

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**MODELO DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS**

**ELABORADO POR:
C.P. VICTOR HUGO SALAZAR ORTEGA**

**COMO REQUISITO PARA EXAMEN DE GRADO
DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD
EN RECURSOS HUMANOS**

H. JURADO

PRESIDENTE: MDO. JOSE ANDRES PEÑA AYALA
SECRETARIO: MA. MARIA ELENA GARCIA ELIZONDO
VOCAL: MA. JOSE MANUEL RODRIGUEZ MONTEMAYOR

CD. UNIVERSITARIA DE N. L. A 29 DE NOVIEMBRE 2002

MOVIE

FCPYA

2002

.S24

.C8

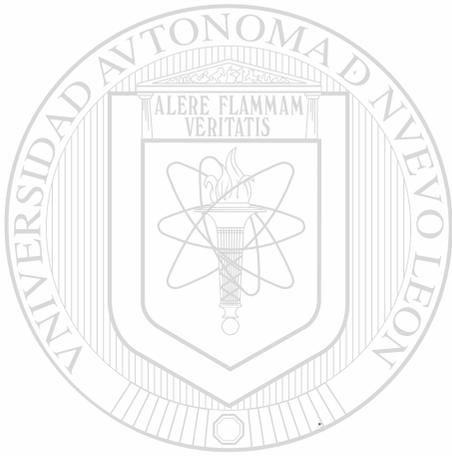
Z7164

MODELO DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS

VHSO



1020149184

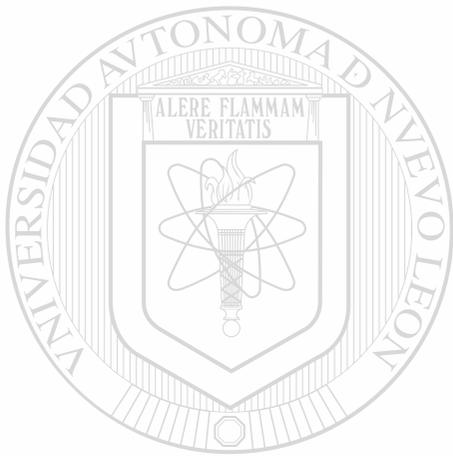


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

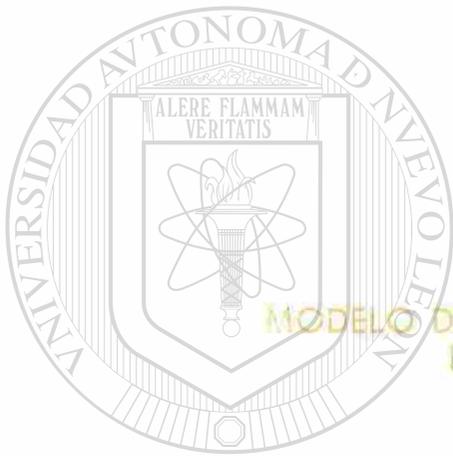
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

m

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



MODELO DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS

ELABORADO POR

C.P. VICTOR HUGO SALAZAR ORTEGA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

COMO REQUISITO PARA EXAMEN DE GRADO
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DE EMPRESAS CON ESPECIALIDAD
EN RECURSOS HUMANOS

H. JURADO

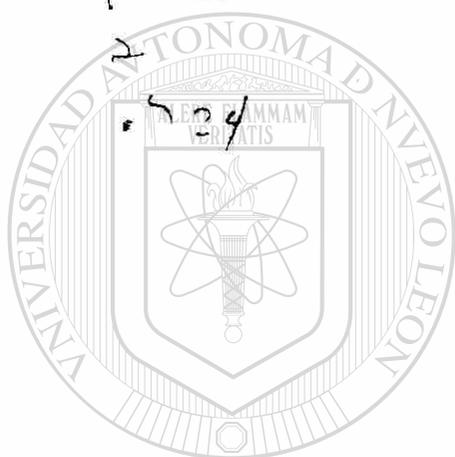
PRESIDENTE: MDO. JOSE ANDRES PEÑA AYALA
SECRETARIO: MA. MARIA ELENA GARCIA ERIZONDO
VOCAL: MA. JOSE MANUEL RODRIGUEZ MONTEMAJOR

CD. UNIVERSITARIA DE N. L. A 29 DE NOVIEMBRE 2002

TH
2

11

F 7.4A



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

INDICE

CAPITULO I. CONSIDERACIONES GENERALES

1.1.	Introducción	4
1.2.	Objetivos del Trabajo de Investigación	6
1.3.	Planteamiento del Problema	7
1.4.	Planteamiento de la Hipótesis	9

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1	Naturaleza de la Administración de Personal	11
2.2	Funciones del Departamento de Personal	24
2.3	Fundamentos del Comportamiento Individual	45
2.4	Aprendizaje	52
2.5	El Proceso Racional en la Toma de Decisiones	57
2.6	Actitudes	60
2.7	Teorías de la Motivación	68
2.8	Programa de Reconocimiento del Empleado	77

CAPITULO III. INVESTIGACION DE CAMPO

3.1	Empresas	87
3.2	Headhunter's	89
3.3	Personas	90

CAPITULO IV. PROPUESTA

4.1 Calidad Total Administrativa 94

4.2 Sistema de Calidad 94

4.3 Criterio Sobre el Premio de Calidad 95

4.4 Técnicas de Mejoramiento Continuo 96

4.5 Técnicas, Principios y Metodología 123

CAPITULO V. COMPROBACION DE HIPÓTESIS 144

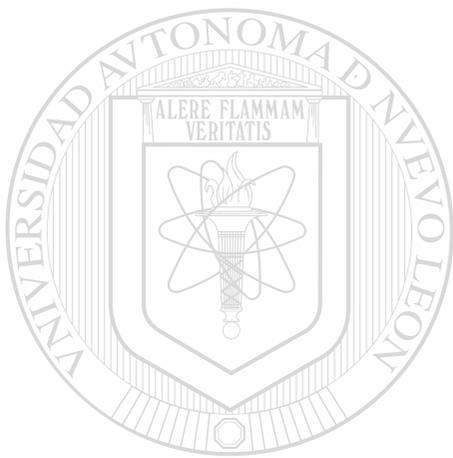
CAPITULO VI. CONCLUSIÓN 166

BIBLIOGRAFÍA 170

CITAS BIBLIOGRAFICAS 171

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO I

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.1 INTRODUCCION

La eficacia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá, en una medida considerable, de la forma en que su personal pueda ser administrado y utilizado. En consecuencia, todo gerente debe ser capaz de trabajar eficazmente con el personal y de resolver los muchos y variados problemas que entraña su manejo. La administración efectiva de personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos que sean más adecuados a sus habilidades desarrolladas. Más aún, requiere que cada empleado sea motivado para que aplique su esfuerzo máximo, para que los resultados de su desempeño sean evaluados con propiedad y para que sea remunerado sobre la base de sus contribuciones a la organización.

Aun cuando en el pasado, los gerentes y los supervisores solían tener la tendencia a ser arbitrarios y autócratas con sus subordinados, en la actualidad ese

tipo de dirección ha sido rechazado en forma creciente. La generación actual de

empleados tiende a ser más brillante y mejor educada que las de sus predecesores. Exigen un tratamiento más considerado y una forma de dirección más refinada. Además, debido a la protección que les proporcionan sus sindicatos y a la legislación gubernamental, o porque hay poca oferta en sus especialidades, muchos grupos de trabajadores se encuentran en posición de exigir y obtener condiciones de empleo y trato sumamente favorables.

