

SIMON GUERRA LAVADO

**MANEJO DE HERRAMIENTAS
Y
DESARROLLO HUMANO
EN LA GESTION**

A TI

GRACIAS POR TODO LO QUE ME DISTE, TU TIEMPO, TU
PACIENCIA SOBRE TODO TU INMENSO AMOR; SIEMPRE
ESTARAS CONMIGO EN EL LUGAR DONDE ESTAN LAS
PERSONAS QUE SE AMAN DE VERDAD.



Presentación

Todo indica que hace falta un cambio radical en la forma en que las Instituciones son conducidas.

La situación ha llegado a un punto crítico: Gerentes estresados, trabajadores presionados, caída en la productividad, luchas de poder, corrupción, dobles mensajes (disonancia cognoscitiva), “serruchadas mutuas de piso”, intereses personales que priman sobre los generales, discriminación, vacaciones postergadas, entre otras, parecen ser las “delicias” inevitables del actual sistema Gerencial actual.



Esta forma de Gerenciar tal como esta demostrado y obviamente no podría ser de otra manera por más recursos con que se cuente solo se ha conseguido seguir en las mismas condiciones de atraso y subdesarrollo; ante los problemas existe en los trabajadores la opinión casi generalizada de “como yo no tengo



nada que ver con la creación del problema, no me corresponde hacer nada para solucionarlo; yo soy simplemente una víctima de las circunstancias que están fuera de mi control y ante las cuales me encuentro impotente”, esta actitud genera resignación y resentimiento, y lo deja a uno atrapado en la abulia.

Existe un nuevo paradigma de gestión, lograr que las organizaciones dirijan todo su poderío hacia la evolución positiva del desarrollo de una superior calidad de vida, sus efectos serían probablemente mucho más fuertes y profundos que los que un gobierno sería capaz de lograr; esta nueva forma de ver al rol de las instituciones en el mundo actual, y en el Perú particularmente, podría generar cambios que tal vez hoy mismo las instituciones no logran comenzar.

El objetivo fundamental que tiene toda organización del Estado no es lograr "rentabilidad económica", sino de "rentabilidad social", o sea, de generación de una superior calidad de vida, valiéndose para ello de un análisis constante de la mejora de los procedimientos existentes, siempre con el fin de lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia, siendo la persona quien va a construir y ejecutar estas nuevas y mejores formas de trabajo es a quien debe estar centrada nuestra atención, no solo cambiar habilidades técnicas sino iniciar en ellos cambios profundos en aspectos de su personalidad, a esto se llama aprendizaje real, en contraposición al aprendizaje artificial, o mera incorporación de técnicas y herramientas; no es posible un desarrollo organizacional sin desarrollo humano, el avance tecnológico no va a dar sus resultados esperados si no se planifica el desarrollo humano; en este sentido las organizaciones responsables de estos tiempos no pueden ser ajenas a este proceso ineludible de cambios, donde la actitud y la aptitud de las personas son fundamentales.

El desarrollo humano que comprende entre otros, el empoderamiento por parte de las personas (dirigentes y dirigidos) de los principios de responsabilidad, compromiso y ética que vienen de tiempos inmemoriales, son teorías que deben ser puestas en la práctica y no ser opacadas por el actual énfasis desmedido en la formación técnica; el problema es que ninguna herramienta funciona sin el usuario encargado



de aplicarla o usarla no tiene arraigado la conciencia de la responsabilidad y la ética

Las organizaciones exitosas deben ser conducidas por Gerentes con química social (Líderes Corporativos) que tengan la capacidad de convertir a un grupo de gente normal en un equipo extraordinario; la autoridad de los Gerentes debe descansar en una autoridad personal más que en una autoridad legal, que vivan en función de la ética siendo seres humanos más íntegros, esta es una cualidad imprescindible del Gerente, las normas en la práctica son palabras muertas en el papel, las guías vivas de la conducta se hallan en el corazón y la conciencia de las personas que forman la ética, vivir en contra de ella debería ser Moralmente repugnante.

En las décadas del 70, 80 y 90 después de la Administración Tradicional que buscaba solo mantener a la organización, nació y se desarrolló el nuevo paradigma de la administración, la "Administración Estratégica", siendo su herramienta emblemática el planeamiento estratégico, ya no era suficiente con mantenerse, ahora había que competir, luchar contra otros, así comenzó a hablarse de "amenazas, fortalezas, debilidades", entre otros; convirtiendo así a las organizaciones en más competitivas; ya en el década del 90, el sentido común resurgió y muchos empezaron a notar que algo no funcionaba en la Administración Estratégica, había **un error de principios; la idea de competir genero competencia en el ambiente de**



trabajo, dando origen a los arribistas los ultra-competitivos, desesperados por el poder y el dinero, este mal se propago en todos los niveles de la organización tal como lo podemos observar en la actualidad, definitivamente algo estaba mal; la competencia feroz podría parecer un buen camino para el ganador, pero de ninguna

manera era una salida positiva para lograr el tan ansiado desarrollo para la sociedad, para los países y para el conjunto de la gente.

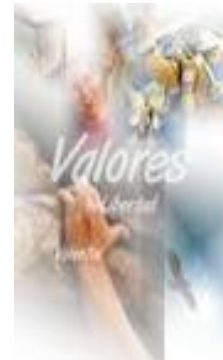
El cambio no puede esperar tenemos que romper con este paradigma de la depredación ética, propiciemos el verdadero desarrollo organizacional, trabajando como un Gestor de cambio no contra otros, sino con otros, y no un cambio para ganar sino un cambio para progresar, y no para el progreso de mi familia, mi equipo, mi sueldo sino para el progreso del sistema global en un ambiente de cooperación y de **conocimiento cabal de lo que se hace**, concertemos una visión de la administración que se sincroniza perfectamente con ideas filosóficas del fin del milenio, ideas que tienen que ver con la posibilidad de un mundo mejor, un mundo en el que reine la convivencia en paz, entre personas, organizaciones, países entrelazados por la comprensión, la solidaridad, la cooperación.



Esto implica un rol casi "sagrado de los Gerentes", ya que en esta visión prácticamente se tornan en verdaderos líderes del progreso de nuestra civilización.

Veamos algunos temas medulares en que deben trabajar:

Cooperación
Alianzas
Integración
Consideración a la persona
Responsabilidad social de las organizaciones.
Sentido al trabajo
Progreso sin depredación
Ecología
Convivencia
Desarrollo sustentable



Ayuda mutua

Organizaciones al servicio de la calidad de vida

Quiero incentivar a la gente a asumir un papel protagónico en su vida y decir: “Aunque yo no haya causado esta situación, me veo afectado por ella; por lo tanto, voy a hacer algo para enfrentarme lo más efectiva y honorablemente posible a mis circunstancias”; más allá de poder resolver o no el problema, más allá de haber participado o no en la causa del problema, creo **que la dignidad humana se halla en tomar una actitud proactiva en la vida y actuar en armonía con los valores más profundos; esto es ser incondicionalmente responsable frente a la situación;** perfectamente, uno puede al mismo tiempo ser inocente (en el sentido tradicional), es decir, no ser responsable (o culpable) por (causar) la situación.

La Administración Pública es el principal soporte de todo gobierno, siendo lamentable como algunos Gerentes (de confianza de gobierno de turno) por sus capacidades matan a las Organizaciones que fueron creadas para generar rentabilidad social, simplemente las depredan sin contemplación; como persona mas que como peruano al contemplar la situación política, social y económica de este país (una nación rica en recursos naturales), llego a la conclusión que para salir de la crisis, se necesita un shock de conciencia, un cambio radical en la mentalidad de las personas, no podemos confiar que un liderazgo político puede cambiar o salvar nuestra sociedad; este es un sueño que puede terminar en una pesadilla que no puede sino terminar en el hambre, la violencia y la desgracia colectiva, el único camino de recuperación innegablemente solo lo pueden hacer las personas actuando individualmente con ética, desde donde estemos ya sea como dirigentes o dirigidos.

Es una falacia condicionar la ética de las personas a la bondad de la situación. Uno no es ético, insisto, porque se lo permiten las circunstancias, sino que uno es ético frente a cualquier circunstancia; la ética verdadera es incondicionada por factores

externos; más aún, cuanto peores son las circunstancias, más valioso e importante es el compromiso de actuar con integridad; la Burocracia eficaz es la suma de Gerentes éticos y no, de empleados o, suma de frustrados.

El Gerente exitoso asume el compromiso de ser líder ético, expresa y defiende sus valores a pesar de cualquier obstáculo o miedo que le presente la situación. Ese es el verdadero heroísmo cotidiano que espero el nuevo Gerente de estos tiempos se comprometa a expresar y defender.



SIMON GUERRA LAVADO

Índice

PARTE I	LA GESTION
CAPITULO 1	GESTION Y GESTORES.....19 La Gestión como Proceso19 El proceso de la Gestión de la Calidad..... 21 Los Gerentes.....26
CAPITULO 2	MANEJO DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS Manejo de Capacidades según Categorías de Cargos..... 29 Principios Generales de la Administración.....31 Cualidad de los Jefes.....42
PARTE II	LA PLANIFICACION
CAPITULO 3	LA PLANIFICACION..... .47 Ventajas de la Planificación..... 47
CAPITULO 4	LOS PLANES.....51 Tipos de Planes según Niveles..... .51 Elaboración del Plan Operativo (Caso Practico) 53
CAPITULO 5	LOS OBJETIVOS..... 56 Técnicas y Procedimientos para Construir Objetivos56 Errores Frecuentes que se Cometan al Elaborar Objetivos..... 58

Construyendo Objetivos en Función de Problemas.....	59
Algunos Verbos Utilizados en la Construcción de Objetivos	61

PARTE III LA ORGANIZACIÓN

CAPITULO 6	LA ORGANIZACIÓN.....	67
	Elementos de la Organización.....	69
	Objetivos de la Organización.....	70
	Tipos de Organización.....	71

PARTE IV LA DIRECCION

CAPITULO 7	LA DIRECCION.....	83
	Teorías X, Y y Z.....	86
	La Comunicación.....	87

CAPITULO 8	GESTION Y LIDERAZGO.....	91
	Ser Líder.....	93

PARTE V LA MOTIVACION

CAPITULO 9	La Motivación y sus Relaciones.....	100
	Estrategias para la Practica de las Relaciones Humanas.....	110
	Algunas Preguntas y Respuestas Involucradas en las Relaciones Interpersonales entre Gerentes y Colaboradores.....	123
	El Poder ilimitado de la Automotivación.....	127
	¿Cómo Influir en los Demás?	137

PARTE V CALIDAD Y GESTION

CAPITULO 10	CALIDAD Y GESTION.....	143
	Sistemas de Gestión de la Calidad.....	145
	Evolución Histórica de la Calidad.....	150
	Conformando Nuevos Paradigmas de la Calidad.....	157
	Análisis de Diferentes Enfoques del Proceso Estratégico de la Calidad.....	163

Círculos de Calidad.....	166
Herramientas y Técnicas de la Calidad.....	178

CAPITULO 11	LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION DE SALUD	187
	Los Mandamientos de la Calidad y Como Cumplirlos.....	190
	Establecimientos de Salud en Busca de Competitividad.....	202
	Los Círculos de Control de la Calidad	218
	Capital Humano y Conciencia de Calidad.....	235

PARTE I

GESTION Y GESTORES



CAPITULO 1 Gestión y gestores

CAPITULO 2 Manejo de capacidades administrativas

CAPITULO 3 PRINCIPIOS Y ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Capítulo 1

Gestión y Gestores

Las organizaciones manejadas por gestores son los motores que propulsan a las tres economías mundiales dominantes: Estado Unidos, Japón y Alemania, una organización puede contar simplemente con una sola persona, o con más de 800,000 empleados, como es el caso de General Motors. La economía industrial urbana que fue emergiendo en Estados Unidos a lo largo de este siglo se basó en inversiones masivas tanto en maquinaria como en capital humano. Los Gestores fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana. Hoy día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de las economías del mundo.

A GESTIÓN COMO PROCESO.

¿Ha dicho o ha escuchado alguna vez: “Esta institución está mal gestionada”, “La dirección es totalmente incompetente” o “La dirección es eficiente”? Si es así, ¿Qué significan estas expresiones? 1) La gestión es un determinado tipo de trabajo y 2) algunas veces se llevan a cabo adecuadamente, pero otras veces no.

La gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la Institución. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

La gestión es un proceso, una disciplina, permanece en un estado de cambio constante. Los gestores en cualquier nivel alto o medio que

desempeñen los roles interpersonales, informativos y decisorios, han de estar adecuadamente versados en la comprensión y en la aplicación de los principios del mejoramiento de la calidad. Si se mantiene o se mejora la calidad, la organización tiene mayores oportunidades de desarrollo.

Peter Drucker, describe lo que los gestores realizan en su trabajo.

Los gestores practican la gestión. No practican la economía. No se ejercitan en la cuantificación. No cultivan las ciencias de la conducta. Todas estas son herramientas para el gestor... Como disciplina específica, la gestión tiene sus propios problemas básicos...; una persona que se limite a conocer las capacidades y las técnicas, sin llegar a entender los fundamentos de la gestión, no es un gestor, será, a lo sumo un técnico.



A GESTIÓN Y LAS PERSONAS

La gestión y las personas; si usted dice o ha escuchado “Esta Institución tiene un equipo de gestión totalmente nuevo” o “Este es el mejor gestor (director) con el que he tenido que trabajar hasta ahora”, usted se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.



La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una institución con rentabilidad social o económica.

A GESTIÓN COMO CARRERA.

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo: Las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así pues, definimos a la gestión como proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

La gestión es un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Estudiamos la gestión para entender esos principios, conceptos, teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión institucional.

EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

ELa definición de gestión implica el término calidad, el desafío más crítico de los altos ejecutivos es la mejora de la calidad de productos y servicios que esta directamente relacionada con temas como la responsabilidad en la elaboración de los productos o servicios, las regulaciones gubernamentales o las relaciones laborales. La calidad es considerada actualmente como uno de los principales activos con que cuentan las mejores organizaciones del mundo.

Calidad comprende sí o sí la mejora continua. Sino pensemos en un “excelente” médico, pero con conocimientos y tratamientos de hace ya veinte o sino cinco años atrás, este médico no podrá prestar a sus pacientes el mismo servicio que aquellos que están plenamente actualizados, por lo tanto su servicio no será de calidad. Los pacientes reciben de tal forma un servicio de menor calidad por parte del primero de los profesionales. Cabe acotar que esta situación es lamentablemente algo bastante común en muchos profesionales, que una vez obtenido el título no actualizan como corresponde sus conocimientos en otros casos se



dedican a otras labores totalmente ajenas para lo que estudiaron, por lo general motivados en la economía, revalidando de tal forma sus niveles de competitividad.

David A. Garvin, escritor y profesor de Harvard, desarrollo una visión conceptual de la calidad sumamente significativa. Garvin sugirió que la calidad de un producto o de un servicio se compone de las ocho dimensiones que se detallan a continuación:

1. Rendimiento: Una característica operativa primaria de un producto o de un servicio.

Ejemplo: El rendimiento en recorrido que tiene un vehiculo. El confort de un usuario que es atendido.

2. Características: Extras o complementos.

Ejemplo: cualidad del servicio o del producto que diferencia de otros similares.

3. Confiabilidad: La probabilidad de ausencia de funcionamiento defectuoso o de avería durante un periodo de tiempo específico.

Ejemplo. La certeza que se tiene que el servicio o producto va a servir a nuestro propósito.

4. Conformidad: El grado en que el diseño de un producto y sus características operativas cumplen las normas establecidas

Ejemplo: animo de satisfacción con lo que se tiene.

5. Durabilidad: Medida del tiempo de vida de un producto

Ejemplo: si, lo que vamos a obtener va a satisfacer nuestra necesidad por un tiempo más largo que nos podría dar otro similar.

6. Utilidad: Rapidez y facilidad de reparación.

7. Estética: El aspecto, tacto, gusto, y olor de un producto

8. Calidad percibida: La calidad tal como la percibe un consumidor o cliente.

Las ocho dimensiones de Garvin amplían la perspectiva y definen con más claridad la perspectiva del concepto de calidad. Clientes, gestores, ingenieros, operarios de línea de producción y oficinistas en cualquier nivel de la jerarquía de una organización han de participar en el mejoramiento en la gestión de la calidad. El conocido experto en calidad W. Edwards Deming explica de este modo la función que desempeñan los altos ejecutivos en la mejora de la calidad.

La función de la alta dirección es el liderazgo. La gestión debe trabajar en las fuentes en las que se originan las mejoras, en el propósito de lograr la mejor calidad del producto y del servicio

Philip B. Crosby cree que mejorar la calidad es responsabilidad de la gestión. Crosby introdujo el concepto de defectos cero, como medio para convencer a los directivos de que no deben admitirse defectos.

Crosby sugiere que la alta dirección comprometa a toda la Institución con los principios del concepto defectos cero y del de calidad y propone para ello la constitución de equipos dedicados a mejorar la calidad, el establecimiento de mediciones de la calidad para todas las actividades, la capacitación para la gestión de la calidad, los consejos de calidad e incluso una jornada dedicada a impulsar el principio de defectos cero. Esta jornada de defectos cero sirve para recordar a los empleados que la institución se ha marcado una nueva pauta de calidad.

Crosby establece la premisa de que cuando los gestores pongan en práctica el proceso de gestión (planificar, organizar, controlar y dirigir) deben incluir en el mismo el concepto de calidad. La calidad de ser objeto de consideración, de análisis y de aprendizaje del mismo modo que lo son las funciones tradicionales de gestión. Por ejemplo, hay que considerar incompleto el plan de desarrollo de un servicio o de un producto si en el mismo no se presta la atención debida a las dimensiones de la calidad, como la conformidad con las normas, el rendimiento, la fiabilidad y las percepciones de los clientes.

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestiones básicas. En el proceso tradicional de

gestión se identifican: las funciones de planificar, organizar, dirigir y control que se vinculan entre si mediante la función de liderar. La planificación determina que resultados ha de lograr la organización; la organización especifica; cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se ha logrado o no los resultados previstos.

Planificar

Las actividades planificadas determinan los objetivos de una organización y establece las estrategias adecuadas para lograrlos. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación.

Las funciones de organizar, dirigir y controlar se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones se llevan a la práctica.

Los gestores, en todos los niveles de la organización han de planificar. Los gestores perfilan, a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr el éxito.



Organizar

Una vez elaborado el plan donde estén contenidas las estrategias para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. La función de organizar consiste en la creación de una estructura de relación de trabajo y de autoridad que no solo mantenga la calidad sino lo mejora.



La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la institución, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes en acción. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la institución pueda

funcionar de manera eficaz como un todo coherente para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Dirección

Esta función de dirección, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Según Deming, los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores.



La función de dirección centra directamente su atención en los empleados de organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Una dirección efectiva es de suma importancia para la organización. Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad se vaya imponiendo.

Controlar

Un gerente, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere de tres elementos:



1. Normas definidas de rendimiento.
2. Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas de rendimiento.
3. Acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas. Es decir, la finalidad del control de la

gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda que planeo seguir.

LOS GERENTES

L El gerente o directivo posee ciertas cualidades que le permiten aplicar su **capacidad y desempeñar diversos roles de gestión de éxito que no esta en hacer mas de lo mismo, debe tener y propiciar la capacidad inventiva de nuevas esquemas de trabajo, que lleven al bienestar de los clientes internos y externos;** hacer las cosas presentes viviendo en el futuro, no preocupándose de los problemas sino ocupándose de ellos, descentralizar o liberar el poder buscando la iniciativa, delegándolo en gente capaz, considera que el tema ético no es insulso es práctica. El gerente es un personaje con autoridad más que legal, personal, que busca el desarrollo de la organización y las personas que lo componen.

Conceptos Involucrados

Organización. Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Meta. Fin que pretende alcanzar la organización, que puede ser cualitativa o cuantitativa.

Gerente. Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones a alcanzar sus metas.

Gestión. Acción y efecto de administrar.

Gestionar. Hacer diligencias para el logro de algo.

Eficacia.

- ❖ Capacidad para obrar o para conseguir un resultado determinado
- ❖ Medida normativa del alcance de resultados.
- ❖ En términos económicos es la capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad a través proveerle servicios o productos.

Eficiencia.

- ❖ Capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles: no siempre eficacia es sinónimo de eficiencia.

- ❖ Es una medida normativa de la utilización de recursos en la medida del alcance de resultados.
- ❖ En términos económicos es una relación entre insumos y productos, es la razón entre esfuerzo y resultado, entre gastos e ingresos, entre costo y beneficio.

Capítulo 2

Manejo de Capacidad Administrativas

MANEJO DE CAPACIDADES SEGÚN LA CATEGORÍA DE CARGOS.

A cada cargo o función desempeñada corresponde el manejo de una determinada capacidad. Una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada.

Existen las capacidades: técnicas, comerciales, financiera, administrativa etc. Cada una de estas capacidades están respaldadas por un conjunto de cualidades y conocimientos que se detallan a continuación:

- 1° Cualidades físicas: salud, vigor, destreza.
- 2° Cualidades intelectuales: actitud para comprender y aprender, juicio vigor y agilidad intelectual.
- 3° Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar las responsabilidades, iniciativa, tacto, dignidad.
- 4° Cultura general: nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función desempeñada.
- 5° Conocimientos especiales: conciernen exclusivamente a la función, sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.



- 6° Experiencia: conocimiento resultante de la práctica. Es el recuerdo de las lecciones que uno mismo ha extraído de los hechos

La importancia de cada uno de los elementos que componen la capacidad esta en relación con la naturaleza y la importancia de la función que se realiza.

CARGO O FUNCIONES	CAPACIDADES						VALOR TOTAL
	ADMINISTRATIVAS	TECNICAS	COMERCIALES	FINANCIERAS	DE SEGURIDAD	CONTABLES	
GERENTE GENERAL / DIRECTOR GENERAL	50	10	10	10	10	10	100
DIRECTOR	40	15	15	10	10	10	100
JEFE DE DIVISION /JEFE DE UNIDAD	35	35	5	5	10	20	100
SUPERVISOR	15	60	5	0	10	10	100
COLABORADOR	5	85	0	0	5	5	100

Cuadro Nº 01

En el cuadro Nº 1 indica la parte relativa de cada una de las capacidades esenciales que forman el valor total de un cargo o función.

Es conveniente hacer notar que cuanto más alto sea el cargo los, jefes son más administradores que técnicos, en cuanto a la capacidad técnica es la destreza en el manejo de herramientas que se usan en la práctica de la labor diaria.

Acabamos de ver que la obra directiva comprende el ejercicio y el cumplimiento de las seis funciones esenciales; si una de estas

funciones no es cumplida, la institución puede perecer y, en todos los casos, languidece, es importante recordar que algunos gerentes por sus capacidades matan a las organizaciones o estas sobreviven a pesar de todo.

Estamos, por consiguiente convencidos el motivo que causa la postergación de nuestro desarrollo, obviamente es muy posible que no estemos de acuerdo pero tampoco podemos negar lo que podemos ver en la practica, gerentes totalmente distantes del buen desempeño, la causa en primer orden agentes sin ética que aprovechándose del acercamiento al poder buscan apoderarse de las organizaciones, no para servir sino para servirse, para ello en su mal entender de la gestión, irresponsablemente destroran todo lo poco que se pudo avanzar, el resto dejo al análisis critico del tan respetable lector.

Una educación exclusivamente técnica no responde a las necesidades generales de la organización, mientras se realizan esfuerzos para ampliar y perfeccionar los conocimientos técnicos, no se hace nada o casi nada, para orientar sobre el manejo de herramientas administrativas a los nuevos gerentes que por confianza han sido puestos en estos cargos tan importantes ¿Por qué? **¿Es que se desconoce la importancia de la capacidad administrativa? o en otro caso se tiene la idea que son responsables políticos, idea más descabellada que solo se le puede ocurrir a alguien que no tiene la mas mínima idea de lo que es política de estado y gobierno.**

P RINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

La función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social. Mientras que las otras funciones ponen en juego los recursos económicos y materiales, la función administrativa solo obra sobre el personal.

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de un cierto número de condiciones, a las cuales se les da el nombre de

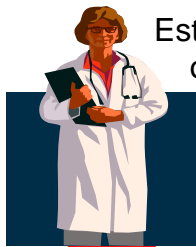
principios, y se denominan así por que no son normas legales sino son acciones naturales que no pueden ser de otra manera.

Cabe indicar como que, estos principios son mandatos naturales, son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos, es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

A continuación se mencionan algunos de los principios de administración que con más frecuencia se deberían aplicar en las instituciones:

- 1° La subordinación de los intereses particulares al interés general.
- 2° La unión del personal.
- 3° La equidad
- 4° La división del trabajo.
- 5° La autoridad.
- 6° La unidad de mando.
- 7° La unidad de dirección.
- 8° La disciplina
- 9° La jerarquía.
- 10° El orden.
- 11° La iniciativa.
- 12° La estabilidad del personal.
- 13° La centralización.
- 14° La remuneración.

1. LA SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL.



Este principio nos hace recordar que en una organización el interés de una persona, o de un grupo de personas, no debe prevalecer contra el interés de la organización.

Al parecer este concepto no debiera ser recordado.

Pero la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades y todas las pasiones



humanas tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular.

Estos dos intereses en la práctica se contraponen uno con otro, este es un tema que mayor dificultad tienen para controlar los gobiernos y que hasta la fecha se ha avanzado muy poco o casi nada, a pesar que se asignan grandes presupuestos para el sueldo de estos gerentes denominados de confianza; ante esta situación es necesario.

1. Una atenta vigilancia.
2. La firmeza en las acciones de control.
3. Normas legales equitativas.

2. LA UNION DE PERSONAL

La armonía y la unión de personal de una institución constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia, Es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecer las buenas relaciones interpersonales.

Con este principio debe cumplirse la unidad de mando y debe evitarse una mala interpretación de la divisa “dividir para reinar” y el abuso de las comunicaciones escritas.

Es un grave atentado contra la institución dividir al personal, es el efecto o resultado de una insuficiente capacidad administrativa, de una imperfecta comprensión de las cosas o de un egoísmo que sacrifique el interés general en beneficio del interés personal; el rol del gerente eficiente debe ser talentoso para coordinar los esfuerzos, utilizar las facultades de todos y recompensar el merito de cada uno sin despertar susceptibilidades y envidias y sin turbar la armonía que debe existir en las relaciones interpersonales.



Por experiencia puedo afirmar que los conflictos o malentendidos que podrían solucionarse en una

conversación, se enconan por el uso de la correspondencia; deduciendo por este hecho que las relaciones que dan mejor resultado son las que se hacen de manera verbal siempre que sea posible. Así se gana en rapidez, claridad y armonía.

La unión de personal debe tener su fundamento en los valores organizacionales, leyes superiores de orden moral, que todos deben conocer y practicar, sin estos principios se vive en la oscuridad y el caos

3. LA EQUIDAD

La equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia, para que el personal sea estimulado en el sentido de que en el ejercicio de sus funciones ponga toda su buena voluntad y sacrificio de que es capaz. La equidad no excluye ni la energía ni el rigor, solo busca la firmeza en todos los actos de gerencia.



4. LA DIVISION DEL TRABAJO

La división del trabajo tiene por finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo; la institución como un cuerpo social, similar al ser animal, tiene una variedad de órganos encargados de funciones distintas y su funcionamiento eficaz o saludable va a depender del funcionamiento de estos.

Un empleado que todos los días hace la misma operación y el gerente que trata constantemente los mismos asuntos, adquieren habilidad, seguridad y una precisión que hacen que estos agentes se conviertan en expertos, agilizando las operaciones y reduciendo los errores. Existen algunas posiciones de algunas jefes que tratan de justificar que es mejor que el trabajador haga de todo un poco, en el intento de rotar al personal a un diferente puesto de trabajo, con el propósito en el mejor de los casos de evitar malos manejos o practicas, en el otro caso y es el más generalizado para el

acomodo de los amigos o recomendados, el argumento son puestos de confianza y tienen que poner a gente de su entorno, estas autoridades como se puede observar en la práctica, subordinan el interés general al interés particular, desconociendo que cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación física y psicológica que disminuye la producción en perjuicio de la institución, poniendo en riesgo a la Institución por los errores que se pueden cometer.

5. LA AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD

La autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer.



Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicios prestados, etc. En un buen jefe la autoridad personal es el complemento indispensable de la

autoridad legal. En cualquier lugar donde se ejerce la autoridad, nace la responsabilidad; no se concibe la autoridad sin la responsabilidad.

Sin embargo, la responsabilidad es generalmente tan temida como la autoridad es codiciada. El miedo de las responsabilidades paraliza muchas iniciativas y destruye muchas buenas cualidades.

La mejor garantía contra los abusos de autoridad y las debilidades de un gran jefe es el valor personal y principalmente su alto valor moral.

6. LA UNIDAD DE MANDO

Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir ordenes de un jefe, es la regla de la unidad de mando. Si es violado este principio la autoridad se resiente, la disciplina se compromete, el orden se perturba, la estabilidad se altera.

Desde el momento que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo servidor, se deja sentir un malestar; si se persiste, aumenta la confusión, la enfermedad aparece lo mismo que en un organismo animal molestado por un cuerpo extraño; esta dualidad de mando es originado por:

- (a) En la idea de ganar tiempo el Jefe imparte directamente sus órdenes a los colaboradores dejando de lado al jefe inmediato del colaborador.
- (b) Funciones no bien distribuidas o entendidas.

7. LA UNIDAD DE DIRECCION

Este principio puede expresarse así: “Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin”.

Un cuerpo de dos cabezas, en el mundo animal es un monstruo que no va a vivir; es necesario no confundir Unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un colaborador no debe recibir ordenes sino de un solo jefe). La unidad de dirección se crea mediante una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.



8. LA DISCIPLINA

Este concepto consiste esencialmente en la obediencia a los signos exteriores de respeto realizados conforme a las convenciones que fijan las modalidades de disciplina, ya se trate de pactos libremente establecidos o aceptados sin discusión previa; que sean escritos o tácitos; que resulten de la voluntad de las partes, de las leyes o de costumbre establecidas entre la institución y sus colaboradores.



Cuando se manifiesta una falla en la disciplina o cuando el entendimiento o la armonía entre los jefes y los colaboradores deja que desear, no hay que limitarse a echar negligentemente la responsabilidad de esta situación sobre el mal estado del personal; ordinariamente el mal es una consecuencia de la incapacidad de los jefes.

Para el logro de la visión y el quehacer diario de la misión se exige que se apliquen contra los actos de indisciplina, ciertas sanciones que en su aplicación exista firmeza, perpetrando todos los medios normativos necesarios previos a hacer efectiva la sanción, lo contrario son efectos de arbitrariedad y abuso.

La sanción a la vez que cumple con el propósito de castigar por la conducta inapropiada al cumplimiento de lo establecido debe ser ejemplar y oportuna; siendo así conseguiremos que otros no cometan los mismos errores.

9. LA JERARQUIA

Es el camino que siguen los grados de la jerarquía. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una trasmisión segura y por la unidad de mando. Pero no es siempre seguro el más rápido; es a veces muy largo principalmente en las reparticiones del Estado, existe la idea que si no esta el jefe nadie puede tomar alguna decisión.



El éxito de una operación depende de una ejecución rápida; es necesario respetar la vía jerárquica con la obligación de obrar rápidamente, no dejar que las cosas sucedan por inercia, actuar de manera proactiva y no reactiva, requiere ejercer la autoridad en el momento adecuado no antes ni después.

Existe la idea que mucho mas simple y mas rápido es ir o tratar directamente con el agente, dejado de lado al jefe inmediato, esto

es lo que cada vez mas a menudo se hace; ante esta situación este principio jerárquico quedara salvaguardado si los jefes autorizan la relación directa, quedando regularizada, si se informa inmediatamente lo que ha hecho de común acuerdo.

El empleo del camino directo es simple, rápido y seguro; permite a los colaboradores tratar en una sola entrevista, en algunas horas, un asunto que siguiendo la vía jerárquica exigirá un sinnúmero de veces la transmisión del mismo tema a los distintos colaboradores que forman la escala jerárquica, distraerá a mucha gente, ocasionara un enorme e inútil movimiento de documentos o expedientes, hará perder mucho tiempo para llegar a una solución generalmente menos buena que la que se hubiera obtenido poniéndose directamente en contacto; obviamente el manejo tiene que ver con la eficiente capacidad administrativa de los dirigentes, que no debe perder de vista que todo acto debe ser materialmente evidente, sobre todo en asuntos de los servicios del Estado.

Cuando un colaborador se halla en la obligación de elegir entre los dos procedimientos (camino directo o vía jerárquica) y no es posible solicitar la opinión a su jefe, debe tener la suficiente capacidad para adoptar aquel que el interés general exija.

10. EL ORDEN

Materialmente: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

Socialmente: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

El orden material exige que se haya reservado un lugar para cada objeto y que cada objeto se halle en el lugar que se le ha sido asignado, tiene por resultados evitar las pérdidas de materiales y tiempo. Para que este propósito sea alcanzado en forma absoluta es necesario, no solamente que las cosas estén en su lugar, bien arregladas, sino también que el lugar haya sido elegido de manera de que faciliten todas las operaciones dando como sea



posible. Si esta condición no se cumple el orden es solo aparente.

El orden perfecto implica un lugar juiciosamente elegido; el orden aparente no es sino una imagen falsa o imperfecta del orden real.



