

CAPITULO II

MARCO TEORICO SOBRE ADMINISTRACION, PLANEACION, DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y EFICACIA.

A. ADMINISTRACION

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales.

A medida que empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos grupos organizados tendieron a crecer, la tarea de los administradores se volvió más importante.

Unos de los aportes más valiosos han sido los de los padres de la administración Frederick Taylor y Henry Fayol.

1. Aportes de Frederick W. Taylor y Henry Fayol a la administración

El enfoque de la administración formulado por Frederick W. Taylor y otros entre 1890 y 1930, pretendía determinar en forma científica, los mejores métodos para realizar cualquier tarea así como para seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores.

Henry Fayol identifica los principios y las capacidades básicas de la administración eficaz.

a. Principios De Administración de Frederick W. Taylor

- El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración
De tal manera que pudiera determinar el mejor medio para realizar cada tarea.
- La selección científica de los trabajadores
- De tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
- La educación y desarrollo del trabajador en forma científica

- La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patronos.¹

b. Principios de administración Henry Fayol

- **División del trabajo.** Cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epitome de este principio es la línea de montaje moderna.
- **Autoridad.** Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (par ejemplo, la experiencia pertinente).
- **Disciplina.** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (coma las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
- **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
- **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas par un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.
- **Subordinación del interés individual al bien común.** En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.
- **Remuneración.** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- **Centralización.** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad ultima, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para

¹ Administración Stoner, James A.F, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 6edición,1996 pag.36

realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

- **Jerarquía.** La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de las empresas.
- **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- **Equidad.** Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
- **Estabilidad del personal.** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
- **Iniciativa.** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.
- **Espíritu de grupo.** Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.²

2. Definiciones de administración

2.1 Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.³

2.2 Proceso de planificación organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.⁴

2.3 Es el conjunto sistemático de reglas para crear la máxima eficiencia en las formas de estructuras y manejar un organismo social.⁵

² Administración Stoner, James A.F, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 6edición, Mexico 1996 Pág.39

³ Administración una Perspectiva global. Harold Koontz & Heinz Weihrich .McGrawHill 11 edición México 1998 Pág.6

⁴ Administration .James A.F Stoner, R. Edward Freeman , Daniel R Gilbert JR .Prentice hall 6ª Edicion Mexico 1996 pag.7

⁵ Administración de empresas. Teoría y Practica, Agustín Reyes Ponce .Limusa Editores. Primera Parte México 2003 Pág.26

3. Función de la Administración

Brindar un medio para la clasificación de conocimientos administrativos significativos y pertinentes. En el área de diseño de estructuras organizacionales eficaces, priva un buen número de principios relacionados entre sí y con valor predictivo para los administradores. Algunos principios ofrecen pautas para la delegación de autoridad, entre ellos el principio de delegación por resultados esperados, el principio de igualdad de autoridad y responsabilidad y el principio de unidad de mando.

En administración, los principios son verdades fundamentales (o lo que se considera verdades en un momento dado) que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables, generalmente una variable independiente y una variable dependiente. Pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos. Describen la relación de una variable con otra.

4. Características de la administración

4.1 Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque siempre debe existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, etc.

4.2 Su especificidad. A pesar que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

4.3 Su unidad temporal. Aunque se diferencien etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo instante de la operación de una organización se están dando, en mayor o menor proporción, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc. Por lo mismo, se puede afirmar que es un proceso interactivo y dinámico.

4.4 Su unidad jerárquica. Todos poseen carácter de jefes en un organismo social, participan en diversos grados y modalidades, de la misma administración.⁶

5 Importancia de la Administración

5.1 La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea mas necesaria, cuanto mayor y mas complejo sea este.

5.2 El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y solo a través de esta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

5.3 Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera en base de una administración sumamente técnica. En ellas es, quizás la función administrativa puede acogerse mejor de las demás.

5.4 Para la empresas pequeñas y medianas ,también ,quizás su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: Maquinaria, calificación de mano de obra, etc., en los que indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.

5.5 La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

5.6 En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración , porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores ,etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la mas eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser , por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

⁶ Administración de empresas, Teoría y Practica, Agustín Reyes Ponce Primera Parte Limusa Editores México 2003 Pág.27-29

6 Clasificación de la Administración

El criterio para distinguir estas dos especies de administración, es aparentemente muy sencillo: cuando se trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social de orden público, la técnica respectiva forma la administración pública; Cuando se busca la de un organismo de tipo privado, estamos en la administración privada.

6.1 Administración Pública

Una función social debe considerarse de orden público, cuando interviene en ella una autoridad soberana, precisamente con ese carácter.

6.2 Administración Privada

Es aquella en que no existe intervención directa de una autoridad soberana o bien, que tal intervención no se realiza precisamente bajo ese carácter.⁷

7 Niveles de la administración

7.1 Gerentes de primera línea.

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupan el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerentes de primera línea serían el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia, los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que el manager de un equipo de béisbol de ligas mayores.

7.2 Gerentes medios.

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones.

La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que

⁷ Administración de empresas. Teoría y Practica, Agustín Reyes Ponce .Limusa Editores .Primera Parte México 2003 Pág.31-32

sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

7.3 Alta gerencia.

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son “director general ejecutivo”, “director” y “subdirector”.

7.4 Gerentes funcionales.

El gerente funcional solo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.

7.5 Gerentes generales.

Por otra parte, el gerente general dirige una unidad compleja. Este gerente es responsable de todas las actividades de esa unidad como son de su producción, mercadotecnia y finanzas.

Es importante recordar que tanto los gerentes generales como los gerentes de funciones planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones, con el tiempo. De nueva cuenta, la diferencia radica en el alcance de las actividades que supervisan.⁸

8 El proceso administrativo

8.1 Definición.

Es todo un proceso social que tiene como finalidad planear, determinar, clasificar y evaluar todas las actividades y personas que integran un sistema organizacional.

8.2 Objetivo de el proceso administrativo

Lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las actividades y personas que integran un sistema organizacional a fin de optimizar su estructura

⁸Administración .James A.F Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R Gilbert JR .Prentice hall 6ª Edición México 1996 Pág.17-18.

y mejorar el manejo de dicho sistema por medio de un conjunto de reglas y técnicas.⁹

8.3 Fases del Proceso Administrativo

8.3.1 Planeacion

Es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeacion.

a). *Clasificación de planes*

- **Propósitos o misiones:** se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución.
- **Objetivos o metas:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.
- **Estrategias:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.
- **Políticas:** consisten en enunciados a criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de dediciones.
- **Procedimientos:** son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.
- **Reglas:** En esta se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona.
- **Programas:** son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.
- **Presupuestos:** Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.¹⁰

⁹ Administración Básica .A.Rodas Carpizo & M.Arroyo de Rodas, Limosa Noriega Editores 3ª edición México 2005 pag94

b). *Pasos de la Planeacion*

- **Atención a las oportunidades:** Todos los administradores deben hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades.
- **Establecimiento de objetivos:** En estos se especifican los resultados a esperar y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, estos deben ser definidos para largo como para corto plazo.
- **Desarrollo de premisas:** Es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeacion como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de la compañía.
- **Determinación de cursos alternativos:** Es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista
- **Evaluación de cursos alternativos:** Es evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas.
- **Selección de un curso de acción:** Es el punto en el que se adopta el plan, el verdadero punto de toma de la decisión.
- **Formulación de planes derivados:** Casi invariablemente se requiere de planes derivados en apoyo al plan básico.
- **Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestacion:** Si se elaboran correctamente, los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales medir los progresos en los planes.

c). *Principios básicos de planeacion*

- **Principio de contribución al objetivo.** El propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Principio de objetivos.** Para que los objetivos tengan significado para las personas, deben ser claros, alcanzables y verificables.
- **Principio de premisas de la planeacion.** La planeacion precede lógicamente a todas las demás funciones administrativas.

¹⁰ Administración una Perspectiva global 11 edición , Harold Koontz & Heinz Weihrich, McGrawHill México 1998 Pág. 126-139 y 220-221

- **Principio de eficiencia de los planes.** La eficiencia de un plan se mide según sus contribuciones al propósito y objetivos en comparación con los costos requeridos para formularlo y operarlo y con las consecuencias no buscadas.
- **Principio de premisas de planeacion.** Cuanto mejor comprendan los individuos encargados de la planeacion las premisas de planeacion y cuanto mayor acuerdo alcancen sobre el empleo de premisas de planeacion congruentes, tanto mas coordinada será la planeacion de una empresa.
- **Principio de la estructura de estrategias y políticas.** Cuanto mejor se comprendan e instrumenten en la practica estrategias y políticas, tanto mas consistente y eficaz será la estructura de los planes empresariales.
- **Principio del factor limitante.** Entre mas precisa sea la selección de alternativas la identificación y resolución por parte de los individuos de los factores limitantes o decisivos para el cumplimiento de la meta deseada, podrán seleccionar mas fácil y atinadamente la alternativa mas favorable.
- **Principio de compromiso.** La planeacion lógica debe cubrir el periodo futuro necesario para prever lo mejor posible, media te una serie de acciones el cumplimiento de los compromisos implicados por una decisión tomada en el presente.
- **Principio de flexibilidad.** Dotar de flexibilidad a los planes reduce el riesgo de incurrir en perdidas a causa de hechos inesperados, a pesar de lo cual el costo de a flexibilidad debe ponderarse en relación con sus ventajas.
- **Principio del cambio de ruta.** Entre mayor sea el compromiso de los individuos con un trayecto futuro por efecto de la s decisiones de planeacion será mas importante la revisión periódica de hechos y expectativas y la reelaboración de panes tanto como sea necesario para mantener el curso hacia la meta deseada. ¹¹

8.3.2 Organización

Es la identificación y clasificación de las actividades requeridas, la agrupación de las actividades necesarias al cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad.

¹¹ Administración una Perspectiva global 11 edición , Harold Koontz & Heiz Weihrich, McGrawHill México 1998 Pág. 220-221

a). **Tipos de organización**

- **Organización formal:** Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada, esta debe de ser flexible y dar lugar a discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y al reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones mas formales.
- **Organización informal:** Es el conjunto de actividades personales sin un propósito común conciente, aunque favorable a resultados comunes.

b). **Principios de Organización**

- **Principio de unidad de los objetivos.** Una estructura organizacional es eficaz si permite que el personal contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Principio de eficiencia organizacional.** Una organización es eficiente si esta estructurada para contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales con un mínimo de consecuencias o costos indeseables.
- **Principio del tramo de administración.** En todo puesto administrativo hay un limite al numero de personas que un individuo puede administrar eficazmente , aunque el numero exacto dependerá del impacto de las variables subyacentes.
- **Principio escalar.** Cuanto mas clara sea la línea de autoridad del máximo puesto administrativo de una empresa a cada puesto subordinado , tanto mas clara sea la responsabilidad de toma de decisiones y mas eficaz la comunicación organizacional.
- **Principio de la delegación por resultados esperados.** La autoridad delegada a todos y cada uno de los administradores debe ser la adecuada para garantizar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- **Principio de responsabilidad absoluta.** La responsabilidad de los subordinados para con sus superiores es absoluta, en tanto que los superiores no pueden eludir la responsabilidad sobre las actividades organizacionales de sus subordinados.