Puesto que las actividades de la mayoría de las organizaciones están volviéndose cada más complejas en naturaleza, a los gerentes de tales organizaciones se les exige que posean una mayor competencia técnica en

relación a la que se necesitaba anteriormente. Además, está siendo acumulado por la experiencia y la investigación un creciente cuerpo de conocimientos relativos al comportamiento humano y a los sistemas y procesos gerenciales, que puedan ayudar al supervisor a crear buenas relaciones con sus subordinados. La administración de personal puede absorber muchas de las disciplinas más básicas y aplicar las aportaciones de esas disciplinas al mejoramiento del programa de personal. Las aportaciones que se han derivado de tales disciplinas se cubrirán con la elaboración de un programa de calidad integral de excelencia en la administración de los recursos humanos en los distintos procesos de mejora continua.

En esta época de cambios necesitamos modelos de administración para canalizar adecuadamente los esfuerzos de los talentos humanos para lograr su excelencia.

El intercambio cultural nos exige estar a los estándares de calidad mundial

y para esto, nos enfrentamos al primer reto que es el desarrollo de una nueva filosofía o un nuevo estilo de vida en donde la calidad forme parte integral en nuestras actividades en el día a día. Es cuando surge el detonador punta de lanza para preparar a los nuevos agentes de cambio y generar una actitud proactiva que desprenda los viejos paradigmas, en ese sentido nos debe quedar muy claro que implica un compromiso personal de estar convencidos de preparar el camino para llevar a cabo y aterrizar estos objetivos a todos los miembros de la organización.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

En este trabajo vamos a demostrar que la Calidad no solo aplica en la actuación de los operarios al elaborar una pieza o un servicio sino que debe ser más amplio es decir en la Administración de los Recursos Humanos implica la creación de un modelo integrador que va desde el plan general de negocio hasta la evaluación en la actuación de cada elemento dentro de la organización, desde los departamentos productivos, los de servicio y los administrativos, que la haga más productiva y determine áreas de oportunidad o economía.

En nuestro trabajo de investigación visitaremos empresas, entrevistando a los principales directivos para conocer de manera directa los problemas que han enfrentado para mejorar la cultura operativa dentro de sus centros de trabajo, llevaremos a cabo muestreos, obtendremos información de primera mano con entrevistas y estadísticas y con todo este banco de datos, un servidor propondrá un modelo que demuestre que no solo la gente que esta en contacto directo puede vivir la calidad.

Un modelo de calidad que integre y desarrolle los siguientes puntos:

- Crear una conciencia de cultura de ahorro
- Proporcionar una estructura organizacional con responsabilidades, procedimientos, recursos y procesos necesarios para la calidad administrativa.
- Diseñar Sistemas y Criterios para el Premio de Calidad
- Diseñar Técnicas de Mejoramiento Continuo
- Generar equipos de trabajo compartiendo lecciones aprendidas

- Implementar Indicadores de Desempeño
- Diseñar un Programa de Reducción de Costos
- Diseñar una Evaluación Anual de Personal en su Participación dentro del programa de ahorros

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Empresas

Actualmente no todas las empresas tienen modelos de calidad administrativa lo que genera retrabajos, ineficiencias, rechazos de producción, incremento desmedido de los gastos de operación fijos y variables dentro de las empresas, debido a que se han enfocado principalmente al producto, al confundir la calidad con solamente realizar la pieza o servicio bien a la primera vez. Pero no generan un programa integral de calidad administrativa, y en aquellas empresas que si tiene programas de calidad le dan un enfoque muy directo al proceso productivo, no han descubierto que la gente es la que genera los verdaderos ahorros y es aquí en dónde lo vamos a demostrar.

¿Cómo Diseñar un Modelo de Calidad en la Administración de los Recursos Humanos?

¿Cómo Disminuir los retrabajos, ineficiencias operativas?

¿Cómo diseñar un modelo de reducción de costos?

Todas estas interrogantes las vamos a resolver con nuestro modelo.

Personas

El personal que no esta en contacto con la producción del producto o servicio no se preocupa tanto por generar ahorros, es decir no existe un

compromiso por parte de ellos para generarlos. Debido a esto generalmente en el piso de trabajo son solo los operarios los que deben de mejorar la calidad?

¿Cómo involucrar al personal de departamentos de servicios a los productivos para mejorar la calidad?

¿Es posible que una persona genere ideas para reducir costos?

¿Cómo comprometer al personal ajeno a producción a conocer el proceso productivo y que colabore en equipos de trabajo en donde ese equipo contribuya con una propuesta de generar ahorros?

¿Cómo diseñar una evaluación anual que no sea subjetiva y que califique la actuación de todo el personal en los programas de calidad y su contribución al programa de reducción de costos?

Como crear los sentimientos de pertenencia necesarios para que todo el capital humano genere ideas y participe en este programa será resuelto con la creación del modelo propuesto por un servidor.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.4 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Una hipótesis es una aceptación o negación de un hecho evento o situación por medio de una investigación.

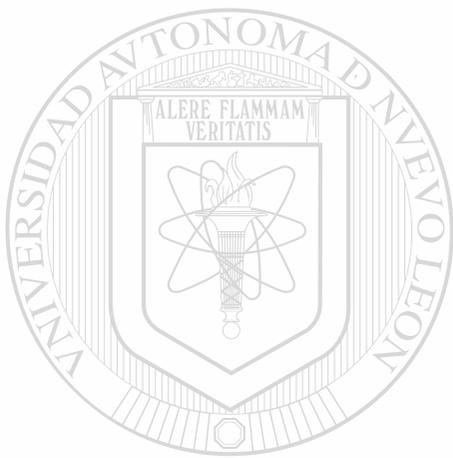
Entonces la hipótesis de este trabajo de investigación es que podemos crear un programa de calidad en la administración de recursos humanos que resuelva las siguientes variables:

- Eficientar procesos administrativos y productivos
- Evaluación del Servicio al Cliente, Productividad, Eficiencia /Efectividad
- Evaluación de Reducción de Costos
- Eficientar resultados operativos y financieros de la empresa
- Generar Sentimientos de Pertenencia
- Equipos de Trabajo Eficiente
- Evaluación Anual

-
- Programa de Reducción de Costos
 - Programa de Reconocimiento al Empleado

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estos son las áreas de oportunidad que se van ha desarrollar.



UANL

CAPITULO II

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.1 NATURALEZA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Exigen ciertos procesos básicos que deben ser ejecutados, determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos que pueden emplearse en la administración de personal en cualquier organización, sin importar su tipo o propósito, o las características de su personal. Este hecho también se aplica a toda organización, sea esta gubernamental, de investigación, militar, educativa o de otra índole. Puesto que todas las organizaciones, sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos, deben operar en personas y mediante ellas, la administración de tales organizaciones constituye básicamente la dirección de personas. Cualquier gerente o supervisor que sea responsable del trabajo de otros en una organización debe, en consecuencia, dedicarse a la administración de personal y llevar cabo los diferentes procesos, tales como entrenamiento, motivación, y asesoramiento, que su responsabilidad entraña. La principal función de los funcionarios del departamento de personal, por otra parte,

es proporcionar a los gerentes toda la ayuda y los servicios que puedan necesitar en el manejo de sus subordinados, en una forma más efectiva y en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos

ORGANIZACIONES QUE REQUIEREN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Debido a que la habilidad para lograr utilidades es esencial para una supervivencia continuada, y debido a que las utilidades son el principal motivo de su existencia, las organizaciones lucrativas normalmente estaban entre las primeras en controlar el costo de la mano de obra y de otros costos de operación.