Para que en una organización reine el orden social es indispensable que el lugar convenga al colaborador y que el colaborador convenga al puesto o cargo; **El orden social así comprendido supone resueltas las dos operaciones administrativas**

más difíciles: una buena organización y una buena selección de personal. Una vez determinados los cargos necesarios para la marcha de la empresa y seleccionadas las personas que los desempeñaran, cada una de éstas ocupará el puesto donde pueda rendir el máximo de sus capacidades; **Todo esto parece simple y esta entendido que no puede ser de otra manera y escuchamos también decirlo así a los Jefes de las entidades del gobierno, donde tienen la osadía de afirmar que cuenta con un equipo de gestión “A-1”.** En la realidad todo esto resulta un espejismo; en el tiempo que he venido prestando mis servicios al Estado he visto como los profesores hacen de gerentes, abogados de contadores, médicos de: administradores, de directores de personal, de directores de planificación, etc. El resultado dejo para análisis del respetable lector.

El orden social que sustenta una organización con eficiencia y eficacia, exige un conocimiento exacto de las necesidades aptitudinales y de los talentos humanos de la organización y un equilibrio exacto entre estas necesidades. Este equilibrio es muy difícil de establecer cuando los intereses particulares prevalecen sobre los generales, cuando la ambición, el nepotismo, el favoritismo, sustentado en la falta de valores, en un caso han multiplicado inútilmente la creación de puestos y colocado en estos puestos o en otros, indispensable a personas incapaces que lo único que hacen en el mejor de los casos hacer mas de lo mismo o en otro poner obstáculos a todo. Hace falta que los asuntos del estado sean conducidas por gerentes íntegros con alta capacidad moral, verdaderos técnicos con ética para hacer desaparecer los

abusos y restablecer el orden. Es la responsabilidad de la nación frente a todos y a cada uno, es el porvenir de cada uno previsto, es la cuestión social toda entera.

11. LA INICIATIVA



Liberar el poder para buscar la iniciativa, considerar que los resultados se logran a través de los colaboradores, las organizaciones necesitan cambios sustantivos en sus procesos, la iniciativa es el medio adecuado como lograr estos cambios, se hace necesario llevar a

cabo el modelo de gestión participativa donde en los planes de trabajo se compromete al colaborador, por que como verdadero experto él es quien debe proponer las estrategias para lograr los objetivos, analizar de manera corporativa el progreso de la institución.

Buscar la iniciativa de todos, yendo a complementar con la del jefe y en caso de necesidad supliéndola, es una gran fuerza para las organizaciones, **es imposible hablar de desarrollo cuando hay desconfianza, maltrato y falta de participación.**

12. LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL

La estabilidad del personal no solo se refiere a lo estable que puede ser el colaborador en la institución, sino también se refiera a la perennidad que pueda tener este, en su puesto de trabajo, en el caso de la administración pública peruana existe la normatividad que así lo define, Decreto Supremo 005-PCM-90, Reglamento de la Ley de Bases de la Carrera Administrativa.

Así, un colaborador esté dotado de las aptitudes, habilidades o conocimientos necesarios para desempeñarse en el cargo, necesita tiempo para iniciarse en una nueva función y llegar a desempeñarse bien.

Si el colaborador es desplazado cuando apenas ha concluido el período de aprendizaje, o antes de que éste termine no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable; en este sentido nunca la función será desempeñada a satisfacción.

En general, el personal en los cargos de las organizaciones que prosperan es estable; las organizaciones deficientes o que atraviesan por dificultades es inestable. Sin embargo, los cambios de personal son inevitables: La edad, la enfermedad, el retiro o la muerte perturban la constitución del cuerpo social; ante esta situación se debe contar con personal preparado que pueda reemplazarlo en momento oportuno.

13. LA CENTRALIZACION.

La centralización es un hecho de orden natural; consiste en que todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección, respectivamente, y de que de este o aquella parten las ordenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

La centralización no es un sistema de administración bueno o malo en si, pudiendo ser adoptado o abandonado según la voluntad del directivo o la influencia de las circunstancias. La centralización o descentralización es una simple cuestión de medida. Se trata únicamente de hallar el límite favorable para el desarrollo de los procesos de la organización; debiendo en todo caso procurarse la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.



Si, se quiere aprovechar la experiencia, de criterio o los consejos de los colaboradores es necesario efectuar una amplia descentralización; todo lo que aumenta la iniciativa e inventiva de los colaboradores pertenece a la descentralización; todo lo que disminuye esta actividad pertenece a la centralización.

14. LA REMUNERACION DEL PERSONAL

La remuneración del personal constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible dar satisfacción tanto al empleador como al empleado.

El monto de la remuneración tiene en un caso un mandato legal que es determinado por los gobiernos de manera generalizada para todos los trabajadores, en otra situación están comprendidas las remuneraciones otorgadas a los cargos de jerarquía, que comprende esta.

Pretendiendo que la remuneración sea objeto de motivación a la superación personal y utilizar el concurso de las mejores capacidades que posea el personal para el desarrollo de la organización, la remuneración debe ser determinada según el valor del colaborador, el mismo que debe estar determinado por el conocimiento profundo de los asuntos que maneja.

C UALIDAD DE LOS JEFES

Los elementos que integralmente forman de manera imprescindible el valor de los jefes y que de manera parcial son parte de los colaboradores en general son:



1. SALUD Y VIGOR FÍSICO

La salud física, mental y la eficacia de las acciones en la ejecución de las cosas es cualidad fundamental tanto de jefes como colaboradores en general.

2. INTELIGENCIA Y VIGOR INTELECTUAL

Cuanto más alto es el cargo mas aguda debe ser la inteligencia y vigor intelectual; en este sentido el director general de una organización tiene la necesidad de una amplitud de visión y del

manejo de una serie conocimientos que le permitan dar una imagen de personaje.

La inteligencia y el vigor intelectual se componen de la aptitud para comprender y resolver problemas.

3. CUALIDADES MORALES

No pertenece al orden jurídico, sino a la conciencia o al respeto humano; son aquellos valores que perfeccionan al hombre en lo más íntimamente humano, haciéndolo más humano, con mayor calidad como persona.

Las cualidades morales son de vital importancia en la calidad de las relaciones con las personas; una persona valiosa, es aquella que posee valores interiores y que vive de acuerdo a ellos. Un hombre vale entonces, lo que valen sus valores y la manera en como los vive.

Una persona con altos valores morales promoverá el respeto, la cooperación y comprensión, una actitud abierta y de tolerancia, así como de servicio para el bienestar común

4. CULTURA GENERAL.

Esta cualidad se compone a la vez del conocimiento propio de la función ejercida, también del dominio en general de otras materias, ahora si nos referimos a un jefe, es importante que se tenga en cuenta que este, debe ser todo un personaje conocedor de una serie de temas, que van a ayudar a desenvolverse en la rutina diaria de sus labores; el grado de cultura general esta de acorde con el nivel jerárquico.

5. CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

El manejo del conjunto de conocimientos que se refieren a la previsión, a la organización, al mando, a la coordinación y al control, son poco importantes para los colaboradores y extremadamente importante para los funcionarios de elevada jerarquía.

6. NOCIONES REFERENTES A LAS OTRAS FUNCIONES.

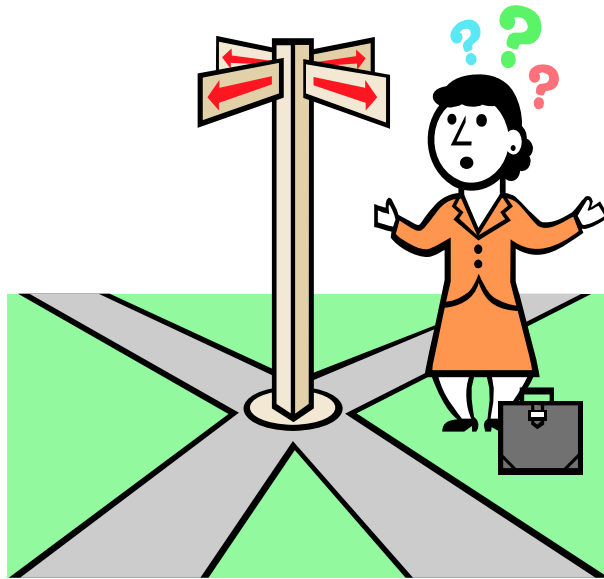
El colaborador técnico por lo general tiene un solo oficio; en lo que se refiere al jefe, debe poseer no solamente nociones sobre todas las actividades técnicas que se realizan en su área de trabajo, sino también sobre las funciones administrativas. El número de los conocimientos requeridos aumenta a medida que se asciende en la escala jerárquica.

7. CAPACIDAD PROFESIONAL Y TÉCNICA ESPECIAL CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA

Esta capacidad esta referida al grado de conocimiento que se tiene en el desarrollo de las operaciones de rutina propias de la organización, determinando el valor de cada trabajador, esta medida no interviene más que en mínimo grado en el valor de los directivos, para este grupo de trabajadores esta capacidad ocupa un lugar muy secundario con respecto a la capacidad administrativa, que si, en estos niveles su conocimiento y aplicación es fundamental, lo contrario solo trae efectos contrarios a todo crecimiento y desarrollo.

PARTE II

PLANIFICACION



CAPITULO 4
La planificación

CAPITULO 5
Los planes

CAPITULO 6
Los objetivos

Capítulo 3

La Planificación

El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional. Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control. Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la organización. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

Planeación. Es un proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

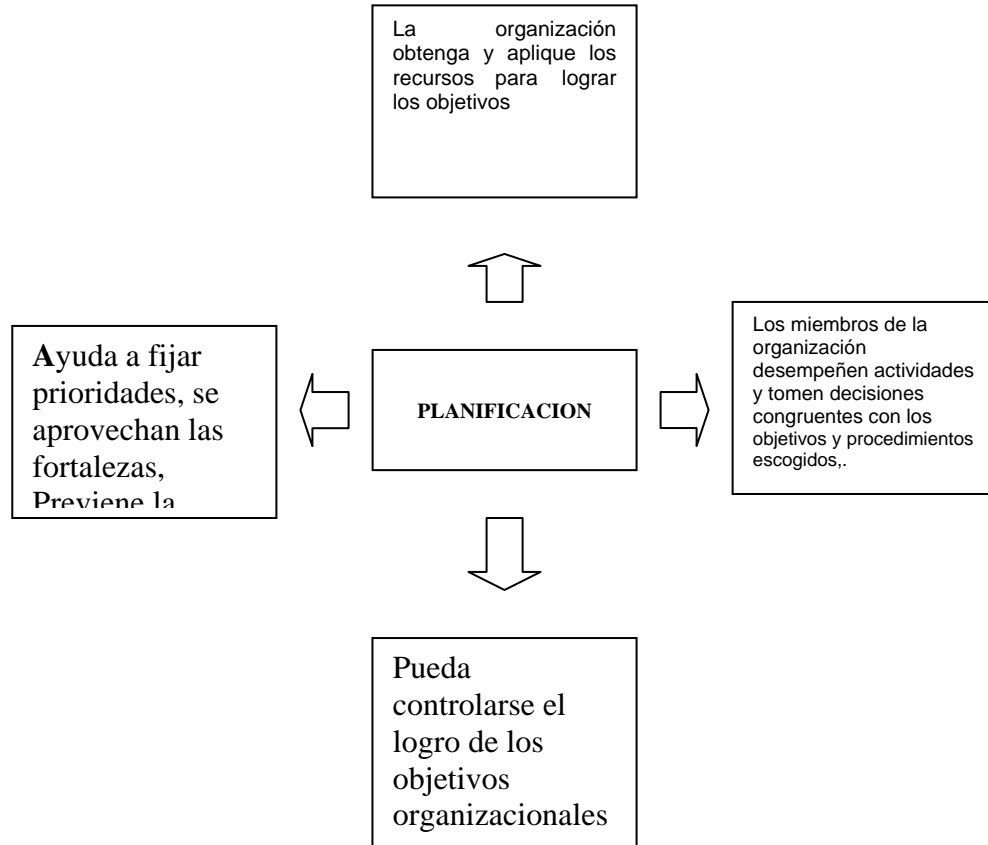
Plan. Es un esquema donde se indica como alcanzar los objetivos, Es el medio para conseguir los objetivos.

La planificación. Es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones.

VENTAJAS DE LA PLANIFICACION.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los

objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que:



D IVERSAS DEFINICIONES SOBRE PLANIFICACION

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones . Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994).

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).

Prácticamente en todas las anteriores definiciones es posible hallar algunos elementos comunes importantes: el establecimiento de objetivos o metas, y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos (planes y programas).

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación.

CLASES DE PLANIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS.

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa; la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

1. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización. Es a largo plazo que enfoca a la organización como un todo.

2. LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA.

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la organización tenga éxito a corto plazo.

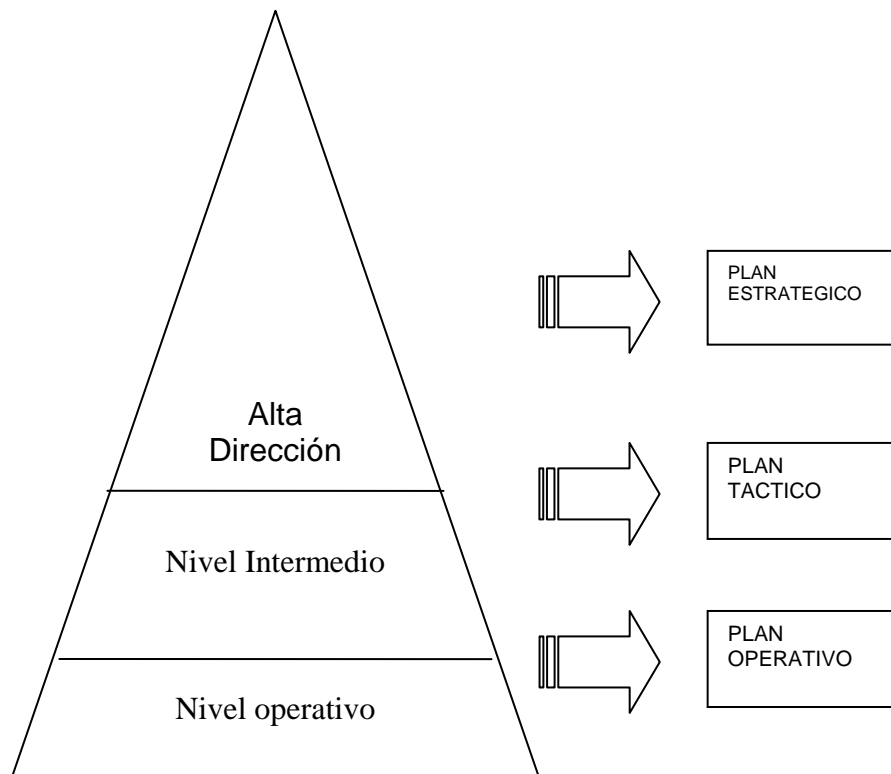
Planificación Operativa o Administrativa: se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).

Debe hacerse notar que ni la planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados. Más bien es un círculo continuo que nunca debe terminar en una organización; debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos y externos.

Capítulo 4

Los Planes

TIPOS DE PLANES SEGUN NIVELES



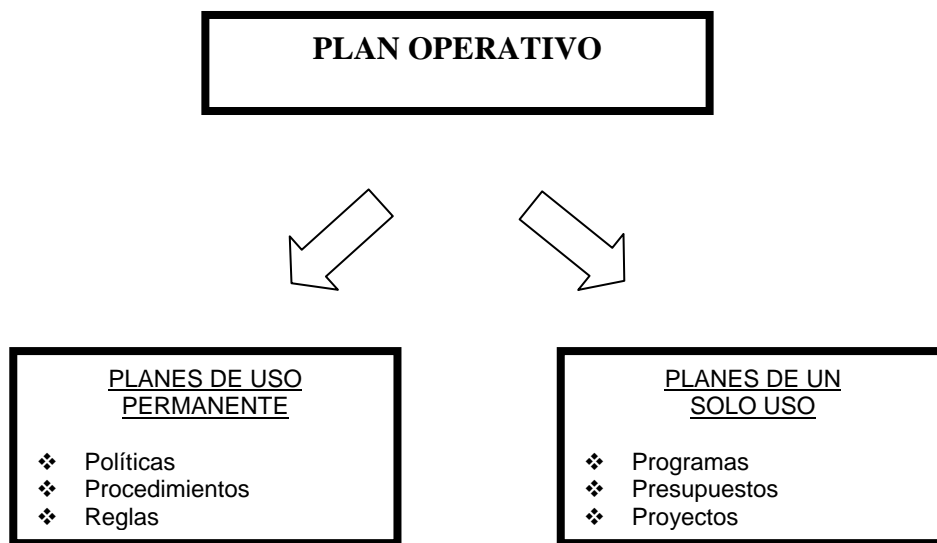
Plan Estratégico. Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización. Planes que conectan a la organización con su entorno y que le permiten tener una proyección de largo plazo en base a tendencias.

Plan Táctico. Planes que se formulan a nivel intermedio (Nivel especializado).

Plan Operativo. Plan que contienen detalles para poner en práctica o aplicar el plan estratégico en las actividades diarias.

Elaboración del Plan Operativo

PLANES OPERATIVOS DE UN SOLO USO



Programas.

Son los planes relacionados con el tiempo, se basan en la correlación entre dos variables: tiempo y actividades que deben ejecutarse.

Presupuesto.

Son los planes relacionados con el dinero, que expresan ingresos o gastos en determinado periodo. Se refiere al uso de los recursos económicos.

Proyectos.

Son los planes que tienen como objetivo demostrar la factibilidad de un negocio o de un conjunto de actividades.

Política.

- ❖ Enunciados genéricos que guía la toma de decisiones.
- ❖ Limita el área en la que se puede adoptar una decisión, por lo que define una zona de actuación.
- ❖ Permite grado de discrecionalidad

Ejemplo: Solo podemos endeudarnos cuando sea imprescindible o cuando se nos ofrezca condiciones ventajosas

Procedimiento.

- ❖ Son planes relacionados a métodos.
- ❖ Es un conjunto de pasos sucesivos a seguir para realizar una actividad concreta.

Regla

- ❖ Son planes relacionados al comportamiento de las personas.
- ❖ Es un enunciado específico sobre algo que se debe o no hacerse en una situación dada.
- ❖ Una regla no permite interpretarla, señala en forma imperativa, la manera de actuar frente a una circunstancia.

Ejemplo: “No fumar en esta zona”, “No se permite el paso al personal ajeno a esta área”

ELABORACION DEL PLAN OPERATIVO

Para elaborar un plan debemos responder al **¿Qué?**
¿Cómo? **¿Cuándo?** y **¿Qué?**

Que: Especificar el objetivo a alcanzar.

Como: Especificar las actividades y los recursos a emplear para alcanzar el objetivo.

Cuando: Especificar el tiempo o cuando se realizaran las actividades.

Quien: Establecer quien será la persona que realizara la tarea s se responsabilizará por que se realice.

Caso Práctico 1

¿Qué? **Objetivo**



Objetivo: Mejorar los servicios de Pagaduría, mediante adecuación de aplicativos de interconexión del Banco de la Nación con el SIAF del Ministerio de Encomia y Finanzas – Tesoro Publico

¿COMO?


¿CUANDO?

¿QUIEN?



ACTIVIDADES	COSTOS	CRONOGRAMA			RESPONSABLE
	SOLES	DURACION	INICIO	FIN	
CONTAR CON UN TERMINAL SIAF	700.00	113 días	20/01/07	30/06/07	
Coordinación con el MEF-DGTP	100.00	5 días	20/01/07	24/01/07	Gerente General
Solicitud de acceso al SIAF del BN al MEF-DGTP	350.00	3 días	27/01/07	09/01/07	Gerente General
Reunión con el Jefe de la Dirección de Normatividad del MEF	150.00	1 días	03/02/07	03/02/07	Gerente Dpto. Financiero
Evaluación y aprobación por parte del MEF a la interconexión en tiempo real al Modulo SIAF.	100.00	14 días	04/02/07	21/02/07	Asesores y Ministro de
IMPLEMENTACION DE LA INTERCONEXION AL MODULO SIAF	1380.00	72 días	24/02/07	06/06/07	
Instalación del equipo y software.	650.00	61 días	24/02/07	22/05/07	Ingeniero de Sistemas
Capacitación en le manejo del sistema	480.00	11 días	23/05/07	06/06/07	Ingeniero de Sistemas.
Periodo de prueba.	200.00	10 días	09/06/07	20/06/07	Personal Dpto. informática.
Puesta en funcionamiento.	50.00	6 días	23/06/07	30/06/07	Personal Dpto. operaciones.
Total	2080.00				

Caso Práctico 2

¿Qué?  **Objetivo**

Objetivo: Mejorar el Clima Organizacional en 12 meses.

¿COMO?




¿CUANDO?



¿QUIEN?



ACTIVIDADES	COSTOS	CRONOGRAMA				RESPONSABLE
	SOLES	I T	II T	III T	IV T	
Evaluación de la medición del clima organizacional	-----	x				Comité de Gerentes
Curso sobre cultura organizacional	2500	x				Jefe de Recursos Humanos
Mejora de las comunicaciones –Programa de reuniones de Jefes con su personal	-----	x	x	x	x	Gerente de Área
Administración del Plan de sugerencias	-----	x	x	x	x	Jefe de Área.
Capacitación curso de liderazgo y motivación	6000	3000	3000			Jefe de Recursos Humanos
Reunión de festividades.	1000	250	250	250	250	Asistente social.
Semana de la calidad y del medio ambiente.	3000			3000		Comité
Medición del Clima organizacional.	3500				3500	Jefe de Recursos Humanos
Total	16000					

Capítulo 5

Los Objetivos

TECNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA CONSTRUIR OBJETIVOS.

Los objetivos establecen los resultados que la organización desea alcanzar y son la base para darle un sentido al trabajo; permite concentrar los recursos, el esfuerzo de las personas y el tiempo en la consecución del resultado, evaluando periódicamente el desempeño de la organización; permite unir a las personas en un esfuerzo común por alcanzar el objetivo lo que significa establecer la relación de ganar ganar, con un esfuerzo de interdependencia y no de competencia por alcanzar el objetivo que determinara que todos ganen.



CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS.



Realistas. Que la organización se encuentre en capacidad de lograrlos. Lo que significa contar con el personal y el tiempo necesario para alcanzarlo.

Ambicioso. En la medida que el objetivo es más ambicioso, la organización se ve forzada a utilizar mejor sus recursos, sus capacidades,

la voluntad de la gente y la creatividad. La clave del éxito en la actualidad, esta en función de tener pocos objetivos pero ser ambicioso en la meta.

Verificable. Que pueda ser evaluado en su cumplimiento. Para lo cual el objetivo debe ser medible o en caso sea un acontecimiento, este se debe poder verificar por si mismo, lo que permita que se pueda controlar y sirva como base del desempeño de la organización.

Para que un objetivo sea verificable se requieren los siguientes elementos:

(a) Objeto o atributo: Dimensión que define el objetivo

(b) Indicador: Es toda magnitud estadística, expresada en cifras absolutas o relativas, obtenida mediante operaciones matemáticas sobre las observaciones primarias, que permite, medir o evaluar las características de una situación dada.

(c) Meta: Cuantificación del objeto.

(d) Tiempo: periodo asignado para alcanzar el objetivo.

Comprensible. Que las personas entiendan el resultado o acontecimiento que se quiera alcanzar; por que es en función a el resultado que se pretende alcanzar que se determinara los recursos a utilizar, el esfuerzo de las personas y el tiempo a utilizar.

El Objetivo para que sea comprensible debe señalar un resultado o un acontecimiento que se desea alcanzar:

Cuando el objetivo se exprese en un resultados, deberá poderse medir y expresar en un resultado cuantitativo.

Ejemplos:

- Reducir el costo unitario de producción en 3%.
- Aumentar la participación de mercado de 6 a 11%

Cuando el objetivo se refiere a un acontecimiento, el mismo debe ser observable en si mismo. Aquí el resultado cuantitativo no es necesario.

Ejemplos:

- Inaugurar a fin de año el Centro Comercial.

Congruente. Que significa que el objetivo debe contribuir con la Visión y la Misión.

ERRORES FRECUENTES QUE SE COMETEN AL ELABORAR LOS OBJETIVOS

1. Mencionar tareas y no resultados

- Una reunión de trabajo.



- La formación de un comité.
- Contratar a vendedores.
- Selección de proveedores.

2. Señalar intenciones vagas, abstractas, que no permiten identificar el resultado que se pretende alcanzar.

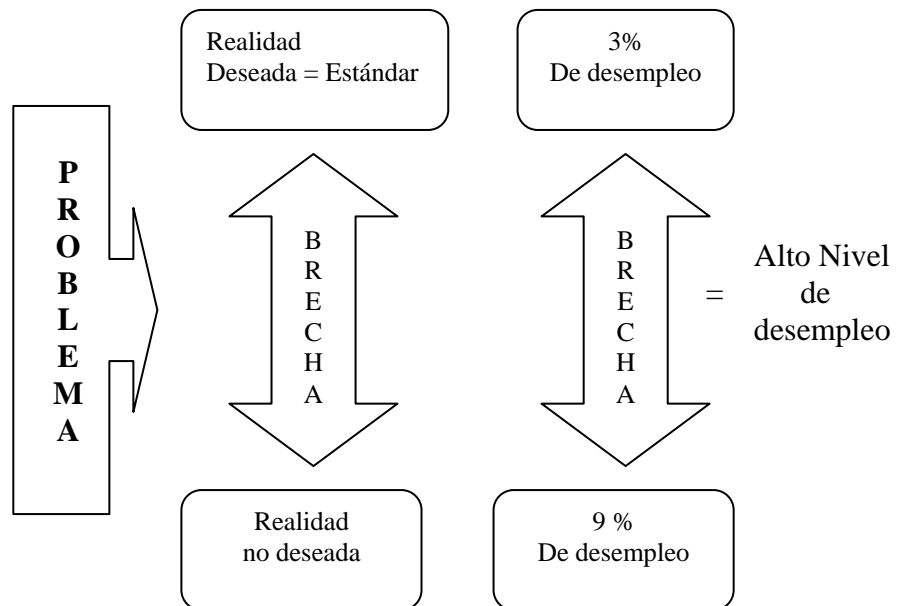
- Mejorar la calidad.
- Mejorar la competitividad.
- Mejorar nuestro costo.
- Dedicar nuestro esfuerzo a solucionar el problema de la calidad.

CONSTRUYENDO OBJETIVOS EN FUNCION DE PROBLEMAS

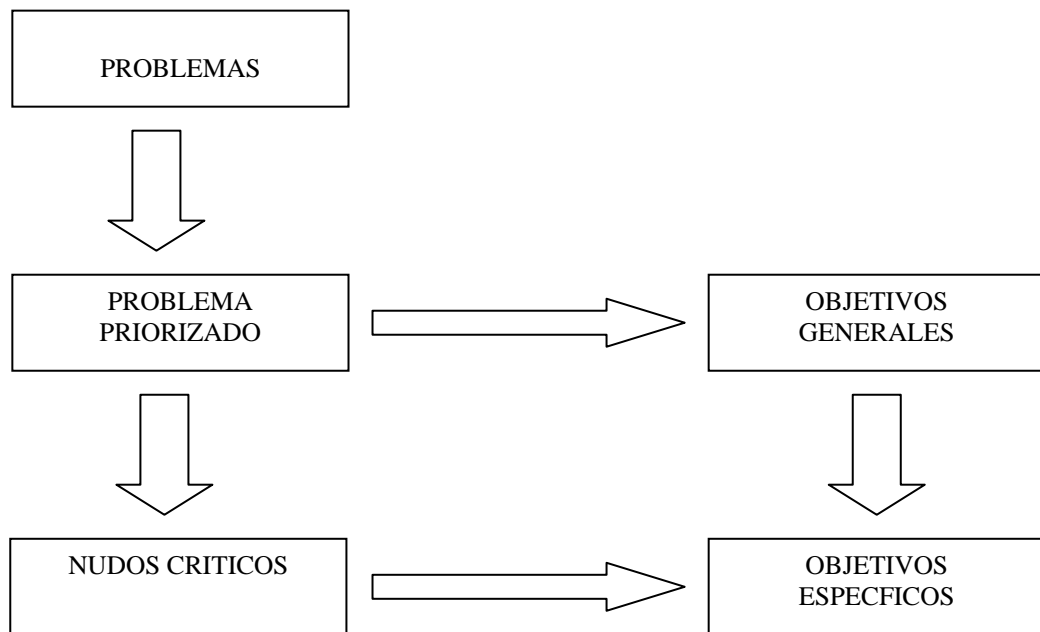


De Problemas a Objetivos

Problema: Brecha entre la realidad no deseada y la realidad deseada o el estándar.



De Problemas a Objetivos



PREGUNTAS PARA FORMULAR UN OBJETIVO EN FUNCION DE UN PROBLEMA

INTERROGANTES	ELEMENTOS
¿QUE CAMBIAR? ATRIBUTO	<ul style="list-style-type: none"> Situación problemática a cambiar. Tiene como referencia el estándar o realidad deseada.
¿COMO MEDIMOS? INDICADOR	<ul style="list-style-type: none"> Forma de medir lo que deseamos cambiar.
¿CUANTO? META	<ul style="list-style-type: none"> Señala cuanto de la situación actual deseamos cambiar. Tiene como referencia el estándar o realidad deseada
¿CUANDO? TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> Establece cuando se lograra el cambio.

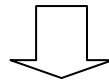
A LGUNOS VERBOS UTILIZADOS EN LA REDACCION DE OBJETIVOS

Objetivos Generales		Objetivos Específicos	
<ul style="list-style-type: none"> • Saber • Conocer. • Apreciar. • Buscar. • Analizar. • Conocer • Evaluar • Aplicar • Analizar • Interpretar • Representar • Traducir • Apreciar • Crear • Demostrar • Conseguir • Narrar • Criticar • Dominar • Revisar • Escuchar • Localizar • Reconocer • Hablar • Pensar • Utilizar • Entender • Escribir • Leer • Diseñar • Resolver • Organizar • Juzgar • Concluir • Sistematizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar. • Averiguar. • Preparar. • Exponer • Generalizar • Valorar • Deducir • Explicar • Inducir • Inferir • Planear • Describir • Argumentar • Discrepar • Solucionar • Ejercitar • Transformar • Decidir • Polemizar • Participar • Exponer • Proponer • Comprometer • Investigar • Observar • Experimentar • Desarrollar • Optimizar • Adquirir • Fomentar • Sintetizar • Hacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer. • Resolver. • Comparar. • Analizar. • Verificar • Preguntar • Cambiar • Modificar • Recomponer • Nombrar • Reorganizar • Distinguir • Contar • Revisar • Simplificar • Variar • Defender • Reflexionar • Ayudar • Interactuar • Unir • Aportar • Permitir • Ofrecer • Combinar • Compara • Conducir • Convertir • Clasificar • Descubrir • Manipular • Preparar • Reemplazar • Calcular • Comprobar • Medir 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimar. • Inferir. • Deducir. • Calcular. • Diseñar • Formular • Generar • Estructurar • Escoger • Definir • Sugerir • Definir • Acordar • Colocar • Señalar • Comunicar • Discutir • Numerar • Estimar • Seleccionar • Controlar • Reproducir • Identificar • Acordar • Promover • Difundir • Practicar • Integrar • Abastecer • Apoyar • Dirigir • Designar • Terminar • Editar • Ahorrar • Informar

Caso práctico 1**PROBLEMA**

ALTO NIVEL DE DESEMPLEO

INTERROGANTES	ELEMENTOS
¿QUE CAMBIAR? ATRIBUTO	Disminuir el nivel de desempleo.
¿COMO MEDIMOS? INDICADOR	Porcentaje de desempleo.
¿CUANTO? META	Disminuir de 9% a 3% de desempleo.
¿CUANDO? TIEMPO	En un año.

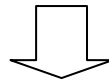
**OBJETIVO**

Disminuir el desempleo de 9% a 3% en un periodo de una año

Caso práctico 2**PROBLEMA**

BAJO NIVEL DE VENTAS

INTERROGANTES	ELEMENTOS
¿QUE CAMBIAR? ATRIBUTO	Elevar las ventas.
¿COMO MEDIMOS? INDICADOR	Incremento porcentual en ventas.
¿CUANTO? META	Elevar las ventas en un 10%.
¿CUANDO? TIEMPO	En un año.

**OBJETIVO**

Incrementar las ventas de la empresa en 10% en un año

PARTE III

LA ORGANIZACION



CAPITULO 6 La Organización

Capítulo 6

Organización

Introducción

Es la Segunda función de la Administración, mientras la Planificación nos indica que haremos, la organización de que forma lo haremos; una vez elaborada la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los



objetivos, ordenando y distribuyendo el trabajo, la autoridad, responsabilidad, recursos materiales entre los miembros de la organización, determinando la estructura organizacional. Esencialmente, la

organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

A la Organización se le define como la forma que asume toda asociación humana para lograr un propósito común; es el establecimiento en la estructura forma de autoridad mediante el cual se ordena, define y coordina las subdivisiones para el objetivo determinado; es la división del trabajo que hay que realizar de tareas definidas y la asignación de estas tareas a las personas

calificadas por su capacidad. En un sentido genérico, la organización es el conjunto ordenado de funciones cuyo concurso es necesario para alcanzar un fin determinado sea cual fuere su campo de acción; en forma complementaria, se puede decir que la organización es una ciencia, arte y técnica a la vez.

La organización es la creación de una estructura, la cual determina las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general como la Planificación, la Dirección y el Control válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama
- Es racional
- Es una de las principales características de la teoría clásica
- Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización, pretendiendo una organización funcional súper especializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN:

División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda; (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

¿Qué es Organización?

