivos pueden ubicarse ahí, lo que tenemos es que estos se mueven entre el uso de la autoridad (la conducta que se observa es que el director toma todas las decisiones y sólo las da a conocer) y la libertad a los subordinados (el director permite a sus subordinados funcionar dentro de los límites marcados por él).

Lo interesante de estas investigaciones es la propuesta de que el director debe elegir el tipo de liderazgo que llevará a cabo, y para que él decida esto necesita saber con que tipo de grupo está trabajando; obviamente que cuando los subordinados tienen suficientes conocimientos, experiencia, responsabilidad, etc., él podrá optar por un liderazgo más centrado en los subordinados.

A pesar de los grandes avances para entender el liderazgo, los estudios sobre los rasgos y el comportamiento no eran suficientes, pues no había rasgos comunes a todos los líderes, ni estilos que fueran los más adecuados en todas las situaciones.

Con las cosas así, las investigaciones se centraron en hallar los factores que influían en la eficacia del líder, y encontraron que: la personalidad del líder, su experiencia y expectativas influyen en su eficacia, así como también influyen las expectativas y comportamiento del superior, y las características, expectativas y comportamiento de los subordinados, no olvidaron decir que también es un factor importante la tarea que se realiza, el comportamiento de los colegas y por supuesto la cultura y políticas que tiene la organización. Todo lo anterior influye en el líder, pero también es influido por él.

Una vez que todo esto fue puesto en discusión, los investigadores, se preocuparon por identificar cual de estos factores era el más importante en una determinada circunstancia, para con esto predecir el estilo de liderazgo más eficaz. Lo anterior da pie para que aparezcan los múltiples enfoques de contingencia, que enfatizan la mayor importancia de uno u otro factor.

El tercer enfoque importante del liderazgo es lo que se conoce como la teoría situacional, ésta propone que el estilo más eficaz de liderazgo varía según la madurez de los subordinados, entendiendo por madurez, deseo de logro, deseo de tener responsabilidades, habilidades y experiencia con respecto a la tarea que se realiza. Este enfoque propone que el director desarrolle a sus subordinados, aumente su confianza, les ayuda a aprender y conforme los subordinados van adquiriendo experiencia el director irá reduciendo el grado de apoyo, así tenemos que su tipo de liderazgo cambiará constantemente, conforme el grupo cambia.

Estos tres enfoques (el de rasgos, comportamiento y situacional), no son los únicos, pero si los más representativos dentro de la teoría de la administración; éstos nos dejan ver con claridad como el líder ha ido perdiendo importancia a medida que se intenta explicar a éste a través de sus rasgos, su conducta, la situación, la tarea, los colegas, los seguidores, etc. Pero la verdad sea dicha, hombres como Martin Luther King o Lee Lacocca (este último por mencionar a alguien dentro del mundo de la Administración), nos hace pensar que los líderes tienen características personales e influyen, sin discusión alguna, al mundo.

4.2.- ¿Qué es un líder?

El líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.). Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo, su opinión es la más valorada.

El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe. El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica. El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo basándose en la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo. A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos: consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además de esta capacidad innata para gestionar equipos, el líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos. El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea, el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luche por ellas con todo el empeño. Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización. Esta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos. El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje. Una persona que tuviera una gran visión de futuro pero que careciese de capacidad de ejecución podría ser un buen estratega, pero nunca un líder. Por último, hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede.

Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia.

4.3.- Características básicas del líder

Muchas son las cualidades que definen al líder; las que se podrían considerar básicas (son necesarias para que exista un auténtico líder) y la ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo. Como cualidades básicas (Casares A; 2004) son:

- *Visionario*: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás. El líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa, que le gusta ir por delante.
- *Persona de acción*: el líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en última instancia constituye la clave de su éxito. El líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.
- *Brillante*: el líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, etc., o probablemente por una combinación de todo lo anterior.
- *Coraje*: el líder no decae ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de la importancia de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.
- *Contagia entusiasmo*: el líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados. El futuro que ofrece el líder es tan sugerente que merece la pena luchar por ello. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos. Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo).
- *Gran comunicador*: otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir "vender" su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

- *Convincente*: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.
- *Gran negociador*: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, etc. El líder demuestra una especial habilidad para ir avanzando en el largo camino hacia sus objetivos.
- *Capacidad de mando*: el líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. El líder es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto). El líder no puede abusar del "orden y mando" ya que resulta imposible motivar a un equipo a base de autoritarismo, pero debe ser capaz de aplicar su autoridad sin temblarle el pulso en aquellas ocasiones que lo requieran.
- *Exigente*: con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia. Si el líder fuera exigente con sus empleados pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a toda la organización en su contra.
- *Carismático*: si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente posible un líder sin carisma. Para una empresa es preferible tener un líder sin carisma con un alto sentido de la honestidad, que un líder carismático que utilice la organización en su propio beneficio.
- *Honestidad*: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple "fanfarrón" pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en la estacada. Si los subordinados detectan que el líder no juega limpio y que tan sólo le preocupan sus propios intereses, perderán su confianza en él, proceso que una vez iniciado es muy difícil de parar.
- *Cumplidor*: el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.
- *Coherente*: el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder predica principalmente con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados que él no cumple. Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta: confundiría a su equipo. Esto no implica que no pueda ir evolucionando en sus planteamientos.

4.4.- ¿El líder nace o se hace?

Es una pregunta que surge siempre que se aborda el tema del liderazgo. La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional.

Las habilidades innatas favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando.

Hay técnicas de liderazgo, de toma de decisiones, de conducción de equipos, de motivación, de comunicación, etc. que el líder tiene que conocer y dominar. Hay que señalar la importancia de asistir a seminarios sobre liderazgo, así como la lectura de libros sobre la materia. También es de gran utilidad conseguir una persona del grupo para ver qué se está haciendo bien y donde hay que mejorar.

El ir asumiendo responsabilidades, tomando decisiones, solucionando problemas, haciendo frente a situaciones difíciles, permitirá ir forjando a un auténtico líder. Por este motivo, no es bueno "proteger" a las personas en su desarrollo humano y profesional. Es importante que desde pequeño vayan conociendo el valor del esfuerzo, que se vayan enfrentando a ciertas "dificultades", en definitiva, que aprendan a desenvolverse por la vida.

Hay que favorecer que los empleados vayan asumiendo competencias y que se vayan acostumbrando a enfrentarse a problemas. Se trata de irlos preparando para que en un futuro sean capaces de tomar las riendas de la organización.

La preparación y la experiencia son aspectos que hay que cuidar en la formación de toda persona y es conveniente empezar a hacerlo desde su juventud, para ir desarrollando sus capacidades de liderazgo.

Otro aspecto esencial para poder ejercer un buen liderazgo es conocer en profundidad el terreno en el que uno se mueve. El líder de una empresa puede jugar un papel secundario en un club de tenis (por ejemplo) del que sea socio si sus conocimientos de este deporte, de cómo funciona su entorno, etc., es limitado.

No obstante, el líder no tiene que ser un especialista en la materia, pero sí tendrá que tener una formación sólida e integral, que le permita tener ideas muy claras y un conocimiento global de la actividad que desarrolla (sea ésta empresarial, deportiva, cultural, etc.).

El liderazgo se basa en un reconocimiento espontáneo por parte del resto del equipo, lo que exigirá dar la talla, estar a la altura de las circunstancias. Si el grupo detecta en él carencias significativas terminará por rechazarlo.

Los subordinados entienden que el líder no tiene que conocer hasta el último detalle de cada asunto (para eso están los expertos), pero sí esperan de él un conocimiento suficientemente sólido.

4.5.- El antilíder

En el apartado de características básicas del líder, se enumeró las cualidades que todo líder debe poseer. Por oposición a ellas tendríamos aquellas otras que caracterizarían al antilíder.

No obstante, vamos a señalar algunas de las más (Casares A; 2004) relevantes:

- *Soberbio*: se cree en posesión de la verdad, no escucha, no pide consejos, no acepta otros puntos de vista, no sabe reconocer sus errores, no reconoce sus propias limitaciones. Todo ello le puede llevar a cometer errores muy graves que pongan en peligro el futuro de la empresa, aparte de que este modo de comportarse genera un fuerte rechazo entre los empleados.

- *Incumplidor*: promete y no cumple, su equipo se esfuerza esperando conseguir la recompensa prometida y ésta no se produce. Esto le lleva a perder toda credibilidad. El equipo pierde su confianza en él y no va a estar dispuesto a seguir realizando esfuerzos adicionales.
- *Temeroso*: es una persona que se siente insegura, lo que le lleva a ser extremadamente celosa de su parcela de poder. Tiene miedo a que alguien le pueda hacer sombra y ello le lleva a rodearse de gente mediocre. Es una persona acomplejada, el miedo a mostrar debilidad le lleva a rechazar consejos, a no escuchar, a no permitir que la gente de su equipo brille. Este tipo de ejecutivo termina siendo despreciado por su equipo.
- *Apagado*: un líder apagado difícilmente va a ser capaz de generar entusiasmo en su equipo. Si el líder carece de energía, de optimismo, de empuje poco va a poder motivar a sus empleados.
- *Rehuye el riesgo*: el líder debe luchar por unos objetivos, unas metas difícilmente alcanzables; esto le obliga a transitar por caminos desconocidos, a asumir riesgos. La persona que evita el riesgo a toda costa es un conformista que se contenta con lo que tiene y que difícilmente va a ser capaz de conducir la empresa a ningún destino interesante. En un mundo tan cambiante como el actual, no moverse es sinónimo de perder.
- *Deshonesto*: cuando el directivo carece de unos sólidos principios éticos no es de extrañar que termine cometiendo injusticias. El equipo difícilmente va a seguir a una persona de la que no se fía; más bien terminará despreciándola.
- *Falto de visión*: el líder consigue el apoyo de la organización a cambio de ofrecerle un proyecto realmente estimulante: el líder vende ilusiones. Si el jefe carece de proyecto, ¿qué es lo que le va a ofrecer a su equipo?, ¿continuidad? Eso lo puede hacer cualquiera. Además, como ya se ha señalado, la continuidad es hoy en día la vía más rápida hacia la desaparición.
- *Egoísta*: una persona cuya principal (y a veces única) preocupación son sus propios intereses difícilmente va a conseguir el apoyo de su equipo. Los empleados se darán cuenta inmediatamente del riesgo que corren confiando su destino a esta persona, por lo que tratarán por todos los medios de apartarlo de la dirección.
- *Iluminado*: el líder es una persona que se adelanta al futuro, pero manteniendo siempre los pies en la tierra, sin dejar de ser realista. Si los objetivos que propone el líder son a todas luces utópicos, la gente perderá su confianza en él. El puesto de trabajo es un tema muy serio y la plantilla no va a permitir embarcarse en aventuras con final incierto. Un iluminado puede poner en riesgo el futuro de la empresa.
- *Autoritario*: el jefe que basa su dirección en el empleo del miedo puede conseguir a veces muy buenos resultados en el corto plazo, pero termina inexorablemente dañando a la organización. Los miembros de su equipo aprovecharán la mínima oportunidad para cambiar de trabajo. Nadie soporta a un tirano. El ambiente que genera es muy tenso, la gente actuará sin iniciativa, irá al trabajo sin entusiasmo, y así difícilmente va a ser capaz de dar lo mejor de sí.

4.6.- Conclusión al capítulo

En la historia universal hubo y hay líderes, las cuales son personas que son capaz de influir en los demás, ya que el líder tiene definido una visión del futuro y que además marca unos objetivos muy ambiciosos, y esto hace que el líder se convierta para el resto del grupo en un ejemplo a seguir.

Un líder posee algunas de las siguientes cualidades: visionario, persona de acción, brillante, coraje, contagia entusiasmo, gran comunicador, convincente, gran negociador, capacidad de mando, exigente, carismático, honesto, cumplidor y coherente.

En oposición esta el antilíder, el cual tiene las siguientes características: soberbio, incumplidor, temeroso, apagado, rehuye al riesgo, deshonesto, falto de visión, egoísta, iluminado y autoritario.

En mi vida laboral estuve como líder de proyecto para la automatización de la generación de reportes que cumpliera con la política que le exige a mi empresa, debido que en la designación de mi equipo de trabajo no participe, tuve que aplicar varias técnicas que me ayudaran a llevar a buen fin el proyecto.

Considero que, de no haber conocido estas técnicas me hubiera guiado de acuerdo a mis principios y valores, que de igual forma hubiera concluido con el proyecto, pero no en los tiempos y formas, como inicialmente se plantearon.

Como mencione actualmente me ha sido de gran ayuda conocer las técnicas para ser un líder, como ingeniero en computación estoy inmerso en varios proyectos lo cual requiere, de mi participación y en otros he sido el líder del proyecto.

Capítulo 5.- Contabilidad y Finanzas

Se define contabilidad, como la técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma, implica que la información y el proceso de cuantificación deben de cumplir con una serie de requisitos para que satisfaga adecuadamente las necesidades que mantienen vigentes su utilidad.

Las características fundamentales que debe tener la información contable (Moreno F; 2001) son *utilidad* y *confiabilidad*. Además, la información contable tiene, impuesta por su función en la toma de decisiones la característica de la *provisionalidad*.

- La *utilidad* como característica de la información contable es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario. Estos propósitos son diferentes en detalle para cada usuario, entre los usuarios interesados se encuentran: la administración, inversionistas, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores, autoridades gubernamentales, etc.

La utilidad de la información esta en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

El contenido informativo esta basado en la significación de la información, es decir, en su capacidad de representar simbólicamente con palabras y cantidades, la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos en el tiempo y los resultados de su operación.

La oportunidad de la información contable en el aspecto esencial de que llegue a manos del usuario cuando este pueda usarla para tomar sus decisiones a tiempo para lograr sus fines.

- La *confiabilidad* es la característica de la información contable por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella.

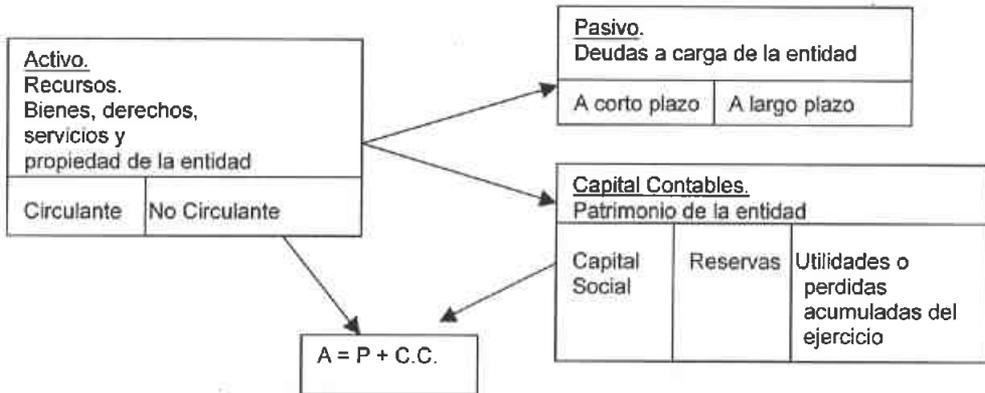
Ésta no es una cualidad inherente a la información, es adjudicada por el usuario y refleja la relación entre el y la información.

- La *provisionalidad* de la información contable significa que no se presenta hechos totalmente acabados ni terminados. La necesidad de tomar decisiones obliga a hacer cortes en la vida de la empresa y para presentar los resultados de operación y la situación financiera y sus cambios incluyendo eventos cuyos efectos no terminan a la fecha de los estados financieros.

Esta característica más que una cualidad deseable, es una limitación a la precisión de la información.

De acuerdo con la técnica contable, los elementos del Balance se clasifican en: activo, pasivo y capital contable como se muestra en la figura 5.1, así también se observa que el pasivo más capital contable es igual al activo.

Figura 5.1. Elementos que conforman el Balance.



5.1.- Activo

El Activo representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa. Para los economistas es el patrimonio de la empresa y esta integrado por dos grupos de bienes: el primero se refiere a los artículos de primera necesidad, como prendas de vestir, alimentos cotidianos, etc., que cubren necesidades inmediatas para poder subsistir.

El segundo grupo esta formado por los instrumentos necesarios para producir los bienes que ya citamos o sea lo más apremiante. Así también nos dice que el activo se puede considerar como el total de los bienes invertidos, para obtener satisfactores.

Desde el punto de vista contable. El término activo, además de significar propiedad de una persona física, sociedad mercantil o corporación, incluye también derechos positivos sobre bienes tangibles e intangibles. Es requisito indispensable que exista el derecho legal específico para demostrar, sobre los demás la propiedad de la cosa o bien de un servicio presente o futuro.

Características del Activo.

La clasificación de los valores que forman el activo se debe hacer atendiendo a su mayor o menor grado de disponibilidad. Se debe entender por grado de disponibilidad, a la mayor o menor facilidad que se tiene para convertir en efectivo el valor de un determinado bien.

En la literatura contable, existen obras cuyos autores reconocen tres clasificaciones del activo, que son: circulante, fijo y cargos diferidos, los rubros de activo fijo y el de cargo diferidos constituyen el apartado del activo no circulante.

Atendiendo a su mayor o menor grado de disponibilidad, los valores que forman el activo se clasifican en tres grupos:

- Activo Circulante
- Activo Fijo
- Activo Diferido o Cargos Diferidos

Activo Circulante.

Este grupo esta formado por todos los bienes y derechos del negocio que están en rotación o movimiento constante y que tienen como principal característica la fácil conversión en dinero efectivo. El orden en que debe aparecer las principales cuentas en el activo circulante, en atención a su mayor o menor grado de disponibilidad es (Reyes; 2001) el siguiente:

- Caja
- Bancos
- Clientes
- Documentos por Cobrar
- Deudores Diversos
- Inversiones Temporales (acciones y títulos a la vista)
- Almacén de Mercancías
- Pagos anticipados

Activo Fijo.

Este grupo esta formado por todos aquellos bienes y derechos propiedad del negocio que tiene cierta permanencia o fijeza, y se han adquirido con el propósito de usarlos y no de venderlos; naturalmente que cuando se encuentren en malas condiciones o no presten un servicio efectivo, si pueden venderse o cambiarse.

Los principales bienes y derechos que forman el activo fijo (Reyes; 2001) son:

- Terrenos
- Edificios
- Mobiliario y equipo
- Equipo de entrega o de reparto
- Maquinaria
- Depósitos en garantía

Activo Diferido o Cargos Diferido.