También fueron las primeras organizaciones que estuvieron sujetas a las presiones de los sindicatos y de los ordenamientos gubernamentales. Como resultado de estas condiciones, los programas de personal tendieron a ser desarrollados más pronto y más plenamente por los negocios que por otros tipos de instituciones. Sin embargo, en los últimos años, también ha sido crítica la necesidad de una administración efectiva de personal en las organizaciones no lucrativas. Por ejemplo, la mayoría de las agencias gubernamentales ha tenido que ampliar sus servicios y su fuerza de trabajo para tratar con los sindicatos de empleados que exigían mayores salarios y prestaciones adicionales, en tanto que al mismo tiempo se veían obligadas a operar bajo crecientes restricciones presupuestarias. Las escuelas, los hospitales, los colegios y las fundaciones privadas, también han tenido experiencias similares que les han exigido dedicar más atención a la administración de personal. Incluso las asociaciones de ópera y de orquestas sinfónicas han encontrado su parte en los problemas de personal, a medida que sus componentes se sindicalizaban y demandaban un aumento en sus emolumentos y por una mayor participación en la formulación de políticas. El gobierno y otras instituciones no lucrativas, por lo tanto, se vieron obligados a formular sus programas de personal que se compararan en forma favorable con los de las organizaciones lucrativas.

Si bien las empresas lucrativas pueden encontrar ciertos problemas de personal que difieren de los que se encuentran en las organizaciones no lucrativas, también tienen muchos problemas en común con ellas.

La mayor parte de los conocimientos que se han acumulado en este

campo, en consecuencia, es aplicable a la administración de personal de un hospital, de un departamento estatal de carreteras, o al Servicio Postal, como lo es a un almacén, a un banco o a una siderúrgica. Como resultado de este hecho, la tendencia es hacer cada vez menos diferenciación entre la administración de personal en términos de su especial aplicación a un tipo de organización en particular. La administración de personal y los procesos que le son inherentes, pueden ser adaptados y utilizados para servir a las necesidades de todas las organizaciones.

LA FUERZA DE TRABAJO QUE DEBE ADMINISTRARSE

La administración de personal del pasado estaba más interesada en el manejo de los cuellos azules obreros de la planta que con los cuellos blancos empleados de la oficina. La razón de esta situación era que la planta y no la oficina representaba la mayor fuente de los costos de mano de obra. Los programas para reducción de costos que implicaban el estudio de tiempos y movimientos y otras técnicas de ingeniería industrial para establecer las normas de desempeño, para simplificar los métodos de trabajo, y para mejorar en términos generales la eficiencia, primeramente fueron introducidos en la fábrica.

Fue en esta área de la organización, además, en vez de la oficina, el lugar en donde los trabajadores primero se organizaron y contrataron colectivamente. La necesidad de lograr una mayor eficiencia y de mantener algún tipo de relaciones prácticas de trabajo con los empleados y los representantes sindicales, ayudó en esta forma a estimular la formación de programas de personal formales que pudieran permitir que procesos tales como selección, entrenamiento,

supervisión y manejo de quejas y relaciones laborales, se desarrollaran en forma más efectiva.

Desde mediados de la década de 1950, los empleados de oficina en la fuerza de trabajo han sobrepasado en número a los obreros, y éste ha continuado aumentando en una proporción relativamente mayor. Si bien la demanda de obreros ha ido declinando como resultado de la automatización y de otros dispositivos que ahorran trabajo, la demanda de oficinistas ha ido aumentando debido a los incrementos en la carga de trabajo ejecutado por técnicos, oficinistas, gerentes y asesores. Las fuerzas de trabajo de organizaciones tales como bancos, compañías de seguros y agencias administrativas del gobierno están compuestas, casi en su totalidad, de oficinistas. Además las organizaciones que tendrán el mayor crecimiento en contratación durante las dos próximas décadas son las que emplean personal de oficina en su mayor parte.

Aun cuando la administración de personal requiere la ejecución de ciertas funciones básicas, sin importar los puestos y empleados que se van a administrar,

también requiere que se hagan ciertos ajustes para compensar las diferencias en los antecedentes de los trabajadores en los diversos grupos ocupacionales

que van a ser administrados. El crecimiento proyectado para los grupos de oficinistas, significará que la fuerza de trabajo en el futuro estará compuesta de individuos que posean un mayor nivel de educación y entrenamiento. El crecimiento mayor será en la contratación de técnicos y profesionales, en donde la mayoría serán graduados universitarios, y muchos también poseerán el grado de maestría o incluso un doctorado. La mayoría del personal empleado en ventas o en trabajo de escritorio habrán terminado ciertos estudios universitarios o incluso

serán graduados. El aumento de las oportunidades de empleo en puestos que requieren niveles de educación más elevados, necesitará un estilo más refinado y participativo de administración de personal que permita a los empleados desempeñar un papel de más importancia en los procesos de toma de decisiones. Se requerirá una mejor comunicación para satisfacer las demandas de estos empleados para saber lo que sucede en la organización y para saber su sitio con respecto a su desempeño y proceso en la misma.

EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Aun cuando la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

Los individuos responsables de dirigir y manejar las organizaciones, incluso hace cientos de años, por ejemplo, se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre una base de errar o acertar. Sin embargo, poco a poco se necesitó hacer mejoras en el desempeño de estos procesos. Muchos de estos adelantos surgieron como respuesta a necesidades o presiones específicas que se originaban como resultado de crisis militares, económicas o sociales, pero con más frecuencia las mejoras tendían a desarrollarse lentamente, durante largos periodos de tiempo.

Algunos de los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración de personal contemporánea se presentaron durante el periodo de

la Edad Media. Fue en aquella época que las relaciones de libre empleo, sobre las cuales están basadas las relaciones contemporáneas con el personal, comenzaron a emerger. El crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios, así como de empleo para quienes deseaban escapar de su condición de siervos en el sistema feudal. Los artesanos especializados se unieron para formar gremios, los cuales establecieron controles y reglamentos con relación a sus respectivos oficios.

Estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de la actualidad, y ayudaron a proporcionar las normas de artesanía y la fundación del entrenamiento de aprendices, que en la actualidad todavía requieren los individuos que buscan ingresar a un oficio.

Como eran limitadas las oportunidades de los jornaleros para establecer sus propios talleres, muchos de ellos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros artesanos y, como resultado, principiaron a formar

gremios, que se asemejaban a los sindicatos industriales de la actualidad. Hasta

la Revolución Industrial, la mayoría de los productos eran manufacturados en pequeños talleres o en el hogar del artesano mediante métodos de producción caseros.

La Revolución Industrial estimuló el crecimiento de fábricas, como resultado de la disponibilidad de capital, como del trabajo libre, del equipo movido por energía, de las técnicas de producción mejoradas, así como de la creciente demanda de artículos fabricados. En esta forma, el sistema de fábricas permitió que los artículos, fueran producidos a un precio más bajo que lo había sido posible en los hogares y en los talleres pequeños. Sin embargo, el sistema, con su especialización del trabajo, originó nuevos problemas en el área de las relaciones

humanas, por medio de la creación de muchos trabajos no especializados y repetitivos, en los cuales el trabajo tendía a ser monótono y poco interesante así como insalubre y peligrosos.

A diferencia de los artesanos, que gozaban de cierto grado de seguridad económica en virtud de contar con una habilidad negociable, el trabajador de las fábricas perdió seguridad, debido a que podía ser reemplazado fácilmente por otros individuos que podían ser entrenados rápidamente para ejecutar ese trabajo. Por esta misma razón, tenían poco poder de negociación para mejorar su situación.

Bajo el punto de vista de la administración de personal, la Revolución Industrial representó el principio de muchos problemas a los que los administradores continúan enfrentándose. Si bien se ha hecho un progreso significativo para resolver los problemas de cómo organizar, coordinar, controlar y motivar las actividades de un gran número de personas trabajando en un área particular y de cómo prever su bienestar, seguridad y moral, aún se requiere investigación complementaria.

Originalmente, la fuerza de trabajo, junto con el dinero, la maquinaria y los materiales, eran considerados por los empleadores como uno de los factores necesarios para la producción de artículos y servicios. En esta forma, los trabajadores tendían a ser considerados, principalmente, como otro artículo que podía emplearse con el salario más bajo posible, y que podía desecharse cuando sus servicios ya no fueran susceptibles de ser utilizados provechosamente. Como era el empleador quien mantenía la posición de poder, por lo general los trabajadores eran obligados a aceptar sus condiciones de empleo sobre la base

de tómelo o déjelo. La necesidad de obtener ingresos y la incapacidad para conseguir otro trabajo, ya no digamos mejores condiciones de empleo, impedían a los trabajadores acudir a otra parte.

MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO. Antes de la mitad del siglo pasado los trabajadores contaban con una muy pequeña protección legal.

No existían leyes que garantizaran sus derechos de negociación particular o colectiva y, hasta la decisión *Commonwealth v. Hunt* en 1842, los intentos de los empleados para organizarse y para negociar colectivamente con los patrones, fueron considerados, bajo las leyes comunes existentes, un acto criminal de conspiración.

La extensión gradual de los privilegios de voto y la educación libre de todos los ciudadanos ayudaron a los trabajadores a adquirir más poder político. Por medio de su habilidad para buscar el apoyo público para su causa, los

trabajadores estuvieron gradualmente en posibilidad de obtener que fuesen

aprobadas ciertas legislaciones que les ofrecían algún grado de protección. Las leyes estatales que reglamentan las horas de trabajo para las mujeres y los

menores se encontraron entre las primeras formas de legislación laboral que fueron aprobadas en México. Conforme pasó el tiempo, la legislación protectora

se extendió a cubrir las horas de trabajo para el personal masculino, las condiciones de trabajo que afectaban la salud y la seguridad de los empleados y

los pagos de compensación por daños sufridos en virtud de accidentes industriales. La legislación, conjuntamente con los progresos en la negociación

colectiva de los trabajadores, eventualmente les ayudó a obtener una mejora considerable en las condiciones de empleo.

DESARROLLO DE LA EMPRESA EN GRAN ESCALA. No fue sino hasta la introducción de métodos de producción en masa cuando se obtuvieron las ventajas completas de los desarrollos que la Revolución Industrial ayudó a originar. La producción en masa se hizo posible por medio de la manufactura y el montaje de partes estandarizadas y mediante el desarrollo de la forma de sociedad empresarial en la cual el propietario particular fue sustituido por varios accionistas. Así pues, en lugar de tomar una participación activa en la administración de la empresa, esta función fue delegada por los accionistas a un nuevo y creciente número de administradores profesionales.

El desarrollo de las operaciones de manufactura en gran escala, también fue posible por medio del desarrollo de mejores técnicas de producción así como de equipo y maquinaria que ahorró mano de obra. Aunque estos desarrollos

incrementaron la productividad del trabajador, también aumentaron los gastos indirectos de fabricación y los salarios. Como resultado de esta situación, se ha dedicado más atención al problema de utilizar eficientemente el equipo de producción, las instalaciones y la fuerza de trabajo. Además de volverse más mecanizados, muchos puestos fueron simplificados hasta el punto de que el mismo ciclo de trabajo era repetido por un trabajador cientos de veces al día. Este tipo de operaciones repetitivas, sin embargo, permitieron que cualquier ahorro de tiempo resultante de un esfuerzo incrementando del trabajador o de métodos de trabajo mejorados, se multiplicara rápidamente.

EL MOVIMIENTO DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA. Para principios de este siglo, la elevación de los costos indirectos y de mano de obra había obligado a la gerencia a dedicar más esfuerzo para lograr una mayor eficiencia en la producción mediante el mejoramiento de los métodos de trabajo y la creación de normas por medio de las cuales pudiera juzgarse la eficiencia del empleado. Tales esfuerzos condujeron al movimiento de la administración científica durante los primeros años de este siglo, lo cual tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal. El movimiento ayudó a estimular el uso de nuevos instrumentos para la administración de personal con los cuales medir y motivar la productividad del trabajador. Sin embargo, también creó problemas de relaciones humanas, que deberían resolver los gerentes.

El movimiento de la administración científica fue estimulado por las aportaciones de Frederick W. Taylor, que suele ser citado como el padre de la administración científica. Entre sus contemporáneos, que también contribuyeron

al movimiento, se encontraban personalidades tan destacadas tales como Frank y

Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt, Harrington Emerson y Harry Hopf. Taylor estaba convencido de que el trabajo podía ser analizado y estudiado sistemáticamente utilizando el mismo método científico seguido por los investigadores en el laboratorio. Según sus palabras, la administración científica consistía en sustituir los viejos criterios u opiniones individuales por la investigación científica y los conocimientos precisos, ya fuera respecto al patrón o al trabajador, en todos los asuntos relacionados con el trabajo hecho en el establecimiento.

Así pues, Taylor confió en el estudio de tiempos como base para establecer los métodos y estándares apropiados para ejecutar un trabajo, para entrenar y supervisar a los empleados en el uso de los métodos apropiados y para evaluar su trabajo.

Taylor consideró que la administración científica ofrecía el mejor enfoque para incrementar la productividad y las ganancias de los trabajadores, para proporcionar mayores utilidades a los propietarios y precios más bajos a los clientes. Él consideró los estándares de rendimiento precisos, basados en datos objetivos, obtenidos por medio de los estudios de tiempos y de otras fuentes, como una herramienta importante para la administración de personal, que recompensaba a los trabajadores superiores y eliminaba a los eficientes. Además, consideraba que los incentivos financieros, los cuales permiten a los trabajadores obtener más cuando trabajan con mayor esfuerzo y más eficientemente, representaban la mejor forma de motivación para el empleado. Este concepto

presentó un agudo contraste con la práctica prevaleciente, que no ha desaparecido por completo, de intentar obtener más trabajo de los empleados amenazándolos con castigos, incluyendo la pérdida de sus empleos.

Quizá lo más importante fue el reconocimiento de Taylor de que la eficiencia dependía tanto de la buena planeación como de la ejecución apropiada. Sin embargo, en contraste con la filosofía prevaleciente hoy en día, que concede ampliar el puesto del trabajador permitiéndole participar en la planeación y en las decisiones, Taylor consideraba que las funciones de planeación eran, principalmente, la responsabilidad de la gerencia.

CONTRIBUCIONES DE TAYLOR A LA ADMINISTRACION DE PERSONAL. Posiblemente nunca ha existido un líder en el campo de la administración cuyas contribuciones y filosofías hayan estado sujetas a más revisiones, análisis e interpretaciones que las de Frederick W. Taylor. Si bien se ha sugerido que Taylor, al colocar su énfasis primordial sobre los estándares del trabajo, el mejoramiento de métodos y los sistemas de incentivos financieros pudo haber dejado de considerar las fuentes no financieras de motivación o la influencia del grupo informal, buscó empero mejorar el bienestar económico del obrero. Taylor estaba convencido de que la administración científica proporcionaba a los trabajadores la mejor oportunidad para tales mejoras, ofreciéndoles los medios con los cuales podrían aumentar su productividad y compartir los beneficios resultantes. A pesar de que su enfoque puede haber sido autocrático en cierto sentido, en comparación con el énfasis actual de solicitar la participación y las contribuciones del empleado en relación con la medición de su trabajo y los métodos para mejorarlo, puede considerarse que fue progresista en términos de las prácticas usadas por la gerencia en aquella época. Además, en el área de administración de personal, Taylor ayudó a la gerencia a reconocer el hecho de que los empleados difieren en sus habilidades y que muchos de ellos, debido a las fallas en su asignación a un trabajo apropiado y a la falta de entrenamiento, no tienen la oportunidad de ejercer al máximo sus habilidades, con detrimento para ellos mismos y para la compañía.