- **Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.** La responsabilidad sobre las acciones no debe de ser mayor ni menor que la implicada por la autoridad delegada.
- **Principio de unidad de mando.** Entre mas completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados.
- **Principio de nivel de autoridad.** Para mantener la delegación, deseada, es necesario que las decisiones bajo la autoridad de cada administrador sean, tomadas por este, no remitidas a los niveles superiores de la estructura organizacional.
- **Principio de definición funcional.** Cuanto mas clara sea la definición de los resultados que se espera de un puesto o departamento, de las actividades por realizar y de la autoridad organizacional delegada y cuanto mayor sea la comprensión de las relaciones de autoridad e información que con otros puestos, tanto mas adecuadas serán las contribuciones del individuo responsable al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Principio de equilibrio.** En toda estructura es necesario el equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe ser equilibrada para garantizar la eficacia general de la estructura en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Principio de flexibilidad.** Mientras más medidas se tomen en pro de la flexibilidad de una estructura organizacional, esta podrá cumplir más adecuadamente su propósito.
- **Principio de facilitación del liderazgo.** Entre mas permitan una estructura organizacional y la delegación de autoridad que los administradores diseñen y conserven condiciones propicias para el alto desempeño, mas contribuirán aquellas a favor de las habilidades de liderazgo de los administradores.¹²

¹² Administración una Perspectiva global 11 edición, Harold Koontz & Heiz Wehrich, McGrawHill México 1998 Pág. 246

8.3.3 Integración

Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional.

a). **Factores que influyen en la integración del personal**

- **Ambiente externo:** Los factores impuestos por las condiciones externas influyen en la integración de personal en diversos grados. Estas influencias pueden agruparse en restricciones u oportunidades educativas, socioculturales, político-legales y económicas.
- **Ambiente interno:** Esta compuesto por la ocupación de puestos administrativos con personal dentro de la empresa del exterior, la determinación de la responsabilidad sobre la integración del personal y el reconocimiento de contar con el apoyo de la alta dirección para vencer la resistencia al cambio.¹³

b). **Principios básicos de la Integración**

- **Principio de objetivo de la integración de personal.** El objetivo de la función administrativa de integración de personal es garantizar que las funciones organizacionales sean desempeñadas por el personal.
- **Principio de la integración de personal.** Cuanto mas claras sen las definiciones de las funciones organizacionales y sus requerimientos humanos y cuanto mejores sean las técnicas que se emplean en la evaluación y capacitación de los administradores , tanto mayor será la calidad administrativa de una empresa.
- **Principio de definición de puesto.** Entre mas precisa sea la identificación de los resultados que se espera de los administradores, mayor será el numero de dimensiones de sus puestos que puedan definir.
- **Principio de evaluación de los administradores** .Mientras mas clara sea la identificación de objetivos verificables y actividades administrativas requeridas, mas precisa podrá ser la evaluación de los administradores con bases en esos criterios.
- **Principio de competencia abierta.** Cuanto mayor sea el compromiso de una empresa con el aseguramiento de la administración de calidad mas alentara la competencia abierta de todos los candidatos a puestos administrativos.

¹³Idem Pág..362-362

- **Principio de capacitación y desarrollo de los administradores.** Cuanto mayor sea la integración de la capacitación y desarrollo de los administradores al proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo.
- **Principio de objetivos de capacitación.** Entre mas precisa sea la formulación de los objetivos de capacitación, mas posibilidades habrá de cumplirlos.
- **Principio de desarrollo permanente.** Mientras mayor sea el compromiso de una empresa con la excelencia administrativa, mas exigirá de sus administradores la practica del auto desarrollo permanente.¹⁴

8.3.4 Dirección

Es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

a). Factores humanos en la administración

Es obvio que mientras que los objetivos empresariales pueden diferir un tanto entre una organización y otra , los individuos involucrados también poseen necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por lo tanto los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de esta.

- **Multiplicidad de papeles:** Los individuos son mucho más que un número de factor de producción en los planes administrativos.
- **Las personas promedios no existen:** Los individuos actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de ellos es diferente.
- **Importancia de la igualdad de personal:** Administrar supone objetivos empresariales .Obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca deben dañar la dignidad de las personas.
- **Consideración de la persona en su integridad:** No se puede hablar de la naturaleza de la gente sin considerar a la persona en su integridad, y no solo

¹⁴ Administración una Perspectiva global 11 edición , Harold Koontz & Heiz Weihrich, McGrawHill México 1998 Pág. 378, 476-477

características específicas como conocimientos; actitudes, habilidades o rasgos de personalidad.¹⁵

b). Motivación

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sean conscientes o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el status, la asociación con los demás y la afirmación personal. Naturalmente estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.

c). Principios básicos de dirección

- **Principio de Armonía de objetivos.** Cuanto más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficaz y eficiente será esta.¹⁶
- **Principio de motivación.** Puesto que la motivación no reduce a una cuestión de causa y efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores la estructura de recompensas, la consideren desde el punto de vista situacional y de contingencia y la integren en el sistema total de la administración, más eficaz será un programa motivacional.
- **Principio de liderazgo.** Dado que las personas tienden a seguir a quien, a su entender, les ofrece medios para satisfacer sus metas personales, mientras mejor comprendan los administradores que motiva a sus subordinados y como operan estos motivadores y entre mejor den cuenta de esta comprensión en la realización de sus acciones administrativas, es probable que sean más eficaces como líderes.

¹⁵ Administración una Perspectiva global 11 edición, Harold Koontz & Heinz Weihrich, McGrawHill México 1998 Pág.298-302

¹⁶ Administración una Perspectiva global 11 edición, Harold Koontz & Heinz Weihrich, McGrawHill México 2003 Pág.616-617

- **Principio de claridad de la comunicación.** La comunicación tiende a ser clara cuando se le expresa en un lenguaje y se le transmite de tal manera que pueda ser comprendida por el receptor.
- **Principio de integridad de la comunicación.** Cuando mayor se a la integridad y consistencia de los mensajes escritos, orales y no verbales, así como de la conducta moral del emisor, tanto mayor será la aceptación del mensaje del receptor.
- **Principio de complementariedad** de la organización informal. La comunicación tiende a ser más eficaz cuando los administradores utilizan la organización informal para complementar los cambios de la organización formal.¹⁷

8.3.5 Control

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.

a). *El proceso básico del control*

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos tratándose de dinero en efectivo, procedimiento de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa.

El proceso básico de control implica tres pasos:

- Establecimiento de normas
- Medición del desempeño
- Corrección de las variaciones

b). *Principios básicos para el control*

- **Propósito del control.** La función del control es de garantizar el éxito de los planes mediante la detención de las desviaciones respecto de ellos y la disposición de una base para emprender acciones destinadas a corregir desviaciones indeseables potenciales o reales.

¹⁷ Administración una Perspectiva global 11 edición , Harold Koontz & Heinz Weihrich, McGrawHill Pág. 616-617

- **Principio de Controles dirigidos al futuro.** A causa de los rezagos en el sistema total de control, cuanto mas se base un sistema de control en la corrección anticipante en lugar de en la simple retroalimentación de información, mayores oportunidades tendrán los administradores para percibir, antes de que ocurran, desviaciones indeseables respecto a los planes y para emprender a tiempo acciones destinadas a prevenirlas.
- **Principio de Responsabilidad de control.** La responsabilidad básica sobre el ejercicio del control recae en el administrador encargado del desempeño de los planes particulares implicados.
- **Principio de Eficiencia de los controles.** Las técnicas y métodos del control son eficientes si sirven para detectar y aclarar la naturaleza y causa de desviaciones respecto de los planes con un mínimo de costo u otras consecuencias inesperadas.
- **Principio de Control Preventivo.** Cuanto mayor sea la calidad de los administradores en un sistema administrativo, menos necesidad habrá de controles directos.
- **Principio de Reflejo de planes.** Mientras mas claros, completos e integrados sean los planes y mejor sea el diseño de los controles a fin de que sean reflejo de esos planes, mas eficazmente responderán los controles a las necesidades de los administradores.
- **Principio de Adecuación organizacional.** Cuanto mas clara, completa e integrada sea una estructura organizacional y mejor sea el diseño de los controles a fin de que reflejen el punto de la estructura organizacional en el que recae la responsabilidad sobre las acciones, tanto mas facilitaran los controles de la corrección de desviaciones respecto de los planes.
- **Principio de Individualización de los controles.** Entre mas comprensibles sean las técnicas e información de control para los administradores en lo individual que deben utilizarlas, más se les usara y más resultaran en un control eficaz.
- **Principio de Normas.** El control eficaz requiere de normas objetivas, precisas y adecuadas.

- **Principio de Control de puntos críticos.** El control eficaz implica especial atención a los factores críticos par la evaluación del desempeño con base en los planes.
- **Principio de Excepción.** Mientras mas concentren los administradores sus esfuerzos de control en excepciones significativas, más eficientes serán los resultados de su control.
- **Principio de Flexibilidad de los controles.** Para que los controles sigan siendo eficaces a pesar de fallas o de cambios imprevistos de planes se requiere flexibilidad en su diseño.¹⁸
- **Principio de Acción.** El control solo se justifica si las desviaciones respecto de los planes son corregidas mediante una planeacion, organización, integración de personal y direcciones adecuadas.¹⁹

B PLANEACION

1 Generalidades

Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzo de otros requiere normalmente de planeación. Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados.

Es un proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

2 Definiciones

2.1 La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.²⁰

¹⁸ Administración una Perspectiva global. Harold Koontz & Heiz Weihrich, McGrawHil, 11 edición. México 1998 Pág. 636-759

¹⁹ Ídem

2.2 Es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.²¹

3 Importancia de la planeacion

3.1 La eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del acaso ni de la improvisación.

3.2 Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: si administrar es “realizar a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse.

3.3 El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afama y corrige en la planeación.

3.4 Todo plan tiende a ser económico; aunque no dé esa impresión porque cualquier plan consume tiempo, que por lo distante de su realización puede parecer innecesario e infecundo.

3.5 Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja a ciegas.

4 Propósito de la planeacion

4.1 Determinar lo que debe hacerse .Esta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, o el mes próximo o cinco años más adelante.

a). La planeación no se relaciona con futuras decisiones, sino con el impacto futuro de presentes decisiones.

b). En la planeación debe trabajarse con el respaldo de los objetivos para determinar lo que debe realizarse para alcanzar esos mismos objetivos a una fecha específica.

²⁰ Planeacion estratégica Aplicada , Leonardo Goodstein, Timothy M Nolan, J. William, Mc Graw Hill Colombia 1998 Pág.5

²¹ Planeacion y Organización de empresas 8ª edición , Guillermo Gómez Ceja Mc Graw Hill México 1994 Pág.4

4.2 La planeación no intenta eliminar el riesgo .Esencial para el progreso, pero asegura que los riesgos naturales sean tomados en el tiempo correcto.

4.3 La planeación intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzcan al logro de los objetivos más importantes.

4.4 Planear es intentar prevenir crisis por aparecer; las series continuas de crisis por lo general indican una pobre planeación.

4.5 El objetivo no es el desarrollo de un “plan”, sino el establecimiento de un proceso de planeación como una parte rutinaria de la administración.²²

5 Tipos de planes

5.1 Según la clase de plan, es decir, sus objetivos, políticas a seguir, procedimientos, métodos, programas y presupuestos.

5.2 Según los fines del plan, esto es, ya sean nuevos, vigentes y correctivos.

5.3 Según el uso del plan, es decir, que sea para usarse una sola vez o varias veces.

6 Proceso de la planeacion

El proceso de planeación no es necesariamente sencillo, pero tampoco es tan difícil o complicado como uno puede imaginarse, si no se ha participado en él. Sin embargo, uno de los puntos críticos en el proceso de planeación es la forma adecuada de organizar el trabajo.

Quién va a asumir la responsabilidad de la actividad de planeación en la empresa es en realidad sencilla: el ejecutivo en jefe que se encarga de decidir, deberá asumir la responsabilidad de la planeación

Siendo la planeación un proceso mediante el cual se investiga hacia dónde se dirige la empresa, con qué medios, siguiendo qué pasos y en cuánto tiempo, su proceso comienza con.