Este grupo esta formado por todos aquellos gastos pagados por anticipado, por los que se tiene el derecho de recibir un servicio, ya sea en el ejercicio en curso o en ejercicios posteriores. Los principales gastos pagados por anticipado que forman el activo o cargos diferido (Reyes; 2001) son:

- Gastos de instalación
- Gastos de organización

- Papelería y útiles
- Propaganda o publicidad
- Primas de seguros
- Rentas pagadas por anticipado
- Intereses pagados por anticipados

5.2.- Pasivo

La clasificación del pasivo se realiza atendiendo el grado de "exigibilidad" que tiene las deudas de la entidad. Existirá mayor grado de exigibilidad cuando el tiempo de que se disponga para el pago de las mismas, sea menor. Se tendrá menor grado de exigibilidad, cuando la entidad disponga de más tiempo para cubrir sus deudas.

El pasivo a corto plazo es la clasificación que recibe también el nombre de pasivo circulante o flotante, y concentra a aquellas deudas con mayor grado de exigibilidad, es decir, las de vencimiento menor a un año. Como ejemplo de estas obligaciones (Reyes; 2001) tenemos:

- Proveedores
- Prestamos Bancarios a Corto Plazo
- Documentos por Pagar
- Acreedores Diversos
- Dividendos por Pagar
- Impuestos por Pagar
- Cobros Anticipados

El Pasivo a largo plazo se denominan también pasivo fijo o consolidado, y contempla todas las obligaciones cuyo vencimiento supera el termino de un año, es decir, aquellas que para la entidad tiene menor grado de exigibilidad. Dentro de estas se tiene los siguientes conceptos:

- Hipotecas por Pagar o Acreedor Hipotecario
- Documentos por Pagar a Largo Plazo
- Prestamos Bancarios a Largo Plazo
- Obligaciones por Pagar

De igual forma que en el activo, existe autores que reconocen al pasivo en tres clasificaciones a saber: circulante, fijo y créditos diferidos. Estas dos últimas clasificaciones constituyen el pasivo a largo plazo de la clasificación originalmente expuesta.

El pasivo fijo contempla las deudas con vencimientos mayores a un año, mientras que el pasivo créditos diferidos concentra las obligaciones derivadas de cobros anticipados cuya vigencia sea mayor a un año.

5.3.- Capital Contable

Respecto al capital, este se clasifica de la siguiente (Reyes; 2001) manera:

- Capital (si la entidad corresponde a una persona física) o Capital Social (si la entidad corresponde a personas morales, asociaciones, etc.)
- Reservas de Capital
- Utilidades o Perdidas de Ejercicios Anteriores (acumuladas)
- Utilidad o Pérdida del Ejercicio

Al conjunto que integra el capital, se le llama técnicamente: capital contable, el cual representa la totalidad del patrimonio de cualquier entidad.

Como se mencionó en un principio la contabilidad es una herramienta que nos ayuda a conocer la situación financiera de una empresa. Se elaboran diversos documentos, pero inicialmente nos vamos a centrar en los dos principales: el Balance y la Cuenta de Resultados.

5.4.- Balance

El balance nos permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado: el balance nos dice lo que tiene la empresa y lo que debe.

El balance se compone de dos columnas: el activo (columna de la izquierda) y el pasivo (columna de la derecha).

En el activo se recogen los destinos de los fondos y en el pasivo los orígenes.

Esto es por ejemplo: si una empresa pide un crédito a un banco para comprar un camión, el crédito del banco irá en el pasivo (es el origen de los fondos que entran en la empresa), mientras que el camión irá en el activo (es el destino que se le ha dado al dinero que ha entrado en la empresa).

Los términos activo y pasivo pueden dar lugar a confusión, ya que pudiera pensarse que el activo recoge lo que tiene la empresa y el pasivo lo que debe. Esto no es correcto, ya que por ejemplo los fondos propios van en el pasivo.

¿Y por qué van los fondos propios en el pasivo? La respuesta es porque son orígenes de fondos.

Si, por ejemplo, en el caso anterior se hubiera financiado la compra del camión con aportaciones de los socios: ¿cuál sería el origen de los fondos que entran en la empresa? los fondos propios aportados por los accionistas.

Vamos a distinguir entre varios balances, según el momento en que se (Moreno F; 2001) obtengan:

- *Balance de apertura:* al comienzo del ejercicio; nos permite conocer con que recursos cuenta la empresa para iniciar su ejercicio económico.
- *Balances parciales:* a cierre del mes, trimestre, semestre, o con la periodicidad que se quiera; nos permite conocer la situación de la empresa en ese momento determinado.
- *Balance final:* al cierre del ejercicio; nos permite conocer como queda la situación financiera de la empresa una vez finalizado su ejercicio económico (normalmente el 31 de diciembre, aunque podría ser otra fecha del año).

Veamos dos ejemplos:

Ejemplo 1:

Suponiendo que se quiere montar una empresa de transporte y que para ello necesitamos un camión que cuesta 1,000,000 pesos. Para financiar este camión vamos al banco y solicitamos un crédito.

El balance inicial de esta empresa sería el siguiente:

En su activo (columna de la izquierda) se recogería el camión (destino de los fondos), mientras que en su pasivo (columna de la derecha) se recogería el crédito (origen de los fondos).

ACTIVO		PASIVO	
Camión	1,000,000	Créditos	1,000,000

Si nos fijamos en este Balance podemos observar uno de los principios básicos de la contabilidad: el Activo siempre tiene que ser igual al Pasivo; en todo Balance de una empresa, obligatoriamente, el Activo tiene que coincidir con el Pasivo.

Ejemplo 2:

Vamos a suponer que en el caso anterior la empresa financia la compra del camión con recursos propios (capital). Su Balance Inicial sería:

ACTIVO		PASIVO	
Camión	1,000,000	Capital	1,000,000

Comparando los dos ejemplos anteriores se puede ver como el Pasivo recoge el origen de los fondos de la empresa, sean propios (capital) o ajenos (créditos); por lo tanto, y como se menciono anteriormente, es incorrecto considerar que el Pasivo representa lo que debe la empresa.

5.5.- Cuenta de Resultados

La cuenta de resultados recoge el beneficio o pérdida que obtiene la empresa a lo largo de su ejercicio económico (normalmente de un año).

La cuenta de resultados viene a ser como un contador que se pone a cero a principios de cada ejercicio y que se cierra a final del mismo.

Mientras que el balance es una "foto" de la empresa en un momento determinado, la cuenta de resultados es una "película" de la actividad de la empresa a lo largo de un ejercicio.

Balance y cuenta de resultados están interrelacionados, su nexa principal consiste en la última línea de la cuenta de resultados (aquella que recoge el beneficio o pérdida), que también se refleja en el balance, incrementando los fondos propios (si fueron beneficios) o disminuyéndolos (si fueron pérdidas).

Ejemplo 3:

Presentamos a continuación un modelo de cuenta de resultados:

Cientes	1000
Proveedores	-400
Acreedores Diversos	-200
Prestamos Bancarios	-100
Impuestos por Pagar	-50
Resultado final (beneficio)	250

Esta cuenta de resultados nos dice que la empresa, en su ejercicio económico, tiene 1,000 pesos y que ha incurrido en unos costos de 750 pesos. En definitiva, la empresa en este ejercicio ha obtenido un beneficio de 250 pesos.

Y estas 250 pesos se reflejarán también en el balance de la empresa.

5.6.- Libro Diario y Libro Mayor

Anteriormente se vio el balance y la cuenta de resultados, que son dos documentos que nos interesarán en momentos determinados: apertura del ejercicio, cierre del primer trimestre, cierre del ejercicio...etc.

Pero la empresa va generando operaciones diarias (compras, ventas, pago de nóminas, facturas varias, etc.) que hay que ir contabilizando.

El libro mayor y el libro diario son los documentos donde se recogen estos movimientos diarios, y nos permitirán tener toda la información contable ordenada y disponible para cuando necesitemos elaborar el balance y la cuenta de resultados.

Libro Diario.

El libro diario recoge por orden cronológico todas las operaciones que se van produciendo en una empresa.

Cada operación contable origina un apunte que denominamos asiento y que se caracteriza porque tiene una doble entrada: en la parte de la izquierda (debe) se recoge el destino que se le da a los recursos, y en la parte de la derecha (haber) el origen de esos recursos.

Ejemplo 1:

A continuación se muestra la forma de contabilizar la compra de un camión, la adquisición de un camión de 1,000,000 pesos financiada con un crédito. En primer lugar, la empresa recibe del banco el crédito de 1,000,000 pesos. Este será el primer asiento en el libro diario:

1,000,000 Caja a Bancos 1,000,000

En la parte de la izquierda (debe) se recoge el destino de los fondos (el importe del crédito se ha ingresado en la "caja" de la empresa) y en la derecha el origen de los mismos (el dinero proviene de un crédito del banco).

En segundo lugar, compramos el camión con el dinero que tenemos en la caja:

1,000,000 Camión a Caja 1,000,000

Como hemos indicado, todas las operaciones económicas que vaya realizando la empresa se irán recogiendo por orden cronológico en este libro diario.

Ejemplo 2:

Veamos como se registran en el Libro Diario las siguientes operaciones:

- Se funda la empresa con una aportación de los socios de 1,000,000 pesos
- La empresa pide un crédito de 500,000 pesos
- Se adquiere una oficina por 750,000 pesos
- Se devuelve el crédito de 500,000 pesos al Banco.

1,000,000 Caja	A	Capital 1,000,000
500,000 Caja	A	Bancos 500,000
750,000 Inmuebles (oficina)	A	Caja 750,000
500,000 Bancos	A	Caja 500,000

Una vez visto el funcionamiento del Libro Diario, pasemos a ver el del Libro Mayor.

Libro Mayor.

El libro mayor se divide en hojas, y cada hoja está dedicada a una cuenta contable, donde se recoge todos los apuntes que afectan a esa cuenta concreta: por ejemplo, una hoja estará dedicada a la cuenta de "caja", otra a "bancos", otra a "capital", etc.

El libro mayor recoge en estas hojas todos los movimientos que se registran en el libro diario.

Cada página del libro mayor tiene dos columnas, la de la izquierda que se denomina "Debe" y la de la derecha "Haber", que coinciden con las del libro diario; es decir, un apunte en el "Debe" en el libro diario se recoge también en el "Debe" de la cuenta correspondiente del libro mayor.

Ejemplo 3:

Veamos como se contabiliza en el libro mayor un crédito de 1,000,000 pesos que solicita la empresa.

La contabilización empezaría por el libro diario:

1,000,000 Caja a Bancos 1,000,000

Y de aquí pasaríamos al libro mayor, a la página correspondiente a la cuenta "Caja", donde haríamos el siguiente apunte:

DEBE	HABER
1,000,000	

Y en la página del libro mayor correspondiente a "Bancos" (créditos), haríamos el apunte:

DEBE	HABER
	1,000,000

Cuando necesitemos elaborar el balance de la empresa, calcularemos el saldo de cada cuenta del libro mayor y ese saldo es el que aparecerá asignado a cada cuenta en el balance.

Ejemplo 4:

Tenemos las siguientes cuentas del libro mayor y vamos a calcular sus saldos:

Caja	
DEBE	HABER
1,000,000	400,000
500,000	700,000
250,000	
SALDO 650,000	

Bancos	
DEBE	HABER
500,000	500,000
	1,000,000
	1,500,000
	SALDO 2,500,000

Al elaborar el balance, nos aparecerá en el activo, en la cuenta de "Caja" 650,000 pesos y en el pasivo, en la cuenta de "Bancos" 2,500,000 pesos

5.7.- Principios contables

Los principios contables son normas de obligado cumplimiento que fijan los criterios que deben regir cuando se aplica la contabilidad.

La contabilidad tiene como objetivo presentar la imagen fiel del patrimonio de la empresa, de su situación financiera y de sus resultados y; a la consecución de estos objetivos se encaminan los principios contables. Si en algún momento la aplicación de uno de estos principios estuviera refido con la presentación de la imagen fiel, dicho principio no se aplicaría.

Estos principios contables (Moreno F; 2001) son:

- *Principio de registro.* Las operaciones económicas se registran cuando surgen los derechos y obligaciones que de ellas se derivan.

Ejemplo. una operación de compra-venta se contabiliza cuando la operación se cierra en firme, y no mientras esté en fase de negociación.

- *Principio de uniformidad.* Una vez que se ha adoptado un criterio contable éste se mantendrá en los ejercicios sucesivos, salvo que por causa justificada hubiera que cambiarlo.

Ejemplo: si una empresa decide amortizar sus equipos informáticos en 5 años, tendrá que seguir haciéndolo así en los ejercicios siguientes. Lo que no puede hacer es unas veces amortizar en 5 años, otras en 4 etc.

Además, si la empresa se ve obligada a cambiar el criterio utilizado, deberá explicar los motivos del cambio en su memoria anual, así como cuantificar el impacto que dicho cambio haya podido tener en balance y en cuenta de resultados.

- *Principio de prudencia.* Mientras que los beneficios se contabilizan únicamente cuando son firmes, las pérdidas se contabilizan cuando son previsibles y se pueden cuantificar.

Ejemplo: si una empresa tiene un edificio contabilizado en 10 millones de pesos y resulta que su valor de mercado es tan sólo de 5 millones, tendrá que contabilizar esta pérdida aunque no haya vendido el edificio y, por lo tanto, no se haya hecho efectiva dicha pérdida. En cambio, si el valor de mercado del edificio fuera de 15 millones, no podrá contabilizar este beneficio hasta que no venda el inmueble.

- *Precio de adquisición.* Los bienes y derechos se contabilizan por su precio de adquisición (si son adquiridos a terceros) o por su coste de producción (si son elaborados por la propia compañía).

Ejemplo: si una empresa adquiere un inmueble por 10 millones, lo contabilizará por esos 10 millones, independientemente de que su valor de mercado pueda ser el doble.

- *Principio de devengo.* Los ingresos y los gastos se contabilizan en el momento en que tiene lugar la operación comercial que los origina, con independencia de cuando se produce el ingreso o el cobro.

Ejemplo: una venta que se realiza en julio 2000 se contabilizará en dicho año, con independencia de que el cliente pueda pagar el año siguiente.

En cada período se contabilizan exclusivamente los ingresos y gastos que corresponden al mismo:

Ejemplo: Si se paga una prima de seguro que cubre ciertos riesgos durante un período de 2 años, cada año habrá que contabilizar en gastos la mitad de la prima pagada.

- *Principio de empresa en funcionamiento.* Cuando se elaboran los estados contables se presume que la empresa va a seguir en funcionamiento, por lo que al valorar sus bienes y derechos no se utiliza su posible valor liquidativo (es decir, el precio que tendrían si se disolviera la empresa y se liquidaran sus activos).

Estos principios contables no se aplican cuando la empresa va a ser liquidada.

- *Principio de no compensación.* Las cuentas de activo y pasivo no se compensan, ni las de ingresos y gastos, sino que se presenta cada una con su saldo.

Ejemplo: si una empresa tiene que pagar intereses por los préstamos que le han concedido, pero también recibe intereses por sus depósitos bancarios, estos dos saldos de intereses no se compensan, sino que uno aparecerá como ingreso y otro como gasto.

Ejemplo: si una empresa tiene un saldo positivo en su cuenta corriente, pero al mismo tiempo tiene dispuesto un préstamo bancario, ambos saldos no se compensan, sino que el primero figurará en el activo y el segundo en el pasivo. Si se compensaran los saldos se perdería información, que podría ser interesante para terceras partes.

- *Principio de correlación de ingresos y gastos.* El resultado de un ejercicio se calcula como diferencia entre los ingresos correspondientes al ejercicio y los gastos del mismo.

5.8.- Conclusión al capítulo

En toda empresa existe la contabilidad, esto es debido a la importancia que tiene para producir información que sirva de base para la toma de decisiones económicas, lo que la información debe ser útil y confiable. Dentro de la contabilidad se identifica tres cuentas siendo esta el activo, el pasivo y capital contable.

El activo se entiende como los recursos, bienes, derechos, servicios y propiedad de la entidad, el cual está conformado por tres grupos: activo circulante, activo fijo y activo diferidos o cargos diferidos. El pasivo, se entiende, como las deudas a cargo de la empresa y está conformado por el pasivo circulante, pasivo fijo o consolidado y créditos diferidos. El capital contable, se entiende como el patrimonio de la empresa.

Para conocer la situación financiera de una empresa utilizamos el balance, el cual nos permite conocer en un momento determinado lo que tiene y lo que debe la empresa. Mientras que la cuenta de resultados muestra las ganancias o pérdidas que obtiene la empresa a lo largo de su ejercicio económico (normalmente un año).

Debido que una empresa genera operaciones diarias (compras, ventas, pagos de nómina, facturas, etc.) que se debe contabilizar, el libro diario y el libro mayor son los documentos donde se recoge estos movimientos diarios y esto nos va a permitir tener toda la información contable ordenada y disponible cuando se necesite elaborar el balance y la cuenta de resultados.

La información contable por lo tanto cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración; ya que debe ser precisa, manejable y de fácil interpretación, además de reflejar la realidad de manera coherente y fiable, y servir de soporte para la toma de decisiones.

La información de carácter contable, juega un papel muy importante en la competitividad de las empresas, ya que muchas de las decisiones tomadas en la misma son con base a los resultados.

La Contabilidad me ayuda actualmente a interpretar los resultados que obtengo en mis procesos, ya que genero reportes donde se muestra las pérdidas y ganancias, al cierre de las operaciones. Y al fin de mes despliego un concentrado de las operaciones más relevantes y del cual se investiga su causa.

Capítulo 6.- Producción

6.1.- Antecedentes históricos de los sistemas de producción

División del trabajo.

Se basa en un concepto muy simple; el especializar el trabajo en una sola tarea, puede dar como resultado una mayor productividad y eficiencia en contraposición al hecho de asignar muchas tareas a un solo trabajador. El primer economista que estudio la división del trabajo fue Adam Smith (Hicks; 2000) quien hizo notar que la especialización del trabajo incrementa la producción debido a tres factores:

1. El incremento en la destreza de los trabajadores
2. Evitar el tiempo perdido debido al cambio de trabajo y
3. La adición de las herramientas y las máquinas

Estandarización de las partes.

Se estandarizan las partes para la que puedan ser intercambiadas. Cuando Henry Ford introdujo la línea de ensamble de automóviles en movimiento en 1913, su concepto requería de partes estandarizadas así como de especialización del trabajo. La idea de partes estandarizadas está hoy en día tan engranada en nuestra sociedad que casi no nos detenemos a pensar en ella. Por ejemplo, resulta difícil imaginar un foco que no se pudiera intercambiar.

La revolución industrial.

Fue en esencia, la sustitución del poder humano por el poder de las máquinas. Se dio un gran ímpetu cuando en 1764 cuando James Watt inventó el motor de vapor, que fue la fuente de poder para las máquinas en movimiento. La revolución industrial se aceleró aún más a fines del siglo XVII con el desarrollo del motor de gasolina y de la electricidad. A principios de este siglo se desarrollaron los conceptos de producción en masa, aunque no tuvieron difusión sino hasta la primera guerra mundial.