ADELANTOS EN LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL. La evolución de la administración de personal hasta convertirse en un campo profesional fue ayudada por las aportaciones de conocimientos e investigaciones de la psicología

industrial a medida que emergía como campo de estudio. Uno de los iniciadores más conocidos en la psicología industrial fue Hugo Munsterberg cuyo libro, *Psychology and Industrial Efficiency*, publicado en 1913, llamó la atención en cuanto a las contribuciones que la psicología, como campo de estudio, podía prestar en áreas tales como pruebas de empleo, entrenamiento y superación en la eficiencia. Muchos otros psicólogos han seguido su ejemplo e hicieron notables contribuciones a la administración de personal. Entre ellos se cuenta Walter Dill Scott, reconocido por sus trabajos iniciales en la selección de vendedores y por su obra clásica sobre administración de personal con Clothier y Spriegel, J. McKeen Cattell, notable por sus actividades en el desenvolvimiento de tests y por sus esfuerzos para establecer The Psychological Corporation 1921, y Walter Van Dyke Birgham, autor de libros sobre entrevistas y tests de aptitud, y posteriormente jefe psicólogo del Departamento de Guerra EE.UU. Los profesores e investigadores de las universidades de Estados Unidos cuyos trabajos iniciales han contribuido

sustancialmente a los actuales esfuerzos incluyen a Poffenberger, de Columbia, Butt, del estado de Ohio, Kornhauser, de Chicago, y Viteles, de Pennsylvania.

G. Stanley Hall, el primer presidente de la American Psychological Association 1892, se encuentra entre quienes reconocieron la necesidad de una publicación que se centrara sobre las aplicaciones de la psicología a la industria. Fundó el *Journal of Applied Psychology* en 1917, del cual se hizo cargo poco después J. P. Porter. El *Journal of Applied Psychology* y *Personnel Psychology*, los cuales principalmente fueron productos de los primeros esfuerzos de Bingham, representan las principales publicaciones de carácter psicológico dedicadas a la difusión de la literatura en los campos industriales y de personal. La

investigación psicológica, estimulada por la Primera Guerra Mundial, y nuevamente por la Segunda Guerra Mundial, y nuevamente por la Segunda Guerra Mundial, ha ayudado a producir progresos adicionales en los tests psicológicos, en las técnicas de evaluación del desempeño y en la teoría del aprendizaje. En los últimos años, los centros de investigación y entrenamiento han hecho progresos de importancia en las áreas de entrenamiento de la sensibilidad, dinámica de grupos y comportamiento humano en las organizaciones. Actualmente, en todos los tipos de instituciones están siendo utilizadas las contribuciones de la psicología industrial para alcanzar resultados más efectivos en la administración de personal.

Cerca del principio de este siglo, la administración de personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propio derecho. Su crecimiento fue ayudado por los nuevos conocimientos generados en esa época por el movimiento de la administración científica y por la psicología industrial.

El movimiento sindicalista y el del bienestar, que iban tomando impulso hacia fines del siglo XIX, también ayudaron a la necesidad de formalizar la administración de personal.

2.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL En un principio, las funciones de la administración de personal, que por lo general estaban limitadas liberalmente a contratar, despedir y tomar tiempo, eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo como jefe. A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a tomar el tiempo y la elaboración de la nómina de pago solía ser asignada a un empleado, que en realidad era uno de

los primeros especialistas en personal. Estas funciones de oficina iniciales eran ampliadas en algunos casos para incluir otras que fueron asignadas del departamento de personal.

El movimiento de bienestar que tuvo lugar durante el siglo XIX ayudó a centrar la atención del público sobre las condiciones bajo las cuales eran obligados a vivir muchos trabajadores y sus familias. También hizo que algunos empleadores se preocuparan más del bienestar económico de sus propios empleados.

Este interés condujo a la creación del puesto de secretario de bienestar en algunas organizaciones, posición constituyó uno de los inicios del departamento de personal, que se interesaba en proporcionar formas de ayuda cultural, educativa, facilidades recreativas para los empleados, así como ayuda financiera, médica, de alojamiento, y similares. Muchas de las personas que fueron designadas como secretarios de bienestar, como podría esperarse, tenían

antecedentes en trabajos filantrópicos y sociales. Algunas instituciones, como la Y. M. C. A., además, implantaron programas con el propósito de preparar a personas para secretarios de bienestar. La influencia del secretario de bienestar continuó existiendo en cierto grado hasta la depresión de la década de los 1930, y quizá fue un factor para atraer, entre otros, a ciertos individuos a ese campo, a quienes gustaba la gente y querían ayudarla.

Aun cuando el departamento de personal existió con anterioridad en forma de actividad de contratación o bienestar, se ha fijado el año de 1912 como la fecha aproximada en la cual se acordó reconocerlo y darle la categoría de departamento.

En 1915 fue ofrecido el primer curso universitario sobre personal, consistente en un programa de entrenamiento para administradores de empleos, que fue ofrecido por la Tuck School en el Dartmouth College, y en 1919 por lo menos una docena de universidades estaban ofreciendo programas de entrenamiento en administración de personal. Al empezar la década de 1920, por consiguiente, el campo de la administración de personal se encontraba bastante bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales. Estos departamentos fueron establecidos con el propósito de coordinar las actividades de personal y ayudar a los administradores y supervisores en la administración de personal.

La adquisición de una mayor jerarquía por parte de los departamentos de personal en las organizaciones se debe, no en poco, a las contribuciones hechas por los investigadores y practicantes que ayudaron a explorar el campo. Los primeros que se destacaron fueron Whiting Williams, Walter Dill Scott, Walter Bingham, Ordway Tead y otros, y contribuyeron a los conocimientos en esta área como resultado no sólo de sus observaciones y experiencias, sino también de su habilidad para comunicar estos conocimientos mediante escritos y discursos. Estas personalidades, al avanzar la profesionalización de la administración de personal, hicieron que los servicios del especialista en esta materia fueran más aceptados por los gerentes de línea e hicieron que esta disciplina fuera más atractiva como carrera. Por ejemplo, en 1968, cerca de 110000 individuos fueron reportados en Estados Unidos como dedicados a estudios de personal.

Este hecho indica, por lo menos en parte, el status profesional que han logrado los departamentos y el trabajo de personal.

EVOLUCION DE LAS FUNCIONES DE PERSONAL

A medida que los beneficios que se derivan de las funciones de personal son cada vez más reconocidos y aceptados, se expande el ámbito de los programas de personal. Los programas principiaron a evolucionar desde sólo llevar meramente registros o funciones de contratación, hasta ser algo que cubre todas las fases de la administración de personal. Los programas principiaron a evolucionar desde sólo llevar meramente registros o funciones de contratación, hasta ser algo que cubre todas las fases de la administración de personal. Los especialistas de personal fueron empleados para ayudar a los gerentes en actividades tales como entrenamiento, administración de sueldos, salarios y prestaciones adicionales, y relaciones laborales.

SELECCIÓN DE PERSONAL. Originalmente, la selección de un empleado estaba basada en un poco más que una decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto personal con él. Finalmente, se utilizaron varios tipos de pruebas para proporcionar evidencias adicionales sobre las cuales pudieran basarse la selección. Como resultado del establecimiento de la Civil Service Commission, en 1883, el gobierno federal se convirtió en una de las primeras organizaciones que intentaron la selección y promoción de empleados sobre una base objetiva.

Al implantar los procedimientos de los exámenes por oposición para contratar a los solicitantes de trabajo, la Comisión proporcionó los fundamentos para los varios tipos de tests que se usaron en las décadas que siguieron. Sin

embargo, no fue sino hasta que se sintió una necesidad crítica de crear instrumentos de selección más efectivos en la Primera Guerra Mundial, que tales tests principiaron a tener un uso más amplio. Como parte de las contribuciones aportadas por el campo de la psicología en aquella época, los tests Alfa y Beta del Ejército se crearon con el propósito de seleccionar personal para tareas militares. La experiencia en el uso de tales tests para medir la inteligencia fomentó que se crearan otros para medir el conocimiento del puesto, la aptitud, el interés y la personalidad y se emplearon cada vez más en el gobierno y en la industria. El uso de los tests psicológicos recibió un énfasis similar durante la Segunda Guerra Mundial y en los periodos más recientes de conflictos militares.