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse del medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.



¿Qué es Estructura Organizacional?

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia. Implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos

Es la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Son varios los objetivos que persigue la organización y su importancia se determina de acuerdo con el caso particular en que se aplica. En un aspecto general los objetivos que se persiguen son los siguientes:

1. MEJOR UTILIZACIÓN DEL PERSONAL.

Utilizar mejor al personal significa establecer entre la organización y los servidores una relación de cantidad y calidad con el volumen de producción, estableciendo un orden y armonía entre las partes

2. ECONOMÍA DE MATERIALES.

La organización oportunamente aplicada economiza materiales y hará que estos lleguen oportunamente a los usuarios.

3. EFICIENCIA DE LA MÁQUINAS Y EQUIPOS.

La organización tiende a facilitar un eficiente empleo de las máquinas y equipos advirtiendo las causas de los tiempos improductivos, durante los cuales no sean empleadas.

La eficiencia de las máquinas y equipos en la administración pública es más necesaria por el alto costo que significa su adquisición y mantenimiento

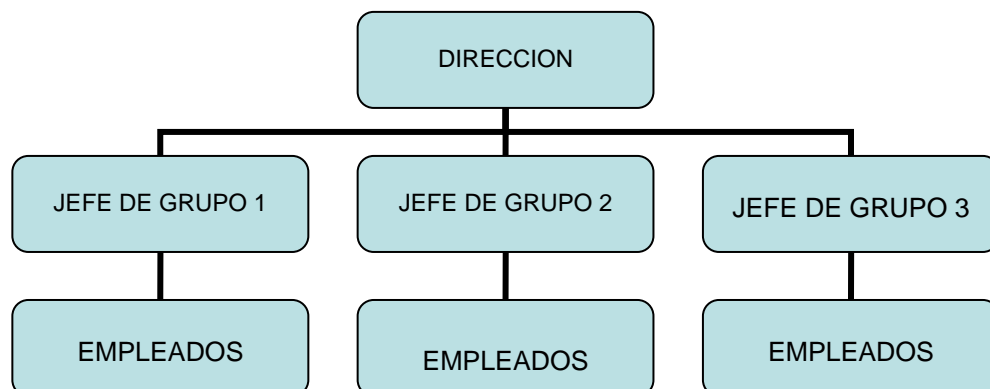
4. ECONOMÍA DE ESPACIO.

Se va unida a la economía de las máquinas y equipos ya que se puede aumentar la producción en el espacio limitado de las instalaciones existentes, sin necesidad de recurrir a ampliaciones

T IPOS DE ORGANIZACION

1. Organización Lineal

Es la estructura más simple y más antigua, esta basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.



Organización Lineal Pura

Características De La Organización Lineal

- Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son

obedecidos por sus respectivos subalternos, muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

- Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.
- Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización
- Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

Ventajas De La Organización Lineal

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

Desventajas De La Organización Lineal

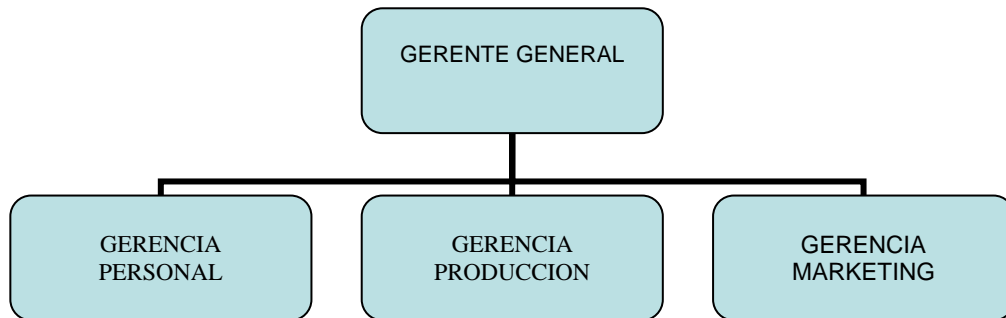
- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización.
- No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.
- Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
- Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.
- La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

Campo De Aplicación De La Organización Lineal

- Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización esta comenzando su desarrollo.
- Cuando las tareas llevadas acabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones
- Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.
- Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea



Estructura de Organizacional Funcional

Características De La Organización Funcional

- Autoridad funcional o dividida: Es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación: Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones: Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

- Énfasis en la especialización: Especialización de todos los órganos a cargo.

Ventajas De La Organización Funcional

- Máxima especialización.
- Mejor capacidad técnica.
- Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

Desventajas De La Organización Funcional

- Pérdida de la autoridad de mando: La exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.
- Subordinación múltiple: Si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas: Puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.
- Confusión en cuanto a los objetivos: Puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

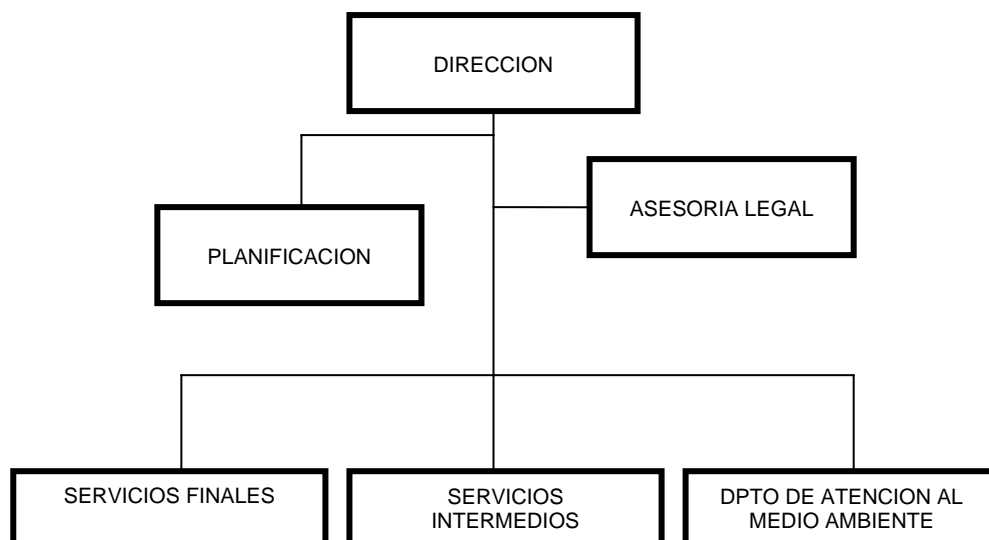
Campo De Aplicación De La Organización Funcional

- Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

- Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

3. ORGANIZACIÓN DE TIPO LÍNEA-STAFF

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.



Estructura de Línea - Staff

Criterios Para Diferenciar Línea y Staff

Generalmente todos los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

Tipos de autoridad: El área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

Las principales funciones del staff son:

- Servicios
- Consultoría y asesoría.
- Monitoreo.
- Planeación y control

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Características De La Organización Línea-Staff

Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única.

El departamento presta servicios y recomienda, las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Coexistencia de las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, se produce una conciliación de las líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados.

Separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), la organización línea-staff representan un modelo de organización en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

Jerarquía versus especialización, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Desarrollo De La Organización Línea-Staff

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas:

- 1° Fase: no existe especialización de servicios.
- 2° Fase: especialización de servicios en la sección.
- 3° Fase: comienza la especialización de servicios en el departamento.
- 4° Fase: las actividades de servicios, centralizados en el departamento, se descentralizan en la sección

Ventajas De La Organización Línea-Staff

- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas de la organización línea- staff.

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.

- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta

En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a la administración debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar las actividades departamentales, más los costos de las instalaciones para ese personal. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicar. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hace más importante este control. Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

Factores que determinan su amplitud.

Existen varios factores que influyen materialmente en el número de niveles que se establezcan estos son:

1. Capacitación del subordinado.

Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con él.

2. Claridad de la delegación de autoridad.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

3. Claridad de los planes.

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

4. Uso de estándares objetivos.

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

5. Rapidez de cambio

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

6. Técnicas de comunicación

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

7. Contacto personal necesario

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otros medios; se necesitan reuniones personales.

8. Variación por nivel organizacional

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

9. Otros factores.

Existen otros factores que influyen, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

PARTE IV

LA DIRECCION



CAPITULO 8
La Dirección.

CAPITULO 9
Gestión y Liderazgo.

CAPITULO 10
La Motivación.

Capítulo 7

Dirección

INTRODUCCIÓN.

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber como es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización.

Según Cluester Bornor; considera la dirección como:

"El considerar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo". Se hace notar debido que es la parte esencial y central de la administración, a la cual se debe ordenar los demás elementos.

En fin la dirección es guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Al hablar de dirección, nos estamos refiriendo al proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la empresa en materia de calidad y productividad.

Cuando de dirección de calidad se trata, debemos concentrar nuestro análisis en los altos niveles directivos, pues como Juran comprobó, la parte más importante de los problemas, aproximadamente en alrededor de un 80%, está fuera del control de los trabajadores. Por tal motivo, si los empleados realizaran siempre de la mejor forma su

labor, sólo desaparecería una quinta parte del total de los problemas. **El porcentaje más alto de las dificultades reside en los procesos, los métodos, los sistemas, las políticas, el equipo, los materiales, los hechos que sólo los directivos pueden cambiar.**

Mientras se continúen personalizando las dificultades, es decir, mientras sólo se atine a averiguar quién o quiénes son los culpables, las mismas dificultades seguirán existiendo, pues lo más probable es que las causas se encuentren no en la personas sino en el sistema. Culpar a los empleados es una estrategia poco eficaz para conseguir el mejoramiento; las grandes oportunidades, la mayor ventaja, consiste en mejorar los procesos de trabajo.

ALGUNAS DEFINICIONES

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr resultados favorables, surgiendo estos de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

- Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la institución, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.
- Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.
- La dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura.
- Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos

del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

- La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo"

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

IMPORTANCIA

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo factores que ayudan a la gestión. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera directa de una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y ejecutar mejor las tareas de la empresa.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las dinámicas de la gestión, y estas son canalizadas a la central que es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

E LEMENTOS.

El Jefe: Es aquel que tiene la función de dirigir.

Los Dirigidos: Son a los que dirige el jefe.

La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.

T EORÍAS

Según Douglas Magregor

- Teoría X
- Teoría Y
- Teoría Z

Supuesto de la Teoría X

1. A las personas que básicamente les disgustan el trabajo son perezosas y erutarán el trabajo si es posible
2. Debido a su pereza y disgusto por el trabajo la gente debe ser cohesionada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño
3. A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y estrecho control por alguien en un puesto autoritario.
4. La mayoría de las personas son pasivas aceptan poco riesgo y en consecuencia prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento a la vida del trabajo.

Teoría Y

Es lo contrario a la teoría X, en ésta las personas les gusta asumir responsabilidades.

- 1 Las personas no rehuyen del trabajo, porque les agrada hacerlo, el trabajo es tan natural como cualquier de las necesidades básicas.
- 2 Dado el ambiente adecuado, las personas buscaran responsabilidades, serán muy creativas en el trabajo.
- 3 Cuando los objetivos organizacionales son consecuentes con los objetivos personales, las personas se sentirá motivados a trabajos y a ejercer sustancial auto dirección y control.
- 4 La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de la recompensa que recibe para su realización.

Teoría Z

Fue ideada por Ouchi de origen Japonés demuestra que la producción es más una cuestión de administración de persona que de teoría, mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basado en la organización.

En Japón se toma más en cuenta el proceso decisorio a participativo que se hace a través de un consenso donde todo el equipo decide como se va a trabajar, es decir que la productividad es una cuestión de organización social y de responsabilidad comunitaria donde se toma en cuenta como base la cultura empresarial.

A COMUNICACIÓN.

LEs una de las herramientas administrativas más importantes. Sin ella no se puede intercambiar ideas y experiencias. Un gerente transmite ideas e información de su mente hacia otras mentes, lo que piensa de otra persona estimula la comunicación.

El gerente astuto, sabe que la gente está influenciada por muchos factores y considera interactuar con ella. La comunicación es

necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Y puede llegarse al caso de que la comunicación es difícil entre dos personas que no se respeten o agradan una a la otra.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos para la toma de decisiones, para ayudarse a identificar problemas y saber que acciones son necesarias. Por lo que la comunicación es un medio, no un fin, hace posible el proceso administrativo, ayuda a que la planeación sea bien ejecutada, que se ejecute eficazmente y sea seguida con diligencia, y que el control sea aplicado con efectividad.

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados para mejorar la conducción de la organización.

Tipos de Comunicación.

- a. **Formal:** Es aquella que se da de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo, ejemplo: reuniones, juntas, entrevistas, etc.

Sigue la cadena de mando de la organización formal. Para cualquiera de esa comunicación de transmisión, está prescrita y estipulada la designación formal y la sanción oficial. Esto puede incluir órdenes ejecutivas respecto a nuevos de trabajo o planes de acción, información técnica para propósito de la toma de decisiones y políticas sobre procedimientos y las reglas fijadas por los manuales o compañías.

- b. **Informal:** Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, esta distorsiona el mensaje que se quiere dar.

Es comúnmente llamada rumor o chisme, lo utilizan los gerentes para comprender la comunicación formal. Este tipo de comunicación informal puede ser útil y precisa o dañina para el manejo de las personas. Se dice que hay un 80% de exactitud en los rumores, para saber las controversias en las organizaciones.

- c. **Ascendente:** Es aquella que va desde los niveles bajos hasta los niveles altos de la empresa.

- d. **Descendiente:** Es aquella que va desde los niveles más altos a los más bajos, **ejemplo:** desde el presidente o gerente de una empresa hasta los obreros.
- e. **Verbal:** Es aquella que se da a través de palabras, **ejemplo:** reuniones, juntas
- f. **Escrita:** Es la que se da a través de cartas, memorando, etc.
- g. **Eficiente:** Intenta minimizar el tiempo y el costo. Es el esfuerzo total de intercambio de información. El costo puede incurrir dinero, privación de comodidad y la cantidad de energía y esfuerzo gastados en la comunicación. La comunicación se puede considerar eficiente si el mensaje se transmite por un canal menos costoso y por otros canales alternativos.
- h. **Efectivo:** Comprende la mejor forma de envío y recibo de la información, el pleno entendimiento del mensaje se transmite por un canal emprendida al final del intercambio de información.

Capítulo 8

Gestión y Liderazgo

LIDERAZGO

“Se definirá Liderazgo como la capacidad para influir en un grupo con el objeto que se alcance las metas.”¹

Es la iluminación de la visión del hombre hacia perspectivas más altas, el surgimiento del rendimiento del hombre a estándares más elevados, la construcción de la personalidad del hombre más allá de sus limitaciones normales.

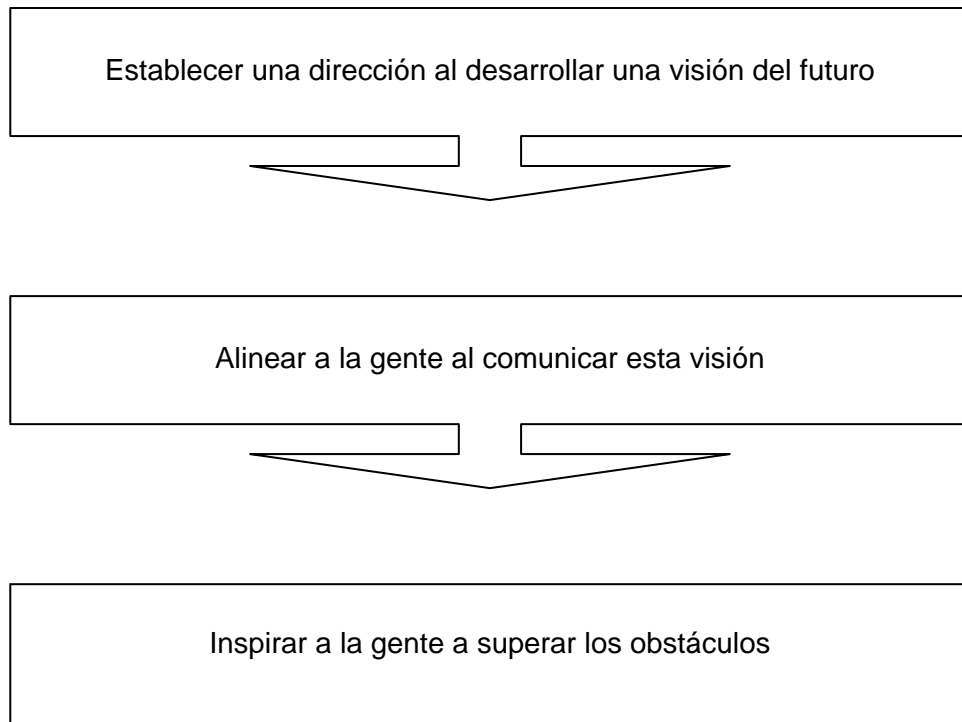
El Liderazgo y la Gestión son dos sistemas de acción distintos y complementarios; cuando hay un líder en la dirección, propicia una organización sustentada en valores, donde la gente hace las cosas por que lo quiere hacer.

A continuación se desarrolla una lista de actividades de las funciones que cada sistema comprende.

¹ Robbins Stephen P. (1993) Comportamiento Organizacional. México. Pretice Hall Hispanoamericana, S.A. 381

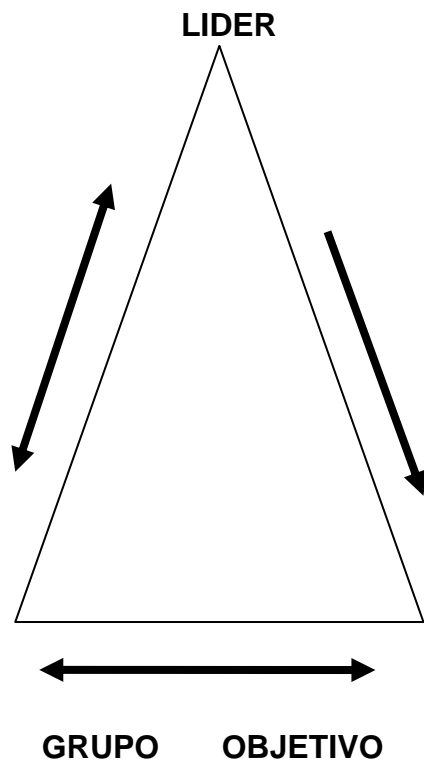
GESTION	LIDERAZGO
Planificar y Elaborar Presupuestos: Fijar etapas y calendarios detallados para la consecución de los resultados requeridos y después asignar los recursos necesarios para ellos.	Determinar el Rumbo: Desarrollar una visión del futuro y estrategias para llevar a cabo los cambios que la realización de esa visión requiere
Organizar y Dotar de Personal: crear una cierta estructura para cumplir exigencias del plan, llenar esa estructura con personas capacitadas, delegar responsabilidades y autoridad para la realización del plan, establecer políticas y procedimientos que ayuden a orientar a las personas, y crear métodos y sistemas con que vigilar la puesta en practica.	Alinear a las Personas en esa Dirección: Comunicar el rumbo con palabras y con hechos a todos aquellos cuya cooperación pueda ser necesaria, a fin de influir en la creación de equipos que entiendan la visión y las estrategias y acepten su puesta en practica.
Controlar y Resolver Problemas: Cotejar los resultados con el plan, identificar las desviaciones y después planificar y organizar la resolución de esos problemas.	Motivar en Inspirar: Transmitir energía a las personas para que superen los principales obstáculos políticos, burocráticos y de recursos que se oponen al cambio, y para ello satisfacer necesidades humanas fundamentales, con frecuencia insatisfechas

Ser líder significa:



El líder que emerge de un grupo es el que es percibido por éste como el más capaz de satisfacer las necesidades del mismo.

Liderazgo



VARIABLES DEL LIDERAZGO

- Líder
- Grupo Seguidores
- Objetivos

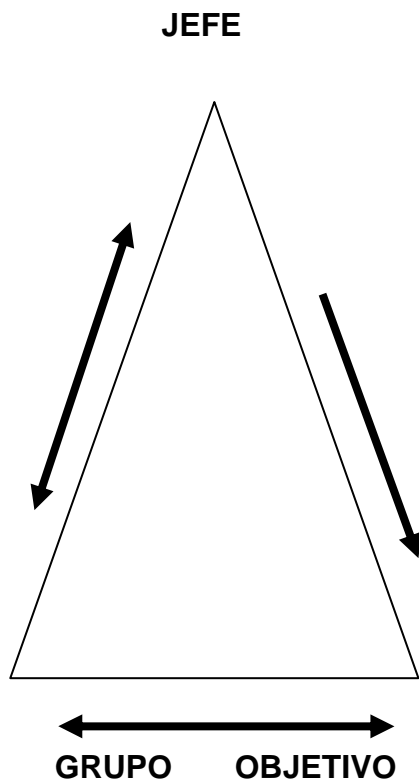
CARACTERISTICAS

- El poder del líder nace de su persona.
- El grupo tiene un comportamiento voluntario no obligado.
- El objetivo es de largo plazo

RELACIONES

- El grupo sigue voluntariamente al líder.
- El líder ha convencido al grupo de la conveniencia del objetivo para ellos.
- El grupo está identificado con el objetivo y realiza un esfuerzo voluntario para alcanzarlo.
- El objetivo responde a los intereses del grupo.

Gestión



VARIABLES DE LA GESTION

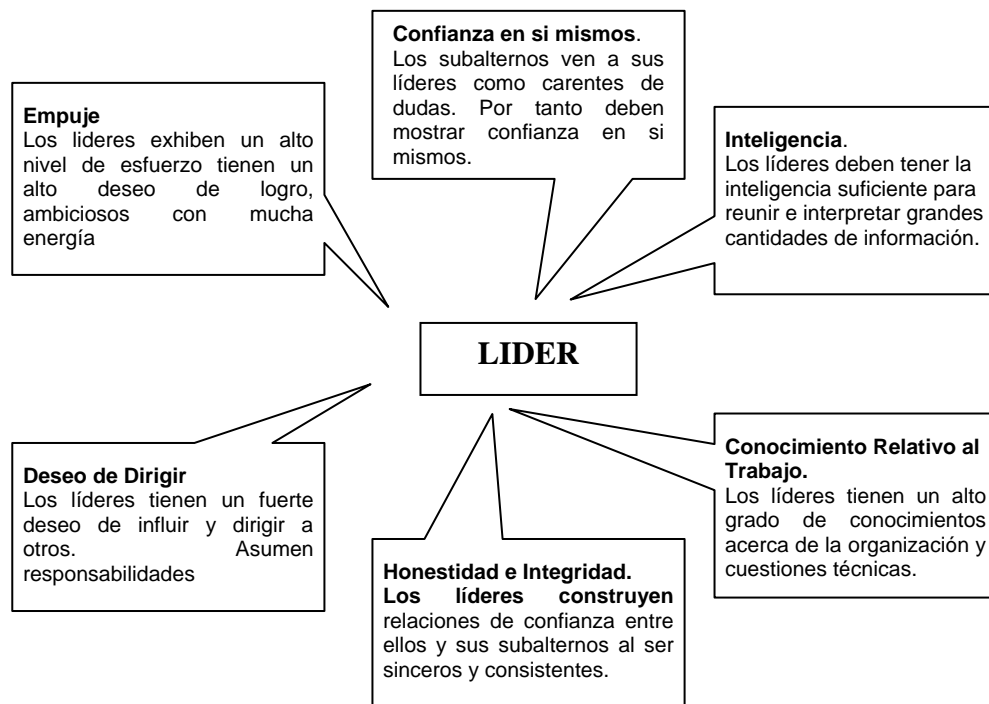
- Jefe
- Grupo de subordinados.
- Objetivo.

CARACTERISTICAS

- El poder del jefe nace de su cargo.
- El grupo tiene un comportamiento formal (responde a una norma).
- El objetivo es de corto plazo

RELACIONES

- El grupo sigue por obligación al jefe.
- El Jefe no necesariamente ha planteado el objetivo. El jefe recibe un objetivo que tiene que alcanzar.
- El Jefe ha informado el objetivo al grupo.
- El grupo no necesariamente está identificado con el objetivo.
- El objetivo no responde necesariamente a los intereses del grupo.



Seis Características que Distinguen a los Lideres de los no lo son

Capítulo 9

La Motivación

Una de las más grandes necesidades del mundo moderno es la motivación. Vivimos en medio de un mundo exigente y convulsionado, de cambios acelerados, que nos roba diariamente mucha energía. Por eso se dice que la enfermedad de este nuevo siglo es el estrés. Para instalar dentro de nosotros una planta propia de motivación que nunca esté deficiente, debemos comenzar por definir de la manera más acertada posible la palabra motivación. Motivación es una palabra compuesta por otras dos: motivo y acción. Es decir, motivoacción. ¿Cuál es el motivo para la acción? En el caso del médico la pregunta es: ¿Cuál es ese poderoso motivo que me hará levantarme dinámico cada mañana para salir a trabajar? Y también: ¿Por qué soy médico, cuál es el motivo?. Si tienes un buen porqué, el cómo es muy fácil. Para vivir 100% motivados es importantísimo definir el motivo por que hacemos las cosas.



La motivación es el factor interno que impulsa a un individuo a realizar cualquier tipo de actividad; **en mi experiencia he podido observar en muchos casos que los trabajadores se sienten en una obligación de decir sí, sin sentirlo carecen de la libertad de enfrentar algo que consideran contrario a sus intereses por el temor que tienen de ser desplazados del grupo; en consecuencia nadie hace nada cuando se supone debe hacerse.**

La motivación se estudia para averiguar, a qué obedecen las necesidades, y deseos dentro del trabajo. Investiga las acciones humanas y su entorno laboral: ¿Qué motiva a alguien a hacer algo? ¿Qué lo incita? Nuestras emociones se controlan en partes del cerebro como hipotálamo, el sistema reticular y el sistema límbico. **La conducta motivada es diferente a la conducta instintiva.**

Por cultura en nuestro país, cuando se le pregunta a un trabajador que necesita para sentirse motivado a seguir laborando para la organización que trabaja, su respuesta es " Dinero " y pide retribución por todo lo que haría, en algunos casos y en algunas instituciones podría dar resultado, sin embargo esto requiere de un estricto control, por que sino se convierte en un arma de doble filo.



Caso de un Vendedor.

Luís Ángel un vendedor de artículos deportivos, cuando en su trabajo se le dijo que tenía que cubrir una meta para poder obtener comisiones, aceptó, y se esforzaba para cubrir dicha meta y en muchas ocasiones las sobrepasaba con un amplio margen, sin embargo en cierta ocasión no se le canceló lo que en realidad le correspondía, en ese momento su motivación se vino abajo y decayó de gran manera, así que si piensas utilizar esta teoría debes planificar con anticipación los medios de control de la retribución.

Otra de las teorías dice que lo que motiva a un individuo es decirle sus debilidades, o los errores que comete, esta teoría no es aplicada a cualquier persona, debes de conocer muy bien a la persona con quien la utilizaras.

Caso de una Administradora de Tienda.

Ángela era encargada de una tienda de artículos de consumo medio, orientados a la moda, en cierto momento su tienda decayó en las ventas y al ser visitada por la supervisora, fue llamada en privado para exhortarla de la apariencia en la había dejado caer la tienda, le regañaron de tal manera que los empleados se dieron cuenta y algunos de ellos se sintieron mal, sin embargo Ángela salió

molesta pero retada y con ganas de demostrar que podía mejorar, la regañada la motivo a mejorar, ojo esta teoría no funciona con cualquiera, los empleados que apoyaban a Ángela se sintieron muy mal y uno de ellos no llevo a trabajar el siguiente día, pero ella mejoro la apariencia de la tienda en menos de tres días y levanto sus ventas.

Caso de un Trabajador Nuevo.

Un día entro a trabajar a una empresa un joven llamado Jaime que había estado trabajando durante casi ocho años en micro empresas las cuales no le brindaban prestaciones adicionales a su sueldo, un día al cumplir el tiempo respectivo se le entrego la boleta para que solicitara su numero de afiliación al Seguro Social , ese día ese tipo se le llenaron los ojos de lagrimas y le expreso a su jefe inmediato que nunca había tenido Seguro Social, fue inmediatamente a solicitar su carne del Seguro Social y estaba muy contento al grado de llegar hasta donde el gerente general a darle las gracias y se comprometió con la empresa a trabajar arduamente, en muchos casos , por lo general en personas como Jaime, esta teoría funciona, cuando se les ofrece Seguro Medico , Seguro de Vida, Despensa Familiar , Clínica Particular , Becas Escolares para Hijos , y otros que llenan sus necesidades primarias que el sueldo no sufraga, pero al igual que las otras teorías , esta no funciona en todos, ya que si una persona ya tiene solventadas todas estas necesidades no será motivado por una de ellas.

Los empleados son motivados por sus necesidades, en este sentido la teoría de la motivación que se va a aplicar en un caso particular, debe ser puesta en práctica, previo análisis, en razón a que es labor inherente de la gerencia este debe presentar alternativas y soluciones para optimizar la administración de los valores y las capacidades de los trabajadores.

La motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de si mismas y del

ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

C ICLO MOTIVACIONAL

El punto de partida del ciclo motivacional esta dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta)

L A MOTIVACION Y SUS RELACIONES

1. Motivación y comportamiento

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores debe conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es mas posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las



personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.



Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: La expectativa y la accesibilidad.

- (a) La expectativa: Es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.
- (b) La accesibilidad: Refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.

Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

El estudio del comportamiento humano resulta ser un campo muy arduo de estudio, pero por la experiencia y los conocimientos adquiridos hasta el momento podrían trazar una analogía entre la motivación y el combustible. La motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá

llegar al objetivo, pero si su calidad es baja en algún momento podemos ver frustrados nuestros propósitos.

2. Motivación y Trabajo

La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión.

Si bien no existe una formula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los empleados. El desarrollo precedente de algunas de las teorías de motivación existentes hasta la fecha tiene por objetivo brindar una serie de sensores que nos permita identificar y medir el nivel de motivación con el objeto de poder identificar la necesidad de brindar lo que Skinner define como refuerzos.

Tradicionalmente los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son los más importantes para sus colaboradores, en efecto actúan como así fuera, es decir actúan basándose en percepciones y no en la realidad. **Un buen administrador no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a sus gentes.**

En el transcurso del tiempo a la fecha el deseo de las personas ha evolucionado. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, etc. En países europeos como en Japón las necesidades básicas se consideran satisfechas, haciéndose hincapié en las necesidades superiores a la hora de motivar

Desde mi óptica considero que, el hecho de pensar en motivar partiendo de la base de que las necesidades básicas se encuentran satisfechas, es de aplicación para un pequeño grupo de personas en nuestro país. La condición de desempleados en que se encuentra la gente en nuestro país es muy grande, en

efecto se traduce en una cultura casi general de no retener a quien esté disconforme con su trabajo ya que existen cientos de personas con intención de cubrir ese puesto. Situaciones como los meses de licencia por maternidad es visto por el empleador como una pérdida, cuando en países como Suecia la legislación otorga un año de plazo no solo para la madre, sino también para el padre, considerando éste acto como fundamental para la crianza de un hijo. Este y muchos otros ejemplos marcan el camino opuesto que transitamos aquí y en la actualidad, en donde en muchos casos se debe elegir entre trabajar o cuidar de la salud de los hijos. Por lo expuesto considero que no basta solo con un cambio en las condiciones económicas ya que lo más importante es un cambio de cultura, lo cual es mucho más difícil de lograr.

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las instituciones se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de la administración de los talentos o los valores del personal con que cuenta. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

He podido observar que cuando los ejecutivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona. Para ello, desarrollan temas tales como: liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros. En el mejor de los casos, estos programas van acompañados con temas relacionados con el quehacer de la empresa.

Si bien es cierto que estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, sin embargo, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo. Peor aún, el efecto deseado como contribución a los objetivos de la empresa no se concreta en gran parte. Se habrá perdido confianza, **tiempo y dinero por pretender una motivación simplista.**

Sin embargo, hay que distinguir aquellos trabajos que realizan consultoras responsables, donde con trabajo planificado y serio obtienen resultados tangibles. Entre otros: cambio positivo en el comportamiento del trabajador, generación de un clima organizacional favorable y, sobre todo, lograr la satisfacción del cliente y el usuario externo.

Otra de las maneras en que por lo general se pretende mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto “Te pago más para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarla es ofrecer más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable.

3. Liderazgo y Motivación.

Un buen gerente debe estar plenamente identificado con el alcance, y repercusión que la motivación genera cuando se la sabe usar y sobre todo cuando en el líder actúa una motivación que conlleva a que sus seguidores están plenamente identificados con las metas a alcanzar, con usar adecuada y eficazmente el potencial de todos sus colaboradores. En esta oportunidad nos adentramos en la importancia de saber manejar adecuadamente los conceptos básicos, fundamentales que la motivación nos lega.



Al respecto una persona está motivada cuando emprende algo con ilusión, superando el esfuerzo que deba realizar para obtenerlo. Por tanto, se puede definir la motivación como el proceso psicológico por el cual alguien se plantea un objetivo, emplea los medios adecuados y mantiene la conducta con el fin de conseguir dicha meta.

La disposición de la persona esta asociada a factores internos y externos, frente a todo aquello que "tira" o empuja al sujeto desde fuera o adentro. Así, se distingue entre:

- Motivo. Variable que desde el interior del organismo nos impulsa a la acción.
- Incentivo. Factor externo que provoca la realización de un comportamiento.