El estudio científico del trabajo.

Se basa en el concepto de que se puede utilizar el método científico para estudiar el trabajo. El pensamiento de esta escuela busca descubrir el mejor método para trabajar (Hicks; 2000) utilizando el siguiente enfoque:

- Observación de los métodos de trabajo actuales
- Desarrollo de un método mejorado a través de la medición y análisis científico
- Capacitación de los trabajadores en el nuevo método y
- Retroalimentación constante y administración del proceso de trabajo.

Este estudio tuvo oposición por parte de sindicatos, trabajadores y académicos. Sin embargo los principios de la administración científica se pueden aplicar actualmente.

Las relaciones humanas.

El movimiento de relaciones humanas subrayó la importancia central de la motivación y del elemento humano en el diseño del trabajo. En estos estudios se indicó que la motivación de los trabajadores, junto con el ambiente de trabajo físico y técnico, forman un elemento crucial para mejorar la productividad.

6.2.- Definición de Producción

El proceso de producción (Stoner; 2001) es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En este, se conjugan la maquinaria, los insumos (materiales, materia prima) y el personal de la empresa necesarios para realizar el proceso. Es necesario que el proceso de producción quede determinado claramente, a manera que permita a los empleados obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios.

Recuerde también que en la actualidad existe una marcada tendencia por utilizar sistemas, procesos y productos amigables con el medio ambiente, por lo que debe considerarse que se evite cualquier daño a la naturaleza.

Las preguntas fundamentales que se debe responder para establecer un proceso de producción son:

- Establezca todas las actividades necesarias para elaborar el producto.
- Ordene las actividades de una manera lógica y en secuencia.
- Determine los tiempos requeridos para desarrollar cada actividad.
- Elabore un flujo de su proceso de producción, y establezca aspectos de control de calidad en ese flujo, identificando los pasos más problemáticos del proceso.

6.3.- Fases de un proceso productivo

Un sistema ya sea una fábrica o una empresa de servicios o agencia gubernamental, nacen de una idea, pasan por una etapa de crecimiento y cambios en forma continua para hacer frente a nuevas exigencias, algunas veces desaparecen.

A continuación se hace mención de las etapas (Hicks; 2000) que lo conforman:

- Nacimiento del sistema. Esto sucede cuando se propone una idea para producir un producto o servicio y se analizan las posibilidades de mercado, producción, capital, etc.
- Diseño del producto y selección del proceso. Si se toma la decisión de producir, hay que especificar la forma final del producto y como se va hacer (maquinaria, equipo, etc.).
- Diseño del sistema. Se debe de determinar los sistemas de producción, inventarios y control de calidad así como de dotar de personal etc.

- Arranque del sistema. Es muy probable que existan problemas en la fase de arranque lo que requerirá cambios en el diseño, redistribución y ajuste de personal; una vez que esta funcionando, los problemas se vuelven más cotidianos (mantenimiento, cambios para eliminar deficiencias, etc.) a esta etapa se le denomina Estado Estable.
- Transformación o muerte. El estado estable puede verse alterado por distintos motivos.

Pueden entrar nuevos productos al sistema, esto puede provocar cambios importantes en los métodos de fabricación.

Los mercados pueden cambiar e incluso desaparecer. Si estos cambios son moderados quizá con una ligera modificación al sistema, pueda continuar su ciclo de vida. Pero si el sistema no puede ajustarse a las modificaciones necesarias, entonces, en el caso extremo la empresa morirá (por liquidación o por una venta o fusión).

6.4.- Relación del departamento de producción y otros departamentos

Producción - Recursos Humanos.

Una de las causas más comunes, y sin embargo desconocida, de la baja eficiencia del personal que utilizan las empresas, es la falta de adaptación entre las características de los puestos y las facultades de los empleados. En otras palabras cada persona por su temperamento peculiar, alcanza su máxima eficiencia cuando encuentra las condiciones óptimas de trabajo. La empresa debe de tener para cada puesto al hombre adecuado. La planeación y control de personal, debe llevarse a cabo en función de: objetivos, políticas, salarios, inventarios, etc.

Se puede decir que el factor humano es de primordial importancia. La dirección competente, la adecuada selección del personal, la asignación adecuada del trabajo, la creación de buenas condiciones de trabajo, el reconocimiento, son todos elementos que ayudan a promover la eficiencia para el éxito de una empresa.

Producción - Mercadotecnia.

El departamento de mercadotecnia, entre otras cosas, se encarga de realizar trabajos de investigación de mercados, para que en base a ese estudio, el departamento de producción planee su volumen de producción.

Existen muchos conflictos entre estos dos departamentos (Stoner; 2001) por ejemplo:

- Mercadotecnia
 - ❖ Producción con poca anticipación
 - ❖ Tandas cortas con muchos modelos
 - ❖ Cambios frecuentes de modelos
 - ❖ Pedidos especiales
 - ❖ Control estricto de calidad.

- Producción
 - ❖ Producción con gran anticipación
 - ❖ Tandas grandes con pocos modelos
 - ❖ Sin cambios de modelos
 - ❖ Control normal de calidad.

Producción – Finanzas.

El presupuesto del sistema financiero asigna fondos al sistema de producción para cubrir sus gastos. Es sumamente importante que el sistema financiero, a través de su sistema de control, mantenga informado oportunamente al sistema de producción del estado de los gastos, respecto a los presupuestos que cubre este sistema.

6.5.- Diagrama de procedimiento

Dentro de las macrodecisiones se encuentran la selección del proceso y la selección de la tecnología. Una vez que se toman estas decisiones, se puede proceder con las decisiones de nivel micro en el diseño del proceso, que son el análisis del flujo del proceso y la distribución de las instalaciones.

Estas decisiones de nivel micro afectan la toma de decisiones de otras partes de operaciones, incluyendo decisiones sobre programación, niveles de inventario y tipos de puestos que se diseñaran, así como los métodos de control de calidad a usar. Por lo tanto las microdecisiones sobre el diseño de procesos se deben diseñar siempre teniendo en mente sus efectos sobre las demás partes de operación.

Uno de los instrumentos de trabajo más importantes es el diagrama de proceso, que es una representación gráfica relativa a un proceso industrial o administrativo.

El diagrama para el procedimiento, es el orden y combinación de las diferentes actividades de producción; y es una secuencia de operaciones expresada en forma gráfica. También es una forma de detallar y estudiar el proceso de producción, a través de la utilización de un diagrama de flujo, cuya simbología básica (Hicks; 2000) se muestra en la tabla 6.1.

Tabla 6.1. Diagrama de Flujo.

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Se refiere a cualquier actividad cuyo resultado sea una transformación física o química en un producto o componente del mismo.
	DEMORA	Cualquier lapso en el que un componente del producto se encuentre esperando por alguna operación, revisión o traslado.

	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	Custodiar un producto o insumo en el almacén, hasta que se necesite para su utilización o venta
	INSPECCIÓN	Se refiere a efectuar comparaciones o verificaciones de las características comparándolas con los estándares de calidad, así como la cantidad determinada para el mismo.
	TRANSPORTE	Cualquier movimiento que no forme parte de una operación o de una inspección.
	DOCUMENTO	Generalmente se utiliza para designar cheques, requisiciones, cotizaciones, etc. Todo aquello que sea necesario para un efectivo desarrollo del proceso productivo.

Elabore un diagrama de flujo del procedimiento de manufactura de su producto y/o servicio, desde la llegada del insumo necesario para la producción, hasta que se obtenga el producto final, empacado y dispuesto para la venta.

Ejemplo:

Un analista de producción calcula los tiempos necesarios para llevar a cabo las actividades asociadas con un nuevo proceso de moldeo y tiene la siguiente información, la cual se muestra en la tabla 6.2.

Tabla 6.2. Tiempos de proceso de moldeo.

NÚMERO	CLASIFICACIÓN	TIEMPO
1	operación de moldeo	12 minutos
2	inspección de moldeo	2 minutos.
3	esperar montacargas	13 minutos
4	transportar al almacén	4 minutos
5	almacén. Esperar embarque	3 días

Cuando se realiza un diagrama de flujo, las preguntas típicas que se deben hacer (Hicks; 2000) son:

- QUE. ¿Qué operaciones son realmente necesarias?, ¿se pueden eliminar algunas operaciones, combinar o simplificarse?, ¿se debe rediseñar el producto para facilitar la producción?
- QUIEN. ¿Quién realiza cada operación?, ¿puede rediseñarse la operación para utilizar menos habilidad o menos hora hombre?, ¿pueden combinarse las operaciones para enriquecer puestos y mejorar así la productividad o las condiciones de trabajo?

- **DONDE.** ¿En donde se realiza cada operación?, ¿puede mejorarse la distribución para reducir la distancia que se recorre o para hacer que las operaciones sean más accesibles?
- **CUANDO.** ¿Cuándo se realiza cada operación?, ¿existe un exceso de retrasos o almacenamiento?, ¿algunas operaciones ocasionan cuellos de botella?
- **COMO.** ¿Cómo se hace la operación?, ¿pueden utilizarse mejores métodos, procedimientos o equipos?, ¿debe revisarse la operación para hacerla más fácil o para que consuma menos tiempo?

A partir de las respuestas a estas preguntas, se pueden hacer mejoras en los procedimientos, tareas, equipo, materia prima, distribución o información para control administrativos. Básicamente el objetivo es añadir mayor valor al producto o al servicio mediante la eliminación del desperdicio o de actividades innecesarias en todas las etapas.

El análisis de flujo del proceso, no solo tiene una naturaleza de tecnología, este tipo de análisis también afecta al diseño de puestos y los aspectos sociales del ambiente de trabajo. Este enfoque incluye, un análisis tradicional del flujo del proceso como un diagnóstico de los puestos y de las actitudes organizacionales. Después del análisis se concluye, que se debe poner mucha atención en el elemento humano en el análisis del flujo del proceso, no solo para el diseño del nuevo sistema, sino también para obtener la aceptación de los cambios. La investigación ha demostrado que la mejor manera de lograrlo, es involucrando a las personas afectadas en todas las etapas del diagnóstico del diseño. Esto tiende a promover la propiedad individual del nuevo sistema y, por lo tanto, reduce los temores relacionados con el cambio.

6.6.- Maquinaria y equipos

En esta sección no es necesario comentar mucho; ya que es suficiente un listado de las actividades materiales (y no materiales) que se llevan a cabo en el nuevo proyecto.

El proceso productivo permite establecer las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones necesarias para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios de la empresa.

Para esto se debe (Hicks; 2000) realizar:

- Desglosar el proceso en actividades específicas.
- Hacer un listado de todo el equipo/maquinaria requerido para cada actividad.
- Elaborar un listado de las herramientas que se necesitan en cada actividad.
- Determinar los insumos requeridos en el proceso.
- Establecer el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.
- Determinar cualquier otro requerimiento especial de instalaciones que viabilice el desarrollo de cada actividad.
- No olvidar las especificaciones técnicas del proceso productivo.

La matriz de la tabla 6.3 puede ser de mucha utilidad para este apartado, ya en el se registra la maquinaria y equipo, cantidad, especificaciones técnicas, cantidad de producción y precio de mercado.

Tabla 6.3. Matriz de maquinaria y equipo.

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	CANTIDAD DE PRODUCCIÓN	PRECIO MERCADO
TOTALES				

Muebles y enseres.

Aquí debe citar la cantidad y clase de muebles y enseres necesarios para el funcionamiento de su empresa. Para lo cual se recomienda utilizar la matriz de la tabla 6.4, ya que en dicha matriz se registran muebles y enseres, cantidad, clase y el precio de mercado.

Tabla 6.4. Matriz de muebles y enseres.

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	CLASE	PRECIO MERCADO
TOTALES			

Materias primas.

Para cada uno de los productos que se van a elaborar hay que enumerar las materias primas necesarias, indicando proveedor, plazo de entrega, unidad de medida, precio, plazo de pago y disponibilidad en el mercado. Esto puede realizarlo a través de la tabla 6.5.

Tabla 6.5. Matriz de materias primas.

PRODUCTO	MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	PLAZO DE ENTREGA	UNIDAD MEDIDA	PRECIO	PLAZO PAGO	DISPONIB.

Tecnología de producción.

Es necesario determinar la tecnología disponible para realizar el producto. Debe de especificarse, ya que por medio de ella es (Stoner; 2001) posible:

- Determinar el nivel de tecnología que se está utilizando es el adecuado, de acuerdo al tipo de proyecto y a la región donde se desarrollará.
- Considerar todas las alternativas de tecnología, no dejar ninguna fuera del proceso de selección.
- Disponibilidad para obtener la tecnología.
- Cualquier tipo de estipulaciones especiales para hacer uso de la tecnología, tales como convenios, acuerdos, etc.
- Posibilidad de copiado (búsqueda de protección en cuanto a Propiedad Intelectual si la tecnología es original).

Lo que se le sugiere es que describa cuales serán los métodos de producción, y los equipos y técnicas particulares que usted tendrá para producir en su empresa, eso le ayudará a ver de mejor manera y mas claro, donde debe poner más atención a este aspecto de la empresa.

6.7.- Estudio de métodos

Introducción a la medición del trabajo.

La medición del trabajo y el estudio de métodos tienen sus raíces en la actividad de la administración científica. Frederick Taylor mejoro los métodos de trabajo mediante el estudio detallado de movimientos y fue él primero en utilizar el cronometro para medir el trabajo.

Otra de las contribuciones de Taylor fue la idea de que un estándar de producción (ejemplo, minutos por pieza) debe establecerse por cada trabajo. Un estándar determina la cantidad de salida esperada de producción de un trabajador y se utiliza para planear y controlar los costos directos de mano de obra.

La medición del trabajo sigue siendo una practica útil, pero polémica. Por ejemplo, la medición del trabajo con frecuencia es un punto de fricción entre la mano de obra y la administración. Si los estándares son demasiados apretados, pueden resultar en un motivo de queja, huelgas o malas relaciones de trabajo. Por otro lado, si los estándares son demasiados holgados, pueden resultar en una planeación y control pobres, altos costos y bajas ganancias.

La medición del trabajo hoy en día involucra no únicamente el trabajo de los obreros en sí, sino también el trabajo de los ejecutivos.

Propósitos de la medición del trabajo.

La medición del trabajo se puede utilizar para diferentes propósitos. Es responsabilidad del gerente de operaciones definir este propósito y asegurar el uso de técnicas apropiadas para medir el trabajo. A continuación se mencionan (Hicks; 2000) dichos propósitos:

- *Evaluar el comportamiento del trabajador.* Esto se lleva a cabo comparando la producción real durante un periodo de tiempo dado con la producción estándar determinada por la medición del trabajo.
- *Planear las necesidades de la fuerza de trabajo.* Para cualquier nivel dado de producción futura, se puede utilizar la medición del trabajo para determinar que tanta mano de obra se requiere.
- *Determinar la capacidad disponible.* Para un nivel dado de fuerza de trabajo y disponibilidad de equipo, se pueden utilizar los estándares de medición del trabajo para proyectar la capacidad disponible.
- *Determinar el costo o el precio de un producto.* Los estándares de mano de obra obtenidos mediante la medición del trabajo, son uno de los ingredientes de un sistema de cálculo de precio. En la mayoría de las organizaciones, el cálculo exitoso del precio es crucial para la sobre vivencia del negocio.
- *Comparación de métodos de trabajo.* Cuando se consideran diferentes métodos para un trabajo, la medición del trabajo puede proporcionar la base para la comparación de la economía de los métodos. Esta es la esencia de la administración científica, idear el mejor método con base en estudios rigurosos de tiempo y movimiento.
- *Facilitar los diagramas de operaciones.* Uno de los datos de salida para todos los diagramas de sistemas es el tiempo estimado para las actividades de trabajo. Este dato es derivado de la medición del trabajo.
- *Establecer incentivos salariales.* Bajo incentivos salariales, los trabajadores reciben más paga por mas producción. Para reforzar estos planes de incentivos se usa un estándar de tiempo que define al 100% la producción.

Estándar de tiempo.

Los resultados principales de algunos tipos de actividad de medición del trabajo es un estándar de producción, llamado también un estándar de tiempo o simplemente un estándar.

Un estándar se puede definir formalmente como una cantidad de tiempo que se requiere para ejecutar una tarea o actividad cuando un operador capacitado trabaja a un paso normal con un método preestablecido.

Características (Hicks; 2000) de un estándar de tiempo:

- Un estándar es normativo. Esto define la cantidad de tiempo que debe requerirse para trabajar bajo ciertas condiciones.
 - Un estándar también requiere que se preestablezca un método para el trabajo o actividad. Generalmente el "mejor" método se desarrolla para eliminar movimientos desperdiciados y para dar forma continua al trabajo cuando sea posible.
- El método prescrito generalmente se pone por escrito.
- Por último un estándar requiere que un operador capacitado realice el trabajo a un paso normal. Un operador que es apropiado para el tipo de trabajo en cuestión debe seleccionarse y este operador se debe de capacitar cuidadosamente para seguir el método.

Un "paso normal" significa que el operador no está trabajando ni demasiado rápido ni demasiado lento sino a un paso que puede ser sostenido por la mayoría de los trabajadores durante todo un día.

Un estándar se puede expresar en dos formas: ya sea como el tiempo requerido por unidad de producción o el recíproco: producción por unidad de tiempo.

Estudio de métodos.

La mayoría de las mejoras resultantes de la medición del trabajo radica en los estudios fundamentales de métodos, que proceden a los estudios de tiempo en sí. No obstante que los estándares de tiempo se utilizan para propósitos de control administrativo, los estándares por sí solos no mejoran la eficiencia. Una gran cantidad de mejora productiva durante el siglo XX se ha debido a la aplicación de métodos.

Un estudio común de método debe (Hicks; 2000) de contener:

- *Definir los objetivos y limitaciones del estudio.* Los objetivos del estudio de métodos podrían mejorar la productividad en un 50% o, alternativamente, aumentar la eficiencia utilizando las máquinas actuales. La administración debe definir claramente los objetivos del estudio, dado que existen muchas posibilidades.
- *Decidir que enfoque de estudio utiliza.* El enfoque relacionado, en el segundo paso, podría consistir en un estudio muy elaborado de movimiento; el enfoque podría incluir la responsabilidad del trabajador para el estudio. El enfoque podría utilizar cualquier número de técnicas diferentes de medición del trabajo.
- *Avisar del estudio a los trabajadores.* En el tercer paso el estudio se comunica a los trabajadores. Un estudio de métodos nunca debe ser una sorpresa para la fuerza de trabajo. Normalmente se les debe de informar a los trabajadores por escrito o en una junta donde ellos tengan la oportunidad de hacer preguntas.

Cuando se informe a los trabajadores, la administración debe de exponer los objetivos y el enfoque planeado para el estudio junto con los asuntos de la seguridad del trabajo, el ritmo del trabajo, y los beneficios del trabajador.