ENTRENAMIENTO. Otra función de personal que ha sido asunto de énfasis considerable durante las dos guerras, tanto por parte de la industria como del gobierno, fue el entrenamiento. La experiencia y los conocimientos obtenidos en el campo del entrenamiento durante estos periodos, hicieron mucho para que las compañías se dieran cuenta de sus contribuciones potenciales, con el resultado de que el entrenamiento se convirtió en una división importante del departamento de personal.

La Ley Smith-Hughes, aprobada en 1914, proporcionó el apoyo financiero para la preparación vocacional. La Primera Guerra Mundial ayudó a estimular el mejoramiento de la capacitación para aprendices así como el entrenamiento en el trabajo de fábricas. La Segunda Guerra Mundial dio como resultado la creación a el bien conocido programa de Adiestramiento dentro de la Empresa ADE. Se hicieron versiones modificadas de este programa con el propósito de entrenar a

los supervisores en el desempeño de sus trabajos con más efectividad, que todavía son utilizadas por algunas organizaciones.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS. Aun cuando el movimiento de la administración científica dio como resultado la creación de varios tipos de sistemas de incentivos, no fue sino hasta la mitad de la década de 1920 que se creó un sistema objetivo para la determinación de la base para los salarios por hora. Entre algunos de los primeros sistemas de valuación de puestos se contaron los originados durante esos años por Merrill R. Lott y Eugene Bengue. Aun cuando los sistemas de evaluación de puestos fueron hechos inicialmente para puestos inferiores al nivel gerencial, posteriormente han sido creados otros sistemas para los puestos de dirección.

PRESTACIONES. En la década de 1920 empezaron a proporcionarse ciertos beneficios y servicios a los empleados por parte de ciertas compañías como parte de su programa de personal. Uno de estos servicios, la ayuda a los

empleados en forma de consejo, hizo uso del creciente cuerpo de conocimientos que estaba siendo adquirido en los campos de la psicología y la psiquiatría. Otros beneficios que fueron iniciados, incluyeron los relacionados con la salud y las recreaciones de los empleados, los días de fiesta pagados, las vacaciones, los permisos por enfermedad y las pólizas de seguros de vida pagadas. Sin embargo, muchos de estos beneficios, que a menudo fueron implantados con un espíritu de paternalismo benevolente, fueron eliminados durante la década de los años 1930. Como resultado de las demandas del empleado y los sindicatos, más bien que por la generosidad del patrón, la mayoría de estos beneficios fueron reintroducidos en una escala aún mayor a principios de la Segunda Guerra Mundial.

RELACIONES LABORALES. La aprobación de la Ley Wagner en 1935 obligó a las organizaciones lucrativas a contratar colectivamente con los sindicatos que representaran a sus trabajadores. En los últimos años, los empleados de agencias gubernamentales federales, estatales y locales educacionales y de otras organizaciones no lucrativas, también han recurrido a la sindicalización y la contratación colectiva, e incluso al derecho de huelga como medio de mantener sus condiciones de trabajo al parejo de las concedidas en las empresas particulares. Así las relaciones laborales se han convertido en una función de importancia en la administración de personal en la mayoría de tipos de organizaciones. Sea o no que se haya impedido que los costos de la mano de obra hayan quedado fuera de control, y que las huelgas, tácticas dilatorias u otras interrupciones del trabajo puedan evitarse, esto depende en gran medida de cuán efectivos sean los especialistas en relaciones laborales de la organización al negociar con el sindicato. También depende del éxito que pueda tener la organización para implantar políticas y prácticas de personal que permitan resolver pacíficamente las diferencias con el sindicato. Debido a la importancia que ha adquirido las relaciones laborales, se requiere cada vez más que los individuos responsables de ellas tengan mucha preparación y experiencia en esta área. Los miembros de la alta gerencia, además de los especialistas en relaciones laborales, han tendido a tener una función más activa en las negociaciones y en la resolución de quejas con el sindicato.

INVESTIGACION DE PERSONAL. Para 1920, la necesidad de mayores conocimientos relativos al comportamiento humano, basados en evidencia objetiva y no en una mera opinión, hizo que se diera más importancia a la

investigación de personal. Algunos de los estudios de investigación iniciales fueron dirigidos hacia la determinación de los efectos que las condiciones de trabajo, tales como horas de trabajo y periodos de descanso, pudieran tener sobre la fatiga y la productividad del trabajador.

Los famosos estudios de Hawthorne se iniciaron para la investigación de este tema. Sin embargo, a medida que este estudio progresaba, se descubrió que el ambiente social podía tener un efecto igual sobre la productividad, si no es que mayor, que el ambiente físico. Dirigido por Mayo, Roethlisberger y Dickson, en los finales de la década de 1920, el estudio representaba el primer esfuerzo en lo que ha venido a llamarse el campo de las ciencias de la conducta. El estudio reveló la influencia que los grupos informales de trabajo podían tener sobre la productividad de los empleados y sobre su respuesta a factores tales como la supervisión y los incentivos financieros. También representó la iniciación del consejo no directivo con los empleados.

Varios estudios sociológicos, incluyendo el Yankee City Study, de una comunidad industrial de Nueva Inglaterra, también se hicieron aproximadamente en este mismo periodo. Si bien la depresión limitó gravemente los fondos para la investigación de las ciencias sociales, los subsidios del gobierno durante la Segunda Guerra Mundial que siguió ayudaron directa e indirectamente a revitalizar los esfuerzos de la investigación. La disponibilidad de fondos de varias fundaciones educativas, a partir de esa guerra, también ayudaron a estimular mayores esfuerzos de investigación.

DESARROLLOS CONTEMPORANEOS EN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

El desarrollo de gerentes fue una de las primeras funciones de personal que recibió una atención especial, en relación con los esfuerzos de las compañías para reconstruir sus grupos administrativos, los cuales se habían visto mermados y a menudo resultaron eficientes durante el periodo libre de competencia de la Segunda Guerra Mundial. La existencia de la rivalidad por mano de obra, así como de un nivel de baja moral y eficiencia en muchas compañías, estimularon también los esfuerzos para mejorar la cooperación del empleado y para promover un mejor entendimiento mutuo. Esto también originó un mayor énfasis y, en ocasiones, un sobre énfasis en los programas de participación y comunicación con los empleados, así como en la materia de relaciones humanas en general. La organización de programas de entrenamiento para ayudar a los gerentes y supervisores a entenderse mejor con sus subordinados, como individuos y como miembros de un grupo de trabajo, fue la tendencia que caracterizó los esfuerzos de las compañías para mejorar las relaciones con el personal. Estos programas daban generalmente un énfasis considerable al uso de las técnicas de liderazgo participativo en la dirección de personal así como a ayudar al gerente de adquirir una mayor comprensión de las causas del comportamiento de sus subordinados y de las reacciones de otros hacia ellos, participando en cursos de entrenamiento en sensibilidad. Este tipo de entrenamiento, que había sido iniciado por el National Training Laboratory for Group Development, está siendo ahora proporcionado por cierto número de centros universitarios en toda la nación.

Los esfuerzos encaminados a hacer que los empleados cooperen y ejerzan su máximo esfuerzo, han ayudado también a renovar el interés de las compañías en los planes de incentivos financieros. A diferencia de los planes de incentivos originales de hace unas cuantas décadas, los actuales dedican un mayor énfasis hacia proporcionar a los empleados la oportunidad de verse más involucrados en las decisiones que afectan a su trabajo, así como la oportunidad para obtener mayores ingresos monetarios. Algunos de los planes actuales, tales como la participación de utilidades, han permitido que los pagos de incentivos se difieran hasta el tiempo de jubilación, proporcionando así fondos para este propósito, así como los ahorros obtenidos en impuestos. En adición a estos planes de pensiones que se han desarrollado en conexión con los sistemas de incentivos financieros, existen otros muchos que se han integrado con los programas de retiro de las compañías. El número de planes de pensiones privadas empezó a incrementarse rápidamente alrededor del año de 1950, después de que la

Suprema Corte, en 1948, había reglamentado éstos como asuntos legítimos para la negociación colectiva. La vasta mayoría de las grandes empresas cuentan actualmente con un plan de pensiones para sus empleados y las pequeñas compañías, como resultado de la presión sindical y de la competencia para obtener buen personal, están siendo rápidamente forzadas a hacer lo mismo.