- Una minuciosa inspección de los hechos presentes, pasados y una estimación del futuro, tanto de situaciones externas como internas de la empresa, para que con base en esa información se conozcan los antecedentes y los diferentes elementos que deberán considerarse

²² Planeacion y Organización de empresas, Guillermo Gómez Ceja Mc Graw Hill .8ª edición. México 1994
Pág. 12-22

- La determinación de los objetivos es fundamental, ya que obteniendo claridad y precisión en este concepto los demás pasos se facilitan notablemente.
- La elaboración de cursos alternativos de acción para alcanzar los objetivos fijados. Cada uno de los cursos alternativos contendrá sus políticas, procedimientos, programas y presupuestos, de tal forma que puedan aplicarse y llevarse a cabo cualquiera de ellos en el momento oportuno.

7 Pasos del proceso de planeacion

7.1 La situación presente

¿Dónde está usted ahora?

- a). ¿En qué negocios trabaja usted?
- b). ¿Cuál es su fuerza y cuáles sus debilidades?
- c). Recuerde: el único recurso realmente escaso es la competencia administrativa.
- d). ¿Qué pasará si no hace usted nada, o continúa sin cambiar?

7.2 Objetivos de la planeación

¿Dónde quiere usted estar?

- a). Los objetivos deben ser accesibles y reales, en términos humanos. El éxito acarrea éxito, y el fracaso atrae el fracaso.
- b). Los objetivos deben ser compatibles con la realidad de administrar la empresa.
- c). Los objetivos deben ser aceptables, usted debe estar dispuesto a proporcionar suficientes recursos, a pagar el precio.
- d). Los objetivos deben ser verdaderos desafíos acordes con la época en que se vive.

7.3 Suposiciones

- a). ¿Cuál será el ambiente (condiciones externas) dentro del cual su negocio deberá operar en el próximo periodo?

- Económico
- Social
- Gubernamental

7.4 Competitivo

a). ¿Qué limitaciones o restricciones hay impuestas en dirección o extensión de su actividad?

7.5 Alternativas. ¿Cómo puede usted lograr los objetivos?

a). Eliminando las alternativas con pocas probabilidades de éxito.

b). Determinando el grado de compromiso que se obtiene en cada alternativa.

7.6 La decisión

a). La planeación deberá resultar en un compromiso claro y específico, junto con una determinación de:

- Quién hará qué
- Cuándo será hecho

b). Muchos gerentes fracasan más porque no hacen nada que porque hacen algo equivocado.²³

8 Plan estratégico

El plan estratégico constituye el soporte del quehacer de una empresa o institución, en la medida en que permite establecer objetivos, diseñar estrategias, acciones y procesos evaluativos acordes con la misión, proyectándose hacia las metas que se quieren alcanzar y a la consolidación de una identidad propia de la empresa.

La planeación estratégica esta entrelazada de modo inseparable con todos los elementos de la organización, por lo tanto, todo trabajador debe de comprender su naturaleza y realización, ya que en la actualidad, debido a un ambiente agresivo de grandes cambios, la supervivencia de una organización para adaptarse a este medio depende en gran medida de la habilidad que posea. La situación ideal para una organización es la de diseñar estrategias excelentes y que puedan implementarse de manera eficiente.

8.1 Definiciones de Plan Estratégico.

- Es todo aquel proceso de análisis de la situación actual, estableciendo metas y objetivos claros lográndolos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la

²³ Planeacion y Organización de empresas, Guillermo Gómez Ceja Mc Graw Hill .8ª edición .
Pág. 27-29

situación futura planeada, por tanto, se debe trabajar dentro de este contexto siendo realistas y objetivos.

- Es el instrumento que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios del mañana. Es decir que es la herramienta de la administración que puede crear oportunidades de aumento significativos en las utilidades, por lo cual se considera para las empresas de suma importancia”.²⁴
- “Planear es decidir ahora lo que se hará más adelante, especificando entre otras cosas el como y cuando se harán”.
- “Planeación estratégica es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos”

8.2 Objetivos Del Plan Estratégico

Toda organización debe saber donde se encuentra y a donde quiere llegar. Es por esto que la planeación estratégica tiene sus propios objetivos, los cuales pueden variar de acuerdo a su implementación. Dentro de los objetivos que busca la planeación estratégica están:

- Mejorar la posición de la empresa en el mercado
- Búsqueda de mayor rentabilidad
- Establecimiento de mayor imagen y prestigio.
- Mayor crecimiento en las diferentes áreas de la empresa
- Responsabilidad social
- Aumento en la participación en el mercado

8.3 Características del Plan Estratégico

Se dedica exclusivamente a cuestiones fundamentales, por ejemplo responde a preguntas como: ¿en que negocio estamos? Y ¿en que negocio deberíamos estar?, ¿quiénes son nuestros clientes? Y ¿quiénes deberían ser nuestros clientes? Algunas características del plan estratégico son:

²⁴12 Pensamiento Estratégico para la Empresa de Éxito. Hans Taylor. Pág. 185
13Fundamentos de Marketing, Stanton/EtzeLiWalker. Pág. 56

- Ofrece un marco de referencia para una planeación detallada y para las decisiones ordinarias, sobre como afrontar las decisiones diarias.
- Establece un marco de referencia temporal más largo que otro tipo de planeación
- Contribuye a orientar las energías y recursos de la empresa, hacia aquellas actividades que tengan un grado más alto de prioridad.
- Por ser una actividad de alto nivel de la organización, participa activamente en ella, permitiéndoles y apoyar la aceptación de niveles más bajos.²⁵

8.4 Etapas del Plan Estratégico

Para llevar a cabo la planificación estratégica se necesitan cuatro pasos esenciales:

- **Análisis de la situación actual:** En esta etapa se reúne y se estudia la información relativa, a uno o más aspectos específicos de la empresa. El análisis de la situación actual es de vital importancia, pues constituye el fundamento de las decisiones de la planeación estratégica ya que al no realizar un análisis objetivo se puede caer en errores que conlleven a obtener resultados frustrantes, costosos y no deseados.

Para poder hacer un análisis de la situación actual es conveniente realizar un análisis del FODA de la empresa.

*** Establecimiento de misión:** La misión consiste en tener un propósito que cumplir, es la razón de ser del negocio: es decir, tener claro que actividades estamos haciendo, por qué los estamos haciendo y para quién lo estamos haciendo.

*** Establecimiento de objetivos:** El establecimiento de objetivos es de suma importancia ya que estos, fortalecen el campo de acción de una empresa, es necesario que se establezcan de forma clara los deseos de la empresa.

²⁵ Tesis, Diseño de un plan estratégico de alianzas corporativas que incremente la competitividad en la mediana empresa del sector comercio en el área metropolitana de San Salvador. Funes de Arteaga, Claudia Patricia; Presentación Monroy, Ana Lisette, 2001.

* **Estrategias:** la selección de estrategias sirve para fortalecer el cumplimiento de los objetivos plasmados en el plan. Es importante que las estrategias se acompañen de sus respectivas acciones para que sean efectivas y viables en el cumplimiento de los objetivos.

8.5 Tipos de Planes Estratégicos

Los planes estratégicos se clasifican en:

* **Propósitos o misiones:** Aquí se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución.

* **Objetivos o metas:** Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto Terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

* **Estrategias:** Son la determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adaptación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

* **Políticas:** Forman parte de los planes, en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones.

* **Procedimientos:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

* **Reglas:** Se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discreción de cada persona. Son por lo general el tipo de plan más simple.

* **Programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear para llevar a cabo un curso de acción.

* **Presupuestos:** Es una formulación de resultados esperados expresados en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras.²⁶

8.6 Procesos de la Planeación Estratégica

El proceso de la planeación estratégica se puede decir que resulta de tres subprocesos diferentes, que están implícitos y explícitos en los procesos señalados a continuación:

* Los procesos cognoscitivos de los individuos que comprenden el ámbito externo y las capacidades internas de la empresa.

* Los procesos sociales y organizativos que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo del consenso.

* Los procesos políticos que afectan la creación, retención o transferencia de poder, dentro de la organización.²⁷

C. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1 Definiciones

1.2 Es una respuesta al cambio, una estrategia educativa con finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio.²⁸

²⁶ Ídem

²⁷ Administración un perspectiva global, Harol koont`z Pág. 130

²⁸ Desarrollo Organizacional, Rafael Guizar Montufa .Mc Graw Hill 2004. 2ª México 2004 edición. Pág.7

1.3 Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización.²⁹

2 Características del Desarrollo organizacional

2.1 Se basa en la investigación y en la acción. Esto significa recolección de datos sobre una unidad, grupo, departamento o la organización en conjunto y proporcionar a los empleados esos datos para que analicen y desarrollen hipótesis sobre como debería de ser esa unidad si fuese excelente. En otras palabras el desarrollo organizacional utiliza un diagnostico de situación (investigación) y una intervención para modificar la situación (acción), y, posteriormente, un esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación. La metodología de investigación-acción la adoptan especialistas en entrenamiento de las naciones unidas, en empresas del sector publico y privado de varios países en desarrollo, como la estrategia mas completa para un desarrollo organizacional.

2.2 El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento, con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.

2.3 El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan identificar e implementar cambios (sean técnicos, de procedimiento, estructurales u otros) necesarios para mejorar el funcionamiento de la organización.

2.4 El desarrollo organizacional cambia el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción o respuesta, el incremento de la calidad del trabajo y el aumento de la eficacia.³⁰

²⁹ ABC del desarrollo Organizacional, Carlos Augusto Camera, Verónica de Leon & M.E. López Trillas Editores. 1ª edición. Pág.17

³⁰ Gestión del Talento humano, Adalberto Chiavenato, Mc Graw Hill Bogota 2002. Pag 340-343

3 Objetivos del desarrollo Organizacional

Aunque los objetivos específicos de los programas de desarrollo organizacional varían, se presentan constantemente ciertos amplios objetivos. Estos programas tienen por objeto aumentar:

- 3.1** El nivel de apoyo y confianza entre los participantes, desarrollando comunicaciones abiertas y auténticas.
- 3.1** La confrontación abierta de problemas organizacionales y de situaciones en que la autoridad de posición se refuerza con la autoridad basada en la experiencia
- 3.2** y el conocimiento.
- 3.3** La franqueza y autenticidad de las comunicaciones organizacionales.
- 3.4** El entusiasmo personal y el auto-dominio.

El Desarrollo Organizacional invierte el proceso normal de cambio porque trata de modificar las destrezas, estructuras y relaciones modificando los valores y actitudes de los participantes.

El desarrollo organizacional retira deliberadamente el énfasis de la estructura, las destrezas técnicas, los medios y los resultados personales, al diagnosticar los males de la organización. Concentrándose en las finalidades de ésta, en el proceso de interacción humana y en la cultura de la organización, acepta estas áreas como aquellas donde están los problemas que impiden la mayor integración posible dentro de la empresa.

El objetivo global del Desarrollo Organizacional es cambiar los valores, actitudes y creencias de las personas.

Lo primero es el cambio de valores personales del sistema, unido al cambio en la forma en que las personas se tratan las unas a las otras.

Los procedimientos operativos, los costos, descripciones de cargos, programas de producción todo el aspecto racional de la compañía vienen a depender de cómo un grupo de personas se sienten a sí mismas y a los demás como personas.

4 Estrategia del desarrollo organizacional

4.1 Recopilación de datos sobre las operaciones, actitudes y comportamiento organizacional. Pueden clasificarse convenientemente como etapa de diagnóstico del cambio organizacional planeado. Algunos científicos del comportamiento se sirven del término congelamiento para denotar esta etapa. El término implica que algunas personas tienen la tendencia a “congelarse”, en sus actitudes de conflicto o competencia, y en políticas operativas y costumbres anticuadas

4.2 Retroalimentación de los datos a las personas interesadas. . Las etapas de recopilación de datos y de retroalimentación Un paso preliminar del diagnóstico consiste en que el asesor y el cliente principal (el gerente de planta, el presidente de la compañía o el vicepresidente divisionario, por ejemplo) se reúnen para llevar a cabo una evaluación preliminar de los problemas de la compañía.