- *Descomponer el trabajo en elementos.* Descomponer el trabajo en elementos, esto se hace para facilitar el análisis debido a que cada elemento requería un método específico.
- *Estudiar el método mediante el uso de gráficas.* Cada elemento del trabajo, entonces, se estudia a través de la observación y el uso de gráficas. El propósito del análisis de métodos es idear un método que sea eficiente y económico en tanto se consideran las necesidades sociales y psicológicas de los trabajadores.
- *Decidir un método para cada elemento de trabajo.* Finalmente, se diseña el trabajo seleccionando un método para cada elemento del trabajo. La decisión la puede tomar el ingeniero industrial, el trabajador o el gerente.

Se puede utilizar varias gráficas diferentes para estudiar los métodos de trabajo. El primer tipo de gráficas utilizadas es el diagrama de flujo del proceso, el cual describe el proceso completo y su interrelación entre trabajos y actividades.

Después de que se ha preparado el diagrama de flujo de proceso, se pone atención en el nivel de estudio de movimientos para una tarea o un elemento del trabajo en particular. Se utilizan tres tipos principales de gráficas en el nivel micro del análisis: *la gráfica de actividades, la gráfica de operaciones y la gráfica Simo* (movimiento simultáneo).

- La *gráfica de actividades* llamada gráfica "hombres-máquinas", indica la relación entre el operador y la máquina.

Ejemplo: en la tabla 6.6 se tiene un desglose de las actividades para el trabajo de preparar bebidas con un mezclador automático en un bar.

Tabla 6.6. Actividades para preparar bebidas.

OPERADOR	TIEMPO	MAQUINA	TIEMPO
Tomar orden al cliente.	0.3 min.	Desocupado	0.3 min.
Cargar mezclador	0.5 min.	Cargar mezclador	0.5 min.
Desocupado.	0.6 min.	Hacer funcionar el mezclador	0.6 min.
Activar mezclador.	0.2 min.	Vaciar el mezclador	0.2 min.
Servir la bebida.	0.5 min.	Desocupado	0.5 min.

La gráfica muestra lo que esta haciendo la máquina y lo que esta haciendo el operador en cada punto de ese momento. De esta gráfica es posible determinar el tiempo ocioso del operador y de la maquina, así como identificar los elementos máquina - paso y operador.

Con esta información se puede determinar si el operador puede operar otra máquina o si son posibles algunos cambios en el método para utilizar la máquina o que el trabajador realice su labor mas eficientemente.

- La *gráfica de operación* indica los movimientos detallados de las manos de un trabajador durante cada paso. Se pretende que la gráfica de operación indique los movimientos de la mano izquierda y la mano derecha durante la tarea de firmar una carta, como se muestra en la tabla 6.7.

Tabla 6.7. Movimientos para firmar una carta.

MANO IZQUIERDA	MANO DERECHA
Tomar papel	Tomar la pluma
	Colocarse la pluma
	Mover la pluma hacia el papel
Presionar el papel	Colocar la pluma para escribir
	Firmar la carta
soltar el papel	Mover la pluma a un lado
	Colocar la pluma en el escritorio
Movimiento de traslado.	Trabajo realizado.

- Otro tipo de *gráfica de estudio de movimiento*, que es similar a la de operación, es la gráfica Simo. La gráfica Simo también indica los movimientos de la mano izquierda y de la mano derecha, pero incluye el tiempo para cada movimiento.

Al describir el método actual en detalle mediante el uso de una gráfica de operaciones, se debe ser capaz de desarrollar un método mejorado.

Esto se lleva a cabo analizando la tabla de operaciones de acuerdo a los tres aspectos de la tarea: uso del cuerpo humano, acomodo del lugar de trabajo y diseño de las herramientas y del equipo.

6.8.- Conclusión al capítulo

Toda empresa cuenta con sistema de producción, por lo que resulta indispensable conocer la etapas que conforman las fases de un proceso productivo, siendo estas: el nacimiento del sistema, el diseño del producto y la selección del proceso, el diseño del sistema, el arranque del sistema y la transformación. Así también es necesario conocer la relación que existe entre producción con recursos humanos, con mercadotecnia y con finanzas.

Una de las herramientas que ayuda en un proceso industrial, es el diagrama de procedimientos, que es el orden y la secuencia de las diferentes actividades de producción, y esto se puede expresar en forma gráfica, que es por medio de símbolos.

Así también es necesario hacer un lista de materiales que son utilizados para la elaboración del producto y/o prestación del servicio.

Una de las técnicas utilizadas en la producción es el estudio de métodos, que consiste en el estudio detallado de movimientos para la elaboración del producto, pero tiene el inconveniente de que si los estándares son demasiados apretados, puede resultar motivo de queja, huelga o mala relación de trabajo, por otro lado si los estándares son demasiados holgados puede resultar en una planeación y control pobre, con altos costos y bajas ganancias.

En el desempeño laboral, la producción me ayudado a establecer las actividades necesarias para desarrollar los sistemas que ayude al área, así como ordenar las actividades de manera lógica y en secuencia, y determinar los tiempos requeridos para desarrollar el sistema. Y como parte del desarrollo del sistema elaborar un flujo del proceso, esto con el fin de tener el panorama más claro, y que en el futuro me ayude a identificar de manera inmediata el problema, así como el darle un mejor mantenimiento.

Este capítulo de producción, lo considero como el corazón de la empresa, y si la actividad de esta sección se interrumpe, toda la empresa dejaría de ser productiva. El objetivo de la persona a cargo de la producción: es laborar un producto de calidad, oportunamente y al menor costo posible, con inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.

Por lo anterior, la productividad lo considero como, una actitud de la mente. En donde se busca mejorar continuamente todo lo que existe, considero que se basa en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy.

Capítulo 7.- Calidad

7.1.- Definición de calidad

Existen grandes problemas para establecer un concepto de calidad que sea útil en todas las situaciones y bajo todos los entornos.

No obstante, tenemos que tener en cuenta que la mayor parte de los autores han utilizado distintos enfoques a la hora de definir la calidad. Así, algunas de ellas se basan en el usuario. Éstas defienden que la calidad "reside en los ojos del usuario". Al personal de marketing le gusta esta definición, y a los clientes también. Para ellos, una mejor calidad implica mejores acabados, más prestaciones y otras mejoras (a veces costosas). Para los directivos de operaciones, la calidad se basa en la fabricación. Creen que la calidad significa conformidad con las especificaciones y con hacer las cosas bien a la primera. Un tercer enfoque es el que se basa en el producto, y considera la calidad como una variable precisa y mensurable.

La calidad afecta a una empresa (Deming; 2002) de cuatro maneras:

1. **Costos y Participación en el mercado.** Una calidad mejorada puede conducir a una mayor participación en el mercado y ahorro en el costo. Se ha demostrado que las compañías con mas alta calidad son las más productivas. Cuando se consideran los costos, se ha determinado que estos son mínimos, cuando el 100% de los bienes o servicios se encuentran perfectos y libres de defectos.
2. **La Reputación de la Compañía.** Una empresa que desarrolla una baja calidad tiene que trabajar el doble para desprenderse de esta imagen cuando llega la disyuntiva de mejorar.
3. **Responsabilidad del Producto.** Las organizaciones que diseñan productos o servicios defectuosos pueden ser responsabilizados por daños o lesiones que resulten de su uso.
4. **Implicaciones Internacionales.** En esta tecnología la calidad es un asunto internacional; tanto para una compañía como para un país, en la competencia efectiva dentro de la economía global, sus productos deben de cumplir con las expectativas de calidad y precio. Los productos inferiores dañan a la empresa y a las naciones, tanto en forma interna como en el extranjero.

7.2.- Principales filosofías de la calidad

7.2.1.- Filosofía de Deming

Establece el siguiente planteamiento, cuando se mejora la calidad se logra:

- Los costos disminuyen debido a menos reprocesos.
- Menor número de errores.
- Menos demora y obstáculos.
- Mejor utilización de las máquinas, del tiempo y de los materiales.

W. Eduard Deming en base a su experiencia como consultor en empresas japonesas y americanas durante cuatro décadas se fundamenta en un conjunto de 14 puntos para explicar como debe llevarse a la práctica la gestión de la calidad.

A partir de ellos puede definirse y articularse una teoría de gestión de la calidad basada en la mejora continua de productos, servicios y procesos:

A continuación se enumeran los catorce puntos que conforman (Deming; 2002) la filosofía de Deming:

1. Crear en el propósito de mejora del producto y servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el campo de los negocios.
2. Adoptar una nueva filosofía eliminar los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, productos defectuosos.
3. Suspender la dependencia de la inspección masiva, se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad.
4. Eliminar la practica de hacer negocio sobre la base del precio de venta, en vez de esto, mejorar la calidad por medio del precio, es decir minimice el costo total.
5. Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente.
6. Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir una supervisión para que fomente el trabajo en equipo con el objeto de mejorar la calidad lo cual automáticamente mejora la productividad.
8. Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa.
9. Romper barreras entre los departamentos. Debe existir comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos tienen un objetivo común.
10. Eliminar eslogans y metas enfocadas a incrementar la productividad sin proveer métodos.
11. Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas ya que si la principal meta es la cantidad, la calidad se va a ver afectada.
12. Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.
14. Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores.

7.2.2.- Filosofía de Juran

Planificación de la calidad y control de calidad. La planificación de la calidad consiste en desarrollar los productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes.

El primer paso para planear la calidad es identificar quiénes son los clientes. Para identificar a los clientes hay que seguir el producto para ver sobre quiénes repercute. Para comprender las necesidades de los clientes, debemos ir más allá de las necesidades manifestadas y descubrir las no manifestadas. Las percepciones de los clientes pueden parecerse irreales, pero para los clientes son una realidad y, por lo tanto tenemos que tomarlas en serio.

La precisión en asuntos de calidad exige que lo digamos con números. Antes de planificar el proceso, deberán ser revisados los objetivos por las personas involucradas.

El objetivo óptimo de la calidad tiene que satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores por igual. La calidad de una empresa empieza por la planeación de la misma.

Muchas empresas tienen que hacer frente a graves pérdidas y desechos, debido a las deficiencias del proceso de planeación.

7.2.3.- Filosofía de Crosby

A continuación se mencionan los catorce puntos que conforman (Deming; 2002) la filosofía de Crosby:

1. Compromiso en la dirección.
2. Equipos de mejoramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Concientización de la calidad.
6. Equipos de acción correctiva.
7. Comités de acción.
8. Capacitación.
9. Día cero defectos.
10. Establecimiento de metas.
11. Eliminación de la causa de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejo de calidad.
14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad.

7.2.4.- Filosofía de Tagushi

Propone la palanca de calidad. Solo en la etapa de diseño de un producto podemos tomar medidas contra la variabilidad causada por agentes internos, externos y por imperfecciones de manufactura (ruido).

La palanca de la calidad (Deming; 2002) se conforma por:

- Diseño del producto
- Diseño del proceso
- Producción
- Mejora del producto

7.2.5.- Filosofía de Ishikawa

La filosofía de Ishikawa es conocido por el uso del *diagrama causa-efecto* ya que se trata de una herramienta orientada a localizar los lugares del proceso donde pueden surgir los problemas de calidad o donde colocar puntos de inspección. El objetivo es identificar las distintas causas que se piensan afectan a los resultados de calidad, señalando mediante flechas la relación causa-efecto entre ellas.

Se le conoce también con el nombre de "*diagrama de Ishikawa*" debido a que Kaouru Ishikawa fue el primer autor que lo utilizó para resolver problemas de calidad o "diagrama de espina de pez" debido a su aspecto final.

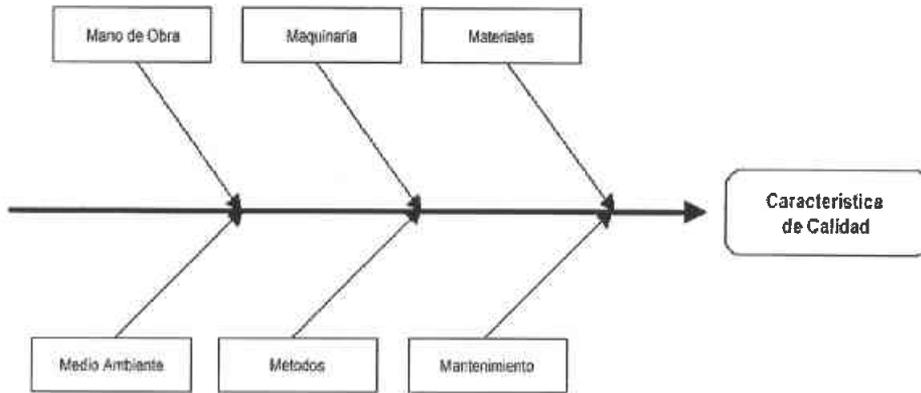
A la derecha del diagrama se sitúa el "efecto" que es la característica de calidad sobre la que se quiere investigar. A la izquierda, todas las "causas" o factores que influyen en dicha característica. Una vez que se tiene decidida la característica a analizar y trazado el tronco del diagrama, se clasifican las causas.

Esta clasificación se puede realizar de dos formas: expandiendo las ramas grandes o bien las pequeñas. En el caso de optar por la primera, la clasificación se puede realizar agrupando las causas en cuatro grandes grupos: materiales, métodos, máquinas y medidas que son las "4M" definidas por Ishikawa.

En los últimos tiempos, se utiliza un método similar que, por analogía, ha sido denominado de las 6M donde las causas básicas (Deming; 2002) son: mano de obra, maquinaria, materiales, métodos, mantenimiento y medio ambiente o entorno, esto puede observarse en la figura 7.1.

A continuación se pasaría a estudiar las causas que influyen en cada una de las anteriormente definidas, obteniendo así las ramas medias; después las que influirían en las medias, determinando de este modo las ramas pequeñas, y así sucesivamente, hasta que finalizase el diagrama. Esto sucederá cuando no se pueda definir ninguna causa más que pueda afectar a la característica en estudio.

Figura 7.1. Diagrama causa-efecto de "6M".

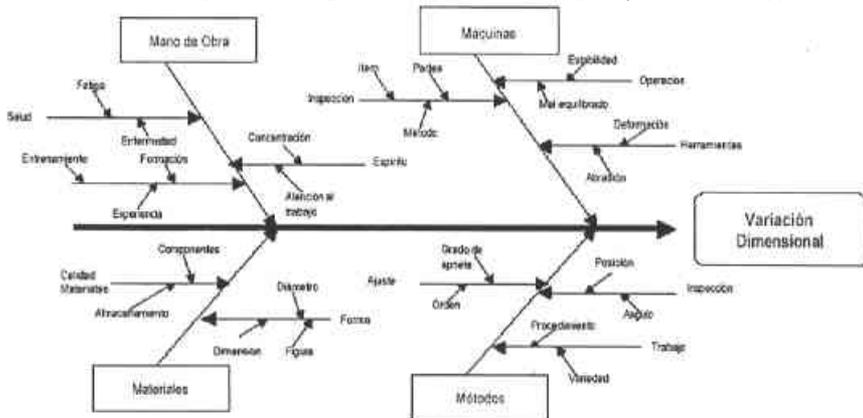


Si se opta por la expansión de las ramas pequeñas, lo que suele hacerse es enumerar todas las causas que puedan influir en el caso de estudio y, después ir agrupándolas y clasificándolas de modo que se obtenga el diagrama final.

Para la obtención de las diversas causas es aconsejable la realización por parte del grupo que va a construir el diagrama, de varias sesiones de brainstorming o tormenta de ideas (dicha técnica consiste en reuniones en grupo donde los miembros expresan libremente las sugerencias que se les ocurra sobre un tema en concreto, evitando cualquier expresión de crítica sobre las ideas emitidas).

Una vez establecido el diagrama, los participantes deben asegurarse que no se ha omitido ningún factor, insertándolo en su lugar correspondiente en caso de que esto hubiera sucedido. Se llega así a un diagrama completo en el que se podrán identificar los factores que afectan fuertemente a la característica analizada, pudiendo de este modo atacarlos y asegurar la calidad prevista como objetivo. El resultado de todos estos pasos sería un diagrama como se muestra en la figura 7.2.

Figura 7.2. Diagrama Causa-Efecto (completo).



A continuación se enumera los quince puntos (Deming; 2002) de Ishikawa:

1. El control total de calidad es hacer lo que se debe hacer en todas las industrias.
2. El control de calidad que no muestra resultados no es control de calidad.
3. Hagamos un control total de calidad que traiga tantas ganancias que no sepamos que hacer con ellas.
4. El control de calidad empieza con educación y termina con educación.
5. Para aplicar el control total de calidad tenemos que ofrecer educación continua para todo, desde el presidente hasta los obreros.
6. El control total de calidad aprovecha lo mejor de cada persona.
7. Cuando se aplica el control total de calidad, la falsedad desaparece de la empresa.
8. El primer paso del control total de calidad es conocer los requisitos de los consumidores.
9. Prever los posibles defectos y reclamos.
10. El control total de calidad llega a su estado ideal cuando ya no requiere de inspección.
11. Elimínese la causa básica y no los síntomas.
12. El control total de calidad es una actividad de grupo.
13. Las actividades de círculos de calidad son parte del control total de calidad.
14. El control total de calidad no es una droga milagrosa.
15. Si no existe liderazgo desde arriba no se insista en el Control Total de Calidad (CTC).

7.3.- Control Total de Calidad (CTC)

Se refiere al énfasis de calidad que enmarca la organización entera, desde el proveedor hasta el consumidor. La administración de la calidad total enfatiza el compromiso administrativo de llevar una dirección continua y extenderla a toda la empresa, hacia toda la excelencia en todos los aspectos de los productos y servicios que son importantes para el cliente.

Conceptos básicos para un CTC.

- *Mejoramiento continuo.* La administración del control de la calidad requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. En Estados Unidos de Norte América utilizan la expresión cero defectos y seis sigma para describir los esfuerzos continuos de mejoramiento. Cualquiera que sea la palabra o frase utilizada, los administradores son figuras claves en la construcción de una cultura de trabajo que apoya el mejoramiento continuo. La calidad es una búsqueda sin fin.

- *Involucrar al empleado.* Se ha detectado que el 85% de los problemas de calidad tiene que ver con los materiales y los procesos y; no con el desempeño del empleado por lo tanto la tarea consiste en diseñar el equipo y los procesos que produzcan la calidad deseada.