APORTACIONES DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA

El campo de la administración de personal utiliza las contribuciones derivadas de muchas áreas académicas incluyendo economía, leyes, matemáticas, ingeniería industrial y administración. Sin embargo, son más importantes aquellas disciplinas que comprenden lo que ha llegado a ser

conocido como las ciencias de la conducta. Las ciencias de la conducta son interdisciplinarias en su naturaleza y abarcan varias escuelas de pensamiento, así como temas académicos, los más importantes de los cuales son psicología, sociología y antropología. La economía social, las ciencias políticas, la lingüística y la educación, también pueden incluirse como parte de estas ciencias.

NATURALEZA DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA. El interés unificador de las ciencias del comportamiento es producir la interacción de las disciplinas que la constituyen para el propósito de estudiar la conducta humana en su situación social o cultural. Sin embargo, como lo indica Rush, este interés unificador no implica necesariamente el acuerdo entre estas disciplinas para la aceptación de alguna teoría común sobre la naturaleza humana. En realidad, existe mucho desacuerdo respecto a este tema, entre las disciplinas de las ciencias de la conducta, así como cada una de ellas. Las ciencias del comportamiento no se consideran como una teoría cabalmente definida de la conducta humana, sino más bien como un enfoque a su estudio que da igual importancia a la conducta y a la ciencia. Como lo explica Rush.

En términos generales, el estudio de la conducta sigue la pauta del método científico, lo que implica el desarrollo de una teoría sistemática y un plan experimental para probar la teoría. A medida que se llevan a cabo estas pruebas o investigaciones, nacen nuevas hipótesis y éstas, a su vez, son probadas bajo condiciones controladas. Además, las ciencias de la conducta, en sus investigaciones, siguen por lo general los tres pasos fundamentales del método científico.. investigación, desarrollo y aplicación. A diferencia de las ciencias biológicas y físicas, las ciencias del comportamiento tienen más dificultad en

seguir rígidamente las reglas del método científico, debido a que es más variable el sujeto de su investigación. Sencillamente, siempre está cambiando la gente y su ambiente y en su entorno.

En contraste con los campos más limitados y los enfoques metódicos de la administración científica y de las relaciones humanas, las ciencias de la conducta toman un enfoque más amplio. Están interesadas en todos los aspectos del ambiente de trabajo en total y en sus efectos sobre el comportamiento del empleado, en especial en lo que se relaciona a la productividad. Así, en tanto que las ciencias de la conducta, igual que la administración científica, se interesan en el mejoramiento de la eficiencia del empleado, buscan mejorarla descubrimiento y haciendo los progresos en el ambiente de trabajo que sean necesarios, y no mejorando sólo los métodos de trabajo, o estableciendo estándares de trabajo o usando técnicas similares de ingeniería. Además, las ciencias de la conducta no rechazan el interés del movimiento de las relaciones humanas hacia una buena moral dentro de la organización. Sin embargo, sí rechazan lo que se considera que es falso y manipulativo, que ha caracterizado a las relaciones humanas en muchas organizaciones que ponen énfasis en la creación de una fuerza de trabajo feliz. En vez de ello las ciencias de la conducta buscan el mejor desarrollo de las relaciones interpersonales o humanas, mejorando las comunicaciones y creando un clima social que permita a cada uno de los miembros obtener reconocimiento y satisfacción por sus contribuciones a la organización. Estas ciencias reconocen que la alta productividad entre los

empleados es el resultado de muchas condiciones que forman el ambiente total de la organización, y no sólo los esfuerzos para formar la moral.

LIMITACIONES DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA. Como en el caso del movimiento que lo precedió, existe el riesgo de que el movimiento de las ciencias de la conducta pueda ser considerado como la solución a todos los problemas de relaciones humanas a que se enfrentan las organizaciones modernas. Si bien el campo de las ciencias de la conducta está ayudando a proporcionar nuevos conocimientos y percepciones que pueden ser utilizados en la administración de personal, aún se encuentra en su infancia. A pesar de las investigaciones que se han hecho hasta la fecha, queda mucho por aprender en términos del entendimiento y predicción de la conducta humana. Algunas de las teorías contemporáneas relativas a esta conducta sin duda tendrán que ser cambiadas o modificadas como resultado de futuras investigaciones.

Como el cuerpo de conocimientos que apoya al campo de la administración de personal irá creciendo con rapidez, es esencial para quienes se encuentran en dicho campo que se mantengan al tanto de las investigaciones y artículos que afluyen rápidamente a él. Desafortunadamente, el volumen de los artículos que han sido publicados sobre las ciencias de la conducta dificulta mantenerse al día. Además, gran parte de la literatura actual no informa los resultados de las nuevas investigaciones, sino que sólo representa una repetición de lo que ya se ha dicho, o es sólo una nueva forma de presentar los conceptos antiguos para conformarla a la terminología que esté en boga. Por lo tanto, es necesaria una considerable cantidad de selección y revisión de la literatura para que los artículos que representan los resultados originales o pensamientos sobre el tema sean

separados de los demás. Otra dificultad para mantenerse informado sobre los progresos en el campo es que, muchos de estos estudios sobre los cuales están basadas las conclusiones respecto a la conducta humana dejan mucho que desear en términos del diseño de la investigación y del control de las variedades. Antes de aceptar las conclusiones de cualquier investigación, se debe determinar la calidad de la misma, sobre la cual se basaron las conclusiones. Además, el solo hecho de que sea publicado un estudio no significa necesariamente que las conclusiones de éste se presten a una amplia aplicación o generalización.

RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Las organizaciones de hoy, igual que las sociedades mayores de las que forman parte, se enfrentan a muchos retos críticos. Estos retos son el resultado de varias fuerzas internas y externas que hacen presión sobre tales organizaciones. Dichas fuerzas incluyen las que son de naturaleza económica y tecnológica, así como las que son de naturaleza social.

FUERZAS ECONOMICAS Y TECNOLOGICAS. Uno de los más grandes desafíos en nuestra actual sociedad es el creado por las fuerzas de la inflación que siempre están erosionando el poder de compra de los ingresos y ahorros de las personas. La inflación se relaciona en forma directa con la administración de personal, ya que cualquier aumento en los sueldos que no vaya acompañado del correspondiente aumento en la productividad, tiene un efecto lesivo sobre la economía de la nación. Los continuos aumentos de salarios también pueden dar como resultado que los servicios de muchos empleados se tasan fuera del mercado. Por ejemplo, cada vez es mayor el número de personas que pintan sus

propias casas o se dedican a otras actividades de hágalo usted mismo para evitar el costo en ascenso de emplear a alguien que haga ese trabajo. Además, la inflación puede complicar la planeación de los beneficios de retiro, ya que puede minar el poder de compra de los fondos que en alguna ocasión se pensó eran un adecuado beneficio de pensión.