Ambos conceptos presuponen planteamientos diferentes en la explicación de la motivación. Se pueden destacar tres enfoques:

- (a). Modelo de satisfacción de necesidades. Se insiste en los elementos internos como los motores de la acción: los instintos, los impulsos o las necesidades.
- (b). Modelo del incentivo. Se centra en las variables externas: los incentivos o las recompensas.
- (c). Modelos Cognitivos. Se pone el énfasis en el proceso cognitivo que realiza el individuo para tomar la decisión: la comparación, las expectativas o los objetivos.

El análisis nos indica que no descuidemos, que la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la institución.

No nos debe sorprender, que es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que

trabajen más y produzcan mejor". **Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Pero, ¿qué hacer para lograrlo? Ese es el compromiso, la tarea eficaz que debe desempeñar un buen líder.**

Definitivamente, para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. **La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.**

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y, por ende, el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y,

sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo.

El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de la organización que gestiona y, al hacer esto, deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

4. El Individuo y la Motivación.

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera individual y colectivamente.

Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. **En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.**

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la

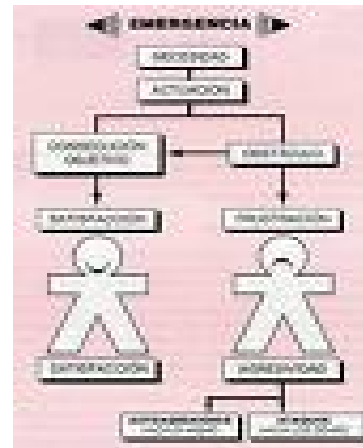
tarea o el oficio, pero sin embargo dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la institución sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el gerente tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal: 1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él; 2) una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera importantes para él; y, 3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

5. Motivación y Productividad

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante la innovación de las operaciones o lo que se denomina el enriquecimiento del puesto. En este caso se incrementa el grado en que el potencial humano controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo.

Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño. Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:



- (a) Formar grupos de trabajo naturales. La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable.

- (b) Combinar las tareas. Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador haga el seguimiento de todo un proceso de principio a fin.
- (c) Establecer responsabilidad hacia el cliente. El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el trabajador directamente tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto o servicio que produce o participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

- (d) Ampliar los puestos verticalmente. La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el

trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

- (e) Abrir canales de retroalimentación. Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el mejoramiento continuo de los procesos, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesa a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

ESTRATEGIAS PARA LA PRÁCTICA DE LAS BUENAS RELACIONES PERSONALES.

1. Entienda los Estilos de Comportamiento.

Comprenda el estilo de comportamiento de cada uno de los miembros de su equipo. La mejor manera de adquirir estas informaciones con un instrumento de autoevaluación, que los capacite, tanto a usted como a los miembros de su equipo. Existen variadas herramientas de aprendizaje en el mercado actual, pero hemos encontrado que el Performax Personal Profile (perfil de comportamiento personal) es el mas efectivo.



2. Aprecie los Valores y Estándares Éticos.

Aprecie los valores y estándares éticos del personal; si estos valores están en cierto conflicto con los de otras personas en su organización, el individuo diferente muy probablemente se marchara a buscar un ambiente de trabajo más acorde con su personalidad.

3. Solucione los Conflictos.

Siempre habrá conflictos; si no se manejan en forma rápida y constructiva, se volverán costosos en términos de pérdida de tiempo, de productividad, de cooperación futura o de valiosos empleados. No pueden ignorarse.

Si un conflicto sin resolver se afianza, puede destruir la empresa; particularmente si otros empleados toman bandos y convierten un desacuerdo relativamente insignificante en un escándalo incontrolable. Actúe con rapidez en respuesta a conflictos que estén gestando, antes de que los problemas se vuelvan serios.

4. Programe Reuniones Regulares con los Miembros de su Equipo.

Reúnase en forma regular con su equipo para facilitar oportunidades de una comunicación amplia. Estas reuniones parecen que se llevan a cabo semanalmente en los sitios acostumbrados de algunas instituciones. Otras organizaciones reúnen a su personal diariamente, varias veces a la semana, dos veces semanal o mensualmente.

Un método recomendado es programar reuniones:

semiestructuradas. Prepare una agenda básica de asuntos para discutir en cada reunión; estos temas pueden incluir información sobre productos novedosos, clientes potenciales, empleados nuevos o actuales u otros cambios en el movimiento de actividades rutinarias.

5. Efectué Reuniones Informales

Cuando suceda algo que todo el personal debe saber, reúnelo y comparta las noticias o la inquietud; algunas cosas no se deben responder hasta la siguiente reunión regular. La espontaneidad por si misma puede ser positiva en muchas organizaciones, especialmente cuando el curso normal de acción es seguir una rutina establecida.

En las reuniones espontáneas pueden compartirse las buenas noticias, los problemas que necesitan solución inmediata o a las novedades que podrían ser fácilmente mal interpretadas si se comunican a través de los rumores.

6. Permita una Comunicación Libre

Ayude a que el personal entienda los medios más idóneos de compartir los diversos tipos de información o de búsqueda de respuestas relacionadas con el trabajo o de formulación de aquellas preguntas a nivel personal que quisieran hacer. La cultura de cada empresa sugiere maneras apropiadas para las comunicaciones; familiarícese con los modelos existentes en su compañía y luego establezca los cambios necesarios.

7. Apoye A Sus Empleados

Ciertamente, usted espera lealtad de su personal y ellos aguardan lo mismo de parte suya; demuéstreles que usted los apoya, que los respalda.

En el desarrollo normal de trabajo, el personal tiene desacuerdos o dificultades de uno u otra naturaleza con los miembros de otros grupos de trabajo, con otros gerentes o incluso con otras empresas. Cuando surjan estas situaciones, hágase presente; respalde a su personal para defender su posición o para buscar con insistencia una solución posterior, con el conocimiento que usted apoya sus esfuerzos.

8. Otorgue Reconocimiento Estratégico Deliberadamente

Cuando el personal haga un buen trabajo merece que se reconozca su logro. Una filosofía popular de administración anima a los líderes a sorprender a alguien felicitándolo por lo bien que hace su trabajo.

La idea aquí es ser deliberado, intencional en su reconocimiento del trabajo que hagan los demás. No espere hasta que se termine la tarea o hasta la evaluación anual de desempeño. Las palabras de aliento y el reconocimiento deben compartirse con regularidad y espontaneidad, cuando surja la ocasión.

9. Sea Paciente

Muchas personas en cargos administrativos, y aun con mayor frecuencia en la posición de propietarios, son guiadas por un sentido de urgencia; siempre hay mucho por hacer así como una gran toma de conciencia acerca de las presiones para hacer las cosas de manera eficiente, efectiva y rápidamente. Y, por su puesto, si un método o sistema no funciona, es necesario cambiarlo.

10. Demuestre Su Respeto Por Los Demás

Cada una de las personas que trabajan con usted es única, pues cada una tiene cualidades, antecedentes habilidades, capacidades, potencial y sentimientos particulares. Los valores, la ética, el tipo de comportamiento, los talentos y los logros de cada persona llegan a ser parte importante e integral en la conformación de su equipo y en la solidez de su organización.

Respete y aprecie el potencial que cada una de estas personas le proporciona y autorícelas para que utilicen sus puntos fuertes de la manera más productiva y satisfactoria, pero recuerde que también tiene sus puntos débiles.

11. Otorgue Libertad Y Flexibilidad Al Personal

Sus colaboradores que trabajan para usted desean que se les trate como tales, necesitan libertad para tomar algunas decisiones por cuenta propia y estar en control razonable de sus propias vidas. Disfrutan la libertad fuera del ambiente de trabajo y no esperan que se les reprima cuando lleguen al sitio donde laboran.

Encuentre maneras de dar libertad y oportunidad de escoger a su personal. Algunas son muy sencillas y otras mas complicadas al ponerlas en practica.

12. Confíe En Su Personal

Si usted no puede confiar en alguien que sea miembro de su equipo esa persona no debe trabajar con usted.

La primera pregunta para hacer es muy sencilla ¿Porque no confía en su empleado? ¿Ha hecho algo para que no confíen en él? ¿Es algo de lo que usted es testigo o que alguien le dijo? Si no lo ha presenciado directa y personalmente es necesario verificar los hechos.

Cuando usted comparte información privilegiada con alguien más, también muestra su confianza. De acuerdo con la naturaleza de la información y sus razones para compartirla, además puede enviarle al empleado señales claras de que valora sus opiniones y/o juicios.

13. Escuche

Probablemente lo más importante en la comunicación es saber escuchar pues aprendamos con la escucha y otras personas nos aprecian cuando en realidad atendemos lo que dicen.

Algo de nuestra capacidad de escucha es parte de nuestro comportamiento. Las personas con determinados tipos de comportamiento, son mejores escuchas que otras.

Hay algunas técnicas para escuchar; aunque no podemos dedicar mucho espacio a este tema es tan importante, a continuación detallo algunas cosas que se pueden hacer:

- Elimine la mayor cantidad posible de distracciones.
- Mire de frente a la persona que escucha
- Use sus ojos, sus oídos y su “sexto sentido” a medida que oye
- Cuando sea apropiado, tome nota de lo que dice la otra persona
- Controle sus emociones y la tendencia a responder antes que la persona que habla termine de dirigirse a usted.
- Su objetivo al escuchar es entender claramente lo que la otra persona comparte.
- Practique una técnica conocida como “escucha activa” siempre que las emociones sean muy fuertes, que el asunto en discusión sea delicado o cuando usted no esté familiarizado con lo que se le comunica.
- La escucha activa es un proceso cooperativo de comunicación mutua. Asegura que los dos participantes perciban los mensajes de manera clara y comprensible.

14. Permita Que Sus Empleados Sean Ellos Mismos

Su equipo de personal de alto desempeño está integrado por una amplia variedad de personas quienes muy seguramente tienen diferentes antecedentes, han pasado por diversas clases de educación formal, cuentan con combinaciones originales de talento y habilidad y los mueven particulares motivaciones.

Si los miembros son muy homogéneos, usted tendrá menos oportunidades de conflicto saludable y de creatividad; la variedad es saludable, anime a su gente a que sean ellos mismos, no procure ser otra persona dentro de la organización.

Acepte a cada miembro de su equipo tal como es pues cada uno contribuirá con algo diferente. Su oportunidad, como líder de equipo, consiste en moldear la diversidad en algo con lo que cada uno pueda contribuir para el logro de los objetivos.

Las personas que trabajan para usted son las más importantes en su vida laboral pues sin ellas no podría alcanzar los resultados deseados.

15. Establezca Un Balance Entre Los Elogios Y Las Críticas

Se debe ser cuidadoso al establecer un balance entre los elogios y las críticas pues si algunos creen que se oye mas de un aspecto que del otro, sus empleados se pueden formar impresiones que afecten el logro de lo que usted trata de alcanzar.

Si usted no encuentra algo que pueda mejorar el empleado, este se hace merecedor a la crítica. Interactué con su personal competente de tal forma que le haga saber que desea que siga progresando.

Para los empleados que son vulnerables o sensibles, incluso muy poca crítica sin una dosis de elogio que restablezca el balance, hará que se sientan humillados.

Si el personal se siente satisfecho consigo mismo y luego experimenta mucha crítica en el trabajo, rápidamente asocia sus sentimientos negativos con el ambiente de trabajo. En tales casos, estas personas tomarán el primer empleo alternativo razonable que se les ofrezca, o en otro caso serán parte de la resistencia al cumplimiento de las tareas.

16. Cree Condiciones Para La Autoestima De Todo El Personal

El trabajador naturalmente se desempeña mejor cuando se sienta satisfecho consigo mismo. Cuando ese sentimiento se asocie con relación a su Jefe, se establece un nexo más fuerte entre el empleado y el Jefe.

La autovaloración no debe confundirse con la autoimagen pues el concepto de autoimagen se refiere más a la buena apariencia (la externa) frente a los demás; la autovaloración es un sentimiento íntimo de orgullo personal, la auto imagen sin valoración es un papel, una fachada pues la valoración es el cimiento.

Para ayudar a su personal a construir su autovaloración se pueden hacer las siguientes cosas:

- Cree oportunidades para el desarrollo personal y de la seguridad en si mismo
- Refuerce a las personas según lo que son.
- Acepte a las personas como son.
- Aprecie altamente la valía de cada persona.

17. No Fomente El Chismorreo

Los comentarios y los rumores mal intencionados fácilmente tienen un efecto negativo en la organización y el resultado puede ser una sensación de incomodidad, sospecha entre los miembros de la organización.

Es muy difícil ser productivo y o pensar de manera positiva en su cargo cuando se esta constantemente preocupado por lo que las demás personas comentan de alguien. La necesidad de protegerse de aquello que se percibe como ataque personal interfiere tanto en la ejecución de un buen trabajo como en la satisfacción derivada de el, pues cuando hay que cuidar la espalda es difícil mirar hacia delante al mismo tiempo.

En el momento en que usted establezca y mantenga un ambiente de trabajo abierto, la cercanía y los sentimientos positivos entre los miembros de su equipo naturalmente limitaran las murmuraciones potencialmente destructoras.

18. Busque Lo Positivo No Lo Negativo

Es fácil apreciar los aspectos negativos de cualquier situación pues encontrar cosas para criticar no parece ser un problema para la mayoría de las personas, pero descubrir las cosas positivas es a veces más exigente y quizás no tan divertido.

Cuando a usted le parezca que todo lo que vea son cosas negativas, deficientes, su personal lo catalogara como una persona muy crítica y no como alguien que brinda apoyo.

No decir nada ni hacer nada cuando las cosas positivas sean evidentes (o así se crea) es igual o peor que decir cosas negativas).

Por tanto el mensaje es: Busque cosas positivas en todo lo que vea, incluso cuando haya cosas negativas y aunque tenga que hacer comentarios sobre lo negativo asegúrese de afianzar lo positivo. Permita que el personal se sienta importante y orgulloso de las cosas buenas.

- Los empleados pueden cansarse al no escuchar los aspectos positivos que necesitan oír; escuchar cosas negativas, desgasta al personal lo cual no debe permitirse que suceda.
- A nadie le gusta vivir en un ambiente negativo todo el tiempo.
- Al comunicarse con los demás, sea realista.
- En cuanto sea posible haga su vida y su ambiente más y positivo.

19. Demuestre Seguridad En Su Persona

Empleados seguros de si son mas productivos pues se sienten mejor consigo mismos, con lo que hacen, con el lugar y con el valor que le dan al ambiente de trabajo.

Los empleados generan sus sensaciones de seguridad de dos fuentes: una externa y una interna. Usted, como líder de su personal y formador de su ambiente, puede tener un impacto positivo bastante significativo en estas dos fuentes significativas.

Las fuentes internas de seguridad incluyen su relación personal con los otros miembros del equipo, puesto que usted envía conciente e inconscientemente mensajes claros que expresan su sentimiento. Cuando tenga confianza en alguien es prudente expresarla.

Cuando las personas se aprecian y se sienten cercanas a otras porque comparten los mismos sentimientos, se integran más al equipo. En cuanto haya más cohesión en el equipo porque se

comparten actitudes, respeto y experiencias, la labor diaria será corporativa.

¿Cómo puede efectuarse esto de una manera agradable?

Hay dos métodos fundamentales.

El primero es expresar nuestros sentimientos como un ejemplo para que los demás lo sigan.

Una **segunda** manera es reunir de vez en cuando a aquellas personas que trabajan juntas: puede ser con el equipo de trabajo, un grupo de compañeros, personal de departamentos que cooperen entre si o jefes.

20. Prepare Al Personal Para Estar En Conjunto

Fortalecer las relaciones mediante contactos sociales propiciar que las personas se conozcan, puede influir de una manera positiva. Como líder, puede hacer uso de algunas actividades con el objetivo de facilitar que su personal se reúna, se sienta mas cómodo en conjunto y funcione mejor como equipo, usualmente no tiene que forzar al personal para que reúna, pues la mayoría agradece la oportunidad que usted brinda para establecer una mejor comunicación e interacción.

Compartir una comida puede fortalecer los lazos de amistad y cooperación.

Puede programar comidas de manera individual o para grupos pequeños.

22. Preocúpese De Los Empleados Como Individuos

Cada uno de los colaboradores con que cuenta es una persona; mientras que ellos sean parte de la institución, sus principales rasgos distintivos lo destacan como individuo no como fragmento de una organización. Como seres humanos cada uno de nosotros desea tener su propia identidad y ser diferentes a los demás y deseamos que se nos conozca por lo que somos personalmente

no exclusivamente no como parte de un grupo común y corriente pues a la mayoría no nos agrada el anonimato no nos gusta que nos confundan.

23. Facilite El Trato Personal Con Usted

Una queja reiterada es que los jefes no son afables con sus colaboradores, parte del problema es real y parte es imaginario.

La primera preocupación es la actitud de los jefes y la manera como se expresan a los demás, su personal cree que se esconde, es probable que den por sentado que usted los evade y esa es una impresión; hay jefes que desean poco contacto con su personal, la actitud y la expectativa fácilmente puede afectar la opinión del personal aunque esa no sea la situación existente en la institución.

Visitar su despacho, hágalo como una actividad de rutina; lleve a cabo reuniones y discusiones en su oficina con el personal perteneciente a todas las dependencias de su organización.

24. Tenga Sentido Del Humor

Tome su trabajo en serio pero no se tome así mismo demasiado en serio, ya que debemos de tomar en serio lo que hacemos.

Los empleados relajados y felices son mas productivos por que trabajan bien en un ambiente con menos estrés y dentro de una gran camaradería, infortunadamente muchos patrones no toleran que su personal disfrute de su tiempo de trabajo. Se da un énfasis muy grande a la producción tanto que se hace sentir a los empleados como robots, sin emociones caminando lenta y pesadamente durante toda la jornada de trabajo.

Las empresas con visión pueden evitar esta barrera de negatividad haciendo que el trabajo sea mas divertido a medida que los administradores muestren su sentido del humor y estimulen disfrutar el trabajo conjunto para alcanzar resultados satisfactorios, los empleados desarrollaran mejores actitudes hacia sus trabajos y como consecuencia se reducirá el ausentismo y se aumentara la productividad y la satisfacción en el trabajo.

25. De Un Buen Ejemplo

Las personas que trabajan para usted lo verán como un modelo si usted es un líder, por cargo o reacciones, los demás consideraran como alguien especial lo observaran sus movimientos, sus reacciones y así seguirán su ejemplo.

Si usted es entusiasta, su personal también lo será, si usted es un malgeniado, así mismo ellos serán. Si usted usa ropa atractiva para llegar al trabajo y le sonríe a todo el mundo, de igual manera seguirán su ejemplo.

Con el objeto de preparar a sus colaboradores para que sean los mejores, para que sean altamente productivos y para que se sientan bien con ellos mismos y con su Jefe usted tiene que dar ejemplo de estos comportamientos y actitudes.

26. Demuestre Liderazgo En Los Niveles Altos De Su Organización

A muchas personas les gusta ser orientadas por el jefe. Mientras que los trabajadores buscan una variedad de líderes intermedios o para que le den ejemplos también buscan el líder o líderes tradicionales para que les den guía y dirección, los altos directivos desempeñan un papel vital como líderes. Los líderes tradicionales establecen la dirección y dan la pauta para el equipo y este es un papel que no puede delegar o rechazar pues la responsabilidad es parte del cargo como líder supremo.

El personal depende de sus líderes para que le muestren el camino. Si no tienen quien les indique el camino los empleados sienten como si estuvieran a la deriva en el mar en un barco sin timón.

Los ejecutivos que desean un personal competente fiel a la empresa, tienen que mostrar reiteradamente que manejan la situación con firmeza, pues si el personal no realiza ese control y un punto central definido, la confianza en su líder comienza a perderse.

Los líderes de alto rango deben asegurar que ejercen de manera deliberada una dirección clara y además que inspiran a sus seguidores. De igual importancia los ejecutivos deben transmitir este liderazgo a todo el personal dentro de la organización.

27. Disminuya El Estrés

Controle la ansiedad para mantenerse alerta. Los psicólogos nos dicen que hay 2 tipos de estrés el negativo y el positivo. Todos nos encontramos bajo los efectos del estrés, ya que hay algo de tensión en todo lo que hacemos, en todos los aspectos de nuestras vidas. El único cuerpo humano sin estrés es un cadáver.

El estrés que experimentamos a través de los hechos positivos de nuestras vidas como el matrimonio.

El estrés negativo es lo que sentimos cuando las cosas no salen bien.

Para maximizar la productividad y para mantener alerta al personal de alto desempeño debe de haber un estrés positivo en el ambiente.

Cuando hay estrés trabajando para el bien de la organización, experimentamos un sentido competitivo con logros previos; el personal de alto desempeño generalmente trabaja bien bajo cierto tipo de estrés.

28. No Cuestione Ni Cree Conjeturas Constantemente Con Respecto Al Personal

El personal de alto desempeño disfruta el sentimiento de independencia en su trabajo. Desean que se les conceda una tarea o una función y que se les deje solos para hacerla, estas personas necesitan que los demás confíen en su experiencia y motivación personal para el cumplimiento, si no confían en su personal, es posible que tengan problemas mas profundos, en cambio, si usted deposita su confianza en ello y a su vez desea saber lo que esta sucediendo es importante que comparta su interés con los empleados a no ser que estén ocultando algo, el

personal de alto desempeño se sentirá feliz de compartir sus esfuerzos con usted.

29. Sea Firme Y Justo

El personal de alto desempeño quiere que lo traten de manera justa y desea saber que a los demás se les considere de la misma manera, espera que los encargados de liderazgo sean firmes al hacer cumplir las políticas de la empresa y los estándares organizacionales.

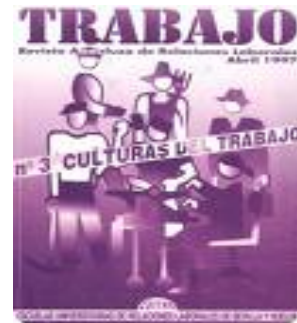
La justeza significa que haya acuerdos honestos y abiertos compartiendo entre si, esto implica un comportamiento equitativo para todos los miembros del grupo, bien sea de empleados, clientes o proveedores. Esto no es cuestión de que a todos se les tenga que tratar del mismo modo, significa que todo el mundo tiene igual oportunidad.

El personal de óptimo desempeño desea que los administradores de la organización, posean fuerzas, fortaleza interior para supervisar que las cosas se hagan y que lo planeado se lleve acabo.

ALGUNAS PREGUNTAS Y RESPUESTAS INVOLUCRADAS EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE GERENTES Y COLABORADORES.

1. ¿Cuál es la manera mas usada para detectar los estilos de comportamiento de cada miembro del equipo?

R. La mejor manera de detectar los estilos de comportamiento es por medio de la autoevaluación.



2. ¿Por que los trabajadores se marchan de la organización para buscar un ambiente de trabajo mas acorde con su personalidad?

R. Los trabajadores se marchan porque sus valores no son apreciados debidamente, ya que ellos desean que se les tomen en cuenta de acuerdo a su persona.

3. ¿Cuales son las causas que pueden ocasionar los conflictos si no se atienden rápidamente?

R. Pérdida de tiempo, de productividad (paralizaciones), de cooperación futura o de valiosos empleados.

4. ¿Cuál es el método que se recomienda en la programación de reuniones?

R. El método recomendado es el de las reuniones semiestructuradas, dentro de las cuales se prepara una agenda básica de asuntos.

5. ¿Qué es lo que deben hacer los supervisores, cuando un empleado realiza bien su trabajo?

R. Por lo menos felicitarlos, ya sea verbalmente o por escrito o si lo amerita otorgarles un incentivo, con el fin de que sientan que sus logros les son reconocidos y que son tomados en cuenta.

6. ¿Cuáles son las maneras mas recomendadas para demostrar confianza en los colaboradores?

R.

- Asignándoles una tarea donde su confianza sea un prerrequisito obvio.
- Compartiendo información privilegiada.

7. ¿Cuáles son las técnicas que se pueden utilizar para escuchar?

R.

- Elimine la mayor cantidad posible de distracciones.
- Mire de frente a la persona que escucha.
- Use sus ojos, sus oídos y su “sexto sentido” a medida que escucha.

- Cuando sea apropiado, tome nota de lo que dice la otra persona.
- Controle sus emociones y la tendencia a responder antes que la persona que habla termine de dirigirse a usted.

8. ¿Cómo define la escucha activa y cuando es recomendable utilizarla?

R. La escucha activa es un proceso cooperativo de comunicación mutua que asegura que los participantes perciban los mensajes de manera clara, concisa y comprensible. Es recomendable utilizarse siempre que las emociones sean muy fuertes, que el asunto en discusión sea delicado o cuando usted no esté familiarizado con lo que se le comunica.

9. ¿Por qué es saludable la variedad en las características del equipo de trabajo?

R. Porque la vida laboral se tornaría monótona, debido a la abrumadora semejanza y esto conduciría a la mediocridad y a la apatía.

10. ¿Por qué es importante establecer un balance entre los elogios y las críticas?

R.- Porque demasiada crítica puede ser dañina, de modo que aquellas personas que reciben demasiadas opiniones negativas con respecto a lo que desempeñan, empiezan a albergar pensamientos negativos de si mismos e incluso para los empleados que son muy vulnerables o sensibles, poca crítica sin un elogio que restablezca el balance, harán que se sientan humillados.

11. ¿Que puede hacerse para ayudar a construir la autovaloración del personal?

R.

- Cree oportunidades para el desarrollo personal y de seguridad en si mismos.

- Refuerce a las personas según lo que son.
- Acepte a las personas como son.
- Aprecie altamente la valía de cada persona.

12. ¿Cuáles son las fuentes externas que demuestran seguridad al personal?

R.

- Los compañeros de trabajo.
- Los clientes.
- Los colegas empleados en otras empresas de la misma industria.

13. ¿Cuáles son los métodos que pueden emplearse para conservar a su personal y ayudarlo para que se sienta parte del equipo?

R.

- Expresar nuestros sentimientos como un ejemplo para que los demás los sigan como un modelo de comportamiento.
- Reunir de vez en cuando a aquellas personas que trabajan juntas de vez en cuando.
- Compartir confianza y aprecio.

14. ¿Cuál es la forma de preparar al personal para que estén en conjunto?

R. Fortaleciendo las relaciones mediante contactos sociales.

15. ¿Cuál es una de las causas por las que se le dificulta al trabajador tener relación con sus superiores?

R.- Por la actitud que muestran sus superiores ante ellos.

16. ¿De qué manera los trabajadores de una organización pueden ser mas productivos?

R.- Trabajando relajados y felices en su puesto.

17. ¿Cómo líder, para dar un buen ejemplo y ser un modelo a seguir, se tiene que tener?

R.- Entusiasmo y buen sentido del humor, para que sus trabajadores de esa forma lo tomen como un ejemplo a seguir.

18. ¿Cuáles son las principales causas de estrés que se dan dentro de una organización?

R.

- Arbitrariedad en la conducción de personal.
- Cuando las cosas que hacemos no nos salen como queremos.
- Dificultades familiares.

19. ¿Cuál es la forma para que los trabajadores de alto desempeño den lo mejor de ellos?

R.- Es mediante la confianza que les otorgan sus superiores.

20. ¿Qué espera el líder de los trabajadores de alto desempeño?

R.- Espera que sean firmes y equitativos y que hagan cumplir las políticas de la institución.

21. ¿Qué necesita un líder para ser firme y justo con sus empleados?

R.- Necesita mantener su palabra con estabilidad y no cambiar de opinión al momento de tomar una decisión.

E L PODER ILIMITADO DE LA AUTOMOTIVACION.

Somos motivados por factores externos e internos. Los más poderosos son los factores internos. Los externos, por ser variables, nos hacen vivir en la montaña rusa de la productividad.



Factores internos de la motivación:

1. Autoestima: La autovaloración positiva produce más energía.
2. Autoconfianza: Seguridad en sí mismo, consecuencia de la autoestima.
3. Autogestión: El poder de hacer las cosas sin supervisión. Libertad.
4. Autosugestión: Emplear el hemisferio derecho del cerebro para estimular las emociones positivas, con imágenes y confesiones positivas.
5. Autorrealización: Llevar a cabo las cosas para cumplir nuestra misión en la vida.
6. Automotivación: El motivo más importante para la acción soy yo mismo.

Estos conceptos, aplicados al proceso del quehacer diario, nos hacen poderosamente productivos. Buscamos la autorrealización que produce lograr lo que nos proponemos, este es el poder ilimitado de la automotivación

IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACION.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cada una de las operaciones que tiene bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible hacer cambios para mejorar los procesos?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, tenga como efecto la apatía y el aburrimiento de éstas.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal,

es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía algún tipo de actividad; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el colaborador.
- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios

potenciales, creemos que sigue habiendo jefes que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.
- El rol del sindicato es muy importante, dado que la participación del mismo se basará en un trabajo constante con los trabajadores para ayudarlos a poder asimilar el cambio, funciona como un instrumento de apoyo, tanto para los trabajadores como para la empresa.

MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO.

Para cambiar hay que entender primero qué es cambiar, ya que este término significa que voy a modificar mi forma común y tradicional, se va a trincar un modo de vida para iniciar otra, siempre pensando en el progreso personal y en el beneficio interno y externo del ser humano. Todo cambio requiere modificar nuestra conducta, nuestro comportamiento y hacer una revisión austera y franca de nuestro quehacer como personas.



Por lo anterior, los objetivos que perseguiremos con estas ideas son:

1. Vender la idea de la necesidad de cambio.
2. Vencer la resistencia al cambio.

Para ello hay que empezar diciendo que el cambio es un valor, por lo que en la práctica implica una percepción, un sentimiento y un pensamiento, es decir, debe estar inmerso en nuestra conciencia y

debe observarse como una necesidad para adaptarse al entorno, es mirar la realidad con ojos futuristas, es arrancar lo malo que hemos venido haciendo, para buscar el bien, pues solo esto nos hará encontrar la felicidad plena. Obviamente para propiciar el cambio con vehemencia, confianza y seguridad debe existir la motivación vista ésta como la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas, condicionado por la capacidad individual para satisfacer alguna necesidad personal, lo que al final permite el logro o la satisfacción que es un conjunto de sentimientos favorables, que se expresan con la llegada del éxito personal; por ello Antoine de Saint-Exupery, en su libro “El principito” nos dice:

“...Si quieres construir un barco, no empieces a buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres, el anhelo de mar libre y ancho...”

Es decir, antes de hacer que las personas hagan las cosas, primero hay que motivarlas, pues con ello realmente lograremos los objetivos propuestos.

Según lo anterior, las fases fundamentales para el proceso de cambio son:

1. Comprensión y desarrollo de la necesidad de cambio, es decir vender la idea y con buena y excelente publicidad de que es necesario el cambio.
2. Desarrollo de las relaciones de cambio, cuál cambio es el que se quiere.
3. Proceso real de moverse hacia el cambio.
4. Intento de estabilización de la situación provocada.
5. Mantenimiento, es decir, cuando se esté dando el cambio no dejarlo estático sino que hay que proceder a alimentarlo con ideas o con productos.

Para fortalecer este mantenimiento vamos a recordar un proverbio hindú que dice:

“...La persona es una casa de cuatro cuartos a saber: Los aspectos FÍSICO, MENTAL, EMOCIONAL Y ESPIRITUAL de la vida, y hay una tendencia a pasar mucho tiempo en un solo cuarto, pero, a menos que vayamos a cada uno de los cuartos cada día, aunque sea para ventilarlo, dejamos de ser una persona COMPLETA Y EQUILIBRADA...”



Como lo menciona el proverbio, efectivamente la tendencia de las personas es preocuparse por uno de esos aspectos, pues hay una necesidad exacerbada de cuidar su físico, pero nos olvidamos de la parte emocional, o me preocupo mucho por la parte intelectual y olvido las otras partes, hay que recordar que somos seres integrales y que no podemos separar nuestras partes, los componentes de nuestro cuerpo y espíritu, es decir, somos un todo, y cuando tomemos conciencia de esto, encontraremos el equilibrio y estaremos dispuestos al cambio.

Nada en este mundo es perenne lo único que es perenne es el cambio, porque el cambio es permanente, porque el cambio es nuestro aliado; debe darse en forma planeada y no por accidente.

El cambio tiene que ver con las personas, no es posible cambiar la institución, sin cambiar uno mismo, porque la institución debe estar dentro de nosotros, debemos convertirnos en gerentes, que nos permita administrar nuestro entorno y buscar así la superación, sin embargo, no se puede forzar a la gente hacia el cambio, ellos mismo tienen que tomar la iniciativa, porque **para crecer a lo interno y al externo hay que cambiar y la mejor manera de cambiar, es estar enterado exactamente donde se está parado, lo que significa estar consciente de nuestra realidad.**

R ESISTENCIA AL CAMBIO

Debemos estar conscientes que siempre va a existir oposición al cambio, pues nos da temor lo nuevo, ya que nos sentimos mejor con lo viejo, pues es parte de la naturaleza humana, resistir al cambio, porque el cambio no se puede imponer, debe ser voluntario y por convencimiento propio, porque cuando una situación que no es real se define como real, es real en sus consecuencias, por ejemplo, la gente resiste al cambio, en especial al tecnológico, ya que teme a las consecuencias sociales y humanas del cambio.



De lo anterior se deriva que hay fuerzas restrictivas a los procesos del cambio, como son:

1. Falta de reconocimiento de la necesidad de cambio.
2. Temor a lo desconocido.
3. Temor a las consecuencias desfavorables dentro de las organizaciones.
4. Recelo ante los verdaderos motivos de los iniciadores.
5. La incertidumbre sobre la propia capacidad para adquirir nuevas destrezas.
6. Temor a la reducción del poder individual o grupal.
7. Dificultad para resolver la disonancia entre creencias previas y la realidad presente.