Esto se puede lograr con un alto grado de compromiso de todos aquellos involucrados con el sistema en forma diaria ya que lo entienden mejor que nadie. Las técnicas para construir la confianza de los empleados incluyen:

- ❖ La construcción de redes de comunicación que incluyan a los empleados.
 - ❖ Supervisiones abiertas y partidarias.
 - ❖ Mudar la responsabilidad de administración y asesoría a los empleados de producción.
 - ❖ Construir organizaciones con moral alta.
 - ❖ Técnicas formales como la creación de equipos y círculos de calidad.
- *Círculos de calidad.* Es un grupo formado entre 6 y 12 empleados voluntarios, que se reúnen en forma regular para resolver problemas relacionados con el trabajo, reciben capacitación de planeación en grupo, solución de problemas y control estadístico de la calidad.

Las características en una organización con control total de calidad, deben ser (Deming; 2002) los siguientes:

- Esfuerzos dirigidos hacia la satisfacción del cliente interno y externo.
- Atención dirigida hacia la reducción de problemas con los procesos o productos, no con los problemas de la gente.
- La primera prioridad es la calidad.
- La gerencia esta comprometida al mejoramiento continuo, apoya un ambiente de confianza.
- Las responsabilidades y roles son claramente definidos.
- La atención se centra con la prevención en vez de la inspección.
- Las personas son el recurso importante.
- Trabajo en equipo es la norma.
- La capacitación esta dirigida hacia el desarrollo de la fuerza labora.
- La administración por calidad total debe ser ampliamente apoyada y requiere de un buen plan de implementación.

La responsabilidad que debe asumir la gerencia debe ser:

- La gerencia debe estar comprometida a lograr el mas alto nivel de calidad.

- Hay que cultivar ganadores y campeones en su compañía.
- Debe honrar las palabras y promesas dirigidas a sus clientes y a sus empleados.
- Compromiso total hacia un programa de calidad total integral.
- Alineamiento de la organización hacia una misión común.
- Establecimiento de una estructura organizacional para el cambio.
- Entrenamiento de todos los socios de la compañía para el cambio.
- Entrenamiento de todos los socios de la compañía en control total de la calidad.

7.4.- Seis Sigma

Seis Sigma, es una filosofía de trabajo y una estrategia de negocios, la cual se basa en el enfoque hacia el cliente, en un manejo eficiente de los datos y metodologías y, diseños robustos, que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos menor o igual a 3.4 defectos por millón.

Adicionalmente, otros efectos obtenidos son: reducción de los tiempos de ciclo, reducción de los costos, alta satisfacción de los clientes y más importante aún, efectos dramáticos en el desempeño financiero de la organización.

En general, los procesos estándar (Pande; 2005) tienden a comportarse dentro del rango de tres (3) Sigma, lo que equivale a un número de defectos de casi 67,000 por millón de oportunidades (DPMO), si ocurre un desplazamiento de 1.5 Sigma; esto significa un nivel de calidad de apenas 93.32%, en contraposición con un nivel de 99.9997 % para un proceso de Seis Sigma. Comparativamente, un proceso de Tres Sigma es 19,645 veces más malo (produce más defectos) que uno de Seis Sigma.

Las empresas comprometidas con la satisfacción del cliente en la entrega oportuna de productos y servicios, libres de defectos y a costos razonables. Algunos ejemplos: Motorola, Allied Signal, General Electric., Polaroid, Sony, Lockheed, NASA, Black & Decker, Bombardier, Dupont, Toshiba, etc.

Por ejemplo, Motorola entre 1987 y 1994 redujo su nivel de defectos por un factor de 200. Redujo sus costos de manufactura en 1.4 billones de dólares. Incrementó la productividad de sus empleados en 126.0% y cuadruplicó el valor de las ganancias de sus accionistas.

Los resultados para Motorola hoy en día son los siguientes: incremento de la productividad de un 12.3% anual; reducción de los costos de mala calidad sobre un 84.0%; eliminación del 99.7% de los defectos en sus procesos; ahorros en costos de manufactura sobre los Once Billones de dólares y un crecimiento anual del 17.0% compuesto sobre ganancias, ingresos y valor de sus acciones.

Historia de Seis Sigma.

Esta filosofía se inicia en los años 80's como una estrategia de negocios y de mejoramiento de la calidad, introducida por Motorola, la cual ha sido ampliamente difundida y adoptada por otras empresas de clase mundial, tales como: G.E., Allied Signal, Sony, Polaroid, Dow Chemical, FedEx, Dupont, NASA, Lockheed, Bombardier, Toshiba, J&J, Ford, ABB, Black & Decker, etc.

La historia de Seis Sigma se inicia en Motorola cuando un ingeniero (Mikel Harry) comienza a influenciar a la organización para que se estudie la variación en los procesos (enfocado en los conceptos de Deming), como una manera de mejorar los mismos. Estas variaciones son lo que estadísticamente se conoce como desviación estándar (alrededor de la media), la cual se representa por la letra griega sigma.

Esta iniciativa se convirtió en el punto focal del esfuerzo para mejorar la calidad en Motorola, capturando la atención del entonces CEO de Motorola: Bob Galvin. Con el apoyo de Galvin, se hizo énfasis no sólo en el análisis de la variación sino también en la mejora continua, estableciendo como meta obtener 3.4 defectos (por millón de oportunidades) en los procesos; algo casi cercano a la perfección.

Esta iniciativa llegó a oídos de Lawrence Bossidy, quién en 1991 y luego de una exitosa carrera en General Electric, toma las riendas de Allied Signal para transformarla de una empresa con problemas; en una máquina exitosa.

Durante la implantación de Seis Sigma en los años 90 (con el empuje de Bossidy), Allied Signal multiplicó sus ventas y sus ganancias de manera dramática. Este ejemplo fue seguido por Texas Instruments, logrando el mismo éxito.

Durante el verano de 1995 el CEO de General Electric, Jack Welch, se entera del éxito de esta nueva estrategia de boca del mismo Lawrence Bossidy, dando lugar a la mayor transformación iniciada en esta enorme organización.

El empuje y respaldo de Jack Welch transformaron a General Electric en una organización seis sigma, con resultados impactantes en todas sus divisiones. Por ejemplo: General Electric Medical Systems recientemente introdujo al mercado un nuevo scanner para diagnóstico (con un valor de 1.25 millones de dólares) desarrollado enteramente bajo los principios de seis sigma y con un tiempo de scan de sólo 17 segundos (lo normal eran 180 segundos).

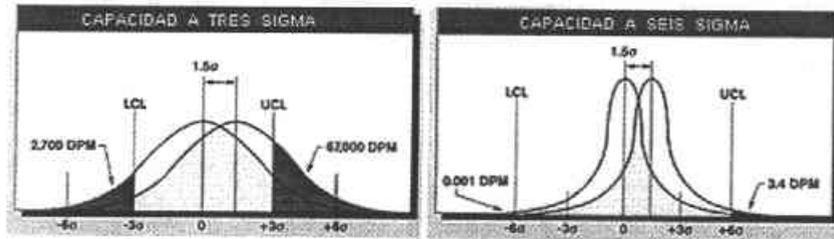
En otra de las divisiones: General Electric Plastics, se mejoró dramáticamente uno de los procesos para incrementar la producción en casi 500 mil toneladas, logrando no sólo un beneficio mayor, sino obteniendo también el contrato para la fabricación de las cubiertas de la nueva computadora iMac de Apple.

Su aplicación requiere del uso intensivo de herramientas y metodologías estadísticas (en su mayoría) para eliminar la variabilidad de los procesos y producir los resultados esperados, con el mínimo posible de defectos, bajos costos y máxima satisfacción del cliente.

Esto contrasta con la forma tradicional de asegurar la calidad, al inspeccionar post-mortem y tratar de corregir los defectos, una vez producidos.

Un proceso con una curva de capacidad afinada para seis (6) sigma, es capaz de producir con un mínimo de hasta 3.4 defectos por millón de oportunidades (DPMO), lo que equivale a un nivel de calidad del 99.9997 %. Para entender este concepto observe la figura 7.3, donde se muestra la gráfica de un proceso que utiliza tres sigma, con uno de seis sigma, observe como se reduce drásticamente el número de defectos por millón (ver extremos) al utilizar un proceso de tres o seis sigma.

Figura 7.3. Capacidad a tres y seis sigma.



Este nivel de calidad se aproxima al ideal del cero-defectos y puede ser aplicado no solo a procesos industriales de manufactura, sino también en procesos transaccionales y comerciales de cualquier tipo, como por ejemplo: en servicios financieros, logísticos, mercantiles, etc.

Quizá la contribución más importante para el auge y desarrollo actual de Seis Sigma, haya sido el interés y esfuerzo dedicado para su implantación en toda G.E., desde sus divisiones financieras, hasta sus divisiones de equipos médicos y de manufactura. La fuerza impulsora que apuntaló y apoyó (Pande; 2005) esta iniciativa: Jack Welch, CEO de G.E. "Miren, Solamente tengo tres cosas que hacer: tengo que seleccionar a las personas correctas, asignar la cantidad adecuada de dólares y transmitir ideas de una división a otra a la velocidad de la luz. Así que realmente estoy en el negocio de promover y transmitir ideas".

Ejemplos de Calidad:

El número de fatalidades en vuelos domésticos en Estados Unidos, fue de 0.43 ppm; es decir, un nivel entre 6 y 7 sigma.

Generalmente, los centros de producción de energía nuclear, operan con niveles entre 6 y 7 sigma.

Motorola, G.E., Lockheed, Allied Signal y la NASA, efectúan la mayoría de sus procesos a niveles de 6 sigma.

Las compañías promedio en Estados Unidos tienen entre 1,000 y 10,000 dpm (defectos por millón), para un desplazamiento de 1.5 sigma; esto equivale a un nivel de 4 sigma (99.0%).

Algunos pensarían que 4 sigma es suficiente, veamos algunos ejemplos de porqué un nivel de calidad del 99.0 % no sería suficiente, ni satisfactorio, mucho menos aceptable:

- 20,000 piezas de correo pérdidas cada hora.
- 5,000 operaciones de cirugía incorrectas, por semana.
- Al menos dos aterrizajes con problemas, diarios y en los principales aeropuertos.
- 200,000 prescripciones incorrectas de medicamentos, cada año.
- Falta de servicio eléctrico, por casi 7 horas, cada mes.

¿Está preparada su Empresa?

Primero que todo, identifique y defina el desempeño estratégico actual de su organización (en términos de: Compañía, Unidad de Negocios, Departamento, etc.) y luego responda las siguientes preguntas:

- ¿Existe una necesidad u oportunidad de cambio crítica para el negocio que esté basada o soportada en necesidades financieras, competitivas o culturales?.
- ¿Es posible definir un razonamiento y justificación suficientemente sólido como para aplicar (de alguna manera) Seis Sigma al negocio?.
- ¿Serán capaces nuestros sistemas actuales gerenciales y de mejora de procesos de alcanzar el nivel de mejora esencial requerido para el éxito continuo del negocio?.

Dependiendo de las respuestas a las anteriores interrogantes, su organización podría estar lista para explorar el camino de Seis Sigma. En general, puede tener buenas oportunidades de adoptar esta filosofía y estrategia de negocios si sus respuestas fueron afirmativas a las preguntas 1 y 2, y especialmente si respondió negativamente a la pregunta 3.

La perspectiva de Seis Sigma.

Seis Sigma es una metodología rigurosa que utiliza herramientas y métodos estadísticos, para **Definir** los problemas y situaciones a mejorar, **Medir** para obtener la información y los datos, **Analizar** la información recolectada, **Incorporar** y emprender mejoras al o a los procesos y finalmente, **Controlar** o rediseñar los procesos o productos existentes, con la finalidad de alcanzar etapas óptimas, lo que a su vez genera un ciclo de mejora continua.

La metodología formal de aplicación de Seis Sigma en general sigue este esquema: DMAIC, sin embargo, algunos practicantes prefieren incorporar otras etapas adicionales, tales como: **Reconocer** la situación o problema, **Estandarizar** los nuevos procesos en toda la organización, y finalmente, **Integrar** los cambios o soluciones a toda la organización

Implementación de Seis Sigma.

Esta filosofía promueve la utilización de herramientas y métodos estadísticos de manera sistemática y organizada, para el logro de mejoras dramáticas y medibles por su impacto financiero. El ingrediente secreto que hace que funcione, reside en la infraestructura que se establece en la organización. Esta infraestructura, es la que motiva y produce una cultura "Seis Sigma" que junto con un "Proceso de Pensamiento" en toda la organización, genera un estilo de "Gerencia Basada en Conocimientos".

¿Cuánto cuesta la calidad?

Esta es una pregunta que muchas organizaciones aún no encuentran como responder. La mayoría piensa que muy poco y otros que demasiado, al punto de considerar como aceptables las siguientes expresiones: "no podemos regalar calidad" o "mejorar nuestra calidad le costará demasiado al cliente". En muchas organizaciones promedio (tres sigma) el costo de entregar productos y servicios puede alcanzar hasta el 40.0 % de las ventas.

En general y de manera ideal, el costo de la calidad puede ser definido en cuatro categorías: fallas internas, fallas externas, aseguramiento y prevención. Cada una de estas categorías puede incluir los siguientes (Pande; 2005) elementos:

- *Fallas Internas:* Desperdicio, retrabajo y el desperdicio y retrabajo de los suplidores. Aquí se puede apreciar su efecto en mayores niveles de inventario y largos tiempos de ciclo.
- *Fallas Externas:* Costo para el cliente (debido a los defectos), costos de garantía y servicio, ajustes por reclamos y material retornado o devuelto.
- *Aseguramiento:* Inspección, pruebas y ensayos, auditorías de calidad, costo inicial y de mantenimiento de los equipos de pruebas y ensayo.
- *Prevención:* Planeación de calidad, planeación de procesos, control de procesos y entrenamiento.

Adicionalmente, se deben considerar los costos asociados a los esfuerzos y programas para mejorar la calidad y especialmente los costos (de oportunidad) de producir más con los mismos activos y menos recursos (dedicados a corregir defectos y apagar incendios). Quizá el más difícil de estimar sería el costo de pérdida de la lealtad de los clientes y pérdida de ventas, por mala calidad.

VARIACIÓN: la raíz de todos los males.

La variación en los procesos constituye una de las fuentes principales de insatisfacción en los clientes; si se encuentra su causa raíz y se elimina, los clientes sentirán la diferencia. No siempre se obtiene el mismo producto o servicio con el mismo nivel de conformidad a lo especificado y de forma consistente y repetitiva; por ejemplo:

Cuando fue de compras a una tienda y escogió la cola de pago más lenta. Recibió un corte de cabello más corto o más largo que lo usual, distinto a como lo quería.

Decide comprar unos zapatos y en la tienda se encuentra con el vendedor más ignorante de todos.

Posiblemente en más de una oportunidad fue atendido rápidamente en la cola de pago de la tienda, recibió el corte de cabello perfecto y se encontró con el vendedor de zapatos más diligente y conocedor de todos. Sería ideal que siempre fuera así.

Un ejemplo de variación en los procesos.

Considere la compra de una deliciosa pizza, la cual ordena en la pizzería que está de camino a su casa. Se dispone de dos pizzerías de las cuales se tiene la siguiente información en cuanto a tiempos de preparación (en minutos), para 10 pizzas:

Pizzería ABC: 6.5 - 6.6 - 6.7 - 6.8 - 7.1 - 7.3 - 7.4 - 7.7 - 7.7 - 7.7

Pizzería XYZ: 4.2 - 5.4 - 5.8 - 6.2 - 6.7 - 7.7 - 7.7 - 8.5 - 9.3 - 10.0

Utilizando herramientas estadísticas comunes, tales como la media, mediana y moda, se obtienen los siguientes resultados:

Pizzería ABC: Media = 7.15 - Mediana = 7.20 - Moda = 7.7

Pizzería XYZ: Media = 7.15 - Mediana = 7.20 - Moda = 7.7

De estos resultados se puede observar que ambas pizzerías tienen las mismas medidas de tendencia central; es decir, en promedio, los clientes de ambas esperan por sus pizzas el mismo tiempo. Basado en estos resultados, es difícil distinguir diferencias en ambos procesos como para tomar alguna decisión al respecto.

Si se observan nuevamente los datos de tiempos de preparación, se puede observar una mayor variación (o dispersión) en los tiempos de la pizzería XYZ. Si todas las demás características de calidad de ambas pizzerías son iguales, es probable que los clientes prefieran comprar sus pizzas en la ABC, por sus tiempos de preparación más consistentes y menos variables.

En el mundo de los negocios se requiere de algo más preciso y confiable para medir y cuantificar la variación de los procesos; para ello se dispone de las siguientes medidas: Rango y Desviación Estándar

Rango.

Una forma sencilla de medir la variación en los procesos es determinando el rango de las mediciones; es decir, la diferencia entre el valor más alto y el valor más bajo de la muestra. Si lo aplicamos a las dos pizzerías, se obtiene lo siguiente:

Pizzería ABC: Rango = 1.2 minutos

Pizzería XYZ: Rango = 5.8 minutos

El rango más alto de la XYZ sugiere que ésta posee la mayor cantidad de variación asociada en el tiempo de preparación de sus pizzas. Si bien el rango es fácil de calcular, algunas veces puede llevar a conclusiones erróneas, dado que sólo considera los valores extremos de la muestra. La mejor herramienta disponible es la desviación estándar.

Desviación Estándar.

La desviación estándar toma en consideración la variación de cada una de las mediciones alrededor de la media de la muestra. Si se comparan las dos pizzerías, se obtiene lo siguiente:

Pizzería ABC: Desviación Estándar = 0.48 minutos

Pizzería XYZ: Desviación Estándar = 1.82 minutos

Definitivamente, la pizzería ABC exhibe la menor variación en los tiempos de preparación en comparación con la XYZ, lo cual confirma la observación inicial de los datos y el resultado previo del rango. De los resultados obtenidos se puede concluir, si quiere un servicio más rápido y consistente, compre su pizza en la que presenta menos variación en sus procesos: Pizzería ABC.

De la misma forma se desarrolla la calidad de los productos y servicios que trabajan con demasiada variación, lo cual representa la posibilidad de pérdida de clientes (menos ventas), más quejas y reclamos (insatisfacción), mayor desperdicio y retrabajo (altos costos) y por supuesto resultados nada buenos para el negocio desde el punto de vista financiero y de permanencia en el tiempo, frente a sus competidores, mejor preparados.

7.5.- Conclusión al capítulo

En estos tiempos la palabra calidad es muy utilizada, por lo que se debe hacer mención de las principales filosofías de la calidad, entre ellas los 14 puntos de Deming (que se basa en la mejora continua de productos, servicios y procesos), la filosofía de Juran (que consiste en satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores por igual), los 14 puntos de la filosofía de Crosby, la filosofía de Tagushi y por último la filosofía de Ishikawa (con el diseño del diagrama de causa – efecto o también conocido como el diagrama de Ishikawa).