4.3 Planeación en equipo, de las soluciones. El asesor suministra esta retroalimentación en términos de algunos de los problemas fundamentales que se han identificado durante la fase de recopilación de datos. Al grupo se le estimula entonces para que fije prioridades acerca de los problemas y las discuta bajo la dirección del asesor. En el curso de estas reuniones, el asesor (a quien se denomina también agente de cambio o adiestrador) actúa como un educador que adiestra a los participantes sobre la manera de hacer frente y de analizar los problemas que se discuten.³¹

5 Proceso del desarrollo organizacional

5.1 Diagnóstico: a partir de la investigación sobre la situación actual. En general el diagnóstico es la percepción de la necesidad de cambio en la organización o en parte de ella. El diagnóstico se debe basar en entrevistas con las personas o con los grupos involucrados.

³¹ Organización y Administración, Enfoque situacional, Gary dessler, Prentice Hall México 1979

5.2 Intervención: Acción para modificar la situación actual. La intervención se define y planea mediante talleres y análisis entre personas y grupos involucrados, para determinar las acciones y el rumbo adecuado para el cambio.

5.3 Refuerzo: Esfuerzo para estabilizar y mantener la nueva situación a través de la retroalimentación. En general el esfuerzo se obtiene a través de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de retroalimentación respecto al cambio alcanzado.³²

6 Indicadores para medir el desempeño del Desarrollo Organizacional

6.1 Problemas diferentes. La cantidad de problemas por la organización no experimenta diferencia alguna. sin embargo, tal cantidad aumenta a medida que la gente clasifica los problemas que se han de atacar; una señal manifiesta de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.

6.2 Los meta elementos. cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la falta de avance del esfuerzo de cambio. por más paradójico que parezca, es señal de adelanto, ya que detrás de estas quejas hay una motivación que debe ponerse al descubierto y orientarse en bien de la organización en general.

6.3 Problemas a la orden del día. cuando los problemas, intereses y avances referentes al esfuerzo de cambio pasan de manera rutinaria a ser parte del orden del día de las reuniones periódicas de gerentes y la junta de comité, son señales de avance, esto quiere decir que el esfuerzo de cambio se vigila, regula y atiende constantemente.

6.4 Control de esfuerzo. la celebración de actos con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar su dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer a los individuos sus logros al ayudar en el esfuerzo de cambio.³³

³² Administración de la empresa Restaurantera, Franco López, Armando ,Trillas Editores, 1ª ED, México 2004 Pág.161

³³ ABC del desarrollo Organizacional, Carlos Augusto Camera, Verónica de Leon & M.E. López Trillas Editores.1ª edición. Pág. 18

7 Objetivos y Propósitos del Desarrollo Organizacional

OBJETIVO	PROPÓSITO
Obtener o generar la información objetiva necesaria	Conocer la realidad organizacional y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente
Crear un clima de receptividad	Reconocer las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas
Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias	Confrontarlos y cambiarlos
Establecer un clima de confianza	Que no exista manipulación entre los subsistemas del cliente
Desarrollar las potencialidades de los individuos	Que las Áreas técnica, administrativa e interpersonal se fortifiquen
Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos	Que exista sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo
Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)	Liberar la energía bloqueada en individuos y grupos o que ha sido referida en los puntos de contacto e intervención entre ellos
Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma	Que exista una meta común
Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines	Orientar la programación de actividades y evaluación de los desempeños de los sectores, grupos

	e individuos
Despertar la conciencia de establecer objetivos, metas y fines	Que exista un buen comportamiento de los hombres en las organizaciones
Buscar normas informales	Que caractericen la cultura específica de la organización
Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo	Observar como influyen sobre los objetos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos Adaptabilidad en el funcionamiento de la organización
Asociar la autoridad legal y el estatus funcional a las tres competencias: Técnica, administrativa e interpersonal	Que exista un orden en el proceso
Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos	Lograr la unión de objetivos
Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos	Que exista una cultura y haya trascendencia
Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles	Una mejor información y soluciones para las estrategias
Estimular las emociones y sentimientos de las personas	Proporcionar datos válidos sobre la realidad organizacional. Por si se reprimen, disfrazan, niegan o rechazan constituirían factores negativos para la salud organizacional

	Porque su canalización inteligente y auténtica se constituya también en energía liberada para fines productivos para las personas y la organización
--	---

Fuente: ABC del desarrollo Organizacional 1ª Edición, Carlos Augusto Camera, Verónica de Leon & M.E López Trillas Editores³⁴

8 Valores que se deben considerar en la práctica del Desarrollo Organizacional.

- 8.1 Colaboración
- 8.2 Búsqueda de la excelencia
- 8.3 Trabajo en equipo
- 8.4 Punto de vista holístico o sistémico
- 8.5 Independencia e interdependencia
- 8.6 Búsqueda de crecimiento constante
- 8.7 Libertad, responsabilidad.
- 8.8 Confianza
- 8.9 Toma de riesgos
- 8.10 Calidad de vida
- 8.11 Apertura
- 8.12 Autenticidad.

9 Disciplinas con las que se relaciona el Desarrollo Organizacional

No se puede considerar al Desarrollo Organizacional como una disciplina independiente, por lo tanto requiere del consenso de otras disciplinas para llevar a

³⁴ ABC del desarrollo Organizacional, Carlos agosto Camera, Verónica de leon & M.E.Lopez Trillas Editores.1ª edición. Pág. 18

cabo su función. El siguiente cuadro muestra la relación del Desarrollo Organizacional con algunas de ellas.

DISCIPLINA	RELACIÓN QUE GUARDA CON EL D. O
INGENIERÍA	Proporciona los elementos técnicos de las organizaciones. Como: tecnología, procesos de transformación, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre máquina, etcétera.
ADMINISTRACIÓN	Ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones: plantación, organización, coordinación, control, ejecución. Estudia aspectos de planeación estratégica, economía, sistemas administrativos
PSICOLOGÍA	Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de Los individuos, motivación. Proporciona herramientas para recopilar información y relacionadas con la educación de las Personas.
SOCIOLOGÍA	Se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles, actividades de una organización, comunicación y relación con el medio
ANTROPOLOGÍA	Aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: Orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. Aquí se relaciona el concepto de cultura organizacional
FILOSOFÍA	Proporciona al D. O. una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano, Llevando así una forma de ver y vivir La

	vida en armonía con todos y todo lo que le rodea
TEORÍA DE SISTEMAS	Le da al D. O. Y sus trabajos una visión global o total de las organizaciones. Estudia a los sistemas totales y subsistemas con sus relaciones e Interdependencias

Fuente: ABC del desarrollo Organizacional 1ª Edición, Carlos Augusto Camera, Verónica de Lón & M.E. López Trillas Editores³⁵

10 Problemas que soluciona frecuentemente el Desarrollo Organizacional

Los casos en que el D. O. Ha intervenido se relacionan con problemas de:

- 10.1** Comunicación. Con más frecuencia del tipo ascendente.
- 10.2** Conflictos. Entre grupos y de liderazgo.
- 10.3** Identificación y destino. Crecimiento de la tecnología, objetivos y metas.
- 10.4** De Satisfacción. Proporcionar incentivos con más frecuencia y más adecuados y apropiados para los empleados.
- 10.5** Eficiencia organizacional. Medidores de ganancias a base de desperdicio, costos, índice de rotación o de cualquier otra forma en que la eficiencia puede ser medida.
- 10.6** Adaptación al cambio de tecnología, de mercado, de cultura, etcétera.

En general, todas estas exigencias, y otras que no se mencionan, pueden ser agrupadas en tres clases:

- * Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- * Problemas de satisfacción y desarrollo humano.
- * Problemas de eficiencia organizacional.³⁶

³⁵ ABC del desarrollo Organizacional, Carlos Augusto Camera, Verónica de Leon & M.E. López Trillas Editores. 1ª Edición. Pág. 23

³⁶ ABC del desarrollo Organizacional, Carlos Augusto Camera, Verónica de Leon & M.E. López Trillas Editores. 1ª Edición. Pág. 23

11 Técnicas del Desarrollo organizacional

11.1 Entrenamiento de la sensibilidad: Es la técnica mas amplia y antigua del desarrollo organizacional. Esta consiste en reunir grupos denominados grupos E (grupos de entrenamiento) orientados por un líder entrenado para aumentar la sensibilidad en cuanto a sus habilidades y dificultades en las relaciones interpersonales. El resultado es mayor creatividad (menos temor de los otros, y estar menos a la defensiva), menor hostilidad en cuanto a los demás (debido a que los comprende mejor) y mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas sobre el comportamiento en el trabajo. Esto favorece la flexibilidad del comportamiento de las personas con los demás. Generalmente se aplica de arriba hacia abajo, comenzando por la cúpula de la organización y descendiendo hasta los niveles inferiores.

11.2 Análisis Transaccional (AT): Técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales ocurren mediante transacciones. La transacción es cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El análisis transaccional es una técnica destinada a individuos y no a grupos, pues se concentra en los estilos y contenidos de las comunicaciones personales. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles y dar respuestas naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación (los denominados juegos), en los cuales la intención o el sentido de las comunicaciones es oscuro o distorsionado. El análisis transaccional se parece a una terapia psicológica para mejorar la relación interpersonal, que permita a cada individuo auto diagnosticar su interrelación con los demás, para modificarla y mejorarla gradualmente.

11.3 Desarrollo de equipos: Técnica de modificación del comportamiento en que se reúnen varias personas y varios niveles y áreas de la organización bajo la coordinación de un líder y se critican mutuamente buscando un punto de encuentro para que la colaboración sea mas fructífera, eliminando las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento. La idea básica es construir equipos mediante la apertura de mentalidad y la acción de las personas.

En el trabajo en equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento o especialidad para lograr la predisposición sana hacia la interacción y, en consecuencia, hacia la creatividad y la innovación. Muchas organizaciones están transformando su estructura organizacional, basada en la departamentalización funcional, en redes integradas de equipos que buscan la flexibilidad, innovación y cambio. En consecuencia los equipos eficaces requieren definición clara de filosofía y misión de la organización, estructura organizacional flexible y participativa, sistemas organizacionales adecuados, políticas organizacionales que permitan el compromiso de las personas y empleados entrenados con habilidades técnicas e interpersonales.

11.4 Consultoría de Procesos: Técnica en que cada equipo es coordinado por un consultor cuya actuación varía mucho. La coordinación permite ciertas intervenciones para que los equipos sean más sensibles a los procesos internos de establecimiento de metas y objetivos, de participación, de sentimientos, de liderazgo, de toma de decisiones, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarlos a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo y ayudar a los miembros del equipo a desarrollar el diagnóstico de barreras y las habilidades de solución de problemas, para fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas y aumentar la eficacia.

11.5 Reunión de confrontación: Técnica de modificación de comportamiento, con la ayuda de un consultor interno o externo (denominado tercera parte). Dos grupos antagónicos en conflicto (desconfianza recíproca, discrepancia, antagonismo, hostilidad, etc.) pueden ser tratados a través de una reunión de confrontación, en ella cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro como si estuviese delante de un espejo. En esta reunión cada grupo presenta al otro los resultados de estas evaluaciones y es interrogado respecto de sus percepciones. Luego sigue una discusión, inicialmente acalorada, tendiente a buscar una posición de comprensión y entendimiento recíprocos del comportamiento de las partes involucradas.

La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socio terapéutico, para mejorar la salud de la organización, incrementando las comunicaciones y las relaciones entre los diferentes departamentos o equipos y planeando acciones correctivas o profilácticas.