También hay que mencionar que así como hay fuerzas restrictivas se encuentran otros factores que contribuyen a esta resistencia, entre los cuales están:

1. Las ambigüedades que conlleva el cambio, pues es una alteración de mi realidad
2. Los estereotipos que se crean
3. La disminución del poder, pues el cambio podría quitar un poder impuesto
4. Las destrezas que demanda de cada uno de nosotros este proceso, pues no es solo aceptarlo, sino que hay que desarrollarlo.
5. La satisfacción que pueda propiciarme.
6. Las normas que el grupo pueda crear como producto del mismo.
7. La seguridad que se pueda obtener con su llegada.

CAMBIO Y ALIENACIÓN

Otro de los elementos que tienen que ver, no solo con la llegada o el inicio del cambio, sino con la necesidad misma del cambio es la alienación, pues este fenómeno presente la mayoría de las veces en cada uno de nosotros, es una mutilación de la conciencia, por esto, E. Fromm, psicólogo norteamericano, nos dice que con la presencia de ésta, el ser humano deja a un lado sus propias cualidades y poderes, para convertirse en una cosa, lo que lo hace llevar a cabo su labor en forma mecánica, sin dar cuenta del por qué o de sus propias causas. De hecho esto obliga definitivamente a la persona al cambio, pues de lo contrario no va existir un criterio personal ante los embates de la vida, sino que se transformará en uno más del montón, y eso no es lo que se quiere del ser humano, deben prevalecer en él sus áreas de pensar, sentir y actuar, pues de lo contrario, se convertirá en un animal, que solo actúa instintivamente.



BENEFICIO DEL CAMBIO

El cambio deber verse no como una amenaza sino como un beneficio, debe verse como algo que lleva a una vida más próspera para todos, es algo positivo, pues hará de cada uno de nosotros un ser viviente, que lucha, gana y se fortalece en el bien, sin dar cabida a las inclemencias que la vida presenta, pues aunque queramos, la mayoría de las veces, no podemos evadirlas, pero si las enfrentamos con entereza, confianza y seguridad en nosotros mismos, podemos librar esas batallas y salir triunfadores y lo más importante vivir con espíritu alegre y fortalecido.



Por esto, hay fuerzas en nosotros que reducirán las restricciones y temores hacia el cambio como son:

1. La creación de un clima propicio, basado en el respeto por las personas.
2. Lograr la participación efectiva y real, no manipuladora.
3. Asumir una actitud experimental y curiosa, como lo presenta el ANALISIS TRANSACCIONAL; que nos dice que en cada uno de nosotros está presente un PADRE, que es aquella parte moralista, un ADULTO, que es la parte razonable que nos guiará a la mejor toma de decisiones y un NIÑO, el de los berrinches, los arranques y las cóleras, que a veces, si somos tolerantes, no serían necesarias. Si acatamos esta parte, probablemente no solo cambiemos, sino que nos sentiríamos mejor y más tranquilos.
4. Mostrar una exposición gradual a los procesos, no hacerlo en forma impulsiva, sino planeada.

En otras palabras, para administrar el cambio, existen algunos aspectos éticos, tales como:

1. Conócete a ti mismo.

2. Se logran mejores resultados elevando la moral, que reduciendo la autoestima.

Y, para concluir, preguntémonos:

**SI NO ES HOY, ¿CUÁNDO?
SI NO ES AQUÍ, ¿DÓNDE?
SI NO SOY YO,
¿QUIÉN CAMBIARÁ AL MUNDO?**

Pues la mayoría de las veces queremos cambiar a los demás, sin hacerlo nosotros, para ello veamos:

“... Cuando era joven y libre, y mi imaginación no tenía límites, soñaba con cambiar al mundo. Cuando me volví más viejo y más sabio descubrí que el mundo no cambiaría, así que acorté mis anhelos un poco y decidí solo cambiar mi país. Pero éste también parecía inmutable. Cuando entré en el ocaso de mi vida, en un último y desesperado intento, decidí cambiar solo a mi familia, a los que estaban más cerca de mí, pero, igualmente ellos no cambiarían. Y, ahora, mientras me encuentro en mi lecho de muerte, repentinamente me doy cuenta: Si hubiera podido cambiarme a mis mismo, entonces por el ejemplo, hubiera cambiado a mi familia. Por su inspiración y valor hubiera entonces podido cambiar a mi país, y, a lo mejor, tal vez hubiera podido cambiar al mundo...”



Que no nos pase eso, aceptemos el cambio en nosotros y el producto de él lo reflejaremos en los demás, no dejemos para mañana lo que podemos hacer hoy.

¿CÓMO INFLUIR EN LOS DEMÁS?

¿Cuándo fue la última vez que tuviste una buena idea? ¿Cómo intentaste convencer al resto?

La influencia es una de las habilidades más necesarias dentro de las organizaciones, especialmente si tratamos con personas más experimentadas.



Sin duda, una de las habilidades que más nos pueden ayudar a la hora de convencer al resto (influenciarles) es la capacidad de ponernos en el lugar del otro. Esta capacidad la denominamos empatía.

Empatía: Término procedente del alemán, entendido como la sensación de pertenecer a algo haciéndolo sentir en nosotros mismos. Se aplica a la identificación con la empresa y el puesto de trabajo, buscando la motivación. Es la capacidad de identificar y entender los deseos de los demás, y responder (reaccionar) en forma apropiada para canalizarlos en pro del interés común.

Capacidad de motivar, de ayudar a las personas a liberar su talento. Las personas con estas características son excelentes vendedores y gerentes. Es darme cuenta de lo que sienten los demás, sin necesidad de que me lo digan.

La empatía implica hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué es importante para ellos? ¿Qué es lo que ellos valoran? ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cómo les gustaría que me comunicara con ellos? ¿Cara a cara, por escrito...?
- ¿Cuál es su mejor momento del día?



Pero, ¿Cómo ejercer una mayor influencia sobre nuestros colaboradores

- Siendo nosotros quienes aportemos las soluciones, no esperar a que los aportes vengan de la otra persona.
- Respetando el tiempo de la otra persona.
- Enfatizando los beneficios para ambas partes.
- Haciendo nuestras propuestas destacando las necesidades de la otra persona.
- Dando un feedback positivo. Practicar la escucha activa.

Y, ¿Cómo persuadir a los demás?. Siguiendo esta estructura;

- Preguntándonos primero **qué es lo que está pasando**, ¿Cómo son las cosas que se están haciendo?
- Preguntándonos **cuál es el problema** que entrañan estas acciones.
- Describir qué es lo que va mal. Remarcarle la importancia de estas acciones a la otra persona. Preguntándole **cuál es para él el problema**
- Planteando cuáles son las **diferentes opciones para solucionar** el problema. Presentando ventajas y desventajas

COMO ENTUSIASMAR A SU PERSONAL

Hay dos formas de recompensar a la gente: por medio de dinero y congratulaciones.

Esto nos recuerda que tanto el dinero como las felicitaciones son importantes. El dinero está primero. Es necesario suplir las necesidades materiales de la persona, vestido, comida, etc. (y todo lo que Maslow estableció), para poder alimentar después el espíritu con las felicitaciones.

Regresando al tema de las felicitaciones éstas deben ser auténticas. Son sencillamente la afirmación de que lo que la persona es y lo que hace es importante y de que esa persona está haciendo una contribución valiosa a la realización de la misión de la institución.

Si no hay nada porqué felicitar, hay que encontrar cosas positivas y eso no es fácil cuando toda la vida se ha buscado las cosas mal hechas. Por otra parte, si no es posible felicitar directamente a una persona, siempre es posible darle una voz de aliento. Y una voz de aliento significa que tiene fe en su habilidad, y el hecho de reconocer esa habilidad es a la vez un cumplido, una felicitación.

La razón de muchos problemas laborales tiene relación con el espíritu; la falta de respeto puede ser una de las mayores.

Sin embargo las necesidades básicas son fundamentales. Necesitamos alimento, vestido y techo para sobrevivir. El dinero surge como la primera preocupación y por eso nos concentramos en él.

Los gerentes tienen cierta cantidad de dinero para la planilla y es finita. Si se les acaba no es su responsabilidad personal. Pero todos tienen una fuente inagotable de felicitaciones. Si éstas escasean es por su propia culpa. Por tanto prestar atención al dinero es algo que les conviene a los gerentes, evidenciando su incapacidad en la conducción.

Las felicitaciones son afirmaciones, pero hay afirmaciones activas y pasivas. Las activas es expresarle a una persona que ha hecho un trabajo excelente o bien darle un premio. Pero las afirmaciones pasivas pueden ser mucho más poderosas, como por ejemplo dejar a las personas hacer su trabajo, morderse la lengua y poner cara de tranquilidad mientras un subalterno realiza un trabajo delicado. **Si se abstiene y se queda callado, ese silencio representa un mensaje muy claro para el empleado: "usted es capaz, usted puede manejarlo, confío en usted".**

Dar a una persona las herramientas para hacer su trabajo y luego dejarla al mando, siempre y cuando que sea competente, es algo muy concreto. Cuidado: dedicarse a felicitar la gente todo el tiempo, termina siendo algo artificial.

Una felicitación verdadera es oportuna en respuesta a algo concreto es incondicional y entusiasta.

Una felicitación verdaderamente auténtica no es exagerada nunca y las felicitaciones tanto activas como pasivas son una fuerza poderosa. Tan poderosa que algunos gerentes creen salirse con la suya, reemplazando el dinero por felicitaciones. Ante todo es crucial dar una remuneración justa, luego se pueden agregar felicitaciones y **alimentar el alma en lugar de entregar más dinero.**

No se fije en los problemas y en los culpables, comience a buscar a los responsables de las cosas que han salido bien.

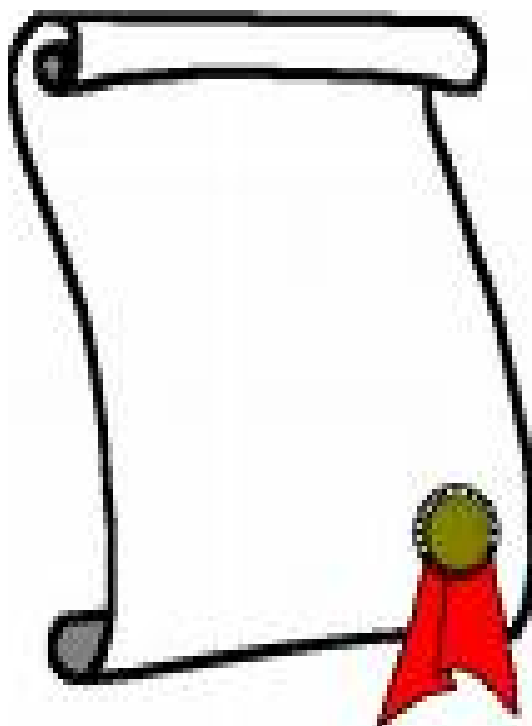
Darse ánimo mutuamente es una manera de llenar el trabajo de entusiasmo.

Empiece a aprovechar al máximo el potencial de colaboradores con los que cuenta.

PARTE

V

CALIDAD Y GESTION



CAPITULO 8
La Dirección.

CAPITULO 9
Gestión y Liderazgo.

CAPITULO 10
La Motivación.

Capítulo 10

Calidad y Gestión

La calidad no es solo un requisito técnico, es toda una filosofía de gestión que todas las organizaciones han de perfeccionar día a día

Introducción

A comienzo de la década de 1980, los empresarios estadounidenses solicitan a W. Edwards Deming su ayuda y asesoramiento a los efectos de resolver los graves problemas que se registraban en sus respectivas empresas en materia de calidad y productividad. La competitividad de las empresas norteamericanas y europeas estaba siendo avasallada por la pujanza y alto nivel de calidad de sus competidoras niponas.

Ahora bien, ¿por qué se estaba pidiendo ayuda a éste consultor americano? Este gurú pasaba gran parte de su tiempo en Japón y había sido junto a Juran, Ishikawa, Taguchi, Ohno y Shigeo Shingo responsable del gran éxito de las empresas japonesas en el mundo. Tal es así, y tan poderosa su influencia, que el máximo premio en calidad del Japón lleva su nombre.

Iniciada la década del treinta, Deming participó activamente en una revolución estadística que modificaría para siempre y de manera radical el procesamiento y análisis de datos. Deming y sus colegas fueron responsables del desarrollo de métodos de muestreo estadístico que no sólo ayudaron a hacer posible el actual

management de calidad, sino que también condujeron a las técnicas actuales de encuestas, investigación de mercado y realización de censos. Fue justamente durante ésta década que el muestreo de probabilidades empezó por primera vez a ganar legitimidad fuera de los círculos científicos.

Deming fue un estadístico con revolucionarias ideas en materia de administración, tan revolucionarias ellas que no fueron aceptadas y/o asimiladas por los directivos americanos. No fue así con los empresarios y directivos japoneses, quienes prestaron atención y se esmeraron en poner en práctica las recomendaciones del asesor norteamericano. En gran medida el estado de situación de las empresas japonesas devastadas por la Segunda Guerra Mundial, y las concepciones filosóficas imperantes allí, contribuyeron a que tales ideas se adoptaran con una mayor energía y celeridad.

Tuvo que esperar a ser octogenario para que los directivos estadounidenses empezaran a poner en él su atención. Si bien sus ideas fueron aceptadas en principio, nunca llegaron a calar profundamente en el espíritu y la psicología del empresario estadounidense. Prueba de ello es que hoy, transcurridos más de un cuarto de siglo de sus enseñanzas en las salas de conferencias de Detroit, las empresas automotrices americanas, como así también las correspondientes a otros rubros industriales vuelven a registrar profundos problemas que las llevan a adoptar medidas perniciosas para su propio futuro, como por ejemplo el despido masivo de personal a los efectos de reducir costos.

Los empresarios norteamericanos no pudieron salir nunca de karma que significan los resultados trimestrales. Así, la necesidad de mostrar y distribuir beneficios en el corto plazo lleva a adoptar medidas contraproducentes para los resultados en el mediano y largo plazo.

Pero esta revolución que comenzó o tuvo sus inicios en tierras asiáticas, nunca llegó a avanzar de manera decisiva en occidente, no sólo en los Estados Unidos, sino mucho menos aún en América Latina. No todos saben quien es Deming, pocos saben de sus ideas, y muy pocos han leído sus obras. Por lo tanto

muy pocos de sus conceptos son hoy aplicados de manera sistemática en las empresas occidentales.

Las ideas de Deming fueron precursoras no sólo de la calidad en la producción japonesa, sino también del notable incremento en los niveles de productividad, revolucionando los conceptos en el management estratégico.

Una forma muy fácil de saber que no ha llegado aún a florecer sus ideas, sobre todo en Latinoamérica, es preguntándose ¿cuántas universidades tratan sus obras y con que extensión?, ¿cuántas empresas aplican el Control Estadístico de Procesos, no sólo a la calidad sino también a los demás ratios e indicadores de gestión?, y por último ¿cuántas empresas siguen su filosofía de catorce puntos aplicados a la administración de empresas?

El mundo debe cambiar la manera de gestionar y controlar sus recursos, y la manera de hacerlo es incorporando a sus sistemas de decisiones los patrones de administración guiados por la productividad y mejor uso de los recursos.

La filosofía del management de calidad desarrollada por Deming se basa en la comprensión del poder y capacidad de penetración de la variación, y de cómo afecta al proceso de producción, esa delicada interacción de gente, máquinas, materiales y medio exterior.

Deming empezó analizando procesos con la lente del científico, estudiando los efectos de la variación sobre una multitud de procesos individuales. Esa original perspectiva lo llevó, con el tiempo, a elaborar un modelo de calidad abarcativo que ayuda a la administración a ajustar sus procesos y, finalmente, a mejorar y optimizar la organización en su conjunto.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Abordar el tema de la calidad desde cualquier ángulo implica siempre serios compromisos que ineludiblemente obligan a

referirse a los llamados cinco grandes de la calidad, ellos son William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Philip B. Crosby.

Otros han surgido después y son de reconocimiento mundial, pero los aportes de estas cinco personas fueron los que más impacto ocasionaron. Veamos de manera resumida las ideas principales de cada uno de ellos sintetizadas con absoluta precisión y profesionalidad por **Carballal del Río y Díaz (1998)**.

William Edwards Deming

Desarrolló el Control Estadístico de la Calidad. En el censo de 1940, demostró que los controles estadísticos podrían ser utilizados tanto en operaciones de oficina como en las industriales.



En 1947 fue reclutado para que ayudara al Japón a preparar el censo de 1951, y en esa época vivió los horrores y miserias de la postguerra y se concientizó de la necesidad de ayudar al Japón.

En 1950 el director administrativo de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), Kenichi Koyanagi, le escribió para que dictara unas conferencias sobre los métodos de control de la calidad a investigadores, directores de plantas e ingenieros, y el 19 de Junio de 1950 pronunció la primera de una docena de conferencias.

A pesar de todo, tenía la impresión de que no estaba hablando con la gente que debía y decidió encontrarse con el *Kei-don-ven*, una asociación de ejecutivos japoneses y logró por medio del presidente de la UCIJ que se realizara una comida con ellos. En la comida habló con los 21 presidentes de las principales industrias japonesas, les dijo más o menos esto:

“Ustedes pueden producir con calidad. Tienen un método para hacerlo. Ustedes han aprendido lo que es la calidad. Tienen que llevar a cabo la investigación de los consumidores, mirar hacia

el futuro y producir bienes que tendrán un mercado por muchos años, desde ahora, y permanecer en el negocio. Tienen que hacerlo para comer. Pueden enviar calidad al exterior y traer alimentos. La ciudad de Chicago lo hace. Los habitantes de Chicago no producen su propio alimento. Fabrican artículos y los embarcan afuera. Suiza no produce todo su propio alimento, ni tampoco Inglaterra”.

Les dijo, además: “Ustedes no necesitan recibir la chatarra que está entrando. Nunca podrán producir calidad con esa basura. Pero, con los controles de proceso que sus ingenieros están aprendiendo investigación de consumidores, rediseño de productos, ustedes pueden. No sólo hacerlo y venderlo, sino rediseñarlo y después otra vez someterlos al proceso de control, siempre con una calidad creciente”.

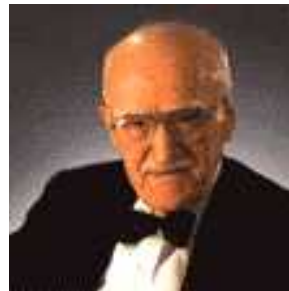
Desde ese momento planteó que el consumidor es la parte más importante de la línea de producción. Les dijo también, que ellos capturarían mercados en todo el mundo dentro de 5 años, pero la predicción fue mejorada a los 4 años; ya en esa época los compradores de todo el mundo estaban reclamando cada vez más los productos japoneses.

Para demostrar su aprecio por Deming, los japoneses establecieron en 1951 el Premio Deming. Además le entregaron la Segunda Orden del Sagrado Tesoro, siendo el primer norteamericano en recibir tal honor.

El éxito de Deming en Japón no fue reciprocado en los EEUU, donde no lo descubrieron hasta 1980, 30 años después.

Joseph M. Juran.

Orientó el Control Estadístico de la Calidad a la necesidad de que se convierta en un instrumento de la alta dirección.



En 1954 visitó por primera vez el Japón. Ese año dictó seminarios a gerentes altos y medios. A partir de ese entonces hubo un cambio en las actividades del control de calidad en Japón.

Juran señaló que el control estadístico de la calidad tiene un límite y que es necesario que el mismo se convierta en un instrumento de la alta dirección, y dijo que “para obtener calidad es necesario que todos participen desde el principio. Si sólo se hiciera como inspecciones de la calidad, estuviéramos solamente impidiendo que salgan productos defectuosos y no que se produzcan defectos”.

Armand V. Feigenbaum.

Es el **fundador del concepto de Control Total de la Calidad (CTC)** y lo define como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad, realizados por los diversos grupos de la organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”



Siendo la calidad tarea de todos en una organización, él temía que se convirtiera en tarea de nadie, entonces sugirió que el control total de la calidad estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos, de ahí es que nacen los llamados Departamentos de Control de la Calidad.

Kaoru Ishikawa.

En 1949 se vincula a la UCIJ (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) y empezó a estudiar los métodos estadísticos y el control de la calidad.

Los pasos que siguió y que lo guiaron fueron **(Ishikawa, 1986):**



1. Los ingenieros tienen que conocer de memoria los métodos estadísticos y cómo utilizarlos.
2. Como el Japón no tiene abundancia de recursos naturales sino que debe importarlos, es necesario que amplíe sus exportaciones produciendo productos de alta calidad y bajo costo.
3. Consideró que la aplicación del control de la calidad podía lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual de la gerencia.

Ishikawa retoma el término de Feigenbaum de Control Total de la Calidad, pero al estilo japonés y prefiere llamarlo “control de calidad en toda la empresa”, y significa que toda persona de la empresa deberá estudiar, participar y practicar el control de la calidad.

Philip B. Crosby.

Su teoría se basa fundamentalmente en que **lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad**, de todas las acciones que resaltan de no hacer las cosas bien desde la primera vez, de ahí su tesis de la prevención.

Comparte la idea de Ishikawa de que la calidad es la oportunidad y obligación de los dirigentes, y para lograr el compromiso por la calidad en la alta dirección, desarrolló como instrumento el “cuadro de madurez” que permite realizar un diagnóstico y posibilita saber qué acciones desarrollar.



Muchas otras personas han surgido con concepciones e ideas particulares derivadas de su experiencia, pero a la vez todos coinciden en un conjunto de ideas que son básicas para que la calidad tenga un carácter total, ellas son:

1. Esta filosofía es una tarea que tiene que ser impulsada por el número uno de la organización.

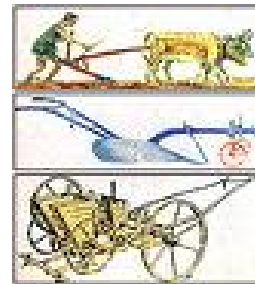
2. Es un problema de todos.
3. Tiene que estar orientada al consumidor.
4. Es un proceso de mejoramiento continuo.
5. Requiere de una educación permanente, tanto de dirigentes como de dirigidos.
6. Necesita de una medición permanente que identifique cuál es el costo del incumplimiento”.

Evolución Histórica de la Calidad.

Para ver cómo ha evolucionado la calidad durante el presente siglo, se lo puede apreciar a través del análisis de sus características fundamentales, considerando las cinco etapas principales de su desarrollo.

Primera Etapa. Desde la revolución industrial hasta 1930.

La Revolución Industrial, desde el punto de vista productivo, representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Antes de esta etapa el trabajo era prácticamente artesanal y se caracterizaba en que el trabajador tenía la responsabilidad sobre la producción completa de un producto.



En los principios de 1900 surge el supervisor, que muchas veces era el mismo propietario, el cual asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo. Durante la Primera Guerra Mundial, los sistemas de fabricación se hicieron más complicados y como resultado de esto aparecen los primeros inspectores de calidad a tiempo completo, esto condujo a la creación de las áreas organizativas de inspección separadas de las de producción.

Esta época se caracterizaba por la inspección, y el interés principal era la detección de los productos defectuosos para separarlos de los aptos para la venta.

Segunda Etapa. 1930-1949.

Los aportes que la tecnología hacía a la economía de los países capitalistas desarrollados eran de un valor indiscutible. Sin embargo, se confrontaban serios problemas con la productividad del trabajo.



Este estado permaneció más o menos similar hasta la Segunda Guerra Mundial, donde las necesidades de la enorme producción en masa requirió del control estadístico de la calidad.

La contribución de más significación del control estadístico de la calidad fue la introducción de la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100 por ciento.

El interés principal de esta época se caracteriza por el control que garantice no sólo conocer y seleccionar los desperfectos o fallas de productos, sino también la toma de acción correctiva sobre los procesos tecnológicos.

Los inspectores de calidad continuaban siendo un factor clave del resultado de la empresa, pero ahora no sólo tenían la responsabilidad de la inspección del producto final, sino que estaban distribuidos a lo largo de todo el proceso productivo.

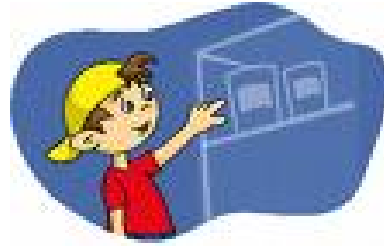
Se podría decir que en esta época “la orientación y enfoque de la calidad pasó de la calidad que se inspecciona a la calidad que se controla” (Carballal del Río y Díaz, 1998).

Tercera Etapa. 1950-1979.

Esta etapa, corresponde con el período posterior a la Segunda Guerra Mundial y la calidad se inicia al igual que en las anteriores con la idea de hacer hincapié en la inspección, tratando de no sacar a la venta productos defectuosos.

Poco tiempo después, se dan cuenta de que el problema de los productos defectuosos radicaba en las diferentes fases del proceso y que no bastaba con la inspección estricta para eliminarlos.

Es por esta razón que se pasa de la inspección al control de todos los factores del proceso, abarcando desde la identificación inicial hasta la satisfacción final de todos los requisitos y las expectativas del consumidor.



Durante esta etapa se consideró que éste era el enfoque correcto y el interés principal consistió en la coordinación de todas las áreas organizativas en función del objetivo final: la calidad.

A pesar de esto, predominaba el sentimiento de vender lo que se producía. Las etapas anteriores “estaban centradas en el incremento de la producción a fin de vender más, aquí se pasa a producir con mayor calidad a fin de poder vender lo mejor, considerando las necesidades del consumidor y produciendo en función del mercado”.

Comienzan a aparecer Programas y se desarrollan Sistemas de Calidad para las áreas de calidad de las empresas, donde además de la medición, se incorpora la planeación de la calidad, considerándose su orientación y enfoque como *la calidad se construye desde adentro*.

Cuarta Etapa. Década del 80.

La característica fundamental está en la Dirección Estratégica de la Calidad, por lo que el logro de la calidad en toda la empresa no es producto de un Programa o Sistema de Calidad, sino que es la elaboración de una



estrategia encaminada al perfeccionamiento continuo de ésta, en toda la empresa.

El énfasis principal de esta etapa no es sólo el mercado de manera general, sino el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, para construir una organización empresarial que las satisfaga.

La responsabilidad de la calidad es en primer lugar de la alta dirección, la cual debe liderarla y deben participar todos los miembros de la organización.

En esta etapa, la calidad era vista como “una oportunidad competitiva, la orientación o enfoque se concibe como *la calidad se administra*” (Carballal del Río y Díaz, 1998).

Quinta Etapa. 1990 hasta la fecha.

La característica fundamental de esta etapa es que pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Lo que existe es el valor total para el cliente. Esta etapa se conoce como Servicio de Calidad Total.

El cliente de los años 90 sólo está dispuesto a pagar por lo que significa valor para él. Es por eso que la calidad es apreciada por el cliente desde dos puntos de vista, calidad perceptual y calidad factual. La primera es la clave para que la gente compre, mientras que la segunda es la responsable de lograr la lealtad del cliente con la marca y con la organización.



Un servicio de calidad total es un enfoque organizacional global, que hace de la calidad de los servicios, según la percibe el cliente, la principal fuerza propulsora del funcionamiento de la empresa.

Breve referencia a la ISO 9000.

En medio de esta valoración de la evolución histórica de la calidad resulta importante hacer mención a la evolución misma de la ISO 9000. En este sentido, y de una manera breve, se considera oportuno hacer referencia a los aspectos que se esbozan a continuación.

¿Que es ISO?

La Organización Internacional para la Normalización se origina a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización (1926-1939). En octubre de 1946, en Londres, representantes de veinticinco países deciden adoptar el nombre de International Organization for Standardization conocida como ISO por sus siglas y por la referencia a la palabra griega relativa a la igualdad.

ISO realiza su primera reunión en el mes de junio de 1947 en Zurich, Alemania, y se establece como sede para su funcionamiento la ciudad de Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

La última versión del 2000

En esta nueva versión, las normas ISO 9001 y 9004 tienen mayor congruencia en sus estructuras y contenido, se fundamentan en los ocho principios de administración de la calidad, de alto nivel, definidos por el Comité Técnico, que reflejan las mejores prácticas de administración.



Estos ocho principios son:

1. **Organización enfocada al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
2. **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y dirección a la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la consecución de los objetivos de la organización.
3. **Participación del personal:** El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
4. **Enfoque basado en procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso.
5. **Enfoque del sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización.
6. **Mejora continua:** La mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización.
7. **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y de la información.
8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y

unas relaciones mutuamente beneficiosas intensifican la capacidad de ambos para crear valor.

Esta versión de la norma exige un mayor énfasis en el papel de la alta dirección, lo cual incluye su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la consideración de los requisitos reglamentarios, legales y del cliente y el establecimiento de objetivos medibles en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

En el Cuadro 1, se muestra un enfoque cronológico de la evolución de la calidad y su gestión, desde su concepción inicial de inspección hasta los más actuales vinculados a la gestión de la calidad y la filosofía de la Calidad Total.

Cuadro1. Evolución de la calidad y esencia de sus actividades.

Década	Actividad	Esencia
1920	Inspección de la Calidad.	Separación de las unidades buenas de las malas.
1950	Control de la Calidad.	Detección y prevención de los defectos en el proceso de fabricación.
1970	Aseguramiento de la Calidad.	Incorporación del Control de la Calidad en TODAS las actividades de la Organización
1980	Gestión de la Calidad.	INTEGRAR los esfuerzos de TODOS hacia el logro de la calidad.
1990	Gestión Total de la Calidad.	Extensión del logro de la calidad a todas las actividades que realiza la Organización.

Cuadro 2. Atributos de la calidad y su esencia

Atributo	Esencia
Dual	Se adopta una posición diferente cuando se ofrece un producto (suministrador) a cuando se recibe éste (cliente).
Relativo	Lo que puede ser bueno para unos, puede no serlo para otros
Dinámico	Las necesidades del cliente pueden variar con el tiempo y con ello los requisitos de la calidad.
Participativo	Es necesario involucrar en todas las etapas del ciclo de la calidad a las personas que intervienen en ellas, en una cultura compartida de trabajo.
Económico	Indicador más importante para evaluar eficiencia.

Conformando nuevos paradigmas

La calidad, de acuerdo con Deming, no tiene ningún significado salvo el definido por los deseos y necesidades de los clientes. Una organización que tenga una imagen bien definida de su cliente y que maneje productivamente el conocimiento ganado a través de constantes mejoras tendrá muchas más posibilidades de dar impulso a innovaciones.

La última víctima, para Deming, del estilo tradicional de



administración no es el consumidor, pues éste siempre tiene la posibilidad de cruzar la acera para comprar lo que necesita, sino el empleado y obrero, cuyo trabajo está amenazado por la mala gestión administrativa y quien suele verse además culpado por los errores de dicha administración.

Deming proporciona las herramientas para distinguir claramente entre el tipo de problemas sistemáticos sobre los cuales los

empleados individuales pueden incidir y aquellos que solamente la administración puede resolver.

Una nueva visión estratégica

Eliminar defectos no es suficiente para captar mercados. El éxito depende de lo bien que la empresa evalúe los procesos, los productos y los mercados de hoy para satisfacer lo que el cliente va a querer mañana, y de que tenga la convicción administrativa para asumir los cambios correspondientes.

El nuevo liderazgo implica transformar el rol tanto del directivo como del supervisor, pasando de ser un policía a ser entrenador. De tal forma, el liderazgo competitivo debe ayudar a que las personas y las máquinas se acoplen en un proceso destinado a efectuar un mejor trabajo.



Deming exhorta y subraya la necesidad de **eliminar la inspección al 100% como método para controlar y mejorar la calidad, pues hacer ello equivale a planificar por los defectos, confirmando que el proceso no tiene la capacidad requerida para cumplir con las especificaciones. La mejor forma de mejorar los procesos es perfeccionando los sistemas y procesos, lo cual implica poner un fuerte enfoque en la prevención, y si de prevención se trata es esencial invertir en capacitación.**

Deming nos dice que la educación está directamente vinculada con la capacidad de la empresa para mantener y perfeccionar los procesos.

Lograr que la empresa trabaje como un sistema lleva a la necesidad imperiosa de derribar las barreras y muros que separan a los departamentos. Es fundamental el trabajo integrado de todos y cada uno de los sectores y áreas de la organización por sobre los trabajos sectorizados rivalizando entre sí. Si hay algo que destruye la calidad y productividad de las empresas tradicionales

es esa rivalidad interna entre sus propios sectores. Algo que por cierto se ve en gran magnitud tanto en grandes empresas como en los organismos públicos.

Gestionando de otra forma los recursos humanos

Es necesario eliminar el miedo, pues nadie puede rendir lo mejor de sí a menos que se sienta seguro. Seguro implica no tener miedo o temor a expresar sus ideas, ni temer a hacer preguntas. La capacitación de directores y empleados debe tener como uno de sus fines la eliminación del miedo o temor.

Servicio y calidad al cliente

Cualquier empresa de cualquier parte de este planeta existe gracias a la relación que establece con su público: consumidores que pagan por bienes y servicios; empresas que se proveen a través de otras empresas en alianzas estratégicas, de outsourcing o de mercado.

En todos los casos, la relación entre ambos se establece en términos de un intercambio a través del cual el público (cliente) está dispuesto a otorgar algo de su dinero, esfuerzo, atención o tiempo para recibir un producto o servicio que le dé beneficio, satisfacción o solución por parte de la empresa.