Una de las técnicas utilizadas es el control total de calidad, que se refiere al proceso del producto, desde el proveedor hasta el consumidor, para conseguir este objetivo se debe tener en cuenta lo siguiente: el mejoramiento continuo (donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca), involucrar al empleado (es lograr el compromiso de todos aquellos involucrados con el sistema en forma diaria, ya que entienden mejor que nadie), círculo de calidad (es un grupo que se reúne de forma regular para resolver problemas relacionados con el trabajo) y responsabilidad de la gerencia (es decir la gerencia debe estar comprometida a lograr el más alto nivel de calidad).

Una de las herramientas innovadoras y utilizada es seis sigma, que es capaz de producir productos con un nivel de calidad del 99.9997%, para el logro de este objetivo se utiliza herramientas y métodos estadísticos de manera sistemática y organizada.

La calidad lo considero como el costo que tiene hacer las cosas mal, esto fue lo que me hizo comprender la importancia que tiene hacer mis procesos bien y a la primera, ya que la calidad requiere de un proceso constante, llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Para lograr la calidad total se espera que todos contribuyan en la mejora de la calidad: desde el directivo que encuentra medidas para ahorrar costes, el ingeniero que desarrolla el sistema, etc. Siento que una de los aspecto más descuidados es la motivación a los empleados y el hacer sentir a los mismos como suyo el plan de mejora al proceso. Debido a este falta de tacto he visto como se caen proyectos que se tenían amarrados.

Capítulo 8.- Planeación Estratégica

8.1.- Evolución Histórica de la Planeación Estratégica

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "la teoría del juego"; una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

En 1954 Peter Drucker menciona que (Leonardo D; 2004) "la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener".

En 1962 Alfred Chandler dice "el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas" (primera definición moderna de estrategia).

Henry Mintzberg (Leonardo D; 2004) menciona "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo" en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo.

En la década de los 60' se comenzó a usar el termino; planeación a largo plazo, subsecuentemente se han creado los términos: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa y planeación estratégica. Mas reciente surge la gerencia estratégica.

Su definición más completa debe describirse desde varios (David; 2003) puntos de vista:

- *El porvenir de las decisiones actuales.* La planeación estratégica; observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- *Procesos.* Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.
- *Filosofía.* Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.
- *Estructura.* Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

¿Qué es Planeación Estratégica?

- Planeación Estratégica. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la practica los objetivos a largo plazo de la empresa.

Lo que NO es Planeación Estratégica.

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo, pueden tomarse en el momento. Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.
- No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronostico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc). Planeación estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, fórmula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.
- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una empresa de éxito revisa su Planeación estratégica, en forma periódica, (en general una vez al año) . Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.
- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores.
- No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales. Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

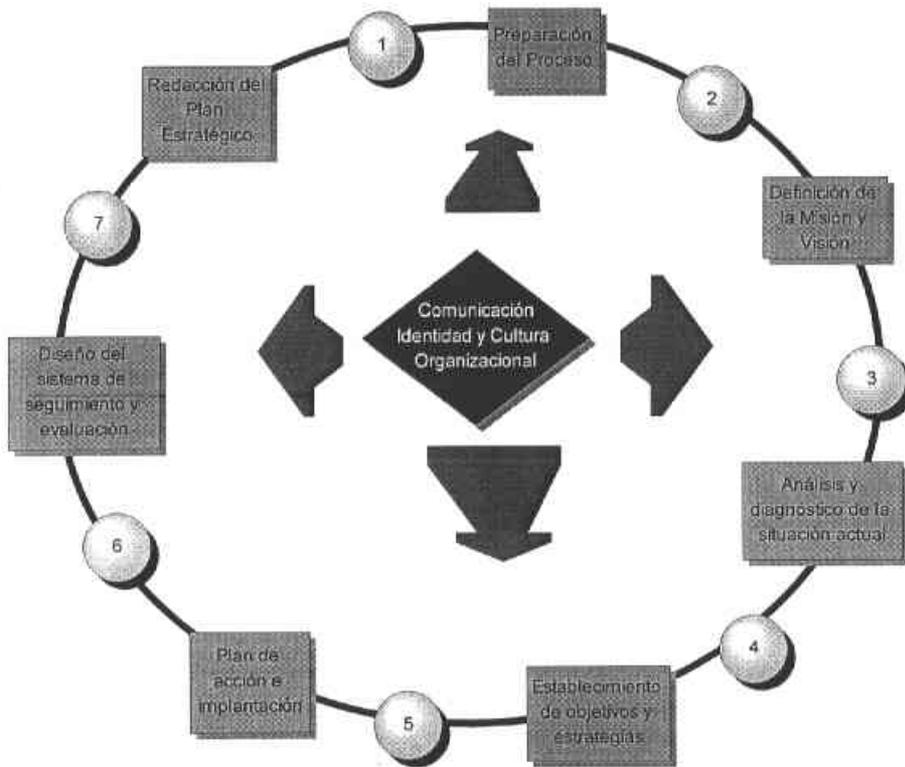
8.2.- Etapas de un proceso de Planeación Estratégica

La figura 8.1 muestra el itinerario de un proceso de planeación estratégica (Leonardo D; 2004) por fases, si bien, cualquier recorrido de esta naturaleza debe concebirse como algo dinámico, de forma que sea siempre posible en cada etapa, revisar lo efectuado hasta el momento y volver atrás para replantearlo, si se considera necesario.

El esquema propuesto aborda los principales aspectos estratégicos, así como algunas cuestiones de carácter más operativo que permiten aterrizar los planteamientos generales.

En el centro del gráfico se sitúan los aspectos relacionados con la comunicación y con la cultura e ideología de la organización, que pueden actuar como elementos facilitadores o frenos a lo largo del proceso (todos los cambios y su razón de ser necesitan ser comunicados y filtrados para garantizar su consistencia con la cultura de la organización).

Figura 8.1. Fases del proceso de planeación estratégica.



8.2.1.- Preparación del Proceso

Cualquier proceso de planeación estratégica supone un cuestionamiento sobre la razón de ser y el sentido último de la organización, así como de la utilidad del trabajo que hacemos dentro de ella. Pensar estratégicamente nos obliga a hacernos preguntas básicas en relación con lo que somos en la actualidad y lo que queremos ser en el futuro, sobre dónde estamos ahora y adónde queremos llegar, acerca de cómo queremos lograrlo y qué debemos hacer para conseguirlo, entre otras. Obsérvese que estas cuestiones son lo suficientemente esenciales como para interesar a cualquier organización, con independencia de su tamaño, del número de personas que trabajen o colaboren con ella, de su mayor o menor grado de profesionalización, etc., de manera que la planeación estratégica no es un ejercicio exclusivamente reservado a entidades grandes y consolidadas, con volúmenes muy significativos de actividad, sino que, puede ser abordado por organizaciones más pequeñas, con una estructura organizativa sencilla o de carácter más informal.

En consecuencia, reflexionar sobre esas cuestiones y abordar un proceso de planeación estratégica exige de unas ciertas condiciones favorables de partida en la organización, así como de la realización de una serie de tareas preparatorias que faciliten el camino. Entre los elementos a tener en cuenta antes de comenzar podríamos (David; 2003) señalar:

- Que la organización mantenga una actitud autocrítica y una clara voluntad de transparencia frente a terceros, intentando resolver problemas, no castigar culpables. Ello está también relacionado con clarificar la cuestión de por qué es necesario cambiar y cuáles serían las consecuencias negativas de no hacerlo.
- Debemos disponer de una cierta tranquilidad para reflexionar sobre las cuestiones fundamentales que atañen a la razón de ser de la organización, lo que exige por una parte, dedicar el tiempo necesario y, por otra, que la organización no esté en ese momento inmersa en la resolución de problemas urgentes o críticos (tales como conflictos graves, situaciones de crisis financiera, etc.) que exijan toda su atención y que deberán ser resueltos antes de iniciar un proceso de planificación estratégica.
- La disponibilidad de algunos recursos, ya que será necesario recoger la información relevante sobre la situación actual de la organización y del entorno, analizarla y seleccionar estrategias apropiadas de intervención. Además, será necesario invertir algunos recursos en informar y motivar a todos los miembros de la organización acerca del ejercicio de planeación y comprometerles en el mismo.
- Por otra parte, es absolutamente imprescindible contar con la decisión, el compromiso y la voluntad firme por parte de los niveles directivos para impulsar el proceso de planeación estratégica. La iniciativa para abordar un proceso de planeación estratégica puede tener diversos orígenes y provenir de distintos ámbitos de la organización: por una iniciativa personal –destinada por ejemplo a expresar su insatisfacción con la organización o a clarificar los objetivos de su labor– por un deseo de la gerencia o incluso, como sucede en muchas ocasiones, como respuesta a presiones externas de los entes reguladores o financieros.

No obstante, sea cual sea el origen de la iniciativa (interno o externo, de abajo a arriba o de arriba abajo) debe contar con el compromiso y el apoyo decidido de la dirección, tanto en el transcurso del propio proceso de planificación como en la aplicación de las recomendaciones que se deriven del mismo.

- Son por otra parte bien conocidos algunos argumentos que se esgrimen para oponerse a cualquier proceso de planificación que venga a cuestionar lo que hacemos. Efectivamente, un proceso de planeación estratégica viene de alguna manera a cuestionar a la organización como un todo y a romper con la inmediatez y la inercia del funcionamiento en el que a veces están inmersas las organizaciones, por lo que generalmente enfrenta una serie de típicas barreras y resistencias en distintos niveles.

Cualquier elemento nuevo que afecta nuestra forma habitual de comportarnos y trabajar suele "complicarnos la vida" y generar numerosas y justificadas dudas e incertidumbres a nivel personal, acerca de en qué consiste el cambio que se avecina, si vale realmente la pena el esfuerzo para que se realice, si es capaz de abordarlo y si se tiene algún beneficio concreto del mismo.

En muchas ocasiones el cambio es directamente percibido por algunas personas como una amenaza potencial para su situación actual. Así pues, cuando se avecina un cambio en la organización suelen aparecer distintas fuerzas a favor o en contra del mismo, que se constituyen en fuente de posibles alianzas y conflictos.

En todo caso, una de las causas más importantes de la resistencia, entre otras, puede atribuirse a una ausencia de información, a que ésta sea incompleta, deficiente o se produzca a destiempo. Como se ha mencionado, casi nadie acepta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le reportará un beneficio en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo.

- En algunos casos puede resultar conveniente contratar personas consultoras externas que faciliten el proceso de planeación estratégica, ya sea porque conozcan en profundidad las técnicas de planeación y tengan experiencia en este tipo de actividades, o por el hecho de que una perspectiva externa y teóricamente imparcial pueda contribuir a enriquecer los debates y dotar de mayor legitimidad al proceso.

No obstante, recurrir a esta consultoría externa puede tener también desventajas importantes. A menudo sus servicios resultan caros y su compromiso con el proceso puede ser muy superficial. Por otra parte, como ocurre en otros ámbitos de la gestión (la evaluación, por ejemplo) debe tenerse en cuenta que la planeación estratégica es en sí misma un proceso de aprendizaje, que debe quedarse en la propia organización, algo que no siempre ocurre cuando se delega el ejercicio de planeación en expertos externos.

Por esta razón, aunque pueda resultar en algún caso conveniente contratar a un especialista, de ninguna manera su labor puede sustituir al esfuerzo de reflexión interna y discusión colectiva que la organización tiene que realizar, debiendo en todo caso limitarse su función al mero acompañamiento u orientación del proceso como facilitador.

La realización del ejercicio de planeación estratégica se puede abordar organizando una reunión especial para este fin, en un lugar adecuado en el que se disponga de medios (local con amplitud suficiente, pizarras, pliegos de papel y tarjetas para registrar ideas, cinta adhesiva, etc.) y en un momento en el que se facilite la presencia de todos los miembros relevantes del grupo y, de ser posible, sin que otros asuntos inmediatos de la organización puedan interferir en el proceso. Como se ha señalado, puede resultar conveniente la presencia de un facilitador externo que ayude en la conducción efectiva de las reuniones. Una vez efectuadas las tareas preparatorias a las que nos hemos referido, podemos empezar el ejercicio de planificación propiamente dicho.

8.2.2.- Establecer la misión y visión de la organización

La misión ha sido y es tradicionalmente señalada como el elemento más importante de cualquier organización. El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia. Para ello, la formulación de la misión suele incluir tres elementos (Leonardo D; 2004) principales:

1. El propósito de la organización, esto es, ¿para qué existe la organización y qué trata de cumplir? El enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen, que en los medios para lograrlos.
2. Los ámbitos de actuación clave (programas, métodos, productos o servicios, etc.) en los que la organización está comprometida para lograr ese propósito ¿qué cosas hacemos para cumplir ese propósito? Aquello que hacemos para cumplir nuestra misión imprime carácter y diferencia a nuestra organización frente a otras. Así pues, nuestra misión debería especificar aquellos ámbitos que nos singularizan y diferencian como organización ¿qué cosas sabemos hacer mejor?

3. Los destinatarios o usuarios de los programas o servicios que proporciona la organización (¿para quién existimos? ¿quiénes son los beneficiarios de nuestro trabajo?) y en ocasiones el problema que la organización trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta.

Adicionalmente, a veces se pueden incluir en la misión los valores, principios y creencias que guían a la organización, que comparten sus miembros y que configuran lo que se viene en denominar la cultura organizacional. ¿En qué creemos? ¿qué valores básicos compartimos como organización?

No siempre en la presentación institucional de las organizaciones sociales se recurre al término misión para explicar sucintamente "de qué va" la organización. En efecto, con mucha frecuencia se abordan y desarrollan por separado los distintos elementos que hemos señalado, a través de expresiones como:

- ¿Quiénes somos? en la respuesta a esta pregunta a veces se suelen incluir los valores: "somos una entidad sin ánimo de lucro de carácter plural ...".
- Fines sociales u objetivos: "Nuestros principales objetivos son..."
- ¿Qué hacemos?: servicios que prestamos, áreas de especialización, principales actividades, etc.
- ¿A quién nos dirigimos? Persona destinatarias, beneficiarias, usuarias, etc.

Aunque lo importante es que toda esta información se presente de manera transparente y sea conocida por los miembros de la organización y los principales grupos de interés, a nuestro juicio resulta altamente recomendable disponer de un enunciado de misión único, conciso, que permita, por un lado, identificar claramente a la organización frente a las demás y, por otro, ejercer una influencia motivadora y orientadora de la acción.

La visión de una organización trata de describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización. En este sentido, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo.

El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización. Suele también considerarse adecuado, más aún en el ámbito de las entidades no gubernamentales, que la visión exprese la contribución que la entidad hace a la sociedad.

8.2.3.- Análisis y diagnóstico

Una vez fijadas la misión y visión de la organización y clarificado por tanto el panorama de hacia dónde se quiere avanzar, se hace necesario proceder al análisis o diagnóstico de la realidad actual para confrontarla con el objetivo ya trazado. Recordemos que la planeación estratégica es un ejercicio de prospección y preparación de la organización para el futuro, que debe necesariamente tomar como punto de partida la situación en la que actualmente nos encontramos.

Para conocer esa situación y obtener una imagen lo más clara y completa posible de la parte de la realidad (toda la organización, unidad, proceso, etc.) que pretendemos modificar, es necesario recoger, sistematizar e interpretar información relevante acerca de:

- El sector o entorno, tanto del contexto más general (condiciones políticas, sociológicas, demográficas, económicas, etc.), como del ámbito específico en el que se desenvuelve la organización.
- La situación actual de la propia organización. En el análisis de los aspectos internos de la organización (estructura organizativa y funcional, procesos, aspectos culturales, de poder, etc.). En todo caso, los modelos de interpretación de las organizaciones son muy variados y lo importante es que el ejercicio de diagnóstico no deje de lado cuestiones relevantes.

Pensar estratégicamente requiere una permanente actitud receptiva para captar y sistematizar, a través de una continua recolección de datos, lo que sucede en nuestra organización y alrededor de ella, de manera que nuestras decisiones estén lo más fundamentadas posible.

Esta recolección de información relevante es una práctica que demanda una cantidad significativa de recursos, pero en la práctica, es una vía esencial para sistematizar la experiencia y propiciar dinámicas de aprendizaje en la organización.

Multitud de herramientas, desarrolladas en detalle en la literatura sobre planificación, desarrollo organizacional y gestión de la calidad están disponibles para apoyarnos en este proceso de diagnóstico e interpretación de la realidad.

La gama de herramientas disponibles es muy extensa. Sea cual sea la herramienta o combinación de herramientas que se utilicen, es importante que el análisis o diagnóstico tenga en cuenta algunos (Leonardo D; 2004) criterios básicos:

- Que esté orientado en última instancia a la acción, a la intervención de la organización sobre la realidad, identificando las principales dificultades y puntos críticos así como las fortalezas y ventajas de la organización sobre las que basar el establecimiento de objetivos y la determinación de estrategias concretas de intervención.

Por esta razón es conveniente que la realización del diagnóstico sea un ejercicio ágil de recolección y selección de información, equilibrando el tiempo y recursos imprescindibles para llevarlo a cabo con la utilidad de la información recolectada, evitando recopilar una gran cantidad de datos que no sean verdaderamente relevantes para la toma de decisiones y caer así en lo que algunos denominan "la parálisis por el análisis".

- Que se efectúe de manera participativa, incorporando de manera representativa la pluralidad de puntos de vista, opiniones y criterios de las distintas áreas, departamentos y miembros de la organización, así como de otros implicados.

Esta es la única manera de que el análisis sea lo más completo posible y, sobre todo, que la posterior definición de objetivos pueda realizarse sobre bases mínimas de consenso, necesarias para lograr una identificación del personal con los objetivos de la organización. Además, una amplia participación en este proceso tiene un efecto educativo evidente en cualquier entidad.

- Que proporcione un soporte documental a la información recabada.

Finalmente, es importante tener en cuenta que las conclusiones del diagnóstico pueden aconsejar ciertas reformulaciones en la misión y/o visión de la organización.

Esto puede ocurrir, por ejemplo, si durante el diagnóstico se detecta que no se están satisfaciendo adecuadamente las necesidades e intereses de determinados usuarios de nuestros servicios y se decide reorientar los ámbitos de actuación y líneas de trabajo seguidas hasta el momento, el abandono de alguna de ellas (que hasta el momento creíamos esenciales y que para los usuarios tal vez no lo son tanto) o el abordaje de nuevos ámbitos de actuación que den respuesta más adecuada a esas demandas.

Análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una organización (DAFO o FODA).

- *Utilidad.* Técnica habitualmente utilizada para reflexionar acerca de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una organización y sistematizarlas de manera global (también puede aplicarse a un departamento o unidad dentro de la organización, a una estrategia, etc.).
- *Descripción.* En esta técnica se cruzan dos ejes de análisis: aspectos positivos y negativos, por un lado, y dimensión interna y externa a la organización, examinándolo:

Aspectos internos de la organización:

- ❖ Panorama general de las principales Debilidades, esto es, atributos de la organización que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.
- ❖ Las Fortalezas, o atributos de la organización que promueven su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.