11.6 Retroalimentación de datos (feedback de datos): Técnica de cambio de comportamientos que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos recibe el individuo, mayor será su posibilidad de organizarlos y actuar con claridad. La retroalimentación de datos proporciona aprendizaje de nuevos datos de si mismo, de los demás, de los procesos grupales o de la dinámica de toda organización, datos que no siempre se tienen en cuenta. La retroalimentación se refiere a las actividades y procesos que reflejan la manera como una persona es percibida o vista por los demás. Esta técnica requiere intensa comunicación y flujo adecuado de información dentro de la organización para actualizar a los miembros y permitir que ellos mismos puedan tomar conciencia de los cambios y explorar las oportunidades que generalmente se encuentran encubiertas en la organización.³⁷

12 Resultados de la implantación del Desarrollo Organizacional

a. AT&T las fuerzas del cambio en la organización y el ambiente habían despertado en Robert Allen iniciar un programa de cambio el cual cambiaría la cultura de la empresa gigante, para que esta fuera mas responsable y flexible hoy en día AT & T después de implementar las técnicas del DO cambio la actitud de los empleados poniendo en ello un lema de “Lo podemos Hacer” con lo cuales se lograron los objetivos comunes.

b. Jeanne Duck, del Boston Consulting Group, ha ayudado a muchas organizaciones con lo programas de cambio. Duck recomienda formar un equipo de transacciones administrativas que tenga la responsabilidad de dirigir.

³⁷ Gestión del talento humano, Idalberto chiavenato ,Mc Graw Hill Bogota2002 Pág.344-347

Una de las empresas que ha obtenido beneficios del desarrollo organizacional es British Airways. Con la idea de que un estilo administrativo frío y autoritario pondría en riesgo el compromiso con servicios cordiales y atentos, medulares para un cambio en British Airway, la alta dirección de la línea aérea envió a 35,000 empleados a un programa de capacitación, diseñado para que mejoraran su sensibilidad de sus propias necesidades pero también para las de sus compañeros y clientes. Además, los 2,000 gerentes de la línea aérea tuvieron que aprender técnicas para tomar decisiones en grupo; se ofrecieron seminarios con nombres como “La gente va primero” y “Listo par los negocios”, y los gerentes jóvenes incluso participaron en juegos para desarrollar su espíritu de equipo. El volumen ha aumentado y ahora la línea tiene fama de ofrecer un magnifico servicio, a pesar de que sus empleados dicen que se sienten ocupados y preocupados.

c. Allan Willett Presidente y propietario único de Willett Internacional levanto una compañía, hasta convertirla en un competidor importante del negocio de marcar y poner códigos a los productos con ingresos anuales altos. La empresa implemento el DO, se pudo trabajar en grupos organizando un equipo de profesionales expertos pudo cambiar la mentalidad de los otros empleados ahora la empresa sigue prosperando y en la actualidad esta considerando de ampliar su base de productos.

d. Cigna Corporation Encontró, que adoptar el DO mejoría las relaciones laborales significando cambios drásticos y que las dos partes reconocieran que era algo preciso de hacer. Cuando se reconoció lo que era necesario cambiar se formaron equipos organizados siguiendo las líneas del negocio. La composición variada de los equipos permite ahora que los empleados compartan información relativa a sus campos de experiencia considerando que los resultados son cuantificables, las quejas por los problemas de sistemas han disminuido un 63% y los resultados de los sistemas que tienen un 100% de exactitud.³⁸

³⁸ Administración Stoner, James A.F, Prentice Hall Hispanoamericana S.A 6edición, México 1996 Pág.467

D. LA EFICACIA

1 Generalidades

La eficacia implica elegir las metas acertadas. Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia. De hecho, Drucker afirma que la eficacia es la clave del éxito de una organización. Antes de dedicarse a hacer algo en forma eficiente, se debe de estar seguros de que se ha encontrado algo acertado para hacer.

No se cree en la eficacia como una ciencia, y se asegura que la persona eficaz, lo es por suerte o por las circunstancias. Sin embargo se debe creer, que si hay algo de ciencia y mucho de suerte, y como ambas cosas influyen en el hombre como ser racional con capacidad de perfeccionarse, se deberá hacer un intento de desglosar los principios que constituyen los fundamentos de la eficacia.

2 Definiciones

2.1 La eficacia es el cumplimiento de objetivos.³⁹

2.2 Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer.⁴⁰

2.3 La eficacia debe entenderse como el empleo mínimo de recursos para un fin determinado.⁴¹

³⁹ Administración una Perspectiva global 11 edición , Harold Koontz & Heiz Weihrich, McGrawHill

⁴⁰ Administración 6ª edición Stoner 1996, James A.F, Prentice Hall Hispanoamericana S.A

⁴¹ Economía y empresa, Manual de la eficacia , Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest España 1998
Pág.11-16

3 Los principios de la eficacia

3.1 Querer es poder

La voluntad de ser eficaz es la facultad de la persona que quiere educarse para serlo. No es cierta, por lo tanto, la afirmación de que «quien vale, vale para todo», pues hemos podido comprobar que una misma persona es eficaz en una función y un desastre en otras.

De este hecho se infieren dos cosas importantes: que hay que adaptar bien a la persona a su tarea y que hay que motivarla para que sea eficaz, ya que la voluntad no se compra.

Dicho de otra forma: una persona es más eficaz cuando quiere serlo que cuando se le impone. Las motivaciones de las personas son muy diversas, por lo que deben adecuarse convenientemente a cada una.

Algunos se mueven por motivos simplemente materiales, pero son más numerosos los que se mueven, en general por motivos trascendentes; es decir, los que se elevan del plano material y quieren formar equipo o conseguir otros objetivos aparte de la propia satisfacción personal.

3.2 Toda tarea puede ser mejorada

Los progresos tecnológicos pueden funcionar hoy, pero mañana quedarán obsoletos o, simplemente serán menos eficaces.

Se puede considerar eficaz una tarea cuando se realiza con mayor rapidez produce más satisfacción a quien la ejecuta o resulta más trascendente para los destinatarios.

La historia está llena de ejemplos de trabajos que fueron la envidia de todos por su mérito de ejecución y que sin embargo hoy no podrían enseñarse por su falta de eficacia.

Por lo tanto, ningún procedimiento debe ser aceptado como el mejor, sino que debe inducirnos a un sistemático análisis en busca de su perfeccionamiento.

3.3 Cada empresa es diferente

Las empresas son diferentes, entre otras cosas, porque en el mismo sector de actividad imagináramos dos empresas idénticas en métodos y recursos, una siempre sería próspera y la otra no tanto.

Y volviendo a los motivos que hacen que una empresa sea líder de su sector, comprobaremos que son las personas las que las hacen diferentes. Por ello es tan importante el principio de que las empresas son eficaces, no por sus tecnologías y recursos, sino por las personas que las integran. Nunca debe dejarse al azar el que las personas que operan en una empresa queden sujetas a simples técnicas de organización, sino que es preciso intervenir y motivarlas para ser más eficaces. Superarse es cuestión de motivación, y una empresa motivada hará una mayor cantidad de cosas y las hará mejor que si esa misma empresa estuviera desmotivada.

3.4 Busquemos siempre al mejor

Partiendo de que cada persona es diferente, y de que se precisan aptitudes y ganas de trabajar con eficacia, debemos buscar, antes de actuar, a las personas capaces de conseguirlo.

Deberemos asignarles la tarea adecuada, a la vez que ejercemos sobre ellas la motivación que mayor efecto les cause.

3.5 Planear todo con el objetivo de ser eficaces

Es natural carecer de motivación cuando no se conoce el plan de actuación. Improvisar puede ser atractivo, pero lo eficaz es conocer el plan de trabajo y las circunstancias con las que el responsable puede llegar a encontrarse; por lo tanto, no debe dejarse nada a la improvisación porque, en caso contrario, el resultado será mucho más costoso.

La eficacia de un plan dependerá de su elaboración, y está comprobado que un problema, cuando se define bien, está ya medio resuelto.

Además, un plan es tanto mejor cuanto más desarrollado esté, hasta poder llegar a descomponerlo en micro movimientos.

Para perfeccionar un plan, deberemos motivar al encargado de su elaboración, por aquello de que cuatro ojos ven más que dos. Se debe dar tanto al jefe como al ejecutor la opción de llevar a cabo un «plan concertado», es decir, permitiendo a ambos hacer un análisis individual y pactando después lo que será el plan.

Lo que es bueno para uno, puede no serlo para otro. De ahí que, en la duda, debe dejarse al encargado la última decisión.

Una empresa motivada hará más cosas y mejor que esa misma empresa desmotivada.⁴²

3.6 Todo plan debe ser medido y controlado

La persona ejecutora de un plan debe saber que su superior esta conforme con el desarrollo del mismo. En estos casos, es eficaz medir la actuación del ejecutor porque resulta humanamente gratificante que se considere su avance

Por otro lado, si se equivoca en algo debe ser corregido en cuanto se detecte una desviación.

No hay duda de que la mejor colaboración la logrará quien sea capaz de aumentar los deseos de seguir el plan a través de perfeccionar lo sucesivos, obteniendo de cada corrección una reacción más positiva por parte del ejecutor.

3.7 Usar siempre los mínimos recursos posibles

La eficacia debe entenderse como el empleo mínimo de recursos para un fin determinado. Estamos acostumbrados a hablar de recursos escasos y, sin embargo, la situación más frecuente en el mundo es más bien otra, ya que se usan más recursos de los necesarios. Si un trabajo puede hacerlo un perfil no hay que utilizar a un especialistas y un jefe no debe encargarse de lo que puede hacer su subordinado Dicho de otro modo, no hay que emplear un capital excesivo porque los recursos suelen ser muy gravosos además de escasos; usar siempre los mínimos, incluso en el plano humano, es un principio de economía y de eficacia.

Por lo tanto, teniendo todo esto en cuenta de antemano «recursos mínimos» deben entenderse como «los recursos necesarios y no más».

3.8 Hacer la tarea «lo peor posible» sólo como está diseñada

Este principio es semejante al que se enuncia así en control de calidad: «fabrique lo peor posible». Es decir, fabrique estrictamente dentro del estándar de calidad exigido porque silo hace mejor de lo debido, es señal de que derrocha algo o desea regalar calidad.

⁴² Economía y empresa, Manual de la eficacia , Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest España 1998
Pág.14-16

La tarea es precisamente ésa y no otra que resulte más cara o más compleja. No debemos derrochar, basta con hacer lo que se debe hacer.⁴³

3.9 Lograr que todo esté en su sitio

El orden es una condición imprescindible para la eficacia, de lo cual se infiere que ésta se logrará si cada persona tiene su cometido y viceversa.

Lo peor de una organización que desee ser eficaz es el desorden en las personas y cosas.

No es habitual que haya eficacia con desorden, aunque el hecho de que todo esté en su sitio no significa que ese sitio no pueda cambiarse para hacer más eficaz una tarea.

3.10 Nadie es buen juez de su eficacia

Este principio nos lleva a la necesidad de asignar a alguien como juez de las actuaciones de los ejecutores de una tarea.

Dicho juez debe tener ascendiente sobre quien ejecuta, y saber hacer las cosas de forma eficaz. Nadie es, además, capaz de auto corregirse sin un esfuerzo, y es bueno que haya alguien que corra cualquier desviación de una tarea.

No obstante, todos estos principios son discutibles en algunos casos excepcionales, como el de los trabajos artísticos, por ser implanificables, incontrolables, y por precisar despilfarros de imaginación. Las labores directivas son, en gran medida, una cuestión de «arte», una mezcla de imaginación, intuición e inspiración, por lo que plantificarlas y controlarlas implica una difícil tarea.

De los diez principios anteriores debe extraerse la conclusión de que no hay que dejar nada a la improvisación. Todos ellos, sin embargo, parten del error de dar por hecho que todo es posible, porque es preciso reconocer que las turbulencias del entorno pueden obligar a recurrir a la creatividad sobre la marcha. Ahora bien, ello no es un obstáculo para que no se apliquen esos principios siempre que sean posibles.