Productos y Mercados deben estar unidos por algo que haga posible su intercambio. **Un producto o servicio, más que el conjunto de sus características físicas, representa para los clientes una solución a sus problemas, una satisfacción de sus necesidades.**

Diferenciarse de sus competidores le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor agregado y superior para sus clientes.

A este valor superior para los clientes le llamamos ventaja competitiva, es decir, una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad

única y con valor significativo a un segmento del mercado, **dejar de tratar a los clientes como números y darles su trato personalizado es la diferencia.**

Una de las principales diferencias de las empresas hacia los clientes es “El Espíritu de Servicio”, que es la disposición emocional hacia una persona o situación, está basada en valores y creencias sobre la sociedad, el trabajo y sus necesidades, haciendo que una persona atienda de buena voluntad a otra persona o grupo, haciéndolo sentir orgulloso y satisfecho de su trabajo.

Las capacidades en el servicio son:

- El espíritu de servicio es la capacidad que una persona tiene de ir más allá de las acciones cotidianas y de rutina.
- Cuenta con las habilidades técnicas, de actitud y aptitud para atender las necesidades específicas de sus usuarios/clientes.
- Posee las habilidades interpersonales para tratar a los demás como individuos integrales y no solo como necesidad, obligación o responsabilidad.
- El servicio al cliente es una filosofía en que todos los empleados sienten y actúan para crear clientes satisfechos, leales, que atraerán tarde o temprano a otros más.

Calidad

Cuando nos referimos a la calidad debe interpretársela a través de la satisfacción que proveemos a cada potencial cliente, a los nuevos clientes y a los clientes ya existentes a través de cada contacto directo con cada uno de ellos.

Este aspecto es tan importante que su efecto es determinante en la continuidad de la venta de los productos o servicios en cuestión y viene proveída por la directa acción del representante de la organización que se materializa a través de las siguientes acciones:

1.- Satisfaces a todos y cada uno de tus Clientes.

Deberás asegurarte que cada cliente que entra solicitando tus servicios salga satisfecho.

Ten presente que son los clientes la única razón por la que tenemos un trabajo. **No existe nada más importante que un cliente. Las tareas de depósito al banco, la decoración o mantenimiento al local, las tareas administrativas, el chisme y la revista interesante, en fin, todas pueden esperar, un cliente no debe esperar. Por esta razón, un cliente nunca debe ser visto como una interrupción.**

2- Deja tu vida personal en casa.

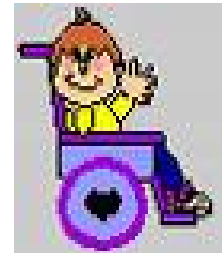
Todos nosotros tenemos días en que nos sentimos estupendamente, y días en los que queremos escondernos bajo la tierra. No debes permitir que tu propio humor personal afecte la manera en que tratas a un cliente.



Todos esperan ser atendidos rápida, cortés y educadamente. El cliente que llega para ser atendido no tiene idea que a ti se te hizo tarde por el tráfico de camino hacia el trabajo o que tuviste un enojo con algún familiar o amigo. Del mismo modo, no tiene idea de que acabas de ser colocado a un puesto de confianza. El punto está en que el cliente no debiera ser capaz de decir cual es la diferencia por el servicio que recibe, espera ser tratado de la misma manera siempre y ése debe ser el objetivo.

3- No te concentres en temas personales.

Es fácil involucrarse en conversaciones con otros compañeros o clientes. Pero aún cuando la conversación sea relacionada a temas de trabajo, debe concluir inmediatamente cuando entra un cliente; no basta serlo sino también hay que parecer.



4- Saluda a cada cliente

Sin importar si el negocio está lleno o hay poco movimiento, todo cliente que entra debe ser recibido con al menos un simple "Hola".

Aunque sea con un simple saludo al cliente, estarás logrando dos cosas:

La primera y más importante, le estás permitiendo saber que hay alguien ahí que puede atenderlo. Le estás permitiendo saber que estás contento de que haya entrado.

Saludar al cliente por su nombre, esto le dará mucha confianza y sentirán que son importantes para ti, pero que no solo lo sientan, que sea real, esta es parte de la filosofía del "marketing; un cliente es una persona y debe tratarse como tal, no es un número más en la lista de nuestra base de datos o en la estadística de ventas.

6- Deja que el Cliente tenga su espacio

Todos tenemos una cierta medida de "espacio personal" que necesitamos para poder sentirnos cómodos. Algunos clientes van a ser muy amigables y abiertos desde el principio, mientras que otros se sentirán incómodos si tratas de acercarte demasiado.

Mientras que es apropiado ofrecer tu nombre durante tu presentación ("A propósito, mi nombre es Felipe y estoy para ayudarlo"), no le preguntes al cliente el suyo. Puede parecer una presión. Si él te ofrece su nombre, utilízalo para dirigirte a él durante la conversación y para personalizar la atención.

7- No interrumpas, aprende a escuchar.

No debes interrumpir al cliente mientras te habla. Muchas veces parece necesario detener a un cliente en medio de una frase u oración, para decir algo que siente que es importante. Independientemente de cuán ansioso estés para exponer ese

aspecto que sabes que el cliente simplemente va a adorar, espera hasta que haya terminado de hablar.

8- Baila al ritmo del Cliente.

Adapta tu estilo al del cliente. Un tono más relajado, más sencillo puede ser apropiado para algunos clientes, mientras que otros responderán mejor a uno más formal.

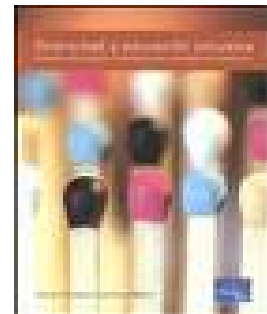
9- Luce profesional, cuida tu vestuario.

Hay muchos factores que inciden en sus opiniones, como tu propio humor personal o estructuras mentales, que no puedes controlar. Por esta razón, es especialmente crucial que estés de la mejor manera en lo que si puedes controlar: tu propia apariencia así como también el lugar donde trabajas.

Todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida, una forma de vida por el bien de todos, esta filosofía sirve para cualquier clase y nivel de organización, mientras haya búsqueda de objetivos, tanto de calidad y productividad para lograr el éxito esperado.

ANALISIS DE DIFERENTES ENFOQUES DE PROCESO ESTRATEGICO DE LA CALIDAD.

Para comprender en qué consiste un proceso estratégico de calidad, se presenta un resumen de los enfoques metodológicos de los clásicos de la calidad; en la mayoría, el desarrollo del proceso viene dado por una serie de pasos que en algunos casos, son complementados con otras ideas y criterios.



Edward Deming

Toma como punto de partida el Ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Sobre esta base concibe 14 pasos. Ellos son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Detener la dependencia de la inspección masiva.
4. Finalizar la práctica de otorgar negocios solo por el patrón precio.
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir el entrenamiento.
7. Instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor.
9. Romper las barreras entre las áreas.
10. Eliminar las consignas, las exhortaciones y las metas para medir la fuerza de trabajo, cero defectos y nuevos niveles de productividad.
11. Eliminar las cuotas numéricas.
12. Eliminar las barreras que privan el orgullo del trabajo realizado con calidad.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y automejora.
14. Iniciar la acción para logra la transformación.

Joseph M. Juran

Juran concibe el proceso para la calidad sobre la base de lo que él llama “la secuencia universal para llegar al descubrimiento”. Estos pasos son:

1. Prueba de la necesidad.
2. Identificación del proyecto.
3. Organización para guiar el proceso.
4. Diagnóstico, un descubrimiento en conocimientos.
5. Acción remediadora sobre el nuevo conocimiento.
6. Superar la resistencia al cambio.
7. Control al nuevo nivel, reteniendo las ganancias.

Kauro Ishikawa

Analiza el proceso dentro de lo que el denomina “El Circulo de Control”, que tiene relación con el Ciclo PHVA de Deming. Para él los pasos son:

1. Determinar metas y objetivos.
2. Determinar métodos para alcanzar las metas.
3. Dar educación y capacitación.
4. Realizar el trabajo.
5. Verificar los efectos de la realización.
6. Empezar la acción apropiada.

Philip Crosby

Los pasos que concibe para el mejoramiento son 14:

1. Compromiso de la dirección.
2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.
3. Medición.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Crear conciencia.
6. Acción correctiva.
7. Planear el día “cero defectos”.
8. Educación al personal.
9. Día “cero defectos”.
10. Fijar metas.
11. Eliminar las causas del error.
12. Reconocimientos.
13. Consejos de Calidad.
14. Repetir todo el proceso.

James Harrington

Este autor aunque no es considerado como clásico, si es reconocido por los trabajos que ha realizado en la IBM. Considera las siguientes etapas para el proceso:

1. Obtener el compromiso de la Alta Dirección.
2. Establecer el consejo directivo para el mejoramiento.

3. Obtener la participación total de la dirección.
4. Asegurar la participación de los equipos o grupos de trabajo.
5. Involucrar al personal de manera individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento del sistema.
7. Desarrollar actividades de involucrando a los suministradores.
8. Establecer la actividad de aseguramiento al sistema de calidad.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.

CÍRCULOS DE CALIDAD

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, son entrenados para identificar, seleccionar, analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.



Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Los círculos de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que

sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo:

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

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

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

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

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

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

- **Nivel de mantenimiento.** Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican los círculos de calidad.
- **Nivel sinérgico.** Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la

existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.

- **Nivel ambiental.** Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización cuanto mayor son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

Los puntos focales de los círculos de calidad son:

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

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

Características de los Círculos de Calidad

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

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.
- Deben participar diversas categorías laborales.

- El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

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

Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

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

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

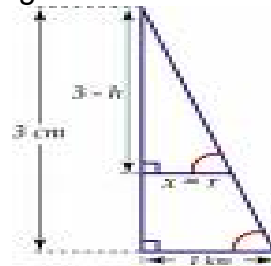
- "Brainstorming" o generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.
- Técnicas de registro de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.
- Hoja de registro. Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los

elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.

- Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.
- Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares) y el análisis de Pareto con lo que conseguiremos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado tiene énfasis en lo visual, considera que es uno de los principios básicos del control de calidad.

El papel de los Círculos de Calidad

Ser miembro de un grupo de calidad es algo estrictamente voluntario. El éxito de los Círculos de Calidad radica en el hecho de que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección.



Los Círculos de Calidad que han prosperado nunca se convierten en sesiones de quejas ni en discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla. Se insiste siempre en la resolución de problemas y en la confección de planes de acción.

Los Círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías; deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

El papel de los Círculos de Calidad es:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema de mayor importancia.
- Hacer que el Círculo investigue dichos problemas.

- Encontrar las soluciones.
- Tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo.
- Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas, lo cual requiere:

- Identificación del problema.
- Selección del problema. Debe escogerlo, entre el universo de posibles problemas.
- Análisis del problema.
- Solución del problema, para lo cual a veces se habrá de recurrir a ayudas externas, si el grupo no cuenta con los medios necesarios.
- Presentación en dirección, previa experimentación de la solución. Es muy importante, aquí que el grupo tenga la seguridad de que sus ideas y trabajo llegan a la dirección y de que ésta tenga en cuenta y reconozca su valor creativo. En el caso que la dirección no decida aceptar su propuesta deberá explicar claramente él por qué.

Propósitos de los Círculos de Calidad

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más

apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.

- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la organización. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.
- Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones. El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:
 - (a) Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
 - (b) Que todos hablen con libertad.
 - (c) Conseguir que hablen los tímidos.
 - (d) Evitar discusiones de principio.
 - (e) Procurar sacar conclusiones finales.
 - (f) Tomar notas de cada sesión.

Principios de los Círculos de Calidad

Así pues, en la filosofía de los Círculos de Calidad se encuentran estos principios:

- La participación de las personas a todos los niveles.
- Voluntariedad en la participación.
- Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor.
- Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas (formando al personal para ello).
- Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.

- Mantener los resultados obtenidos.
- Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta son:

- A. El tiempo de las reuniones: se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible; hay quienes pagan las horas extras.
- B. Selección de miembros y líderes: es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo; sano y positivo.
- C. Recompensas e incentivos: son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.
- D. Actitud de los mandos: deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar. Para ello el coordinador debe ganarse previamente sus voluntades.

Actividades de un Círculo de Calidad.

Fundamentalmente el Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

- Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
- Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada, el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.
- Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
- Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.
- Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
- Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.

- Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
- Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación, el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
- Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

Los Beneficios que Aportan los Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.
- El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.



La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre autoridades y administrados.

Al nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma actividad, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.

Los directivos quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.

Los elementos decisivos para el éxito de los círculos de calidad son:

- La participación voluntaria
- La formación de los miembros en los temas a trabajar.
- Análisis estadístico.
- Dinámicas de grupo.
- Técnicas de resolución de problemas.
- La elección libre de los temas a tratar por los miembros del grupo, sin imposición jerárquica que ahogue la colaboración creativa del grupo.
- Las reuniones deben celebrarse regularmente en tiempo pagado por la empresa, y que ésta asuma el costo de la puesta en marcha.

HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE LA CALIDAD

Durante el siglo pasado, en la década de los 50 se comenzaron a aplicar en Japón las herramientas estadísticas de Control de Calidad, y con ese ejemplo, este pequeño país sigue siendo uno de los “grandes” de este planeta porque sus herramientas cada vez se “afilan” más para seguir compitiendo en el mercado.

Las empresas líderes se preocuparon por su posicionamiento basado más en la mercadotecnia; era de algún modo más fácil, hacerle llegar su producto o servicio a sus clientes mediante los clásicos “bombardeos” constantes. Hoy estas empresas líderes, con la creciente globalización, más preocupadas por saber cómo mantenerse con un público más exigente que es más racional en su decisión para la adquisición de bienes o servicios, de ahí que cada vez son más necesarias las herramientas que satisfagan no solo a sus clientes, sino también a sus propios objetivos y expectativas internas.

Estas Herramientas y Técnicas de la Calidad, son procedimientos o técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las empresas (líderes o no) a medir la calidad de sus servicios y a planificar mejor sus procesos para llevar a cabo una mejora de su productividad y servicio al cliente.

Se dice que sólo existen siete “Herramientas Básicas” que han sido ampliamente adoptadas en las actividades de mejora de la Calidad y utilizadas como soporte para el análisis pero creo que deben ser más porque cada área merece un análisis más preciso de cómo mejorar su rendimiento.

Valorar y considerar la filosofía del servicio, el análisis de decisiones, la calidad en el servicio y el marketing estratégico, como herramientas clave es fundamental para incrementar la calidad de los servicios, de ahí que el objetivo es adquirir y poner en práctica las herramientas de calidad, acordes al tipo de trabajo a realizar, con

la ayuda de las técnicas adecuadas para cada área en específico, dentro de cualquier organización en este tiempo.

1. AMFE

El AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos) es una herramienta que permite identificar las variables significativas de un proceso o producto para poder establecer las acciones correctoras necesarias, con lo que se previenen los posibles fallos y se evita que lleguen al cliente productos defectuosos. Por tanto, la metodología AMFE está orientada a maximizar la satisfacción del cliente gracias a la eliminación o minimización de posibles problemas. Un Círculo de Calidad es un grupo reducido de personas que se reúnen voluntaria y periódicamente para detectar los errores que se producen en la empresa, analizarlos y buscar las soluciones apropiadas a los problemas que surgen en su área de trabajo.



Los Círculos de Calidad favorece a que los trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos.

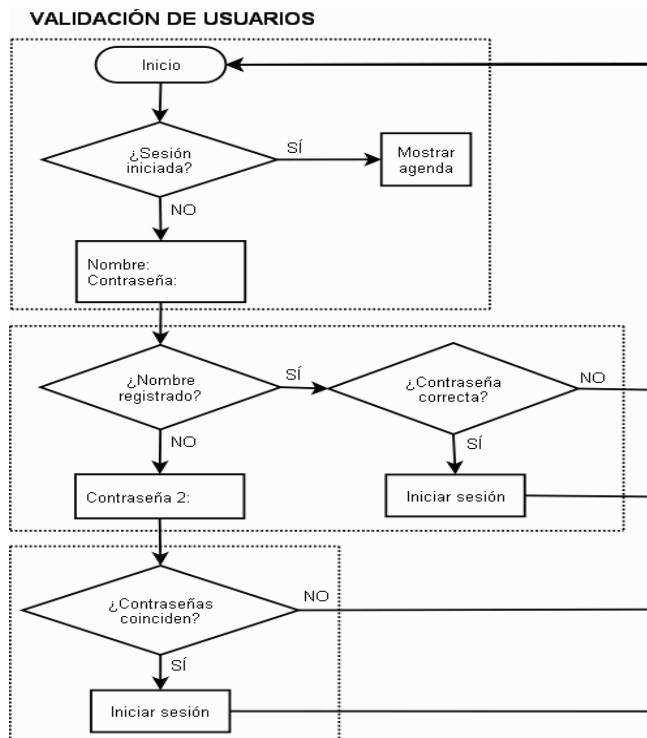
El proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos:

1. Identificar los problemas, estudiar las técnicas para mejorar la calidad y la productividad y diseñar las soluciones.
2. Explicar a la Dirección la solución propuesta por el grupo.
3. Ejecutar la solución por parte de la organización.
4. Evaluar el éxito de la propuesta.

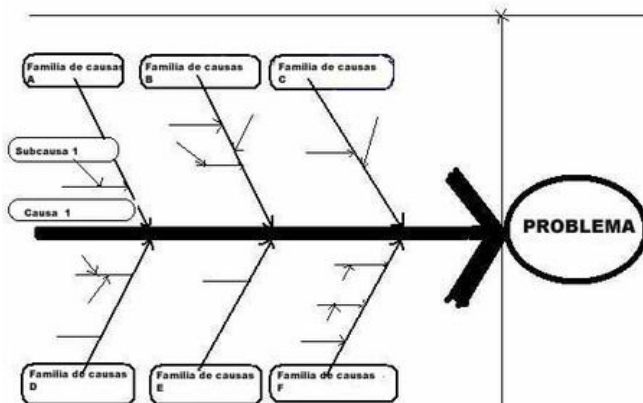
2. DIAGRAMA DE FLUJO

Los Diagramas de Flujo son muy eficaces para describir gráficamente tanto el funcionamiento como la estructura de los procesos y/o sistemas de una organización, sus fases y relaciones entre sus componentes, ofreciendo una visión global de todos ellos.

Gracias a los Diagramas de Flujo se puede identificar claramente un proceso, describiendo la trayectoria que sigue un producto o servicio, así como las personas y recursos que lo constituyen.



3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA



También conocido como Diagrama Causa-Efecto, el Diagrama de Ishikawa es una herramienta que ilustra gráficamente las relaciones entre un efecto (resultado) y sus causas (factores), ayudando a identificar,

clasificar y evidenciar posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad.

Entre las ventajas que ofrece, el Diagrama de Ishikawa permite concentrarse en el contenido del problema, al margen de los intereses personales que pudieran tener los integrantes del grupo, y estimula la participación de cada uno de ellos, con lo que se obtiene mayor provecho de los conocimientos individuales de cada miembro del equipo sobre el proceso.

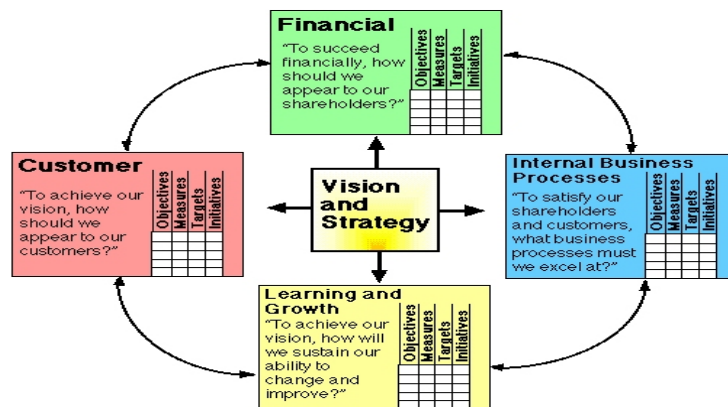
4. BALANCED SCORECARD.

Desarrollada por los profesores Kaplan y Norton en 1992, el Balanced Scorecard - BSC (Cuadro de Mando Integral) se

caracteriza por medir los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa. Otra característica es que permite que exista comunicación entre los gerentes y los empleados de la empresa y ayuda a entender cómo y en qué medida estos últimos impactan en los resultados del negocio.

Con el BSC se reorienta el sistema gerencial y se enlaza la estrategia a corto y a largo plazo, vinculando cuatro procesos: Financiero, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional. Los resultados finales se traducen en logros financieros que suponen la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas.

Todo lo que ocurre en la organización afecta a los resultados financieros, por lo cual es necesario medir todos los elementos para dirigir el desempeño financiero.



5. BENCHMARKING

Benchmarking es un proceso continuo que consiste en comparar y medir los procesos internos de una organización con los de otra con mejores resultados. Es una herramienta para mejorar las prácticas de un negocio y, por ende, su competitividad.



El Benchmarking involucra a dos organizaciones que deciden compartir información referente a los procesos fundamentales necesarios para diseñar, fabricar y distribuir su producto. Como resultado de esta colaboración, se ayuda a establecer dónde es necesario asignar recursos para la mejora. En cualquier caso, los participantes tienen total libertad para no facilitar la información que consideren privada.

6. BRAINSTORMING

El Brainstorming o Tormenta de Ideas es una técnica de trabajo en grupo con la que se pretende obtener el mayor número de ideas a cuestiones planteadas, aprovechando la capacidad creativa de las personas. Las ideas que surgen de estas reuniones deben ser



estructuradas y analizadas a posteriori utilizando otras herramientas de mejora.

La efectividad del Brainstorming viene condicionada por unos requisitos imprescindibles como son que el número de participantes oscile entre 3 y 8; que la cuestión planteada sea conocida y comprendida por todos; que todas las sugerencias se anoten; y que todos los participantes tengan las mismas oportunidades para expresarse, entre otros.

7. CÍRCULOS DE CALIDAD.

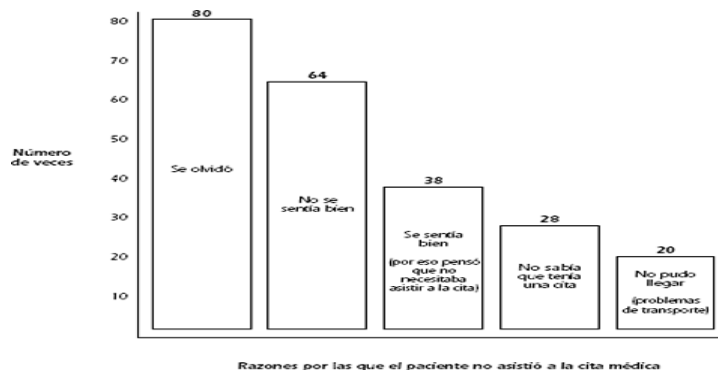
La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten al adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.



8. DIAGRAMA DE PARETO.

El Diagrama de Pareto es un sencillo y gráfico método de análisis que permite distinguir entre las causas de un

problema las que son más importantes de las más triviales. De esta forma los esfuerzos pueden concentrarse en las causas que



tendrán mayor impacto una vez que se hayan resuelto, además de dar una visión rápida de la importancia relativa de los problemas.

Con este método se puede determinar la causa clave de un problema, aislándola de otros de menor importancia y contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas comparándolas con diagramas de distintos momentos. El Diagrama de Pareto puede utilizarse para investigar tanto efectos como causas.

9. HISTOGRAMAS

Los Histogramas son conocidos también como Diagramas de Distribución de Frecuencias. Consisten en representaciones gráficas de una distribución de frecuencias de una variable continua por medio de barras verticales, cada una de las cuales refleja un intervalo.

Suelen utilizarse para evaluar la eficacia de las medidas de mejora implantadas o para comprobar el grado de cumplimiento de las especificaciones de los límites determinados en los resultados de los procesos, entre otros.

10.QFD

QFD (Quality Function Deployment - Despliegue Funcional de la Calidad) es una metodología que permite identificar y trasladar la información obtenida del cliente y convertirla en requisito del producto. Las expectativas del cliente serán las que marquen todo el proceso creativo: se debe de traducir la "voz del cliente" al lenguaje técnico.

Esta metodología enlaza las tareas de las distintas áreas de la empresa implicadas en el ciclo productivo, exigiendo, por tanto, su participación. Las capacidades y conocimientos de cada una de ellas se coordinan para lograr la mejor interpretación de las exigencias del cliente y el producto.

11. SEIS SIGMA

Seis Sigma nació a mediados de los años 80 en EE.UU. como una iniciativa de la firma Motorola para hacer frente a la competencia de la industria japonesa. Se trata de una metodología que permite una reducción drástica de los defectos en el producto a través del seguimiento diario de todas las actividades de la empresa, que permite minimizar sus desperdicios e incrementar la satisfacción de los clientes. Básicamente consiste en un proceso de hacerse preguntas cuyas respuestas, tangibles y cuantificables, producirán al final unos resultados rentables.

Seis Sigma produce resultados financieros superiores, usando estrategias de negocio que además de revivir a las compañías les permiten posicionarse a la cabeza de sus competidores en ganancias económicas. La implantación de esta filosofía reporta resultados espectaculares en el ahorro de costos, crecimiento de las ventas, aumento de los beneficios y la productividad, fidelización de los clientes.

Además de Motorola, innumerables empresas de todos los sectores y tamaños han visto mejorados notablemente sus resultados financieros después de implantar la cultura Seis Sigma

Capítulo 11

Calidad en la Administración de Salud.

LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACION DE LA SALUD

Las actividades concernientes a la calidad tendrán las herramientas para poder cumplir las siguientes funciones en materia de salud:

- El especialista de la calidad y productividad en primer lugar tendrá que identificar y priorizar las necesidades a fin de contribuir a mejorar la calidad de vida y como uno de sus componentes más importantes; la salud y el medio ambiente.
- Planear, ejecutar y controlar la gestión de Servicios de Salud, Saneamiento Básico y Ambiental, cumpliendo con las características de eficiencia, eficacia, productividad y calidad para garantizar el impacto social y la transformación de las condiciones de salud de la población.
- Debe ser capaz de asumir una actitud de liderazgo, con capacidad de educar y educarse, contar con un adecuado conocimiento de organización, planificación de los servicios de salud, de una manera competente y de interacción social, justa, equitativa y solidaria con la comunidad.
- El profesional deberá fomentar los procesos de Descentralización, Modernización y Participación con miras al desarrollo de la Organización.

- Interactuar con otros ejecutivos para mirar hacia el futuro, posicionar la organización, decidir sobre el mejoramiento de procesos, cultura, valores y clima organizacional, siempre en búsqueda de la excelencia y el mejoramiento continuo.
- Debe desarrollar la capacidad de gestión y la capacidad resolutive de los organismos de administración de los establecimientos de salud y demás entidades del sector salud en cuanto a educación, información, promoción, prevención (tratamiento y rehabilitación) diagnóstico.

Al respecto el rol que deben cumplir los gestores, es involucrarse con la calidad y la productividad, debiendo ser:

- (a) Un rol enfocado en la Investigación entendida como la capacidad para generar conocimiento y explicar los procesos, este objetivo implica conocimiento de las ciencias sociales, con énfasis en la formación metodológica, abarcando tanto los métodos cuantitativos como los cualitativos.
- (b) Aplicación del conocimiento, que es la capacidad de diseñar, controlar y evaluar los procesos en los ambientes complejos, en la cual se realiza la salud pública ó privada de modo que se puedan generar intervenciones eficaces.
- (c) La gestión social del conocimiento que implica identificar las necesidades, difundir el saber, comunicar ideas, concertar, organizar y evaluar respuestas sociales a los problemas de salud.
- (d) Involucrarse en los quehaceres de los establecimientos de salud y concebirllos como centros de inteligencia en salud, capaces de investigar, reflexionar, innovar, informar, concertar y contribuir significativamente a organizar la respuesta social frente al reto de la salud.

En términos generales el objetivo del gestor es elaborar la estrategia adecuada para la puesta en práctica de la Calidad y productividad hacia el interior de las instituciones de salud, tanto pública como privada, es el logro de canalizar una gestión

bajo los principios de la eficiencia y la eficacia; lo contrario a este principio natural origina organizaciones que languidecen.

En conclusión, gerente debe contribuir a la formación y perfeccionamiento de administradores en salud, creando un equipo de especialistas con capacidad de liderazgo y de tomar decisiones, que asuman la responsabilidad de realizar una administración profesional y eficiente. Así como Promover la interdisciplinariedad de la gestión y contribuir a la eficiencia de la administración de servicios de salud, en todos los niveles gerenciales, aplicar los conocimientos y prácticas de la toma de decisiones en diferentes contextos a la especificidad del área de la salud, potenciando las habilidades para tomar decisiones en la gestión respecto al manejo de los recursos disponibles y administración de los valores y talentos humanos.

Es un compromiso serio, ético y con mucha responsabilidad que los candidatos a ocupar los altos cargos deben poseer todos los conocimientos básicos, fundamentales de calidad y productividad que favorezcan el desarrollo, logro de una buena Administración de la salud en el país, garantizando servicio de calidad y conllevando a que el talento humano involucrado en este servicio sea altamente productivo.

La gerencia en cuanto a la calidad y productividad plenamente identificado con el problema nacional de la Administración de la salud que ha dejado y deja mucho que decir y que afecta significativamente a un gran número de peruanos, no puede ignorar su responsabilidad de hacer que de una vez por todas, se desarrolle una verdadera cultura de la salud, se garantice el que las instituciones, centros, hospitales, clínicas proporcionen un excelente servicio de la salud, en donde todos los recursos que involucran estén bien administrados, con personal calificado.

LOS MANDAMIENTOS DE LA CALIDAD SON 10 Y COMO CUMPLIRLOS.

1. CUMPLIRÁS CON TUS CLIENTES SOBRE TODAS LAS COSAS.

Los clientes son la razón de ser de la institución y de tu trabajo, crearás conciencia en todo el personal de cumplir con ellos.

La razón de ser de cualquier empresa o institución son sus clientes, son ellos los que le dan vida a las organizaciones. Podemos decir con propiedad “Con clientes todo, Sin clientes nada”.

Si bien los clientes externos son la razón de ser de las instituciones, los clientes internos son los que con su trabajo van a llevar al logro de los objetivos organizacionales.

Sabemos de tres niveles de satisfacción que debemos lograr en nuestros clientes.

- 1) Satisfacción a sus necesidades.- Logramos clientes simplemente satisfechos.
- 2) Satisfacción a sus expectativas.- Logramos clientes muy satisfechos.
- 3) Superación de sus expectativas.- Logramos clientes totalmente satisfechos.

Solo este último nivel de satisfacción, logra clientes leales al negocio, clientes “encantados”, clientes que nos recomiendan. Recuerda: el peor ahorro que puedes hacer, es limitando el servicio que ofreces a tus clientes.

No importa a que te dediques, todas las organizaciones son “empresas de servicio” por lo tanto desarrolla en tu gente una orientación de servicio al cliente. Que la gente sepa que si tienen clientes que regresan es por el servicio que les ofrecen.

Peter Drucker dice:

- Calidad, es vender productos que no regresen, a clientes que si lo hagan.
- Esta en tus manos desarrollar estrategias para lograr clientes totalmente satisfechos.
- Recuerda que si tú no lo haces, tu competencia si lo hará.

2. **HARÁS DE LA HONESTIDAD TU PRINCIPAL VALOR.**

Jamás mentirás, haz lo que dices que harás; lo contrario es disonancia mental, dices una cosa y haces otra.

En la calidad se tiene el principio que lo dice todo: “La falta de honestidad no se disculpa”. Cuando se trata de los clientes, tarde o temprano se paga la factura, llegando a ser muy cara: el cierre del negocio.

Nunca digas que hiciste lo que no hiciste, o dejes de hacer lo que prometas hacer. Tal vez, este es el mandamiento más importante para lograr la credibilidad del cliente.

Lo que no se debe hacer:

- a) No contar con personal necesario y bien distribuido para construir con calidad.
- b) Permitir defectos ocultos en los productos que vende o servicios que ofrece pensando que el cliente no va a notar.
- c) Decir que se hizo un trabajo que no se hizo, solo para cobrarlo.
- d) Cobrar por arriba de lo cotizado, sin razón real.
- e) Coludirse con su “competencia” para fijar precios altos. y que el cliente no tenga alternativa.

- f) Ser integro, desechar los actos de corrupción e inmoralidad, de verse comprometido con estos actos directa e indirectamente lo mejor es salir del escenario.

Lo que puedes hacer:

Desarrolla una filosofía en base a la honestidad, toma como referencia la siguiente:

INTEGRACIÓN Y HONESTIDAD PARA SERVIR CON CALIDAD.

Fomenta y evalúa tu observación periódicamente hasta hacer de tu mensaje un hábito que todos vivan.

Reconoce la observación, y refuézala cuando detectes incumplimientos.

Algunas ideas para reconocerla son:

- Nombra al “Empleado honesto del mes”.
- Publica su logro: Internamente en la organización, en los pizarrones, tableros de avisos, pantallas de computadora, etc. Externamente en periódicos locales, etc. Esto es gratamente aceptado por el personal, imagina el valor que tiene ante sus parientes y amigos. Esto también sirve para reforzar la honestidad en los que no lo han hecho.

3. CUMPLIRÁS TUS COMPROMISOS EN TIEMPO Y FORMA.

Esto es lo que distingue a un profesional de un improvisado. Una manifestación de calidad es precisamente el cumplimiento de compromisos.