Aspectos o condicionamientos externos (y por tanto sobre los que no tenemos total capacidad de control):

- ❖ Amenazas, riesgos o peligros externos que enfrenta la organización y que dificultan o impiden su capacidad y habilidad para lograr la misión y visión.
- ❖ Oportunidades: factores externos que faciliten a la organización el logro de su misión y visión.

En la figura 8.2 se muestra los aspectos positivos y negativos, así como los factores internos y externos, que afecta a la organización.

El ejercicio puede comenzar por una tormenta de ideas (individual o grupal) centrada en cada uno de los aspectos.

Figura 8.2. Análisis DAFO.



La técnica del análisis DAFO es útil para conocer y seleccionar aquellos aspectos más relevantes de la organización sobre los cuales fundamentar posteriormente el ejercicio de planificación, de forma que se potenciarán aquellas estrategias principalmente basadas en las fortalezas y oportunidades, que limiten las debilidades y neutralicen las amenazas del entorno.

- **Recomendaciones Prácticas.** Es importante abordar ordenadamente el ejercicio, de forma que primero se discuta a fondo cada una de las dimensiones por separado. Por ejemplo, puede comenzarse la discusión por las fortalezas y una vez acordadas, pasar a analizar las debilidades.

Posteriormente se discutirán las oportunidades y amenazas. Si el grupo es muy numeroso, se dividirá en subgrupos más pequeños, antes de pasar a la discusión en plenario. Se recomienda contar con una persona facilitadora para este ejercicio.

Análisis de Implicados.

- **Utilidad.** Esta herramienta, en sus distintas versiones, suele utilizarse con el fin de identificar y analizar a los grupos sociales, organizaciones, instituciones, etc. con los cuales la organización mantiene algún tipo de relación y que pueden verse afectados (positiva o negativamente) por el logro de sus objetivos.

Resulta útil a la hora de realizar ejercicios de segmentación del mercado, a la hora de diseñar servicios dirigidos a la satisfacción de los usuarios.

- **Descripción.** Se elabora una relación lo más exhaustiva posible de todos los agentes sociales (ya se trate de instituciones, autoridades, etc.) con algún tipo de interés o expectativa en el trabajo realizado por la organización, como usuarios, financiadores, clientes, donantes, otras organizaciones que trabajen en el sector, etc.

Una vez confeccionada esa relación se revisa si se trata de grupos uniformes o si existen divisiones o subgrupos dentro de cada uno de ellos, que puedan presentar características o intereses homogéneos.

Cada uno de los actores identificados se caracteriza detalladamente, pudiendo analizarse sus principales intereses o demandas específicas puestas en la organización, sus funciones o competencias, el tipo de relación que mantiene con la organización, sus recursos principales, etc.

Adicionalmente, se valora el grado de importancia o prioridad que la organización concede a la satisfacción de los intereses y demandas concretos de cada organización y la influencia de cada uno de los grupos implicados, esto es, el grado de poder o capacidad para presionar a favor de unos u otros intereses y para influir positiva o negativamente en que la organización logre sus objetivos y su misión.

Los resultados principales del análisis se pueden integrar en una tabla, como la que se muestra en la tabla 8.1.

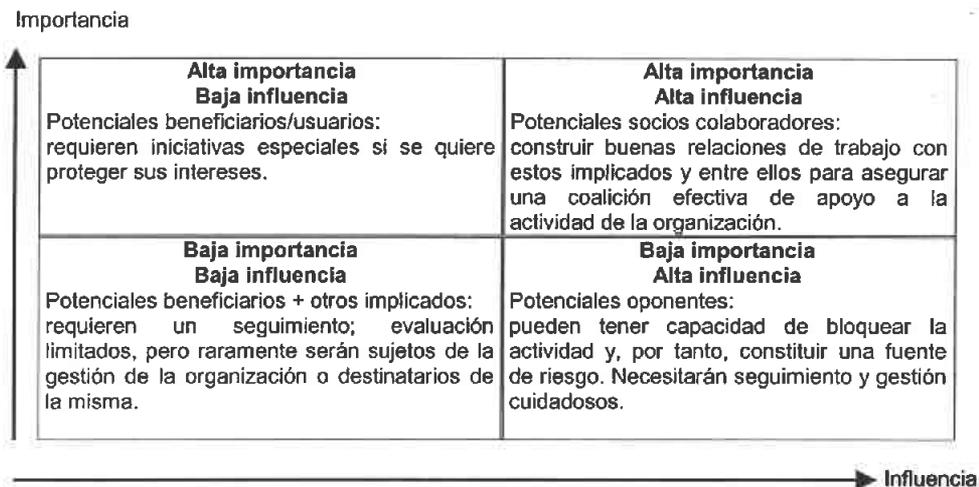
Tabla 8.1. Análisis de implicados.

Implicados/ grupos de interés	Demandas sobre nuestra organización	Competencias/ funciones/ servicios que prestan	Recursos disponible	Etc.	Importancia	Influencia
Usuarios						
Entidad y personas						
Financiadoras						
Socios (as)						
Administración Pública						
Otras organizaciones del sector						
Organizaciones Sindicales						
Etc.						

El tipo de información que se menciona en la tabla 8.1, permite sintetizar y organizar información institucional relevante para guiar el proceso de planificación estratégica y conocer, mediante un sencillo mapa institucional, quién es quién.

El ejercicio puede complementarse con una nueva tabla donde situar a los actores en función de su importancia e influencia e identificar posibles alianzas y fuentes de conflicto, como se muestra en la figura 8.3.

Figura 8.3. Actores en función de su importancia e influencia.



- **Recomendaciones Prácticas.** Se recomienda utilizar este tipo de herramientas con un enfoque exhaustivo, aunque marcadamente orientado a la acción y realizando las adaptaciones necesarias a las circunstancias de cada organización. Desde la perspectiva de satisfacción de los usuarios propios de los sistemas de gestión de calidad, adquiere una importancia central conocer bien las características, necesidades, intereses y demandas específicas de los mismos, para lo cual en ocasiones será necesario recoger información de primera mano a través de entrevistas, encuestas, etc.

No conviene olvidar que esta herramienta puede utilizarse también para analizar los actores internos implicados en el propio seno de la organización (personal contratado, voluntariado, Junta Directiva, Área Técnica, Área de Administración y Finanzas, etc.)

8.2.4.- Determinación de objetivos y estrategias

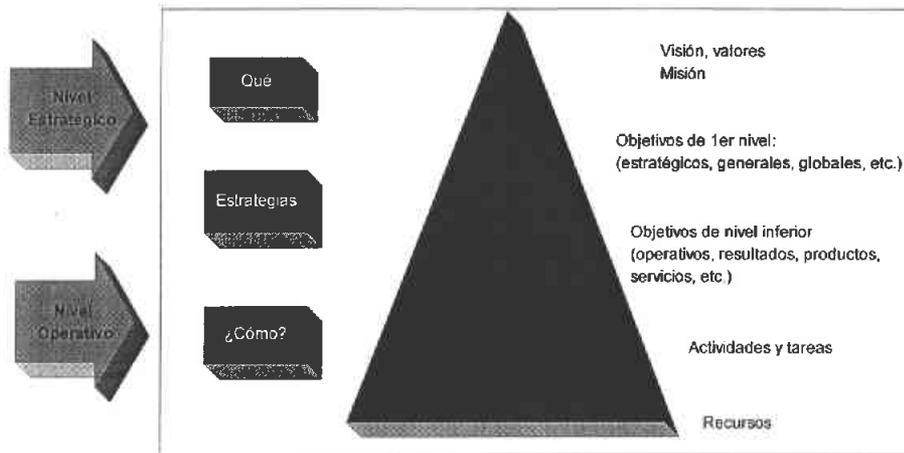
Fijación de objetivos.

A partir del análisis efectuado con anterioridad (punto anterior) y del conjunto de temas identificados en el diagnóstico es posible establecer cuáles son las prioridades estratégicas que orientarán a nuestra organización en el periodo de planificación del plan, o dicho de otra forma, delimitar y seleccionar los objetivos en torno a los que nuestro proceso de cambio se va a articular.

Los objetivos expresan aquello que queremos lograr y por tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos. Así, partiendo de la cúspide en la que se sitúan las premisas fundamentales del proceso de planificación estratégica representadas por la visión y misión, estas se van desagregando en objetivos estratégicos o globales, los cuales se concretan en objetivos de nivel intermedio (a menudo denominados objetivos específicos) y estos a su vez en objetivos con un carácter más operativo (objetivos operativos, resultados, etc.), pudiendo establecerse tantos niveles como sean necesarios para representar la complejidad del esquema de planificación de la organización.

En su base se situarían las distintas actividades que la organización lleva a cabo y los recursos o insumos necesarios para su ejecución. La construcción de un esquema de planificación en cascada exige ordenar los objetivos en función de su importancia, desde los objetivos de carácter más estratégico, situados en los niveles superiores, hasta los objetivos más operativos que se ubican en los inferiores, como se muestra en la figura 8.4.

Figura 8.4. Fijación de objetivos.



Los objetivos de cada nivel indican qué es lo que queremos lograr y la estructura de objetivos que están en los niveles inmediato inferior indica el cómo, es decir, las posibles estrategias para lograrlos. Así cada objetivo es en sí mismo un fin, pero también a la vez un medio entre otros para el logro de los objetivos de nivel superior.

Un proceso de planeación estratégica relaciona por lo tanto los objetivos de cada departamento y de cada programa o servicio con los objetivos estratégicos de la organización y todos ellos subordinados a la misión y consistentes con ella.

A través de la fijación de la misión y posteriormente de los objetivos en distintos niveles, el proceso de planeación estratégica dota a la organización de una dirección clara en su accionar, evitando caer en un activismo irreflexivo que en la mayoría de los casos no se sabe bien adonde conduce.

Existen una serie de pautas generales, destinadas a facilitar la formulación de objetivos efectivos. Entre ellas (Leonardo D; 2004) cabe destacar:

- Los objetivos se derivan por lo general de los puntos críticos identificados en el diagnóstico, esto es, normalmente un objetivo surge de la reconversión de un problema o situación negativa:



- Los objetivos siempre deben reflejar propósitos concretos de las acciones que llevamos a cabo y representar los efectos o resultados de la acción, en lugar de las actividades realizadas para alcanzarlos.

- Deben enunciarse de forma clara, breve, simple y comprensible.
- Han de estar claramente alineados con la misión y con los objetivos fijados en el nivel estratégico.
- Enunciados con un adecuado grado de ambición en relación con los medios disponibles, esto es, ser realistas, pero a la vez deben suponer un reto que estimule su consecución.
- Deben ser evaluables y medibles, de forma que sea posible asignarles indicadores cuantitativos a través de los cuales se verifique el nivel de logro o desempeño organizacional.
- Han de reflejar un resultado clave a obtener en el área funcional o en el programa o servicio en el que se establecen.
- Cada equipo de un área funcional o persona responsable de un servicio debe estar comprometido en la fijación y logro de sus propios objetivos.

Selección y formulación de estrategias.

Tras fijar y seleccionar los objetivos habrán de estudiarse las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos. Las estrategias son los caminos, vías o enfoques posibles para alcanzar los objetivos. Responden a la pregunta ¿cómo?

Una vez determinados los objetivos será necesario contemplar todas las posibles estrategias para cada uno de ellos, valorando las diferentes alternativas de intervención y procediendo a menudo a un ejercicio de priorización entre las mismas. Pueden utilizarse diversos criterios para priorizar las posibles estrategias.

Como criterio general, suele recomendarse incidir en aquellas estrategias que potencien las fortalezas internas de la organización y sirvan para superar sus debilidades principales, así como para posicionarse adecuadamente en el entorno en el que se opera, reduciendo los riesgos o amenazas que presenta y aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece.

La Matriz de Mac Millan

La matriz de Mac Millan combina varios criterios en el análisis, proporcionando recomendaciones sobre las estrategias a seguir por la organización en función de su posicionamiento en el sector, como se muestra en la tabla 8.2.

Tabla 8.2. Matriz de Mac Millan.

		Programas de alto atractivo (punto de vista económico)		Programas de bajo atractivo (punto de vista económico)	
		Cobertura alternativa Alta	Cobertura alternativa Baja	Cobertura alternativa Alta	Cobertura alternativa Baja
Buena Adecuación a misión	Fuerte posición competitiva de la organización	1.- Competencia agresiva	2.- Crecimiento agresivo	5.- Convertirse en el más fuerte	6.- "Alma" de la organización
	Débil posición competitiva de la organización	3.- Abandono	4.- Potenciar fortalezas o salir	7.- Retirada ordenada	8.- "Ayuda exterior" o acuerdos con otros
Mala Adecuación a misión		9.- Abandono		10.- Retirada ordenada	

En la matriz de Mac Millan se establecen distintos filtros para priorizar:

- Aquellos programas o servicios con alto grado de adecuación a la misión de la organización. Las que no cumplan este criterio (posiciones 9 y 10), deben ser abandonadas de forma más o menos gradual.
- Una vez hecha la selección anterior, el siguiente paso se concentra en determinar aquellas estrategias en las que la organización mantiene una posición competitiva fuerte (1, 2, 5 y 6).

Por el contrario, aquellas en las que exista una posición débil deben replantearse en función de su atractivo económico y sobre todo del grado de cobertura alternativa existente, para potenciar las fortalezas (4), abandonarlas (3 y 7) o buscar alianzas con otras organizaciones (8).

Entre todas las posiciones, merece la pena destacar el caso de las denominadas "alma" de la organización (6). Se trata de servicios muy adecuados a la misión, que la organización presta mejor que otras, para los que existe una cobertura alternativa baja (es decir, nuestra retirada no sería cubierta por otros y supondría dejar desatendidas las necesidades de las personas usuarias), pero que son poco atractivos desde el punto de vista económico. Normalmente este tipo de servicios son los que hacen única a la organización.

Por eso deberemos tratar de mantenerlos (aunque no sean rentables ni atractivos para las entidades financiadoras), financiándolos mediante otros servicios más atractivos (1 y 2) en los que tal vez tendremos que competir de forma más agresiva.

8.2.5.- Plan de acción y recomendaciones para la implantación

Teniendo en cuenta que el cambio organizacional no se puede hacer de golpe, suele recomendarse la articulación de las estrategias en torno a pequeños proyectos de cambio encadenados en una secuencia lógica. Esto se propone con el fin (David; 2003) de:

- Lograr transformaciones concretas y mejoras tangibles a corto plazo apreciable por el personal implicado, lo que a menudo tiene un efecto extraordinariamente estimulante, demostrando que es posible "cambiar las cosas".
- No perder el control de las intervenciones que se vayan poniendo en marcha.
- Reducir los riesgos de posibles fracasos. Siempre será más fácil corregir errores si el ámbito de intervención ha sido suficientemente acotado (a veces se recomienda establecer pruebas piloto en un ámbito muy específico para corregir posibles errores, y ampliarlas posteriormente a otras esferas de la organización).
- Minimizar o controlar las resistencias que toda estrategia de cambio organizacional conlleva.

La implantación operativa de las medidas propuestas en un plan estratégico, en un plan de desarrollo organizacional o en un sistema de gestión de la calidad exige:

- Establecer una secuencia clara de las mismas. Algunas estrategias identificadas supondrán oportunidades de mejora inmediata, otras podrán abordarse a medio plazo y otras, por su envergadura, importancia y complejidad, lograrán sus efectos en el largo plazo (aunque haya que ir preparándolas desde el inicio).
- Definir el rol de los actores clave en el proceso, esto es, determinar quiénes serán los responsables de cada elemento concreto del plan estratégico, con el fin de no duplicar esfuerzos o, tal vez, desatender algunos aspectos. Ello implica establecer responsabilidades en los distintos niveles (Junta Directiva, personal gestor, personal técnico, etc.) y la configuración de una estructura organizativa mínima responsable de impulsar el plan, controlar su aplicación, medir su grado de avance y valorar sus resultados.

Al margen de las responsabilidades que cada miembro de la organización tenga en su área concreta de intervención en relación con la ejecución de las distintas actividades que se desarrollen en el marco del plan, como se indicó en el apartado de preparación del plan, es recomendable la constitución de un comité o equipo de planificación que equilibre diferentes perspectivas y puntos de vista.

Uno de los esquemas básicos que pueden inspirar la conformación de esa estructura organizativa para la implantación efectiva y exitosa de las medidas contempladas en el plan estratégico, es la que establece un conjunto de equipos de trabajo en distintos niveles, inspirados en la jerarquía de objetivos del plan, cada uno ocupándose de un proyecto o línea de mejora y al frente de los cuales hay una persona responsable que a su vez forma parte del Comité de Planificación.

Las funciones principales del Comité de Planificación serán orientar e impulsar el proceso y tomar las decisiones más relevantes, no sólo durante el diseño del plan, sino también a lo largo de su implantación.

Por su parte, los grupos responsables de los proyectos de cambio o líneas de mejora deberán ocuparse de impulsar las medidas en su ámbito de actuación y evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos, estableciendo un sistema de indicadores y de medida del avance o desempeño.

Matriz de Impacto/Dificultad.

- *Utilidad.* La matriz de impacto-dificultad resulta especialmente útil para programar la implantación de las líneas o proyectos de cambio identificados durante un proceso de planificación estratégica o cambio organizacional, ofreciendo un mapa u hoja de ruta para la organización en el tiempo de las distintas acciones.
- *Descripción.* Una vez identificadas, las líneas de mejora se agrupan en relación (Leonardo D; 2004) con los siguientes parámetros:

- ❖ **Impacto:**

- Beneficio. Grado de mejora esperado como resultado de la línea de actuación a implantar.

- Alcance. Tamaño e importancia de los colectivos o grupos de interés a los que la medida afecta.

- ❖ **Dificultad:**

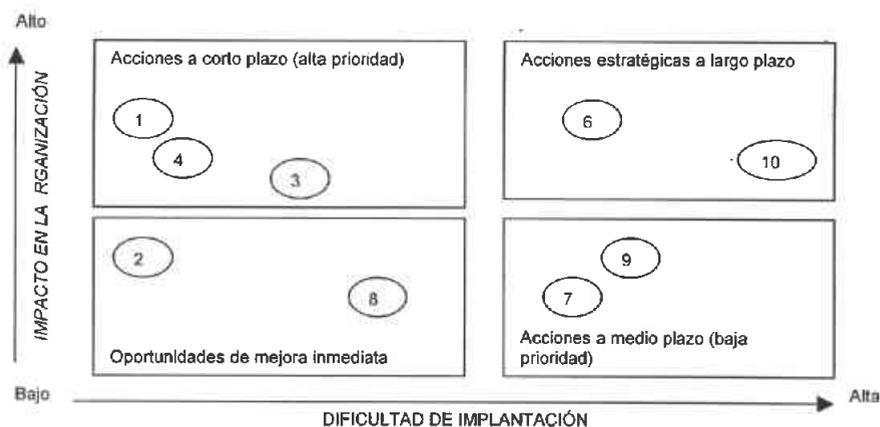
Coste. Recursos económicos, humanos, materiales, etc. necesario para la implantación de la medida.