En suma, nada ni nadie es capaz de ser eficaz sólo con esos principios. Cuando de verdad se quiere ser eficaz o crear organizaciones eficaces, es importante

⁴³ Economía y empresa, Manual de la eficacia, Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest España 1998

mantener una actitud investigadora, que nos haga analizar todos esos principios y que nunca nos haga despreciar algo que ayude a mejorar lo que ayer aceptábamos como óptimo. Las reconversiones son labor de todos los días, y la mejora de cualquier cosa, por pequeña que sea, es un paso para la reconversión permanente que se debe introducir en cualquier actividad.

Las desgracias que a veces padece la humanidad suelen ser consecuencia del desprecio de pequeños detalles relativos a la eficacia. Si nos hubiéramos empeñado en hacer todo eficazmente no habría desempleo, ni crisis energéticas, ni revoluciones. Hubiera habido pequeñas crisis de desempleo, pequeñas reconversiones energéticas o pequeñas diferencias entre unas ideologías y otras, pero no las crisis y las revoluciones de la era post industrial.

Los organismos públicos podrían ser un ejemplo de cómo la ineficacia produce malestar y lleva a los pueblos a no someterse al rigor de los principios ya mencionados. Coordinación, eliminación de lo no eficaz y subsidiariedad son los mejores principios para ir consiguiendo eficacia en un país. Productividad es también sinónimo de eficacia o, al menos, la medida de esa eficacia. La rentabilidad es otro modo de lograrla, y el desempleo y el malestar social son consecuencia de no aplicar sistemáticamente todos estos principios.

4 Eficacia directiva

Taylor observó a varios trabajadores que realizaban operaciones elementales y vio que, aunque debían hacer todos lo mismo, lo hacían de modo diferente. Así llegó a la conclusión de que había que buscar el mejor método y que los superiores tenían también que exigir el mejor método. Esto requería que alguien les convenciera de que ese método elegido era mejor al consumir menos energía, cansar menos y lograr mayor eficacia para todos.

Extrapolando sus conclusiones, pasó a analizar lo que se hacía en las oficinas de administración de la misma empresa, y observó que era también una anarquía de métodos. Así pues, concluyó que todo aquello era consecuencia de la dirección,

única responsable de la anarquía e ineficacia imperantes, y que la eficacia directiva estaba por plantearse.⁴⁴

4.1 La falta de tiempo

Un presidente de empresa pidió a un consultor que le ayudara a aclarar por qué le faltaba tiempo. Antes de llegar a ninguna conclusión, fue a analizar lo que hacían los «ejecutivos» y observó que les faltaba tiempo para resolver problemas. Pero también detecté que en talleres y oficinas había demasiados papeles, partes, etcétera.

Entonces, tras sus observaciones, se reunió con el presidente y le informó de lo mal que se trabajaba en su empresa. Esto motivó una reunión en la que se trató la necesidad de fijar modos de actuación para operarios y oficinistas y, además, de lo imprescindible de medir la actuación de los empleados.

4.2 Una mayor delegación

Para alcanzar un futuro eficiente hay que cumplir necesariamente estos requisitos:

- a.** Definir ese futuro mediante métodos inductivos y participativos, y con todos los directores.
- b.** Asignar encargos concretos a los directivos que sean capaces de realizarlos.
- c.** Pedir periódicamente sus resultados a esos directivos.
- d.** Aplicar una corrección a quien no alcance objetivos de calidad y coste, y conceder un premio a los que sí realicen sus encargos.

Dirigir es conseguir objetivos delegando los encargos, partiendo de compromisos con todos y cada uno de los responsables capaces de alcanzarlos.

Delegar, por otro lado, es un trabajo arduo para quien lo realiza, porque a cada persona hay que motivarla y exigirle en el momento adecuado. No se trata de abandonar la responsabilidad, sino de medirla cada vez que sea preciso para

⁴⁴ Economía y empresa, Manual de la eficacia, Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest España 1998
Pág.79-84

premiar, castigar o dar el oportuno apoyo. Se debe ser eficaz, «cuando en salud» antes de no poder conseguir algo. Dirigir es exigir.

4.3 Hay que organizarse mejor

Supongamos que tenemos cinco delegados y para cada uno, un objetivo concreto: OA, OB, OC, OD, y QE, los cinco objetivos están cuantificados en ventas, quejas o reclamaciones, demoras, stocks en almacén y, por último, procesos. Cada delegación ha de velar por las cinco funciones A, B, C, D y E: reducción de stocks, en expediciones que afectarán a 4 y a 5; aumento de ventas y su porcentaje, que coordina «1 » pero también ha de velar por los que buscan reducir reclamaciones; y los que intentan reducir la demora de pedidos, 3 y 4, que tampoco permitirán que las expediciones se retrasen. Siempre habrá alguien a quien exigir aquello que tenga que mejorar.

4.4 El análisis sistemático: el Test.

En la dirección por objetivos moderna, el análisis debe ser sistemático, y precisa de un entrenamiento basado en reuniones programadas. Y el jefe es, hoy en día, servidor de todos sus subordinados. Si un día debe despachar con alguno de ellos, conviene que tenga en su agenda sus logros y las tareas que ha efectuado satisfactoriamente, y también las que ha hecho mal. Entonces tratarán sobre los objetivos no alcanzados o incumplidos, y sobre los medios para corregirlos.

También debe aprovechar la ocasión, como ya se ha indicado, para comentar a su subordinado todo aquello que hace bien y, a la vez, advertir con una sonrisa de lo mal realizado. El mejor test de un jefe son esas entrevistas individuales, en las que se habla cara a cara con datos concretos sobre las actuaciones buenas o malas de los subordinados.

Para los que se organizan así, es suficiente con llevar una agenda con el nombre de los subordinados, que pueden tener el «título» de delegados concedido por el jefe y, en dos hojas, derecha e izquierda, anotar lo que éstos van ejecutando correctamente y lo que no. En cada reunión. Se van tachando las felicitaciones por todo lo que se ha apuntado en la hoja izquierda, así como las «reprimendas» de corrección por lo que haya hecho menos bien, a la derecha.

El mejor estímulo para cada directivo es esa medida del jefe, pues se siente valorado e indirectamente apreciado.

4.5 Rutinizar lo rutinizable

La eficacia directiva está muy ligada al verbo rutinizar. Llamamos así a la normalización de todo cuanto prevemos que se repetirá. Si el afectado por una operación de negocio o de soporte de la organización idea un método mejorado, tiene que normalizarlo, lo cual consiste en tipificar y especificar las fases del proceso y hacer rutinizado este método mejorado.

Esa normalización obliga a la puesta en práctica de la nueva forma de realizar cada operación, cada tarea y cada práctica repetitiva. Es fácil si el afectado pone voluntad y si el responsable de métodos y tiempos se hace cargo de hacer rutinizado todo aquel sistema, proceso, operación o tarea, susceptible de ser normalizado.

4.6 Rectificar conductas

Nadie hace algo si realmente no desea hacerlo. Cuando a un jefe se le ocurre una mejora de método, ya sea administrativa, de proceso de fabricación, de control de actividad o por esa rutinización antes descrita, el subordinado opone una lógica resistencia al cambio.

Para «vender» la nueva idea hay que «educar a los afectados, lo cual supone ser maestro de personas maduras con actitud negativa.⁴⁵

Lo primero que ha de hacer este «vendedor de ideas», es aplicar un proceso de tres fases:

1 era: Convencer de las ventajas y eficacia del nuevo método.

2da: Facilitar las condiciones que permitan su aprendizaje.

3ra: Actuar él como «padrino» de esa etapa de aprendizaje.⁴⁶

⁴⁵ Idem

⁴⁶ Economía y empresa, Manual de la eficacia, Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest España 1998 Pág. 82-84

4.7 Los informes de control

Volviendo a nuestro ejemplo, los cinco directivos recibirán cada día un informe de control de los objetivos (A, B, C, D y E) antes que el jefe, mientras que éste recibirá los gráficos diarios del TAM (tendencia media anual) por cada objetivo, y con la referencia de los tres meses anteriores.

5 La eficacia en las relaciones humanas

La convivencia entre el personal supone un factor clave para conseguir una productividad suficientemente competitiva, una organización eficiente y un lugar de trabajo gratificante. Y la convivencia se mejora eliminando de raíz las causas de conflictos, pues sin causas éstos no serán sino pequeños roces.

Se pueden enumerar las más habituales:

5.1 La actitud paternalista de la dirección con desprecio del operario, al que no retribuye en función de la productividad que tiene.

5.2 La poca profesionalidad del jefe inmediatamente superior en la escala de responsabilidades.

5.3 Las empresas individuales o las empresas familiares poco profesionalizadas.

5.4 El desinterés por las capacidades, los conocimientos y los deseos de cada operario en su puesto de trabajo.

5.5 Las actitudes afectivas negativas hacia la empresa sin una base objetiva de información.

Respecto a la motivación integral en la empresa, se debe reflexionar sobre lo siguiente: no sólo hay que sentirse cómodo para hacer un trabajo sino que, además, hay que querer hacerlo. Nadie hace lo que quiere pero, cuando se quiere se hace a toda costa porque realmente se tiene interés.

6 La eficacia en el adiestramiento del personal

Seguimos manteniendo que la eficacia tiene que buscarse con los esfuerzos arduos y generosos del Número Uno. Todo se logra con esa fuerza laboral que ha de ser adiestrada convenientemente. Y no sólo tienen que adiestrar los que

mandan, sino que toda la empresa debe ser una verdadera escuela de adiestramiento, en cascada.

Pues en la instrucción de todos los superiores iniciados, apoyados en cada uno de sus jefes.

Cuando una empresa inicia una nueva actividad, se piensa cómo conseguir el mejor equipo humano. Lo inmediato será repartir la acción directora en funciones o encargos (se suele hablar de jefes de operaciones de negocio y de soporte). Esto quiere decir que toda la actividad de la empresa debe descomponerse en operaciones. Entonces se inicia la contratación de directivos y mandos ⁴⁷intermedios para esas operaciones. Habrá que tener menos directivos que operaciones y más mandos intermedios que directivos. Pero todos han de saber en qué consisten sus encargos. Al final ya se puede concretar el número de operarios que se deben contratar y se procede a fijar el perfil de cada puesto de trabajo.

Los encargados de seleccionar y reclutar. Para cada encargo resultante de la descomposición del organigrama habrán de aclararse las materias objeto de adiestramiento de los operarios, ya que se partirá de personas con conocimientos profesionales suficientes para cubrir las posibles responsabilidades asignadas.

7 La eficacia en la gestión de recursos humanos

No se debe cuantificar la eficacia mediante una política de selección, de retribución o con planes de adiestramiento de difícil medición. Nosotros llamaremos eficacia a un conjunto de cuatro factores que entendemos como consecuencia de una política de buenas relaciones, y que constituyen cuatro retos para un empresario.

Estándares. Por tanto, la nómina que consigue aumentar la eficacia de sus empleados debe superarse con otras medidas complementarias, como son otras relaciones entre la empresa y sus empleados.

7.1 El aumento de la productividad: Aunque cada empresa es diferente, todos los empresarios intentan mejorar la productividad, tanto de recursos

⁴⁷ Economía y empresa, Manual de la eficacia, Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest España 1998 Pág. 89 y 121

financieros como de recursos humanos. La herramienta más eficaz para lograr la productividad es aquella que relaciona la retribución como la productividad individual y colectiva de todos los empleados.

7.2 Mejorar las relaciones

Este punto resulta tan importante como el anterior, pues si se mejoran las relaciones todos estarán más satisfechos, y con empleados satisfechos se logran metas muy interesantes. La eficacia debe ser compatible con las buenas relaciones, y si el reto anterior se supera, hay que avanzar hacia sistemas de sugerencias o de participación en mejoras de método, eliminación de defectos o enriquecimiento de tareas. Así se pueden moderar progresivamente los costos por hora trabajada y, si mejoran los métodos y se premia por ello, se estimula la innovación, que termina beneficiando a los mejores. Como consecuencia se crea en otros la fuerza de imitación de la innovación, porque es bueno emular a los mejores.