Cuando una institución de calidad ha adquirido un compromiso, hace lo imposible, si tiene que hacerlo, para cumplir con sus clientes y con su personal.

Para poder cumplir con tus compromisos, es importante saber que puedes cumplirlos, esto te llevará a ejercer un principio de la calidad:

¡Jamás aceptes un compromiso que no puedas cumplir!

Ahora el problema es cómo saber si puedes cumplirlo o no. A veces es lo más difícil, pues no se conoce la capacidad de los procesos que intervienen en el cumplimiento del compromiso adquirido. No basta “pensar” que si se puede, es necesario conocer el “trabajo” pero más importante es conocer los procesos. Ahora, si estamos diciendo que para aceptar y cumplir un compromiso hay que conocer los procesos que intervienen en su cumplimiento, más importante es: **“NUNCA ACEPTES UN COMPROMISO QUE SABES QUE NO PODRÁS CUMPLIR, SIMPLEMENTE PARA QUEDAR BIEN CON UN CLIENTE, CON EL JEFE, O CON CUALQUIER PERSONA.**

Mucha gente toma compromisos de una manera muy rápida por no decir muy irresponsable. Fácilmente dice “SI” aun cuando ni siquiera analiza si podrá cumplir o no, y para colmo, una vez que toma conciencia del compromiso que aceptó, se da cuenta que ya había aceptado otro compromiso que se contrapone con el recién aceptado, por lo que cumple con uno o cumple con el otro, y no le queda más que quedar mal con uno de los dos, y en el mejor de los casos tiene que ofrecer una disculpa.

Algunas recomendaciones:

1. Utiliza agenda y acostúmbrate a consultarla al aceptar cualquier compromiso.
2. Programa tus trabajos o proyectos acordados de tus clientes, en base a tus recursos técnicos y humanos.
3. Pero lo más importante: Conoce tus procesos, evalúalos, conoce tus tiempos y tu capacidad para responder a tus compromisos.
4. Aprende a decir “NO” sin sentirte culpable.

4. PRIVILEGIARÁS LOS RESULTADOS SOBRE LOS QUEHACERES.

Porque lo que cuenta son los resultados, no fomentes el quehacer, asegura los resultados.

Lo que importa en toda organización son los resultados, habrá que hacer quehaceres, pero solo para lograr resultados. Esto que es tan sencillo de entender, no se ha tomado en cuenta en muchísimos casos y **seguimos pidiendo al personal que haga cosas, no que logre resultados**. Las descripciones de puestos del personal están plagadas de funciones y responsabilidades y **dan muy poco énfasis a metas y objetivos**.

“DIME QUE QUIERES LOGRAR Y TE DIRÉ QUE DEBES DE HACER”

Los quehaceres solo deberán de ser los necesarios para lograr los resultados previstos.

La fórmula es la siguiente:

Todo en una organización son procesos, todo lo que haces es un proceso o parte de él, los objetivos de los procesos deben contener la satisfacción del cliente de ese proceso, y las acciones del proceso deben ser solo las necesarias para alcanzar el objetivo, así de simple, así de sencillo.

Y es que las circunstancias obligan a establecer acciones, pero las circunstancias cambian y las acciones se quedan. Por lo que es una buena oportunidad, en base a este principio, establecer una rutina de revisión en forma periódica.

En concreto:

1. Revisa tus procesos y asegúrate que tengan un objetivo claro, entendible y orientado a lograr la satisfacción de los clientes de ese proceso.

2. Asegúrate que los procesos tienen documentadas solo las acciones necesarias para lograr los objetivos.
3. Cada vez que des una orden, clarifica el logro que se pretende.
4. Reconoce los logros, recuerda hay quien hace mucho y logra poco.

5. JAMÁS COMETERÁS EL MISMO ERROR DOS VECES.

Esto define a la gente pro-activa, aprende de tus errores.

Estamos llenos de bomberos, parece que los problemas no terminan, de hecho en muchos lugares el papel del jefe o supervisor es resolver los problemas que se presentan todos los días, problemas de estilos de redacción, formulación de uno u otro documento, producción, de ventas, con los clientes, con los proveedores, en fin de todo tipo, pero ¿qué pasa?, ¿Porqué parece que nunca terminan?,

¿Es ésta una situación común de las instituciones?, ¿Así debe ser?. La respuesta es contundente: NO, no tiene porqué ser así. Desgraciadamente nos hemos acostumbrado a ver así las cosas, pero los problemas que se presentan una vez, deben de resolverse de tal forma que no se presenten dos veces, de hecho el ex director de Ford y Chrysler Lee Iacocca dijo: Solo le pido a mis colaboradores dos cosas ante los errores:

1°. Que paren el error en cuanto lo detecten, y

2°. Que no se repita dos veces el mismo error

Pero para poder evitar que los problemas que resolvemos se presenten otra vez, no es suficiente pedirlo ni tener la voluntad de hacerlo, es necesario aprender técnicas de análisis y solución de problemas basadas en técnicas estadísticas, de hecho esto es lo que hace a las personas y a las instituciones "PROACTIVAS" para lograrlo, es recomendable lo siguiente:

1. Establece una política en el sentido de “BUSCAMOS SOLUCIONES, NO CULPABLES”
2. Capacítate y capacita a tu personal en una metodología de análisis y solución de problemas, con bases estadísticas y practíquenla, hasta que la hagan de uso común en toda la organización.
3. Reconoce a la gente que lo vaya logrando, y cada problema que se repita, investiguen las causas y erradíquenlas, para evitar que vuelva a aparecer.

Te podrá parecer un proceso largo y hasta costoso, pero recuerda, cuesta más la ignorancia y la repetición de los problemas.

Cuando lo logres, los supervisores y jefes tendrán tiempo de planear mejor su trabajo, **de aplicar la mejora continua a sus procesos y de ver el futuro de sus áreas de trabajo**, que es su verdadero papel y no estar jugando el papel de “bombero”, solo apaga fuegos.

6. **TRATARÁS A TUS COLABORADORES COMO QUIERES QUE ELLOS TRATEN A TUS CLIENTES.**

Porque es tu gente la que logra la satisfacción de tus clientes.

Los Gerentes tienen tres ocupaciones primordiales que atender:

1. Sus clientes.
2. Sus empleados.
3. Sus finanzas.

Lo demás lo podrá delegar o atender en segundo lugar. La importancia que tiene el personal en los resultados de las organizaciones no se había reconocido hasta que llegaron los sistemas de calidad, y los tratadistas de estos temas encontraron que no sería posible lograr productos de calidad si la gente que

los producía no era gente de calidad, de hecho se determinó que **la calidad esta en la gente y no en los productos o en los procesos y es que la GENTE DE CALIDAD fabrica productos de calidad y ofrece servicios de calidad. Entonces el secreto está en contar con gente de calidad**, Sadami Wada de la empresa Sony dice:

SE PUEDE INVERTIR CAPITAL EN MAQUINARIA, CONTROLES AUTOMÁTICOS, ROBOTS COMPUTARIZADOS, CON TECNOLOGÍA PROPIA O CON LICENCIAS, PERO SIN LA DEDICACIÓN DE LA GENTE NO SE OBTIENE CALIDAD NI PRODUCTIVIDAD. NO SE PUEDE COMPRAR LA DEDICACIÓN DE LA GENTE, ES DECIR, LA VERDADERA DEDICACIÓN.

Algunas recomendaciones:

1. Revisa los procesos sociales que tienen instituidos en tu institución, documentados o no y documéntalos de acuerdo a su nueva filosofía de: “La gente es importante”. “Los procesos sociales son todos los que tienen que ver con la gente, tales como: reclutamiento y selección de personal, contratación, inducción y capacitación, participación, comunicación, reconocimientos, promoción, desarrollo, y hasta el de separación”.
2. Crea un código de comportamiento y trato con el personal, por ejemplo, puedes incluir: “Reconocemos en público y reprimimos en privado”, etc.

7. MÁS QUE JEFE SERÁS UN LÍDER.

Nunca harás nada que no estés dispuesto de permitirlo a tu gente y nunca le pedirás nada a tu gente, que tú no estés dispuesto a hacer.

¡Ser Jefe o ser Líder, he ahí el dilema!

Y es que no es malo ser jefe, ni es bueno ser líder, todo depende de como se ejerza nuestro papel de jefe o de líder. Sin embargo, se ha entendido como que ser líder es bueno por definición, pero

pensemos en Hitler, nadie puede negar que era un líder, sin embargo su comportamiento con su gente era de dictador y tirano

Aterricemos el concepto de líder, en el sentido positivo con las diferencias:

Líder de calidad	El jefe típico
Está al servicio de sus trabajadores	Sus trabajadores están al servicio de él
Da orientación, ayuda y apoyo	Da órdenes y vigila a su personal
Corrige y enseña	Castiga regaña y reprime
Logra resultados a través de su gente	Hace que su gente trabaje
Es el especialista al que se le pide ayuda y consejo	Es el jefe del que hay que cuidarse
Tiene habilidad y práctica y lo comparte	Conoce su trabajo es su única posesión no la comparte sabe el "cómo" y el "porqué"
Forma equipos, la suma de voluntades generan sinergia	Trabaja con individuos (divide y vencerás)
Resuelve problemas.	Presenta quejas porque no se pudo.

8. COMPARTIRÁS LOS BENEFICIOS CON TU GENTE.

La gente no se motiva permanentemente solo con palabras, necesita sentir en carne propia los beneficios de sus logros.

Esta aseveración del psicólogo Frederick Herzberg, es muy clara y contundente, la gente necesita recibir el reconocimiento de sus logros. No de sus esfuerzos o de su tiempo en la empresa, de sus logros y si tienen logros, pues de ahí mismo sale para compartir con ellos su beneficio. De Tener logros y reconocimientos es una necesidad de todos los seres humanos, según el psicólogo Abraham Maslow, y si no la satisfacen en su trabajo, buscarán algún otro lado en donde satisfacerlas.

Por lo anterior y por los mandamientos anteriores, podemos concluir en la necesidad de crear un sistema de reconocimiento a los logros del personal. Se sugiere considerar que todo plan de reconocimiento debe cumplir con tres principios:

a. Ser oportuno b. Ser justo c. Ser equitativo

Cuando se dice oportuno, deben otorgarse tan pronto como suceda el logro. Por justo se entiende que para un logro pequeño un reconocimiento pequeño y para un logro grande un reconocimiento grande. Por equitativos, es a todos igual, sin favoritismos.

Por otro lado, los tres pasos que se deben dar para establecer un plan de reconocimiento son:

1. Definir que se va a reconocer, por ejemplo: logro de resultados, nivel de calidad, puntualidad, etc.
2. Establecer como se van a detectar los logros, establecer indicadores y metas.
3. Decidir con que se van a reconocer los logros.

Esta práctica de reconocer a tu gente, fortalece mucho su integración, su dedicación al trabajo y su compromiso con sus resultados, y es que **la gente esta cansada de que siempre han visto y vivido que “todo es para el vencedor” es decir para los de arriba.**

Establece un principio de reconocimiento “Reconocer forma parte de mi ser”, o algo semejante y hazlo válido para todo los líderes de tu empresa.

9. FOMENTARÁS EL TRABAJO EN EQUIPO.

Esto promueve la participación del personal, y en equipo, se logran las mejores soluciones a los problemas o los mejores resultados de los proyectos.

Cuando les preguntaron a los empresarios japoneses cual era el secreto de su éxito con los sistemas de calidad, ellos respondieron: "El secreto es el Trabajo en Equipo". Los empresarios norteamericanos entendieron "Formar equipos de trabajo" y obviamente los resultados no se dieron como ellos los habían visto en el Japón. Y es que no es lo mismo "Trabajar en Equipo" que "Equipos de Trabajo".

Equipos de trabajo es formar pequeños grupos de aula que atienden la solución de un problema o abordan un proyecto de mejora. Con todas las características de los equipos exitosos, sin embargo "Trabajar en Equipo" es llevar las características de los equipos de trabajo a la labor diaria, donde los miembros del equipo son los compañeros de trabajo: jefes, compañeros y colaboradores.

Pero desarrollar el trabajo en equipo nunca ha sido fácil, se requiere preparar a la gente para una participación efectiva, la hemos conformado en tres etapas:

1. Desarrolla un lenguaje participativo, donde se permita y se provoque la participación de la gente en decisiones de sus áreas de trabajo.
2. Crea un canal oficial de participación, donde la gente sepa que puede aportar sus ideas y opiniones con la confianza de que serán escuchadas, analizadas, respondidas, implantadas y reconocidas.
3. Ahora ya están en condiciones de implantar los equipos de trabajo como una forma de capacitar al personal en el trabajo en equipo, pero recuerda: la meta es llegar a "Trabajar en equipo en la cotidianidad"

No olvides crear un sistema de reconocimiento, donde se dé crédito al personal que ha sido capaz de desarrollarse como un verdadero equipo. El mejor elemento es el que mejor contribuye a los logros del equipo.

Incluye evaluaciones del personal para otorgar incentivos, bonos o promociones, sus contribuciones al trabajo en equipo.

CONCLUSIÓN.

Hemos documentado los nueve mandamientos de la calidad, y si seguimos con la analogía, diremos que NO observarlos, es la mejor manera de atentar contra la organización, y como todo pecado deberemos pagar la penitencia. La peor penitencia que podríamos pagar es el cierre de nuestra organización, sin embargo no siempre

se llega a ese extremo, bastará con que reconozcamos nuestros “pecados” a tiempo y tomemos acciones de solución. Aquí solo se ha dado lineamientos generales de solución, sin embargo habrá que profundizar en los temas vistos y realizar proyectos completos con objetivos, estrategias y acciones que nos garanticen las soluciones a las situaciones detectadas, planeando su desarrollo con fechas, responsables y recursos necesarios para la implantación.

ESTABLECIMIENTOS DE SALUD EN LA BÚSQUEDA DE COMPETITIVIDAD

Como alcanzar mayor calidad y productividad

Introducción

Las organizaciones dedicadas a los servicios de salud están expuestas a la presión continua de mayores costos, y al mismo tiempo a las exigencias cada vez superiores por parte de los pacientes, organismos del estado y la sociedad en su conjunto.

Los constantes avances en materia tecnológica y científica obligan tanto a la adquisición de nuevos equipos, como a la continua capacitación y entrenamiento del personal asistencial y administrativo.

El ingreso de nuevos competidores obliga a mejorar el perfil en la oferta de servicios. Así pues el marketing y la innovación se hacen cada día más imprescindibles. Ya, no basta con poseer un edificio y colocar las placas de los profesionales.

La empresa del Siglo XXI, y con mucha mayor razón aquellas dedicadas a una actividad tan especial como lo son los servicios de salud, requieren del máximo de eficacia y eficiencia en todas y cada una de sus actividades y procesos.

En las últimas décadas han surgido una serie de herramientas que debidamente aplicadas e interrelacionadas entre sí, otorgan a la empresa importantes ventajas competitivas.

El problema está en aquellas empresas que a pesar de los años transcurridos omiten por completo la necesidad de actualizar convenientemente sus sistemas de gestión. En el *Anexo 1* se expone un cuestionario con 30 preguntas a las cuales deberá responder con un *SI* o un *NO* acerca de si su Establecimiento de Salud está aplicando una serie de herramientas o sistemas. Del porcentaje de respuestas positivas surgirá el compromiso que los directivos tienen con la competitividad de su organización, y que tanto responde su empresa a los nuevos conceptos en materia de gestión.

La Gestión de Calidad Total (TQM) aplicada en las empresas de salud

La Gestión de la Calidad Total debe comprender desde la calidad de las prestaciones y servicios, hasta la calidad de la administración, reconociendo para ello como primer objetivo la necesidad imperiosa de conocer las necesidades y requerimientos tanto de los clientes internos como externos a la organización.

Debe entenderse claramente que cuando de calidad total se trata se está hablando de la calidad en todas y cada una de las actividades y procesos de la entidad.

En una entidad de salud la calidad es imperiosa, calidad en los procesos de aprovisionamiento o compras, **calidad en la reservación de los turnos a los pacientes, calidad en las prestaciones**, calidad en los servicios de comida, calidad en los sistemas internos de información, calidad en el mantenimiento de los equipos, calidad en los servicios de urgencia. Todos estos procesos constituyen eslabones en los servicios que la empresa de salud brinda, y como ya se sabe “Una cadena es tan fuerte como su eslabón más débil”, razón por la cual se debe perseguir de manera sistemática la detección de fallas o defectos, para su prevención y erradicación.

La mejora continua de la calidad trae consigo un importante efecto sobre la productividad, y consecuentemente en los costos. Ya se trate de los niveles de calidad, como de los correspondientes a la productividad y los niveles de costos, estos pueden ser monitoreados y controlados mediante la utilización de los Controles Estadísticos de Procesos (CEP).

El Control Estadístico del Proceso (CEP) aplicado a la gestión permite visualizar la capacidad del sistema para operar dentro de determinados niveles de calidad, productividad, costos y rentabilidad, distinguiendo las variaciones propias del proceso de aquellas que son especiales, de manera tal de aplicar las medidas correctivas que sean necesarias de acuerdo a sus características.

Para la formulación de tarifas es fundamental la utilización de ésta formidable herramienta que permite conocer el costo medio, pero también los niveles máximos y mínimos dentro de los cuales está operando el sistema, permitiendo a partir de ello aplicar una serie de herramientas y metodologías que permiten la reducción en los niveles de costos.

La Mejora Continua como Objetivo Estratégico

Es la Mejora Continua en cada elemento y proceso de la organización, lo que permitirá:

- Una mayor motivación del personal.
- Mejorar de manera constante los niveles de rendimiento.
- Lograr un elevado nivel prestacional.
- Generar un mayor valor agregado para cada uno de los sectores interesados en la entidad, llámense pacientes, obras sociales, profesionales, asociados, personal de la empresa, propietarios, y la sociedad en su conjunto.
- Un mayor grado de fidelización por parte de los usuarios.

Todos estos elementos están asociados, generando una sinergia que incrementa notablemente la capacidad de generar una mejor posición estratégica en el mercado.

Aprovisionamiento “Just in Time”

Mejorar el sistema de adquisición, prestando la debida atención al costo total, en lugar del precio del producto o servicio, permite una importante reducción de costos. El costo total comprende no sólo el precio del bien o servicio adquirido, sino también su financiación, los plazos de entrega, las cantidades suministradas y, la calidad y cantidades entregadas.

Proveerse *justo a tiempo* (just in time) implica evitar los costosos inventarios de seguridad para pasar a trabajar con los inventarios

mínimos a los efectos de ahorrar costos financieros, de manipulación, seguros, espacio y obsolescencia entre otros.

El aprovisionamiento justo a tiempo trabaja sobre uno de los principales desperdicios que el Just in Time trata de eliminar.

Mejorar el Mantenimiento

Ello significa tratar de llegar a un nivel de cero averías, dejando de reparar instalaciones y equipos como reacción a los diversos tipos de problemas, para implementar y planificar un mantenimiento preventivo.

Este tipo de mantenimiento reduce el costo total de mantenimiento, reduce notablemente los tiempos de espera, elimina las averías, evita problemas en la prestación de los servicios, mejora la calidad de estos últimos, incrementa la vida útil de los equipos, máquinas e instalaciones.

El mantenimiento productivo total no es algo que sólo puede aplicarse en las fábricas, también es muy útil en los establecimientos de salud y oficinas administrativas, sobre todo si tenemos en cuenta:

1. El elevadísimo costo de las maquinarias.
2. El perjuicio que puede generar el corte de servicios.
3. El impedimento en realizar determinadas prestaciones.

También es factible aplicar el SMED

El SMED es una metodología que creada primeramente para ser utilizada en las fábricas a los efectos de reducir al mínimo los tiempos de preparación y/o los tiempos necesarios para los cambios de herramientas, puede ser también utilizada para mejorar la productividad en los establecimientos de salud de forma tal que se puede usar mejor la capacidad instalada, no podemos permitir atender menos clientes de los que estamos preparados.

Ello implica la posibilidad de incrementar el número de atenciones, logrando un mayor aprovechamiento de las capacidades prestacionales.

Si de seguridad se trata hablemos del Poka-Yoke

El Poka-Yoke es un método que significa en japonés “a prueba de errores”. Todos sabemos muy bien de los errores que pueden cometerse en los sectores administrativos, pero mucho más sabemos de las gravísimas consecuencias que en el área servicios implica cometer el más mínimo error. Estos errores son posibles de evitar. El Poka-Yoke tiene la respuesta. Una respuesta que no sólo salvara vidas, sino que permitirá a la entidad ofrecer un nivel de excelencia.

Tomar conciencia de la existencia de este tipo de herramienta permitirá a los profesionales de la entidad desarrollar mecanismos y metodologías tendientes a evitar la comisión de errores. Es en la capacitación mostrando este tipo de herramientas, donde el consultor en kaizen tiene su razón de ser.

El benchmarking. Qué es y para qué sirve?

Benchmarking es la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducirán al desempeño excelente de una empresa, constituyéndose en un proceso positivo, proactivo, para cambiar las operaciones en una forma estructurada para lograr el desempeño excelente. El establecer metas de operación basadas en las mejores prácticas posibles de la industria es un componente crítico en el éxito de cualquier negocio. Los métodos tradicionales de fijación de metas no han dado resultado a los gerentes, dejándolos vulnerables ante competidores más sofisticados.

Los beneficios de utilizar benchmarking son que se obliga a las empresas a investigar las mejores prácticas de las empresas, que realizan o no la misma actividad, para luego incluirlas en sus operaciones, conduciendo todo ello a la generación de entidades rentables, con alta utilización de los activos, que satisfacen las necesidades de sus pacientes y que poseen una clara ventaja competitiva.

Aprender de los dirigentes y de la competencia resulta fundamental. Si son fuertes en determinadas áreas deberá descubrirse por qué es así y cómo lo lograron. Deben encontrarse esas prácticas mejores en cualquier lugar en que existan, no dudando luego en copiarlas, modificarlas e incorporarlas a las prácticas.

Si se han investigado cuidadosamente las mejores prácticas y, si éstas han sido convenientemente incorporadas a las operaciones tanto administrativas, como logísticas, financieras o de servicios, entonces se habrán aprovechado los puntos fuertes existentes y habrá logrado superar las debilidades, generando de tal forma una posición de superioridad en el mercado.

El benchmarking puede ser útil a una entidad de numerosas formas:

- Permite incorporar en forma creativa las mejores prácticas de cualquier industria a los procesos de la función a la que se aplica benchmarking.
- Puede proporcionar estímulos y motivación a los profesionales cuya creatividad se requiere para realizar y poner en práctica los hallazgos de benchmarking.
- Benchmarking supera la renuencia al cambio arraigada en las operaciones. Se han determinado que las personas son más receptivas a ideas nuevas y están más dispuestas a su adopción creativa cuando esas ideas no se originan por necesidad en su propia industria.
- Benchmarking permite identificar descubrimientos tecnológicos que no se hubieran reconocido y que por lo tanto no se habría aplicado en la actividad propia durante algún tiempo.
- Las personas que participan activamente en el proceso de benchmarking encuentran que sus contactos profesionales e interacciones un valor incalculable para su crecimiento profesional futuro, pues les permite ampliar sus conocimientos

y experiencias, haciéndose más útil para la organización en tareas futuras.

Tomar conciencia de los desperdicios

Cuáles son los diversos tipos de desperdicios? Cómo y porqué tienen lugar? Cómo prevenirlos y detectarlos? Cómo eliminarlos? Estas son las preguntas a las cuales da respuesta el sistema Kaizen.

Tomar conciencia de los distintos tipos de despilfarros que impiden a la empresa alcanzar el máximo potencial, saber como y porque tiene lugar los diferentes desperdicios es fundamental a la hora de mejorar los servicios, incrementar la productividad y consecuentemente ser más competitivo.

Reducir desperdicios no sólo permite mayores utilidades en el presente y futuro, sino además conformar aquellos ahorros de fondos que le harán factible hacer frente a las caídas generadas por las crisis económicas. La pregunta es: *porqué producir ganancias por 90 si es factible lograrlo por 100?*. Muchos entusiasmados por altas ganancias, no observan todo el potencial de ganancias que se dejan en el camino, y que mañana pueden y con seguridad serán necesarias para afrontar una crisis o aprovechar una oportunidad.

El Cuadro de Mando Integral (Balance Scarecard) como herramienta de gestión

Hoy como nunca antes, la tecnología informática nos permite mejorar notablemente el método de gestión, proveyéndonos para ello de programas que permiten combinar la información en línea con la planificación y el presupuesto. De tal forma los directivos de un establecimiento de salud pueden contar con información en tiempo real acerca de la marcha de la institución, sus índices, y el cumplimiento de los objetivos fijados.

El Cuadro de Mando Integral permite contar de manera rápida con información por excepción, mejorando de tal forma el tiempo de respuesta ante las necesarias tomas de decisiones.

Costeo Basado en Actividades (ABC) – Su razón ser

La aplicación del Control Estadístico de Procesos en materia de costos, nos permiten conocer la capacidad del sistema para generar servicios dentro de determinados límites, pero ello sólo no basta. También resulta esencial conocer los costos propios de cada servicio, y más aún de cada operación, de forma tal de poder contar con una mejor información tanto a la hora de tomar decisiones, como al momento de negociar el precios de las distintas prestaciones.

El sistema de costeo ABC, no sólo permite lo antes apuntado, sino que además debido a su enfoque hace factible evaluar sistemáticamente el valor agregado de las distintas actividades que componen un proceso y su razón de ser, a los efectos de su posterior eliminación, corrección o mejora.

El ABC es una metodología para asignar los costos y gastos de una institución. La misma, se basa en el hecho de que una institución para producir productos o servicios requiere realizar actividades las cuales consumen recursos, por lo que primero se procede a costear las actividades, y luego el costo de estas últimas se asigna a los diferentes objetos de costo (servicio prestacional, grupos de pacientes, obras sociales, etc.) que demandan dichas actividades; con ello se obtiene un grado de precisión mucho mayor tanto en el cálculo de los costos, como de la rentabilidad.

El Rediseño Continuo de Servicios (RCS) como arma estratégica

El RCS es al mismo tiempo una filosofía y una metodología que persigue un constante replanteamiento, evaluación y modificación creativa de los distintos servicios, tanto en su contenido, como en su realización.

Mejorar de manera constante las características de los servicios permite a la institución situarse siempre por delante de sus competidores. Hoy en una época de rápidos cambios y consecuentes copias, adelantarse con suficiente flexibilidad y rapidez.

Ver que posibilidades nos da el avance científico y tecnológico, analizar la forma de mejorar las relaciones y alianzas con los proveedores, en especial con los laboratorios, mejorar la oferta a través de un cambio en el punto de vista del marketing, son todas cosas que le permiten a una entidad dedicada a las prestaciones de salud, lograr importantes ventajas estratégicas y quedar posicionada en la mente de los usuarios como una organización de avanzada.

Costo de Mala Calidad

Tanto la presupuestación como el cálculo y análisis continuo de los costos de calidad y falta de calidad resultan esenciales a los efectos de poder monitorear los niveles de calidad y productividad del sistema y sus actividades.

Este costo de calidad o falta de calidad está constituido por la sumatoria de los:

- Costos de prevención.
- Costos de evaluación.
- Costos por fallas internas.
- Costos por fallas externas

El objetivo es incrementar eficazmente los costos por prevención a cambio de una reducción más que proporcional en los costos sobre todo vinculados a las fallas.

Este sistema de costeo y su correspondiente análisis es sino desconocido, prácticamente muy poco utilizado por las empresas latinoamericanas. Cuando no se sabe a cuanto ascienden nuestros costos correspondientes a factores de calidad y/o ausencia de ésta, carecemos de los elementos para saber que tan bien lo estamos haciendo, cuál debe ser nuestro objetivo y cómo llegar a él, y el posterior control y evaluación de los valores.

Conclusiones

El objetivo de toda institución más allá de su misión, que para el caso de las empresas dedicadas a la salud es la de mejorar la

calidad de vida de sus pacientes y de la comunidad, es fundamentalmente la obtención de beneficios económicos, máxime cuando se tiene en cuenta los riesgos por participar de una actividad económica, por las necesidades de mejorar cada día las prestaciones y, las necesidades materiales de todos los que de una u otra forma participan en las prestaciones, ya sea de manera directa o indirecta.

Por ello resulta fundamental a los efectos de mejorar las prestaciones, conquistar mayores cuotas de mercado, lograr una solidez competitiva, y obtener un razonable rendimiento sobre la inversión, implementar una serie de herramientas y sistemas de gestión que permiten de manera eficaz y eficiente el logro de las metas y objetivos trazados por la dirección.

Dirigir la empresa con los mismos instrumentos que hace una década atrás, es como si los portaviones se guiaran en el mar con los mismos instrumentos de navegación que las carabelas de Colón. Adecuarse rápidamente a los nuevos tiempos es la consigna. Hacerlo es incrementar el potencial de ganancias, no hacerlo es dar lugar a problemas y formar parte de ellos.

Anexos

El **Anexo 1** es un cuestionario de autoevaluación que tiene por objetivo reconocer el nivel de actualización en la gestión asistencial, y por tanto su nivel de competitividad.

Anexo 1 – Cuestionario de Autoevaluación

	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Se tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad Total?		
2	¿Se tiene desarrollado un sistema de medición y control de la productividad?		
3	¿Se tiene implementado un Sistema de Mejora Continua?		
4	¿Tiene sus servicios Standarizados con otros establecimientos de salud?		
5	¿Tiene implementado un sistema para la medición y seguimiento en los niveles de satisfacción de sus pacientes?		
6	¿Conoce el nivel en Sigma de sus distintos servicios?		
7	¿Está aplicando Sistema de Sugerencias (por parte de los empleados)?		
8	¿Tiene implementados actividades de Equipos de Mejora o Círculos de Control de Calidad?		
9	¿Posee un sistema de aprovisionamiento Just in Time?		
10	¿Práctica sistemáticamente el benchmarking?		
11	¿Procede a detectar, prevenir y eliminar los desperdicios de manera sistemática?		
12	¿Tiene implementado sistemas de Poka-Yoke?		
13	¿Controla y mejora la productividad en el área de oficinas?		
14	¿Hace uso de Controles Presupuestarios y de Gestión?		
15	¿Está haciendo uso del Cuadro de Mando Integral?		

	PREGUNTAS	SI	NO
17	¿Tiene implementado un sistema de Mantenimiento Productivo Total?		
18	¿Conoce cual es su Curva de Aprendizaje para las distintas actividades?		
19	¿Tiene en funcionamiento Controles Estadísticos de Procesos?		
20	¿Hace uso de Internet como medio para la obtención de ventajas competitivas?		
21	¿Utiliza el Costeo Basado en Actividades (ABC) como medio para conocer los costos de los diferentes servicios, sectores, y prestaciones?		
22	¿Tiene implementado software para la Gestión de Tesorería?		
23	¿Pone en práctica la Administración Estratégica?		
24	¿Realiza un análisis paretiano de los ingresos y egresos?		
25	¿Tiene instaurado el empowerment?		
26	¿Ha instaurado el Rediseño Continuo de Servicios (RCS)?		
27	¿Realiza la tercerización de servicios no estratégicos?		
28	¿Calcula regularmente el Valor Agregado Económico?		
29	¿Hace uso de los conceptos de Administración e Investigación de Operaciones?		
30	¿Cuida que la calidad tengan relación con la cantidad de la producción?		
	Total de respuestas positivas y negativas		

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI		
NO		
TOTAL		

Anexo 2 – Ponderación de la Gestión Competitiva

En tanto que el **Anexo 2** si bien repite el cuestionario, tiene por objetivo la ponderación que cada empresa le otorgue a cada herramienta, método o sistema, con un total de 100 puntos de ponderación. Por otro lado deberá calificarse que tan bien se lo está aplicando, siendo:

- Cero: Cuando no se aplique
- Uno: Cuando la misma resulte deficitaria
- Dos: Cuando es catalogada de regular
- Tres: Para el caso de considerarse buena, y
- Cuatro: Cuando cabe calificarlo de muy buena.

	PREGUNTAS	Calif.	Pond.	Puntaje
1	¿Se tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad Total			
2	¿Se tiene desarrollado un sistema de medición y control de la productividad?			
3	¿Se tiene implementado un Sistema de Mejora Continua?			
4	¿Tiene sus servicios standarizados con otros de sus similares?			
5	¿Tiene implementado un sistema para la medición y seguimiento en los niveles de satisfacción de sus pacientes?			

	PREGUNTAS	Calif.	Pond.	Puntaje
6	¿Conoce el nivel en Sigma de sus distintos servicios?			
7	¿Está aplicando Sistema de Sugerencias (por parte de los empleados)?			
8	¿Tiene implementados actividades de Equipos de Mejora o Círculos de Control de Calidad?			
9	¿Posee un sistema de aprovisionamiento Just in Time?			
10	¿Práctica sistemáticamente el benchmarking?			
11	¿Procede a detectar, prevenir y eliminar los desperdicios de manera sistemática?			
12	¿Tiene implementado sistemas de Poka-Yoke?			
13	¿Controla y mejora la productividad en el área de oficinas?			
14	¿Hace uso de Controles Presupuestarios y de Gestión?			
15	¿Está haciendo uso del Cuadro de Mando Integral?			
16	¿Tiene implementado un sistema de Mantenimiento Productivo Total?			
17	¿Aplica métodos para medir la calidad en razón a la cantidad?			