Complejidad. Elementos que condicionan la implantación de la línea de mejora: necesidad de coordinación de los agentes implicados, personal necesario, nivel de rechazo entre los grupos de interés afectados por las líneas, limitaciones legislativas, etc.

El resultado se incluye en una matriz como se muestra en la figura 8.5, en la que se posicionan todas las acciones en función de los parámetros anteriores, distinguiendo entre:

- ❖ Oportunidades de mejora inmediata (bajo impacto y dificultad de implantación)
- ❖ Acciones de prioridad alta (alto impacto y baja dificultad de implantación)
- ❖ Acciones de prioridad baja (bajo impacto y alta dificultad de implantación)
- ❖ Acciones estratégicas a largo plazo (alto impacto y dificultad de implantación)

Figura 8.5. Matriz de Impacto/Dificultad.



8.2.6.- Diseño del sistema de seguimiento y evaluación del plan

Todo sistema de planificación debe incorporar en su ciclo:

- Tareas continuas de control y seguimiento de la ejecución, con el fin de detectar desviaciones con relación a lo inicialmente planificado y realizar las modificaciones y correcciones oportunas.
- Tareas de valoración o evaluación del logro de los resultados y objetivos propuestos, de las que se obtengan conclusiones y recomendaciones a incorporar en futuros ejercicios de planificación.

Para poder valorar en qué medida la implantación del plan estratégico contribuye a transformar la realidad, a mejorar la situación y el grado de satisfacción de los colectivos con los que la organización trabaja o la propia gestión interna de la organización, de sus programas y servicios, etc., los objetivos finales e intermedios de cada una de las estrategias deben ser operacionales, asignándoles medidas concretas o indicadores que nos permitan:

- Comprobar en qué momento se han alcanzado los objetivos en los distintos niveles.
- Examinar periódicamente el progreso o grado de avance hacia la consecución de los mismos.

Los indicadores por lo tanto, van a "traducir" los objetivos y resultados del plan a términos medibles, expresando el nivel de éxito esperado en su consecución e intentando responder a la pregunta de si se está produciendo un avance, y en qué medida, hacia el logro de un objetivo o un resultado determinado, comparando los resultados reales con los previstos y proporcionando una base para la toma de decisiones.

Por lo general podemos distinguir (Leonardo D; 2004) dos tipos de indicadores:

- Indicadores directos, que reflejan de manera unívoca el contenido del objetivo al que están asociados, fáciles de seleccionar cuando los objetivos o resultados están definidos de manera precisa. Por ejemplo, para medir el aumento del empleo de las mujeres mayores de 45 años podemos recurrir a verificar el número de contratos laborales de determinadas características a este colectivo en un período dado. Cuando dispongamos de indicadores directos sólo será necesario asignar un indicador para cada objetivo.
- Indicadores indirectos o indicadores "proxy". Con bastante frecuencia, los objetivos de las organizaciones e intervenciones sociales presentan un carácter multidimensional ("población sensibilizada", "gestión eficaz", "mayor coordinación", etc.) o están formulados de manera genérica ("mejora de la calidad de vida", "integración socio-laboral", etc.) cuando no ambigua, siendo necesario en estos casos utilizar indicadores de carácter indirecto que nos acerquen a la naturaleza del objetivo en cuestión desde distintas perspectivas. En estos casos será necesario utilizar más de un indicador por cada objetivo.

Existen otras posibles clasificaciones de indicadores de muy diversa índole, en función de su naturaleza (cuantitativos, cualitativos), de la esfera de la gestión en la que se utilizan (indicadores de desempeño, de efecto o de impacto), del sector de que se trate (sociales, económicos, ambientales, etc.).

Mucho se ha escrito sobre los requisitos básicos que debe cumplir un indicador para ser verificable de manera objetiva y no prestarse a ningún tipo de interpretación.

Cuando un objetivo o resultado está cuantificado y referido a un período temporal recibe la denominación de meta (el objetivo sería por ejemplo aumentar la financiación proveniente de cuotas de socios, la meta es hacerlo en un determinado porcentaje y período).

Cuanto mejor estén definidos los objetivos, más fácil resultará asignar indicadores que los traduzcan, y viceversa, objetivos poco claros, muy generales, o que abarquen muchas dimensiones supondrán un problema para seleccionar indicadores apropiados.

De manera que en la práctica, las tareas de fijación de objetivos y selección de indicadores son complementarias y se refuerzan mutuamente.

Cada objetivo, con independencia del nivel en que se sitúe en la jerarquía de la planificación, debe tener asociado un indicador o un conjunto de ellos. Si no se realiza un esfuerzo para medir el grado de cumplimiento de nuestros objetivos y resultados, tal vez haya que plantearse si merece la pena gestionarlos, porque nunca podremos constatar de manera fehaciente si la situación está mejorando o no.

No es esta una tarea exenta de dificultad. Muchos objetivos, por su propia naturaleza, se prestan mal al establecimiento de indicadores. Por ejemplo, para medir objetivos de cambio intangibles, como el incremento de la satisfacción de los usuarios asociado a la prestación de un servicio, la mejora del trabajo de equipo, la mejora en la comunicación y el clima laboral, habrá que emplear grandes dosis de creatividad.

Probablemente una buena manera de encontrar medidas realistas y apropiadas para cada objetivo sea implicar al equipo responsable del área o servicio correspondiente en la definición de los criterios de medición y el desarrollo de sus propias medidas e indicadores.

Como es lógico, el conjunto de indicadores asociado a los objetivos de nuestra organización en sus distintos niveles precisa de un sistema de recolección y tratamiento de información, de un conjunto de medios o fuentes de verificación que en muchas ocasiones la propia organización tendrá que diseñar y mantener, a través de la elaboración y actualización permanente de registros, memorias, directorios, bases de datos, etc. o de la realización de mediciones directas, encuestas, entrevistas, etc.

Dicho sistema de información exige invertir recursos significativos, lo cual explica en parte la carencia de estos sistemas en muchas organizaciones no lucrativas.

Por ello, no conviene establecer sistemas de información demasiado sofisticados, tratando en cambio de seleccionar algunos indicadores básicos para los resultados y objetivos más relevantes de la organización. Es esencial que se cuente con un sistema de medición sencillo, evitando invertir mucho tiempo y recursos en recolectar y sistematizar información muy exhaustiva y un bombardeo de datos irrelevantes e inútiles para la toma de decisiones en la organización.

Asimismo habrá de determinarse la frecuencia de la medición de los resultados y objetivos y quiénes se responsabilizarán de dichas valoraciones en cada caso.

8.2.7.- Redacción del plan estratégico

El proceso de planeación estratégica finaliza con la elaboración del documento de plan estratégico que recoge los resultados de todas las etapas anteriores.

El plan estratégico es una guía para la acción y para informar a los demás qué somos y qué queremos. El proceso llevado a cabo hasta aquí ha permitido definir la misión, visión, valores y objetivos de la organización y ha servido para generar un proceso de participación y aprendizaje colectivos como consecuencia de la realización del diagnóstico y fijación de estrategias.

A diferencia de los pasos anteriores del proceso, en los que es imprescindible asegurar la participación y el acuerdo entre los principales implicados, la redacción del documento final del Plan estratégico debe encargarse a una persona (o un equipo muy reducido) que, recogiendo la información generada en el proceso, la sistematice y presente de forma ordenada.

Una vez elaborado, el plan estratégico debe volver a circular con el fin de que sea revisado, analizado críticamente y para recoger las opiniones de los distintos miembros de la organización antes de proceder a su redacción en una versión definitiva.

Además, el mismo debe comunicarle a todos los niveles de la organización y explicarse en detalle. Tampoco está de más que, manteniendo si se estima oportuno la confidencialidad en aquellos aspectos más internos del diagnóstico, las estrategias de intervención se sometan a la crítica, revisión periódica y discusión con los principales usuarios y clientes de nuestros servicios.

La estructura característica de un documento de plan estratégico viene dada por (Leonardo D; 2004) los siguientes elementos:

- Presentación. Habitualmente a cargo de la persona máxima responsable de la organización.
- Introducción. Se incluye un breve resumen ejecutivo de los principales elementos del plan.
- Misión y visión de la organización. Enunciado de la misión, visión y valores o principios que guían a la organización.
- Análisis de la situación actual.
 - ❖ Perfil y breve historia de la organización.
 - ❖ Estructura de gobierno actual de la organización.
 - ❖ Tendencias en la evolución del entorno general (demográfico, político, socioeconómico, etc.) y en el sector específico de actuación (marco jurídico-normativo, presencia de otras organizaciones, posición competitiva, redes institucionales, etc.).
 - ❖ Principales usuarios de los servicios de la organización, destinatarios o beneficiarios de los programas y otros implicados, indicando sus principales demandas e intereses de cara a las áreas de resultados clave de la organización.
 - ❖ Descripción de la situación actual de la organización (estructura organizativa y funcional, procesos, recursos, otros aspectos).
- Diagnóstico.
 - ❖ Identificación de Oportunidades y Amenazas de la organización.
 - ❖ Identificación de Fortalezas y Debilidades.
 - ❖ Identificación de limitaciones o puntos críticos en cada una de las áreas consideradas.
- Delimitación de prioridades estratégicas y definición del escenario objetivo.
 - ❖ Estructura general de objetivos de la organización y determinación de objetivos estratégicos clave.
- Formulación y priorización de estrategias para el logro de objetivos.
 - ❖ Principales estrategias para el logro de objetivos y criterios para su priorización.
- Plan de acción (Plan operativo).
 - ❖ Formulación de proyectos de cambio y resultados esperados de los mismos.
 - ❖ Cronograma general de implantación.

- ❖ Marco presupuestario general.
- ❖ Estructura organizativa para la implantación y asignación de responsabilidades.
- ❖ Sistema de seguimiento y evaluación del plan (indicadores, fuentes de verificación, periodicidad de la recolección de información, utilización de la información recolectada, mecanismos de retroalimentación, etc.).

8.3.- Conclusión al capítulo

En una empresa siempre se esta tomando decisiones, por lo que deberá apoyarse en la planeación estratégica, esta herramienta le permite observar las posibles alternativas que se presente en el futuro y seleccionar una, y que esta se convierta en la base para tomar decisiones presentes.

Para lograr una planeación estratégica se requiere se cumpla una serie de etapas, siendo estas: la preparación del proceso, para lo cual es necesario contar con el compromiso, decisión y la voluntad firme por parte de los niveles directivos para impulsar el proceso de planeación estratégica.

El establece la misión y visión de la empresa ha sido el elemento más importante de cualquier empresa, ya que comunica la razón de su existencia. El siguiente paso es el análisis y diagnóstico de la actual realidad para confrontarlo con el objetivo ya trazado. Seguimos con la determinación de objetivos y estrategias, a partir del análisis efectuado es posible establecer cuales son los objetivos que queremos lograr y por tanto, determinar las estrategias o medios para alcanzarlos.

Teniendo en cuenta que el cambio organizacional no se puede hacer de golpe, por lo que se recomienda establecer un plan de acción, una vez establecido el plan se debe diseñar un sistema de seguimiento y evaluación del plan, esto con el fin de comprobar en que momento se ha alcanzado los objetivos en los distintos niveles y examinar periódicamente el progreso o grado de avance de los objetivos. Por último se habrá que redactar el plan estratégico, ya que recoge los resultados de todas las etapas anteriores y sirve para informar a los demás qué somos y qué queremos.

La planeación estratégica lo considero como la selección entre varias alternativas que tiene una organización, y deberá seleccionar el que considere más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. La planeación estratégica por lo tanto se puede definir como la formulación de cuatro fases bien definidas: formulación de los objetivos, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno, y por último la formulación de alternativas estratégicas.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formulación e implementación, y evaluación de las estrategias. La participación de todos es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren. Partiendo de este hecho en la planeación estratégica, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones del personal a quien afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración.

En mi vida laboral, me doy cuenta que la mayor parte de las estrategias planteadas, están pensadas en el dueño de la empresa, más no en los empleados; cosa que ha llevado a muchos gerentes a replantear su plan estratégico, debido al poco apoyo a su estrategia.

Conclusiones

Este trabajo, por si sólo constituye una guía de estudio para la comprensión de los temas administrativos. Ya que actualmente gran parte de los sistemas que se desarrollan, son para instituciones financieras; entonces un ingeniero en computación, no solo debe abocarse a desarrollar la aplicación que resuelva el problema que la empresa o institución necesite, sino entender y proponer una solución. Esto hará que el sistema desarrollado sea factible y económico, y de fácil mantenimiento.

Dentro de una organización el factor humano considero no se le ha dado la importancia debida; ya que las personas son el elemento común en todas las organizaciones, crean los objetivos, las innovaciones y realizaciones por las que se alaba a las empresas. Las personas son recursos, sin ellos las organizaciones no podrían existir.

Ahora bien la información contable cumple un rol muy importante al producir datos indispensables para la administración, ya que debe ser precisa, manejable y de fácil interpretación, adicionalmente el reflejar la realidad de manera coherente y fiable y, servir de soporte para la toma de decisiones.

La contabilidad me ayuda actualmente a interpretar los resultados que obtengo en mis procesos, ya que genero reportes donde se muestra las perdidas y ganancias, al cierre de las operaciones. Y fin de mes despliego un concentrado de las operaciones mas relevantes y del cual se investiga su causa.

La producción, puede considerarse como el corazón de la empresa, y si la actividad de esta sección se interrumpe, toda la empresa dejaría de ser productiva. El objetivo de la persona a cargo de la producción, es elaborar un producto de calidad, oportunamente y al menor costo posible, con inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados.

La clave del compromiso con la calidad es entender cuánto cuesta hacer las cosas mal. El "costo" puede ser calculado sin demasiado esfuerzo (servicio al cliente, reprocesamientos y horas extras). Esto fue lo que me hizo comprender la importancia que tiene hacer mis procesos bien y a la primera, ya que la calidad requiere de un proceso constante, llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

La planeación estratégica lo considero como la selección entre varias alternativas que tiene una organización, y deberá seleccionar el que considere más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. La planeación estratégica por lo tanto se puede definir como la formulación de cuatro fases bien definidas, formulación de los objetivos, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno, y por último formulación de alternativas estratégicas.

En mi vida laboral, me doy cuenta que la mayor parte de las estrategias planteadas, están pensadas en el dueño de la empresa, más no en los empleados, cosa que ha llevado a muchos gerentes a replantear su plan estratégico, debido al poco apoyo a su estrategia. Es por esta razón que hago énfasis en el recurso humano laboral, ya que sin el apoyo de ellos, simplemente no podría llevar a cabo su planeación estratégica.

Bibliografía general

- Arias Galicia, F. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas
- Casares Arrangoiz, D. (2004). *Liderazgo. Capacidad para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica
- David, F. (2003). *Concepto de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación
- Deming, W.E. (2002). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. México: Díaz de Santos
- Fernández. (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Thomson
- Hicks, P. (2000). *Ingeniería Industrial y Administración*. México: CECSA
- Leonard D. G, Timothy M. N. y William P. (2004). *Planeación Estratégica Aplicada*. México: Mc Graw Hill
- Moreno Fernández, J. (2001). *Contabilidad Básica*. México: CECSA
- Pande. (2005). *Que es Seis Sigma*. México: Mc Graw Hill
- Reyes Pérez, D. (2001). *Contabilidad de Costos Primer Curso*. México: Noriega Limusa
- Siliceo, A. (2003). *Liderazgo para la productividad en México*. México: Limusa
- Stoner, J. y Freeman, E. (2001). *Administración*. México: Prentice Hall
- Weber, M. (2003). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica
- Benassini, M. (2003). *Introducción a la investigación de mercados*. México: Pearson
- Glosario de términos financieros
<http://www.codusef.gob.mx>
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática)
<http://www.inegi.gob.mx>
- Banco Nacional de México (Información Económica)
<http://www.banxico.gob.mx>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
<http://www.shcp.gob.mx>

Índice

A

Activo.....	61
Activo circulante.....	62
Activo diferido o cargos diferido.....	62
Activo fijo.....	62
Ambiente demográfico.....	22
Ambiente económico.....	22
Ambiente natural.....	23, 24
Ambiente político.....	23
Ambiente tecnológico.....	23
Análisis de implicados.....	106

B

Balance.....	64
Balance de apertura.....	65
Balance final.....	65
Balances parciales.....	65

C

Capital contable.....	64
Compra y venta de divisas.....	16
Confiabilidad en la contabilidad.....	60
Control total de calidad (CTC).....	89
Cuenta corriente.....	13
Cuenta de capital.....	13
Cuenta de resultados.....	66

D

Deficitaria.....	11
Definición de producción.....	73
Definición de mercadotecnia.....	20
Desarrollo de recursos humanos.....	40
Devaluación del peso.....	15
Diagrama de procedimiento.....	75
División del trabajo.....	72
Dominación carismática.....	48
Dominación legal.....	49
Dominación tradicional.....	48

E

Economía en expansión.....	8
Economía en recesión.....	8
Economía estancada.....	8

Errores y omisiones.....	13
Escalas del clima organizacional.....	45
Estándar de tiempo.....	80
Estudio de métodos.....	79, 81
Exportaciones.....	11

F

Fases de un proceso productivo.....	73
Filosofía de Crosby.....	86
Filosofía de Deming.....	84
Filosofía de Ishikawa.....	87
Filosofía de Juran.....	86
Filosofía de Tagushi.....	87

I

Importaciones.....	11
--------------------	----

L

Libro diario.....	66
Libro mayor.....	67

M

Maquinaria y equipos.....	77
Materias primas.....	78
Matriz de impacto/dificultad.....	112
Matriz de Mac Millan.....	110
Mayoreo y menudeo de divisas.....	15
Medios para reclutar personal.....	35
Mercado interbancario.....	15
Mercado primario.....	18
Mercado secundario.....	18
Misión.....	102
Misión del líder.....	49
Muebles y enseres.....	78

P

Pasivo.....	63
Pasivo circulante.....	63
Pasivo fijo.....	63
Política monetaria.....	18
Principios contables.....	69
Proceso de benchmarking.....	30
Propósitos de la medición del trabajo.....	79
Provisionalidad en la contabilidad.....	60

R

Reevaluación del peso15

S

Segmentación del mercado25

Seis sigma91

Superávitaria11

T

Tasas de interés18

Técnicas de selección de personal36

Tecnología de producción 79

Teoría situacional 54

Tipos de benchmarking 31

U

Utilidad en la contabilidad 60

V

Visión 103