Esta actitud, a la larga, debe dar una motivación correcta al que aporta ideas en ocasiones, será un premio en dinero; en otras, las clásicas menciones honoríficas que trascienden a la junta de accionistas y al resto del personal. Aumentar la productividad y mejorar las relaciones deben ser el objetivo de un buen gerente. Lo positivo es que haya espíritu de equipo, que sus integrantes se crean.

7.3 El desarrollo de las personas

En los balances sociales, cada día se presume más de lo que se denominan «programas de adiestramiento», que se suelen encomendar a monitores — mandos intermedios que desarrollan métodos TWI (Técnica para desarrollar las habilidades del supervisor) , para lograr la mejora de la seguridad, la Calidad Total y la higiene (orden y salud) de los empleados—. La monitorización está internamente ligada a lo que se puede considerar imitación de los JIT japoneses, los círculos de calidad o comités de sugerencias. Estos monitores, normalmente, deben pasar a la oficina de métodos y tiempos, a contabilidad analítica de explotación, a la oficina de seguridad e higiene o a otra, de modo que se les incorpore a los movimientos de eficacia productividad o campañas de cero defectos.

7.4 La motivación de los empleados

Los principales motivados han de ser la alta dirección (con el apoyo del Consejo de Administración) y los directivos departamentales. A éstos hay que medirlos por índices de rotación (que han de ir mejorando año tras año), índices de frecuencia y gravedad de accidentes, de absentismo y, sobre todo, de la reducción de defectos que ha de llevar a la empresa a alcanzar la excelencia en su sector. Los empleados tienen que llegar a poder presumir de estar en una de las mejores empresas del sector, zona o país. Se debe llegar a poder dar distinciones honoríficas anuales, como es normal en Japón, por haber vencido retos en la mejora de las relaciones.

Ya hemos insistido en la actuación del Número Uno, y en que al empleado menos cualificado no se le debe pagar más de cuatro o cinco veces el sueldo del menos pagado, ya que resultan más fácil de dar sus estándares de eficacia y se buscan, a su vez, unos incentivos por sus resultados diarios.

8 Las relaciones humanas eficaces

Para lograr unas relaciones humanas eficaces es necesario seguir los siguientes pasos:

- 8.1** Precisar encargos (las dimensiones, la descripción y su evaluación),
- 8.2** Seleccionar a las personas adecuadas (han de poder promocionarse y ver que se aprecian sus cometidos).
- 8.3** Formar específicamente para cada cometido (motivar, adiestrar y «apadrinar»).
- 8.4** Para premios y castigos (hay que medir lo que realicen y corregir las desviaciones).
- 8.5** Establecer controles justos y retribuciones equitativas (el castigo supone otra motivación).⁴⁸

9 La mejora de la eficacia del conjunto

En definitiva, éste es el objetivo que perseguimos. Por ello, el término management debemos entenderlo como «la buena manera de mejorar la eficacia del conjunto».

⁴⁸ Economía y empresa, Manual de la eficacia, Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest Pág. 123-148

Y será preciso que los procesos se incorporen a las operaciones de negocio, con los jefes de esas operaciones, de modo que éstos sean profesionales que aporten ideas al Consejo y los que mejor conozcan el PERT (tiempos y costes) de todo cuanto esté planeado por los Consejos de Administración.

No se debe crear otro nivel de burocracias, sino conseguir que en cada operación de negocio el responsable imite al Número Uno, es decir, que dedique una hora a la semana a reapreciar lo que hubo que hacer a lo largo de ella y calcule el PERT de la semana siguiente. Esto mismo se debe inculcar a los responsables de cada una de las operaciones, puesto que todos empujan en la misma dirección.⁴⁹

10 La gestión eficaz de los recursos

10.1 Proveedores, existencias y clientes

La gestión de recursos propios y ajenos dependerá de los planes de compra. Existencias y políticas de ventas. La política financiera no se fija sólo a corto plazo como en el caso de actividades de comercialización, personal o inversiones. Lo difícil es coordinar finalidades que a veces trabajan «de espaldas a la caja» mientras el departamento de fabricación busca aumentar la producción con existencias y almacén suficientes. La gestión general ha de aunar intereses en ocasiones contrapuestos. Quienes buscan cuota de mercado quieren plazos, los que se ocupan de la gestión una adecuada logística y otros piden plazos de pago más largos. Por tanto, no es fácil controlar la situación sin emprender antes la sensibilización de todos hacia la gestión eficaz de recursos. En consecuencia, es necesario coordinar tres áreas de intereses encontrados financiación de recursos, tesorería y expansión de ventas. Todo ello sin planes a largo plazo y con la austeridad de los que producen proveedores y ventas. Cada área se somete a la observación y control de los recursos (objetivo y negociado).⁵⁰

10.2 La independencia de áreas contrapuestas

⁴⁹ Economía y empresa, Manual de la eficacia, Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest España 1998
Pág.170

⁵⁰ Economía y empresa, Manual de la eficacia, Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest Pág. 177

Un gestor de recursos desea que cada área de la empresa resuelva sus propias dificultades y sepa de antemano con qué márgenes de tolerancia ha de moverse para no causar problemas al gestor del conjunto.

El equilibrio al que aspira debe reflejarse en un balance provisional, que se prepara después de una negociación entre los centros de responsabilidades encontradas. Se inicia, lógicamente, con un compromiso comercial: la fijación de límites dentro de los cuales piensan moverse, así como el establecimiento de la política de ventas (cobro al contado, pronto pago o en varios plazos).

Cada política indica el grado de compromiso que puede asumirse o conviene renegociar otras políticas más austeras. Con todo ello, y tras un estudio de flexibilización de producciones, el área de producción calculará en qué nivel se compromete a mantener sus existencias. Si además se logra que los de aprovisionamiento se comprometan a comprar por pronto pago, podrán prepararse mes a mes y con cierta independencia, los balances y cuentas de resultados provisionales.

De ese modo se logra el funcionamiento de esas previsiones por áreas que estaban enfrentadas antes de producirse la negociación.

10.3 La gestión eficaz el papel de la persona vértice en las instituciones

Ante todo, existen muchas gestiones: familiar, institucional, estatal, empresarial; y de empleadores, asalariados, gremios, clubes, etcétera.

La empresa, sea explotación minera, pesquera, agrícola, industrial o de cualquier tipo, tiene que contar con tres elementos: capital (con su riesgo), dirección (con sus objetivos) y trabajadores (contratados para aportar su trabajo). No obstante, como siempre decimos, cada empresa es diferente aunque todas tengan como fines comunes la creación de valor, la retribución de la inversión (dividendos, salarios e impuestos) y el auto continuidad del servicio y de los medios con los que está vinculada a largo plazo.

De las empresas pasaríamos a la gestión de instituciones no lucrativas o de gremios que se asocian para fines específicos y que tienen objetivos a corto y a muy largo plazo. En todas ellas los gestores toman nombres diversos,

Siempre existe un Número Uno o, dicho de otro modo, una persona vértice, administrador único, gerente, consejero delegado, presidente ejecutivo, etcétera,

que responderá de la consecución de los fines y determinará los medios y personas de los que dependen capital y trabajo. Intentamos explicar que la gestión eficaz se le debe exigir a quien se haga cargo de los fines y medios para lograr los objetivos con eficacia (y si no lo acepta, deberá abandonar).

10.4 La eficacia, la creatividad y la simplicidad

Nadie puede garantizar que un Número Uno pueda alcanzar el éxito sin poner en práctica todas sus capacidades: visión de futuro, habilidad para aprovechar las oportunidades y soslayar peligros, saber poner a las personas en el lugar apropiado. Crear valor y apreciar a quien se esfuerza en beneficio de los objetivos, etcétera. Todo ello exige grandes dosis de eficacia, creatividad y simplicidad. El Número Uno tiene la obligación de ser eficaz, rara virtud del gestor. sin ruido y generando cambios favorables y mejores condiciones para los tres ámbitos: los accionistas, los directivos y los empleados.

Desconocemos si un directivo eficaz posee mayor grado de creatividad que de lucidez, pero lo que sí es cierto es que ese directivo eficaz y creativo busca continuamente la simplicidad. Insistimos en que es fundamental en él saber distinguir qué es importante y qué es accesorio, aunque resulte más urgente resolver esto último.

El directivo eficaz debe saber anticiparse y resolver un conflicto cuando empieza, sin esperar que llegue a agravarse demasiado. Además, será creativo día a día y se auto exigirá cumplir dos propósitos: ser prudente con firmeza, para tomar las decisiones más eficaces, y poseer la suficiente tenacidad para hacer lo que debe. Quien desea ser eficaz, debe inculcar a toda su organización esa virtud de la persona con buenas ideas que busca desarrollarlas siguiendo el camino más simple (los japoneses estudian siempre la complejidad para lograr simplificado todo).

El Número Uno eficaz ha de conseguir inculcar a todos cuantos estén a sus órdenes la idea de disciplina. Consiste en que cada cosa ocupe el lugar acordado y que las políticas establecidas se cumplan inexorablemente.

10.5 La creación de equipos eficaces

Una buena persona vértice se diferenciará de la persona mediocre por rodearse de personas eficaces y, a la vez, saber cómo crear equipos que lleguen a ser envidiables. Y esto, pese a lo que pudiera parecer, exige un gran empeño y grandes dosis de paciencia, pues la pereza es un defecto que todos tenemos en mayor o menor grado.

Un gestor eficaz, antes de hacer los equipos (hablamos en plural porque la empresa resulta de sumar las unidades de negocio o equipos humanos que han de actuar coordinados), analiza los puntos fuertes de la empresa junto con sus directivos y los prepara para responsabilidades crecientes hasta poder encajar y complementar sus tareas con las de otros.

10.6 La creación de un ambiente eficaz

Por curioso que parezca, un director eficaz logra igualmente un ambiente eficaz. El Número Uno maestro de la eficacia, sin pretenderlo, crea a su alrededor un ambiente que tiende a realizar todo eficazmente.

Su laboriosidad, su rigor y su modo de hacer constituyen un ejemplo para todos. Y, por lo tanto, si llega el primero a la empresa o lugar de trabajo, debe estar también el primero en las reuniones.⁵¹

E. CALIDAD

La calidad es un concepto muy de moda en nuestros tiempos. Es común oír hablar de ella por un curso tomado por un familiar en su empresa, por anécdotas de un mal servicio o un problema relacionado con un producto, o por una noticia en un periódico.

Si bien antes era un tema que se relacionaba sobre todo con las actividades de las fábricas, cada vez incursiona más en otros sectores de la actividad humana.⁵²

1. Antecedentes de la calidad

⁵¹ Economía y empresa, Manual de la eficacia, Juan Manuel Elorduy Taubmann, Everest España 1998
Pág. 186
Administración de la calidad Total, Edmundo Guajardo Garza, Pax Editorial, México 2003⁵² Pág. 1

Desde sus inicios, el hombre se ha preocupado por asegurar su existencia, lo que ha llevado a luchar contra los obstáculos que la naturaleza le presenta. Sin ser la criatura más grande de la tierra, ni la más rápida, ni la más fuerte, tuvo que desarrollar su inteligencia para sobrevivir y, valiéndose de ella, aprendió a transformar su medio ambiente para hacerse de ventajas en la competencia por la vida. La historia del hombre es la lucha para ser mejor.