	PREGUNTAS	Calif.	Pond.	Puntaje
18	¿Conoce cual es su Curva de Aprendizaje para las distintas actividades?			
19	¿Tiene en funcionamiento Controles Estadísticos de Procesos?			
20	¿Hace uso de Internet como medio para la obtención de ventajas competitivas?			
21	¿Utiliza el Costeo Basado en Actividades (ABC) como medio para conocer los costos de los diferentes servicios, sectores, y prestaciones?			
22	¿Tiene implementado software para la Gestión de Tesorería?			
23	¿Pone en práctica la Administración Estratégica?			
24	¿Realiza un análisis paretiano de los ingresos y egresos?			
25	¿Tiene instaurado el empowerment?			
26	¿Ha instaurado el Rediseño Continuo de Servicios (RCS)?			
27	¿Realiza la tercerización de servicios no estratégicos?			
28	¿Calcula regularmente el Valor Agregado Económico?			

	PREGUNTAS	Calif.	Pond.	Puntaje
29	¿Hace uso de los conceptos de Administración e Investigación de Operaciones?			
30	¿Cuida que la calidad tengan relación con la cantidad de la producción?			
	Total de Puntos		100	

	Puntos	Porcentaje
Puntaje Obtenido		
Máximo Puntaje		

C

IRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

1. Introducción

La primera conferencia internacional sobre Control de Calidad tuvo lugar en 1969 en la ciudad de Tokio. Su programa de actividades incluía visitas a numerosas fábricas. En una de tales visitas y mientras se les presentaban a representantes occidentales las actividades de un Círculo de Control de Calidad, uno de los visitantes formuló la siguiente afirmación y pregunta: **“Las actividades de mejora que usted describe deben desempeñarlas los ingenieros. No tiene sentido que los obreros se hagan cargo de ellas. ¿Cuál es su opinión al respecto?”.**

A lo cual, uno de los trabajadores que había presentado uno de los círculos de control de calidad le dio la siguiente respuesta: **“Comprendo por qué dice esto. Sin embargo en nuestra empresa, yo soy quien sabe más sobre un proceso específico. Fui yo quien sugirió cambios en el proceso tras descubrir que no funcionaba como era debido. cuando se adoptaron mis sugerencias, los defectos disminuyeron un tercio. ¿Qué tiene de malo que yo participara en estas actividades de mejora?”.**

Esta respuesta refleja con precisión la filosofía de los Círculos de Control de Calidad.

El muy proverbial consultor japonés Hajime Karatsu, ganador del Premio Deming, nos dice que los círculos de control de calidad se iniciaron cuando la dirección se dio cuenta de que era necesaria la cooperación de todo el mundo, especialmente la de los trabajadores, si se quería artículos de gran calidad.

Los directivos y consultores japoneses comprendieron que no podían producir artículos de alta calidad, con solo impartir capacitación a la alta gerencia e ingenieros. Era fundamental el pleno compromiso de los trabajadores de línea encargados de

manufacturar los productos, para lo cual se los hizo partícipes. De tal forma empezaron a organizarse de manera voluntaria, en los talleres y otros lugares de trabajo, grupos de trabajadores dirigidos por sus propios supervisores. Estos se llamaron “*Círculos de Control de Calidad*”. Al principio se reunían a efecto de estudiar y comentar de manera conjunta la revista sobre Control de Calidad “*FQC*”, lo cual les servía de base para resolver los problemas que se presentaban en sus lugares de trabajo.

Esta forma de actividades en grupos pequeños, paso a constituirse en uno de los sistemas fundamentales que hacen al Kaizen como sistema y filosofía de mejora continua, y por lo tanto una de las piedras fundamentales que sirven de base al TPS (Sistema de Producción Toyota).

Con los encomiables éxitos logrados por las corporaciones japonesas, los occidentales toman conocimiento de dicha práctica, estudiándola y haciéndola objeto de investigación por parte del Comportamiento Organizacional y la Sociología Laboral.

Hoy día las actividades de los Círculos de Control de Calidad se han constituido en una de las herramientas fundamentales de las cuales hacen uso las empresas de alta competitividad a los efectos de incrementar la participación y compromiso del personal, aumentar su autoestima y motivación, mejorar la calidad de vida laboral, mejorar los niveles de calidad, incrementar la productividad y reducir los costos.

Los círculos de calidad se difundieron rápidamente como técnica de participación en Estados Unidos y Europa tras haber alcanzado amplio éxito y popularidad en Japón.

En un estudio efectuado en una empresa manufacturera se compararon las actitudes y desempeño de seis círculos de calidad con un grupo equivalente de trabajadores no involucrados en esa práctica. La participación en círculos de calidad influyó favorablemente en las actitudes de los empleados ante la toma de decisiones, la comunicación grupal y la sensación de haber realizado algo valioso. La productividad se elevó en 23%, contra un incremento de 2% en el grupo de control. El ausentismo

disminuyó de forma estable en el grupo de círculos de calidad, a un nivel inferior en 27% al índice inicial, mientras que en el grupo de comparación mostró un comportamiento errático.

El método de los círculos de calidad contribuye a que los empleados experimenten poseer cierta influencia en su organización aun si no todas sus recomendaciones son aceptadas por la alta dirección. Además ofrece oportunidades de desarrollo, realización y reconocimiento personal. Los empleados, en fin, se comprometen con las soluciones que generan, dado que las entienden como propias.

Actualmente existen y se desarrollan círculos de calidad en empresas de todos los continentes, extendiéndose no sólo a las productoras de bienes, sino abarcando también a las de servicios. Todavía queda un enorme campo por recorrer, sobre todo en Latinoamérica y muy especialmente en materia de organizaciones estatales.

2. Un poco de historia

Se considera a Kaoru Ishikawa como el padre de los círculos de calidad. Su contribución es tan sencilla como genial. En efecto, él argumenta que en lugar de centralizar el control de la calidad del trabajo de producción cotidiano, para confiárselo exclusivamente a un servicio especializado, lo que se necesita es integrar ese control al proceso de fabricación. Así, la calidad de la producción se convierte en asunto de todos los servicios, en lugar de ser la carga de uno sólo.

El primer círculo de calidad se formó en Japón en 1962. Se estima que la membresía de los círculos de calidad creció en Japón de 400 en 1962 a 200.000 en 1968, y a más de 700.000 en 1978. Siendo hoy millones los trabajadores que en ellos intervienen.

En tanto que en los Estados Unidos los primeros círculos registran su presencia en el año 1974. La Lockheed Missile &

Space Company y la Honeywell fueron las primeras en utilizar este método.

Después de conocerse el éxito del programa de Lockheed, muchas empresas manufactureras establecieron programas de círculos de calidad o iniciaron métodos semejantes, en equipo, de resolución de problemas. Entre ellas estaban Westinghouse, General Electric, Cincinnati Milacron, Ford Motors, Martin Marietta Corporation, General Dynamics, Bank of America, Dover Corporation y Coors Beer Company. **Luego organizaciones de servicio, como hospitales, sistemas escolares y unidades estatales y federales de gobierno se sumaron a la nueva propuesta.**

En 1977 se formó la Asociación Internacional de Círculos de Calidad, que ahora es la Asociación para la Calidad y la Participación.

3. Una primera impresión

El círculo de calidad es un grupo de voluntarios, empleados u obreros de una unidad específica de la empresa, que tiene una formación técnica y administrativa *ad hoc* (procedimientos de la fabricación, métodos, estadísticas, análisis y solución de problemas, dirección de reuniones, presentación de informes, etc.) y que se reúne periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico, para definir, analizar y resolver los problemas que atañen a su unidad. Aunque al principio los círculos de calidad se preocupaban exclusivamente como lo indica su nombre de problemas de calidad, ahora han expandido su campo de análisis a las condiciones de trabajo, a los procedimientos de producción, a la tecnología de producción y a los costos de explotación.

Así tenemos que:

- Los círculos de control de calidad son pequeños, participan generalmente entre cuatro y quince miembros, siendo entre siete y nueve el número más apropiado.

- Todos sus componentes trabajan en un mismo taller o proceso productivo básico.
- Los miembros trabajan bajo el mismo supervisor, quien a su vez forma parte del círculo.
- Aunque no siempre, generalmente el supervisor es el líder o jefe del círculo. En su función de líder del círculo el supervisor no da órdenes ni toma decisiones. Siendo adoptadas las decisiones de manera grupal.
- La participación es voluntaria, lo cual implica que todas las personas que trabajan en una fábrica u oficina tienen la oportunidad de integrarse o no a los círculos de calidad, posponiendo su ingreso, retirándose, y volviendo a reintegrarse al mismo.
- Los círculos se reúnen por lo general una vez a la semana, durante las horas de trabajo, recibiendo una remuneración por dicha actividad.
- A los efectos de sus actividades los círculos se reúnen en salas especiales, convenientemente dispuestas y alejadas de su propia área de trabajo.
- Los miembros del círculo reciben instrucción especial acerca de los reglamentos que atañen a su participación en un círculo de calidad, a la mecánica de dirigir las reuniones y a la forma de hacer las presentaciones a la administración (órganos directivos). La instrucción también cubre técnicas empleadas para solucionar problemas en grupo, tales como improvisación de ideas, análisis de causa y efecto, análisis inverso, mapas mentales, diagramas de flujo, diagrama de dispersión y análisis de Pareto entre otros.
- Los miembros del círculo y no la gerencia, son quienes eligen los problemas y dificultades sobre los cuales desean trabajar.
- Los círculos recogen la información y reciben la ayuda que requieren para analizar un problema y llegar a una solución.

- Los expertos técnicos y la gerencia en general brindan su ayuda (apoyo) a los círculos con su información y con su experiencia siempre que los miembros así lo soliciten.
- Los círculos son aconsejados y orientados por un asesor (facilitador) que asiste a todas las reuniones pero que no es miembro del círculo.
- Las exposiciones preparadas para la gerencia son presentadas a los gerentes y los expertos técnicos que normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión con respecto a una propuesta determinada.
- La existencia de los círculos depende de la voluntad de sus miembros para reunirse. Los integrantes pueden declararse en receso; posteriormente reiniciar labores.; reunirse para solucionar uno, dos o centenares de problemas.

4. Estructura y proceso

La estructura de un círculo de calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial.

En cuanto al proceso del círculo de calidad, el mismo esta conformado por cuatro subprocesos:

1. Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.
2. Explicar, en una exposición para la gerencia, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.
3. Ejecución de la solución por parte de la organización general.

4. Evaluación de los logros alcanzados en cuanto a las propuestas formuladas y puestas en práctica.
5. Condiciones para el Éxito de los Círculos de Calidad.

A los efectos de un éxito en su gestión, los círculos de calidad deben responder a los siguientes lineamientos:

- Se les debe emplear en relación con problemas medibles y de corto plazo.
- Se debe obtener el apoyo permanente de la alta dirección.
- Las habilidades del grupo deben aplicarse a problemas correspondientes al área de trabajo del círculo.
- Los supervisores deben recibir capacitación en habilidades de facilitación.
- Los círculos de calidad deben ser considerados como un punto de partida para enfoques más participativos.

6. Factores negativos a tener en cuenta y como superarlos

Entre los diversos problemas e inconvenientes más importantes que deben ser tenidos en consideración a la hora de implantar y gestionar los sistemas de Círculos de Control de Calidad tenemos:

- Concepto equivocado de la alta gerencia acerca de lo que es un proceso de círculos de calidad.
- Oposición del nivel gerencial medio y de la supervisión a la introducción de los círculos de calidad.
- Capacitación deficiente.

- Deseo de la oficina de los círculos de calidad de convertirse en un imperio.
- Imposibilidad de llevar a la práctica las propuestas de los círculos.
- Imposibilidad de evaluar los resultados del proceso de los círculos de calidad.
- Círculos de calidad que se alejan de la estructura básica.

Es factible superar exitosamente las barreras y aspectos sombríos que acechan la implementación del sistema de círculos de calidad, aplicando los siguientes cinco pasos:

- A.** Obtener el apoyo y el compromiso de la gerencia, y crear una oficina para los círculos de calidad, cuyo objetivo sea promover el proceso a través de toda la empresa.
- B.** Desarrollar una estrategia lógica para la formación de los círculos, basada en la perfecta comprensión de las dificultades y del objetivo a largo plazo: hacer que los círculos de calidad se conviertan en una parte permanente y auto-sostenida del proceso administrativo.
- C.** Fomentar dentro de la empresa aquellos sistemas requeridos para dar apoyo al proceso de los círculos de calidad.
- D.** Preparar programas de capacitación para todos los miembros de la empresa.
- E.** Encargarse de todos los detalles, desde conseguir un salón de reuniones hasta codificar las reglas del proceso de los círculos de calidad.

No es posible formar el primer círculo de calidad sin antes haber tomado en su debida consideración todos los pasos antes descritos.

7. Su implantación

A continuación se describen las 17 etapas necesarias para lograr una óptima implementación y posterior funcionamiento de excelencia, de los Círculos de Calidad.

- 7.1 Seminario para la dirección. Los altos ejecutivos de una empresa deben desarrollar una percepción y una comprensión realista de la naturaleza y de las modalidades de funcionamiento de los círculos de calidad.
- 7.2 Evaluación y decisión. La dirección de la empresa decide sobre la implementación o no de los Círculos de Calidad.
- 7.3 Seminario para mandos medios. Nunca será demasiado insistir en la importancia de esta etapa. Los mandos medios deben participar activamente en la concepción y en la gestión del proyecto. En consecuencia, deben percibir claramente la naturaleza y las características de los círculos de calidad, así como la influencia de estos en su papel y en sus responsabilidades.
- 7.4 Evaluación y decisión. Los mandos medios deciden apoyar y participar activamente en el proyecto de implantación.
- 7.5 Comité de estudio. Un comité de estudio, formado por miembros de la dirección, funcionarios del nivel medio y subalterno, evalúa en qué medida la empresa está lista para adoptar el método de los círculos de calidad. La principal actividad de este comité consiste en acometer un inventario de actitudes del personal de la empresa.
- 7.6 Inventario de actitudes. Los círculos de calidad son una aplicación de la filosofía de gerencia participativa. De ahí que sea importante evaluar la filosofía de la

gerencia, el clima organizacional y la satisfacción del personal de la empresa en el trabajo.

- 7.7 *Evaluación y decisión.* El comité de estudio evalúa las probabilidades de éxito de los círculos de calidad en la empresa.
- 7.8 *Participación del sindicato.* La decisión de implantar los círculos de calidad debe comunicársele al sindicato de la empresa. Una reacción positiva de éste es importante para asegurar el funcionamiento de los círculos.
- 7.9 *Enunciado de principios de la dirección.* La dirección anuncia y justifica verbalmente o por escrito su intención de introducir el método de los círculos de control de calidad en la empresa.
- 7.10 *Constitución de un comité directivo.* El comité directivo comprende a altos ejecutivos, funcionarios de nivel medio, coordinadores y un miembro del sindicato. El comité debe establecer las políticas generales que rigen el funcionamiento de los círculos, la estrategia de formación de los participantes y la estrategia de desarrollo de los círculos en el seno de la empresa.
- 7.11 Comunicación de la información al personal. Con ayuda de folletos y reuniones, el comité directivo presentará el proyecto al personal y a los agentes de supervisión de la empresa.
- 7.12 Solicitud de voluntarios. La solicitud puede hacerse mediante el envío de un formulario de adhesión libre a todos los miembros del personal.
- 7.13 Constitución de los círculos de calidad. Los mismos registran generalmente entre cuatro y quince personas.

- 7.14 Capacitación de los animadores. El coordinador asume la responsabilidad de la capacitación de los animadores de los círculos de calidad.
- 7.15 Capacitación de los participantes. Conviene prever alrededor de 20 horas de capacitación para los miembros. En las empresas de alta tecnología, la duración de la misma podría ser mayor.
- 7.16 Arranque. Puede optarse por constituir los círculos de calidad a intervalos de una o dos semanas, a fin de verse beneficiados con las experiencias adquiridas en las primeras reuniones.
- 17 Evaluación. Debe evaluarse tanto las actividades, como los resultados obtenidos de ellas.

8. Ejemplos de logros obtenidos

Un círculo de control de calidad de una gran empresa manufacturera descubrió que para poder mandar sus productos terminados al área de empaque diariamente tenía que esperar 30 minutos en promedio para poder contar con una carretilla. El costo de una carretilla era de S/ 99,50. El círculo recomendó que se comprara una para su uso exclusivo y demostró que su costo se recuperaría en menos de 10 días hábiles.

En otro caso, el círculo de calidad de una línea de ensamble de automóviles demostró que si se rediseñaba una barra estabilizadora para reducir su largo poco más de medio centímetro, eso les permitiría instalarla más fácil y rápidamente. El diseño original estaba bien en el papel, pero resultaba demasiado largo. Ahora la nueva barra rediseñada se instala en 40 segundos en vez de los 70 segundos que se necesitaban para instalar la anterior.

En un tercer caso, un grupo de trabajadores demostró que cambiando el flujo del papeleo se podía aumentar un 10% la cantidad de trabajo producida por día.

9. Condiciones para ser un Jefe de Círculo de Calidad Eficiente

Entre los diversos aspectos a tomar debidamente en consideración por los supervisores a los efectos de lograr la mayor eficacia y eficiencia de los Círculos de Calidad podemos enumerar los siguientes:

- Dominar la técnica de los Círculos de Calidad.
- Capacitar a fondo a los miembros.
- Administrar eficientemente las reuniones del Círculo, lo cual implica:
 - a) Planear muy bien las reuniones.
 - b) Mantener al día los registros de asistencia.
 - c) Presentar al inicio de la reunión un resumen de lo realizado por el círculo en el tema que se va a tratar.
 - d) Abstenerse de decir a los miembros del Círculo lo que tienen que hacer.
 - e) Esforzarse por mantener un estilo y espíritu democrático y plenamente participativo.

10. Capacitación

Los Círculos de Control de Calidad exigen un comportamiento especial que puede entrar en conflicto con patrones tradicionales, razón por la cual resulta fundamental capacitar formalmente a las diferentes personas sobre sus nuevas funciones.

Un buen programa de instrucción o capacitación otorga a los participantes una descripción clara y precisa de las diversas funciones que deben desempeñar dentro del proceso de los Círculos de Calidad y de las técnicas que deben emplear para

el logro de los objetivos. Por ejemplo, los miembros, el jefe del círculo y el asesor deben conocer sus funciones fundamentales dentro de una reunión del círculo. También deben aprender técnicas de resolución de problemas, de liderazgo, de negociación y de asesoría que les permitan llevar a cabo su labor con éxito.

El programa de capacitación para los círculos de calidad está dirigido a definir cuatro funciones primordiales: la de miembro de un círculo, la de jefe de un círculo, la de gerente o experto y la de asesor. Es necesario diseñar un curso específico para cada una de dichas funciones que debe ser dictado a intervalos que se ajusten al programa de introducción del proceso.

Los objetivos fundamentales de la capacitación a impartir son:

1. Dar a conocer a los participantes el proceso de los círculos de calidad y las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
2. Despejar cualquier temor o duda que puedan tener acerca de los círculos de calidad.
3. Convencer a los participantes para que se ofrezcan como voluntarios.
4. Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de su círculo de calidad.
5. Darles a conocer las técnicas para solucionar problemas en grupo.
6. Estimularlos para que sientan que el círculo les pertenece y que son responsables de él.

11. Organización de los Círculos de Calidad

Dicha organización está constituida por cinco niveles:

- a) **Nivel Uno: La Alta Dirección.** Fundamental a la hora de establecer el sistema de Círculos y de prestar todo su apoyo.
- b) **Nivel Dos: Comité Central.** Conformado por directores de la empresa, tanto de línea como de staff, mandos intermedios y empleados que se distingan por su talento y capacidad. Entre sus funciones y responsabilidades se tienen la preparación de los planes de implementación, diseño de los objetivos y estrategias, reclutamiento de líderes, decidir sobre recompensas, seguimiento y control del programa, relaciones con sindicatos y Alta Dirección. Informar periódicamente a la Alta Dirección sobre los avances y logros obtenidos.
- c) **Nivel Tres: Facilitador.** Los mismos tienen diversas responsabilidades descritas en el punto 12.
- d) **Nivel Cuatro: El Líder.** Las funciones del Líder son: dirigir las reuniones del Círculo, formar a los componentes en las técnicas de trabajo, servir de enlace entre los miembros del Círculo y el facilitador. Preparar el orden del día de las reuniones, y confeccionar los respectivos informes. Crear el ambiente adecuado para el buen desarrollo de las reuniones y presentar a la Dirección las sugerencias propuestas por el Círculo.
- e) **Nivel Cinco: los miembros de los círculos.** Tiene participación voluntaria, con libertad de opinión y voto, limitándose a tratar temas propios del trabajo cotidiano.

12. Tareas y características de un facilitador

Entre las labores a desarrollar por el facilitador pueden enumerarse las que a continuación se detallan:

- a. Elaboración del plan de implementación de los círculos, conjuntamente con el Comité Central (o máximo funcionario organizacional para el caso de no existir Comité Central).

- b. Asistir a las reuniones del Comité Central del que forma parte, informándole de la situación y de las actividades de los Círculos.
- c. Asistir a las primeras reuniones de los Círculos, hasta que los líderes tengan la experiencia suficiente para dirigirlas por sí mismos y capacidad para reportar adecuadamente.
- d. Asistir periódicamente a un extenso número de reuniones de Círculos.
- e. Entre una y otra reunión de cada Círculo, deberá comentar, analizar e intercambiar opiniones, con sus respectivos líderes acerca del funcionamiento y niveles de logros obtenidos.
- f. Cumplir la función de asesor en las reuniones de Círculos, o para los miembros de los mismos, en todo lo correspondiente a su funcionamiento.
- g. Facilitar a los Círculos elementos como: gráficos, diapositivas, transparencias, proyectores, pizarras, etc.
- h. Organizar los cursillos de capacitación.
- i. Proceder a informar mensualmente al Comité Central acerca de los logros obtenidos.

En cuanto a las características que debe poseer un buen coordinador o facilitador podemos mencionar:

- a) Formación técnica a nivel medio o superior o bien relaciones humanas, psicología, ciencias empresariales, pedagogía, estadísticas, etc.
- b) Simpatía y facilidad de comunicación. Buen nivel de inteligencia emocional.
- c) Constancia, orden y capacidad de organización y mando.

- d) Cautela, discreción y diplomacia.
- e) Persuasión, capacidad de convencimiento y ascendiente.

13. Nuevas perspectivas para los Círculos de Calidad

Lo que en principio fue voluntario se ha de convertir producto de la competitividad y el alto impacto tecnológico en una obligación. Dado su carácter estratégico para el desarrollo de las actividades de perfeccionamiento y mejora continua, en las actuales y futuras búsquedas y selección de personal se tiene perentoriamente en cuenta su capacidad para trabajar en equipo y, sus conocimientos y experiencia en materia de Círculos de Calidad. Por otra parte aún cuando se hable de elección voluntaria, la dirección cuenta con diversas formas para presionar a trabajar en los círculos o bien abandonar la empresa.

Es una realidad que las instituciones son y serán más que nunca un trabajo de equipo. Trabajo de Equipo de la organización como un todo, pero también de los diversos procesos y áreas de trabajo.

De igual forma que con los mecánicos de Fórmula Uno, con los equipos de básquet o fútbol (sólo para mencionar algunos deportes), en los grupos de combate de un ejército o en fuerzas policiales, hoy las actividades o labores no se pueden ya concebir sino como trabajo en equipo.

Una institución al fijarse objetivos; la calidad, la productividad y la mejora continúa, requiere de la implementación y puesta en funcionamiento de diversos sistemas, métodos e instrumentos, entre los cuales se encuentra los Círculos de Control de Calidad. No es por lo tanto factible dejar a voluntad de los empleados u obreros constituir o no dichos Círculos, y formar parte de los mismos o no. Por supuesto que ello deberá ir siempre acompañado de medidas de capacitación y entrenamiento, planificación y apoyo, y motivación, entre los cuales la retribución material no es una cuestión menor.

Si dos empresas compiten entre sí, y una hace uso de los círculos de calidad como así también de otras metodologías y la segunda no hace uso de ellas, está demasiado claro quien contará con mayores ventajas para vencer en los mercados. Acaso algún directivo daría a sus empleados y obreros la libertad de capacitarse o no. Bueno, lo mismo acontece con los Círculos de Calidad.

Un factor preponderante para el éxito de los Círculos de Calidad es superar la resistencia al cambio de los niveles medios de la organización. Los jefes de niveles medios tienen siempre el temor de ver minadas sus posiciones, ver avanzar a sus empleados hasta superarlos, y quedar ante los niveles superiores como carentes de ideas.

Las funciones de estos niveles medios serán muy diferentes a las actuales. Deben estos comprender que la institución es un equipo, en el cual todos dependen de todos. Por lo tanto una función fundamental para ellos será motivar, capacitar e inspirar a sus subalternos para generar mayor y mejor calidad de soluciones. De esta forma es como se les debe evaluar.

Adoptar actitudes y pensamientos más estratégicos, con un mayor enfoque a la eliminación de desperdicios y la satisfacción total de los clientes internos y externos será la meta y obligación fundamental de los mandos medios.

La nueva administración participativa, con alto contenido de delegación y empowerment, tienen repuestas cada vez más veloces y flexibles, y la necesidad de adaptarse rápidamente al cambio requiere que los empleados no hagan uso tan sólo de sus manos sino también de sus cerebros y emociones.

Una empresa competitiva no puede darse el lujo de desperdiciar el talento, experiencia y conocimiento de sus empleados.

14. Conclusiones

En las organizaciones competitivas uno de los puntales es la participación amplia de los trabajadores, y entre las formas de lograr ello se cuenta con herramientas tales como los sistemas de sugerencias, el empowerment, y los círculos de calidad.

Los círculos de calidad representan una metodología muy especial que combinada con el Control Total de Calidad (CTC), las herramientas de gestión, y el Control Estadístico de Procesos, permiten hacer realidad el Just in Time, logrando de tal forma reducir de manera sistemática los costos y desperdicios, aumentando los niveles de productividad y calidad, y mejorando la calidad de vida laboral.

En sistemas de retribución basados en los resultados de la empresa en su conjunto, la contribución que cada trabajador y directivo hagan a la obtención de tales resultados cuenta y mucho. Por lo que conformar y participar activamente en los Círculos de Calidad más que un derecho es una obligación.

Queda mucho por investigar en torno a los Círculos de Calidad. Todavía es mucho lo que de ellos puede aprenderse, lo que en ellos puede mejorarse, y las empresas donde los mismos pueden y deben aplicarse.

Aplicar los Círculos de Control de Calidad debería ser uno de los mayores desafíos para las empresas latinoamericanas, y en especial para los entes gubernamentales, sin temor a equivocarse el efecto serán mejores resultados.

CAPITAL HUMANO Y CONCIENCIA DE CALIDAD.

En un contexto dinámico y competitivo, la Calidad se ha convertido para las organizaciones actuales en uno de los pilares para alcanzar el éxito. Y el talento que reside en el Capital Humano de las organizaciones resulta fundamental para hacer realidad los programas de Calidad

En un contexto dinámico y competitivo, la Calidad se ha convertido para las organizaciones actuales en uno de los pilares para alcanzar el éxito. El mundo globalizado ha permitido que la competencia y el flujo de conocimiento se incrementen en un ritmo vertiginoso, lo que ha traído aparejado una evolución del cliente, quien hoy por hoy es mucho más exigente que en tiempos pasados.

Ante este panorama, las organizaciones han adoptado a la Calidad como una respuesta al entorno en el que se encuentran inmersas, como una forma de mantener la competitividad y elevar la productividad, maximizando su rentabilidad. Términos como Excelencia, Calidad Total, Mejora Continua, Satisfacción del Cliente y otros se han convertido en vocabulario habitual de quien forma parte de una organización.

Diversos autores han definido a la calidad de diferentes maneras, pero la gran mayoría coincide en un punto fundamental: Calidad en una organización supone el cumplimiento de ciertos requisitos, los cuáles son determinados en función de las necesidades del cliente. Una organización que administra un Sistema de Calidad recoge información acerca de las necesidades del cliente, la registra y procesa, obteniendo los resultados necesarios que le permiten tomar decisiones concernientes a la modificación de sus prácticas actuales para adaptar su producto/servicio a lo que verdaderamente requiere el cliente.

Estas prácticas son evaluadas mediante la utilización de índices que miden los resultados de la organización en varios de sus procesos, **ya que el principio fundamental de la Calidad es que no se puede mejorar lo que no se puede medir.**

Una organización que se introduce en el tema de la Mejora Continua y la Calidad define una estructura organizativa para tal. De esta manera, comienza con la concepción de una Visión, punto de partida para la generación de la Conciencia de Calidad. Esto plantea el requisito fundamental de contar con el compromiso de quienes toman decisiones dentro de la organización. En otras palabras, los esfuerzos para adoptar la Gestión de Calidad Total son inútiles si la alta dirección no está comprometida.

Con el compromiso gerencial, la organización está en condiciones de transferir la Visión de Calidad hacia todos los niveles de la organización, definiendo una Misión, políticas, sistemas y programas de calidad. Esto plantea la necesidad de “educar” a los recursos humanos transfiriendo los valores, factor imprescindible para instalar un modelo de gestión de estas características en cualquier organización. Por esta razón, la Calidad está estrechamente relacionada con el capital humano de una organización: no puede haber calidad si no se cuenta con recursos humanos de calidad. En otras palabras, una organización no podrá obtener productos o brindar servicios de calidad, sino cuenta con calidad humana.

Cuando hablamos de calidad humana nos referimos al Talento, elemento fundamental que debe poseer todo servidor que forme parte de una organización. El talento humano está dado por una serie de factores como la capacitación, sus valores, el potencial, su sentido de responsabilidad, etc. De esta manera, una organización que posee un capital humano de calidad (recursos humanos talentosos) y ha creado una conciencia de calidad entre los mismos, puede decirse que es poseedora de una ventaja competitiva muy importante.

Una organización solo puede considerarse de Calidad cuando está compuesta por personas de Calidad, quienes aplican los valores de trabajar en equipo, actuar con prevención, planificar bien para ejecutar mejor, aprender y desarrollarse, comunicarse con eficacia, enfocarse a servir a sus clientes y mejorar continuamente. Una organización de estas características adopta una cultura de confianza, lo que la lleva inevitablemente al empowerment, al trabajo en equipo y a la autodirección.

En definitiva, Calidad implica la determinación de las actividades que se deben realizar, el conocimiento de los requisitos a cumplir, el adiestramiento sobre esos requisitos, el cumplimiento estricto de los mismos, el compromiso y predisposición positiva al trabajo y finalmente la vocación de servicio de todo el capital humano de una organización. Por esta razón podemos afirmar que la Conciencia de Calidad dentro de la organización es la base para la transformación de la organización en función de los requisitos

establecidos por el análisis de las necesidades y demandas del cliente, lo cual se logra mediante el conocimiento (la Visión Compartida), el entendimiento del cliente y la mejora de procesos

BIBLIOGRAFIA

1. Reyes Ponce, A. (1994) *Administración Moderna*. Perú: Editorial Limusa.
2. Chiavenato, I. (2000) *Introducción a la teoría General de las Administración*. Bogota: Editorial McGraw Hill Interamericana.
3. Davis, K. y Newstrom, J. (2003) *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª. Edición). México: Editorial McGraw Hill Interamericana
3. De la Torre, F. (2000) *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.
4. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
5. Hellriegel, D. y Slocum, J.(2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed). México: Thomson Learning Editores.
6. Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (7ª ed). México: Prentice Hall Inc
7. James A. Stoner y R. Edward Freeman 1996. *Administración*. Sexta edición.
8. Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo
9. Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción* (3ª ed). México: McGraw Hill Interamericana
10. Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed). México: Pearson Educación.
11. Srephen P. Robbins y Mary Coulter 1997. *Administración*. Quinta edición

12. STONER, FREEMAN, GILBERT J.R.; "Administración", sexta edición, Editorial Pretince Hall, pp 344.
13. TERRY & FRANKLIN, "Principios de la Administración", editorial Cecsca, pp 303
14. Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencia* (4ª ed.). México: Editorial Trillas
15. -Kenneth Blanchard – Paul Hersey: La administración y el comportamiento humano (Capítulo II y III)
16. Kinicki, A. Y Kreitner, R.(2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y practicas*. México: McGraw Hill Interamericana.
17. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; "Administración", novena edición, ill, México 1.990, pp 184.
18. Vroom, V. y Deci, E. (Compiladores). (1999). *Motivación y alta dirección*. México: Editorial Trillas.
19. Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman
20. Stephen Robbins: Comportamiento Organizacional (Capítulo V)
21. Keith Davis – John Newstrom: Comportamiento humano en el trabajo (Capítulo VI)
22. Gary Kreps: La comunicación en las organizaciones (Capítulo VIII)
23. Waterman y Peters: En busca de la excelencia (Capítulo III)
24. Frederick Herzberg: Revista Administración de Empresas: "Una vez mas ¿Cómo motiva Ud. a su personal?"

25. **Castañeda, L. (1993).** La calidad la hacemos todos. Guía de Calidad total para empleados y trabajadores. México.
26. **“El hombre y la economía en el pensamiento del Che” (1985):** **Compilación** de textos. Editora Política, La Habana, pp. 220-225.
27. **ISO 9004-2 (1994).** Gestión de la Calidad y Elementos del Sistema de la Calidad. Parte 2. Orientaciones para los Servicios.
28. Deming's 14 Points Applied to Service - A. C. Rosander – ASQC Quality Press – 1991

MANEJO DE HERRAMIENTAS Y
DESARROLLO HUMANO EN LA GESTION

SIMON GUERRA LAVADO

1era. Edición: Diciembre 2,007

Impreso en Lima – Perú

Diciembre 2007