Con su ingenio aprendió a ser más poderoso que el resto de los animales ya sobre ponerse de los caprichos climatológicos de la naturaleza. Buscando conquistarla, comenzó su transformación para adecuarla a sus necesidades; descubrió que tenía el don de la creatividad y la transformación, y entonces inició su influencia sobre su medio ambiente. Empezó una carrera que ha durado milenios, en la que, paso por paso, ha ido arrancando los secretos de la propia naturaleza para dominarla y someterla a su voluntad. Desde luego la pelea no ha terminado: los temblores, ciclones, tornados, nevadas y sequías siguen cobrando víctimas en nuestras poblaciones, pero con los avances científicos del hombre si se ha logrado doblar su edad promedio de vida. El hombre ha tenido que organizarse de manera compleja, ha construido una red de interdependencia con los otros hombres que ahora parecieran haberse vuelto en contra de él.⁵³

2. Conceptos de la calidad

- a. La calidad es un juicio de valor relativo que un cliente le dá a un producto o un servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades
- b. La calidad es la satisfacción de las expectativas del cliente.⁵⁴

3. Importancia de la calidad

Hoy día, la calidad es un concepto en el que todos deben estar interesados; pero alcanzarla no sólo requiere palabras, requiere también liderazgo, sistemas, gente y sobre todo, trabajo duro. Alcanzar la calidad requiere de esfuerzo.

La importancia de la calidad se ha acentuado con la apertura de las fronteras comerciales en todo el mundo. Los mercados buscan artículos más sofisticados en los cuales la calidad juega un papel muy importante. Las barreras legales que

Idem. Pág. 2 - 3
Idem. Pág. 1, 2 y 31

protegían a aquellos productores que tenían altos costos de calidad se han evaporado tan rápido que no les ha permitido reaccionar al cambio. Estos períodos de cambio son peligrosos y requieren que las empresas estén siempre preparadas para reaccionar.

La calidad en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma.

El mensaje de la calidad debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores.
- Los Proveedores; y,
- Los Clientes.

Los fundamentos de la calidad son los siguientes:

- El objetivo básico: la competitividad
- El trabajo bien hecho.
- La mejora continúa con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- Fijación de objetivos de mejora.
- Seguimiento de resultados.
- Indicadores de gestión.
- Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

- El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
- No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.

4. Maestros de la calidad.⁵⁵

Para poder entender la calidad es importante conocer a los grandes maestros creadores de las diferentes filosofías y herramientas relacionadas, así como el

⁵⁵ Calidad Total y productividad, Humberto Gutierrez Pulido, Mc Graw Hill Primera Edición. Pag 85-96

entorno donde se desarrollarán. Conociendo las circunstancias que rodearon la creación de las mismas, tendremos una idea clara de cuándo, cómo, dónde y por qué podemos aplicarlas a nuestra problemática diaria, ya sea como estudiantes, profesionistas, maestros, etcétera.

Maestros de la Calidad, también llamados Gurús, que se dieron a conocer en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial. La mayoría de ellos son Estadounidenses, pero el impacto de sus filosofías y conceptos ayudó a construir el renacimiento de Japón como potencia industrial, para posteriormente pasar a Europa y América.

a). W. EDWARDS DEMING

Doctorado en Física, trabajó para el Gobierno de los Estados Unidos en el Departamento de Agricultura y en la Oficina de Censos. Especialista en la aplicación de las técnicas de muestreo estadístico, Deming fué el mejor alumno de W. A. Shewhart, famoso estadístico de los Laboratorios Bell, quien en 1925 desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control.

Su prestigio está muy relacionado con el éxito de la industria japonesa, del cual es considerado en gran parte responsable. Con sus elocuentes conferencias en 1950 a los líderes empresariales japoneses, logró un cambio en su mentalidad administrativa y los convenció de que la calidad era un arma estratégica. Sus seminarios fueron tan bien recibidos que se le invitó a retornar en 1951 y 1952.

Con argumentos contundentes demostraba los altos costos en que una empresa incurre cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad, el desperdicio de materiales y productos rechazados, el costo de trabajar dos o más veces los productos para eliminarles defectos, o las reposiciones y compensaciones pagadas a los clientes por las fallas en los mismos.

Deming comparó estos costos con el costo de los esfuerzos para aplicar los principios de control de calidad, y demostró que cualquier empresa podía obtener el doble de utilidades sin tener que construir otra fábrica, tan sólo administrando correctamente y reduciendo las pérdidas, denominadas “costos de calidad”.

En Japón, seguido después por Juran y Feigenbaum. Hoy, en Japón se le considera un héroe nacional por su contribución a la calidad japonesa. En 1960, el Emperador de Japón lo reconoció con la Segunda Orden del Tesoro Sagrado, uno de los máximos honores imperiales.

En 1951, la industria japonesa instituyó el Premio Deming a la Calidad, que se entrega a las industrias destacadas por la mejora en su calidad, y a las personas que contribuyen a desarrollar el conocimiento de la calidad y confiabilidad de los productos.

Aportación de Deming

Deming destacó por su impulso al uso del control estadístico de procesos para la administración de la calidad; motivó a los administradores a tomar decisiones con base en datos estadísticos y a evitar el sobre control en los procesos; promovió el cambio planeado y sistemático a través del círculo de Shewhart, que la gente acabó llamar círculo de Deming.

b). JOSEPH M. JURAN

Nacido en Estados Unidos, inició su carrera profesional como Ingeniero en 1924, y en 1951 publicó su primer libro, el Manual de control de calidad, que lo encumbró internacionalmente. En el primer capítulo del manual, titulado La economía de la calidad, presentó su famosa analogía de los costos de calidad: “Hay oro en la mina”.

Tal como Deming, Juran fué invitado a Japón a principios de los cincuenta por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), con el fin de conducir seminarios para ejecutivos de nivel alto y medio. Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo enfocado en la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad, y en la necesidad de establecer metas y objetivos para la mejora. Enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.

La amplia experiencia laboral de Juran en administración como Ingeniero, ejecutivo industrial, administrador público, profesor universitario, árbitro laboral, director corporativo y consultor— lo ha hecho enriquecer su ámbito no dedicándose sólo a la calidad, sino a los principios comunes de la actividad administrativa.

Ha recibido más de 30 medallas honoríficas en 12 países y, como Deming, la más alta condecoración que puede obtener un ciudadano extranjero en Japón: la Segunda Orden del Tesoro Sagrado, que le fue entregada por el Emperador, como reconocimiento al desarrollo del control de calidad en el Japón y la facilitación de los lazos de amistad entre ese país y los Estados Unidos.

Hay muchos aspectos en el mensaje de calidad de Juran. Algunos de los principales son su definición de la calidad de un producto como “adecuación al uso”; su “trilogía de la calidad”, consistente en planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad; el concepto de “autocontrol” y la secuencia universal de mejoramiento.

c). PHILIP. CROSBY

Durante 14 años, después de haber escalado puestos a partir de inspector de línea, Philip Crosby fué vicepresidente corporativo de la calidad en Internacional Telephone and Telegraph Después de retirarse de ITT en 1979, estableció Philip Crosby Associates para desarrollar y ofrecer programas de capacitación.

La esencia de la filosofía de Crosby está incluida en lo que él llama “los absolutos de la administración de la calidad” y “los elementos fundamentales de la mejora” Los absolutos de la administración de la calidad de Crosby incluyen los puntos siguientes:

- Calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia. Crosby rápidamente deshace el mito de que la calidad sigue la definición trascendente. Los requerimientos deben estar claramente enunciados de manera que no puedan ser motivo de confusión; actúan como dispositivos de comunicación y son a prueba de fuego, Una vez establecidos los requerimientos, entonces uno puede tomar mediciones para determinar la conformidad con los mismos. La falta de conformidad detectada es la ausencia de calidad: los problemas de calidad se convierten en problemas de falta de conformidad, esto es, la variación en el resultado. El establecimiento de los requerimientos es responsabilidad de la administración.
- No existe tal cosa que un problema de calidad. Los problemas deben ser identificados por aquellos individuos o departamentos que los causan por lo que una empresa puede experimentar problemas de contabilidad, de manufactura, de

diseño, de relaciones con clientes, etc. En otras palabras la calidad se origina en departamentos funcionales y no en el departamento de calidad, y por lo tanto, el peso de la responsabilidad de dichos problemas recae en dichos departamentos. El departamento de calidad deberá medir la conformidad, informar sobre los resultados y guiar el movimiento para desarrollar una actitud positiva hacia la mejora de la calidad. Este absoluto resulta similar a tercer punto de Deming.

- No existe tal cosa que una economía de la calidad; siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez. Crosby apoya la premisa de que la “economía de la calidad” no tiene ningún significado. La calidad es gratuita. Lo que cuesta dinero son todas aquellas acciones que involucran no hacer los trabajos bien desde la primera vez

La reacción en cadena de Deming transmite un mensaje similar.

- La única medición de desempeño es el costo de la calidad, es decir el desembolso por falta conformidad. Crosby observa que la mayoría de las empresas desembolsan de 15 a 20% de sus dólares de ventas en costos de calidad. Una empresa con un programa bien operado de administración de la calidad puede conseguir un costo de calidad que sea inferior a 2.5% de las ventas, principalmente en las categorías de prevención y evaluación. El programa de Crosby requiere la medición y publicación del costo de la mala calidad.

d). A.V. FEINGENBAUM

La carrera de AV. Feigenbaum en la calidad se inició hace más de 40 años. Durante una década fué gerente mundial de manufactura y control de calidad en General Electric. Feigenbaum es mejor conocido en Estados Unidos por haber inventado la frase “Control de Calidad Total”. Él concebía la calidad como una herramienta estratégica empresarial que requiere de involucrar a todos en la organización, y promovió el uso de costos de calidad como una herramienta de medición y evaluación. La filosofía de Feigenbaum se resume en sus tres pasos hacia la calidad.

1. **Liderazgo de Calidad:** Un énfasis continuo de la administración basada en una buena planeación en lugar de una reacción a las fallas. La administración debe mantener un enfoque constante y guiar el esfuerzo de calidad.

2. **Tecnología de calidad moderna:** El departamento tradicional de calidad no puede resolver de 80% a 90% de los problemas de calidad. Esta tarea requiere la integración en ese proceso del personal de oficina, así, como ingenieros y trabajadores del piso de la planta, que evalúen continuamente e implementen técnicas para satisfacer a los clientes en el futuro.

3. **Compromiso organizacional.** Una capacitación y una motivación continuas de toda la fuerza de trabajo, así como la integración de la calidad en la planeación de la empresa indican la importancia que tiene la calidad y proporcionan los medios para incluirla en todos los aspectos de las actividades de la empresa.

Los japoneses se embarcan en este concepto de control de calidad total como fundamento de su práctica conocida como control de calidad en toda la empresa que (CWQC) que se inició en los años 60. Las ideas de Feingenbaum también se han convertido en elementos importantes en los criterios del Premio Nacional de Calidad Malcom Baidrige.

e). **KAORU ISHÍKAWA**

Uno de los primeros pioneros en la revolución de la calidad en Japón, Kaoru Ishikawa, fue la figura de mayor importancia de la calidad en el país del sol naciente hasta su fallecimiento en 1989. De no haber disfrutado su liderazgo el movimiento de calidad japonés no hubiera ganado la aclamación y éxito mundial que tiene actualmente. El Doctor Ishikawa fue profesor de Ingeniería en la Universidad de Tokio durante muchos años. Fue responsable del desarrollo de los lineamientos principales de las estrategias de la calidad japonesa de la idea del CWOC, del proceso de auditoría utilizado para determinar si se selecciona una empresa para recibir el Premio Deming. La solución de problemas con base en equipos, y para una diversidad de herramientas de solución de problemas que supone puede emplear cualquier trabajador. Como miembro del consejo de revisión editorial del periódico japonés, fundado en 1962, y posteriormente como directores de las oficinas centrales del QC Circule en The Union of Japanese and Engineers (JUSE), el doctor Ishikawa influyó en el desarrollo de una visión participativa de la calidad, de abajo hacia arriba, que se convirtió en marca de fabrica del procedimiento japonés para la administración de la calidad sin embargo, Ishikawa también pudo llamar la atención de la gerencia superior y

persuadirla de que un procedimiento en toda la empresa del control de a calidad era indispensable para un éxito total.⁵⁶

⁵⁶ Calidad Total y productividad, Humberto Gutierrez Pulido, Mc Graw Hill Primera Edición. Pag 96