Los esfuerzos para abatir la inflación mediante restricciones de crédito y menos moneda en circulación pueden tener el efecto a corto plazo de obligar a la reducción del número de personas empleadas en una organización. Por lo tanto, la administración de personal debe enfrentarse tanto a las causas como a los efectos de la inflación. Por una parte, las empresas deben ofrecer resistencia a las demandas sindicales por aumentos excesivos de salarios que servirán para agravar las tendencias inflacionarias. Por la otra, deben minimizar los despidos durante los periodos de recesión, si el gobierno toma medidas para combatir la inflación. Aún no existe ningún cuerpo, político o de otra índole, a nivel nacional,

que haya podido solucionar el problema de controlar la inflación sin crear desempleo. Los intentos actuales para controlar el problema de la inflación no parecen ser muy distintos de los de una junta de ciudadanos para financiar la construcción de un nuevo y muy necesario palacio municipal. Para construir una nueva estructura, ante el rechazo de los contribuyentes para financiarla, algunos ingeniosos ciudadanos proponen a la junta que solucione este dilema construyendo el nuevo edificio municipal con los ladrillos de edificio viejo y usando a éste hasta que se construya el nuevo.

Otro reto a la administración de personal es el creado por el auge de la automatización y las computadoras en las organizaciones. Este auge ha dado como resultado la eliminación de muchos puestos, en especial los de la naturaleza rutinaria, y ha obligado a hacer cambios en las responsabilidades de muchos de los puestos que han sido retenidos. La eliminación de puestos suele dar como resultado el desplazamiento de empleados, los cuales la organización está moralmente obligada a tratar de colocar en otros puestos. Muchos de los puestos eliminados son los que antes proporcionaban trabajo a personas con menos conocimientos y preparación, creando así algunos problemas de importancia para la sociedad, ya que son menos los puestos de que se dispone en los cuales estas personas sean capaces de desempeñarse. Como resultado de la automatización, la administración de personal se enfrenta con frecuencia al problema de proporcionar a los empleados oportunidades para compensar la pérdida de satisfacción en el trabajo que puede presentarse si la automatización reduce las obligaciones de sus puestos.

RETOS SOCIALES. En la sociedad actual existen presiones que proceden de muchos grupos distintos, las cuales pueden tener un efecto directo sobre la administración de personal. Esto incluye las presiones que ejercen grupos que representan a las minorías raciales y religiosas, el movimiento de liberación de la mujer, las personas económicamente en desventaja así como los miembros de los extremos radicales, para mencionar a unos pocos. Los miembros de estos grupos están exigiendo la oportunidad de llegar a estar más directamente comprendidos en las decisiones sobre políticas que afecten su bienestar, así como la oportunidad de mejorar su status económico y social. Las mujeres y los miembros

de las minorías raciales, por ejemplo, se están organizando mejor y pueden ejercer suficientes presiones económicas y sociales para lograr la eliminación de las prácticas discriminatorias que con anterioridad habían limitado sus oportunidades de empleo y progreso en muchas organizaciones. Habiendo logrado éxito en la eliminación de muchas de las barreras discriminatorias, tanto como resultado de acciones voluntarias de los empleadores como por legislaciones compulsivas, tales como la Ley Federal sobre Derechos Civiles, de 1964, y varias leyes estatales sobre prácticas equitativas de empleo, puede esperarse que estos grupos aumenten sus esfuerzos para terminar con las prácticas que aún quedan y que se perciba que son discriminatorias. Por lo tanto, los empleadores se enfrentan a la necesidad de asegurarse que sus programas de personal proporcionen en realidad iguales oportunidades para todos los miembros de sus organizaciones y que esas oportunidades no sólo sean de palabra.

Y lo más importante, la administración de personal debe pugnar, mediante la educación y la comunicación, para cambiar las actitudes y prejuicios de los gerentes que puedan dar importancia a algunas prácticas de reclutamiento, selección, entrenamiento, de motivación y supervisión, de manera que cualesquiera diferencias culturales que en el pasado hayan representado una barrera para los grupos en desventaja para su empleo, puedan identificarse y resolverse en el futuro.

RETOS RELATIVOS A LA FUERZA DE TRABAJO. Otro de los principales retos a la administración de personal es el que representa los cambios que están ocurriendo en la composición de la fuerza de trabajo. Según lo releva la fuerza de trabajo durante las dos décadas que sigan estará compuesta de personas cuya

mayoría serán más jóvenes de lo que antes era el caso. Habrá casi tantas personas en el grupo de edades de 25 a 34 años como en todos los demás grupos combinados. Como resultado de la distribución del trabajo entre los grupos de edades, se requerirá un aumento de importancia en el número de puestos al nivel de entrada para cubrir las necesidades de empleo de jóvenes que posean relativamente poca experiencia. La competencia entre ellos para obtener un buen empleo y oportunidades de progreso es probable que sea más intensa que antes, debido al mayor número de individuos comprendido en su grupo de edades. El hecho de que en el futuro las organizaciones estén dotadas de mayor proporción de empleados más jóvenes que difieran más de la generación anterior de lo que antes haya sido el caso, hará necesario que se dé más atención a sus necesidades particulares. Los programas de personal tendrán que ser ajustados respecto a orientación, entrenamiento, motivación y a otras actividades que permitirán que se dé mayor atención a las diferencias que existen entre los miembros más jóvenes y los más viejos de una organización, para que pueda haber cooperación y armonía entre la fuerza de trabajo.

Una fuerza de trabajo en la cual la mayoría de los empleados sean menores de 35 años representará un reto especial en el área de dirección y motivación, debido a que es probable que tales personas demanden algo más que sólo el pago por sus esfuerzos. Los empleados más jóvenes quizá estén más ansiosos por tener puestos que sean interesantes y que les permitan asumir más responsabilidades. Desearán mayores oportunidades para participar en las decisiones gerenciales que los afecten. También habrá que darles mayores oportunidades para progresar, creando así, presiones para proporcionar más

vacantes en jerarquías más altas de la escala de la organización, animando a los empleados más antiguos a que se retiren en una edad más temprana de lo que antes había sido la costumbre. Si la gerencia no es capaz de cubrir las necesidades de los empleados más jóvenes que buscan la satisfacción de ellas por medio de su trabajo, es probable que se sientan ajenos a la organización y creen problemas en las áreas de disciplina y relaciones sindicales.

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL ACEPTA LOS RETOS

Si bien las condiciones en la organización general de nuestra sociedad no siempre han cambiado lo bastante rápido para el gusto de muchas personas, el progreso social que hasta la fecha se ha logrado todavía tiene importancia. En forma creciente, las organizaciones, en especial las que son de naturaleza lucrativa, están reconociendo que deben ayudar a resolver los problemas a que se enfrenta la sociedad en general, en vez de concentrar su atención en sus problemas internos, como ha sido la tendencia en el pasado. Por ejemplo, hace

relativamente pocos años, el proceso de empleo en las compañías y en sus organizaciones estaba interesado principalmente en la selección, entre las solicitudes disponibles, de aquellas personas que eran consideradas capaces de desempeñar los trabajos vacantes con un mínimo de entrenamiento. Entonces la atención estaba centrada en servir las necesidades de la organización, dando muy poca consideración a los problemas que las políticas de personal y las prácticas de la organización pudieran crear a la sociedad. Sin embargo, en la actualidad, las organizaciones están cada vez más conscientes de que el proceso de empleo debe dar oportunidad a los desaventajados y a otros de los núcleos de los desocupados. El proceso de selección ahora es el de intentar encontrar puestos

para quienes, en la sociedad, están cultural o físicamente en desventaja, en vez de concentrarse sólo en ocupar a los solicitantes que se consideren mejor calificados, según lo determina el proceso de selección.

Los empleadores están dando un reconocimiento mayor a la creación de un tipo de ambiente en la organización que ayude a que el trabajo sea más satisfactorio. Están reconociendo que las organizaciones tienen la obligación de contribuir al bienestar psicológico, así como al bienestar económico y físico de sus empleados. Al hacer esto, esperan reducir el sentimiento de alienación que en algunos se pueda crear hacia su trabajo y hacia la sociedad y reducir la hostilidad y las acciones agresivas que puedan resultar de su antagonismo hacia su organización y hacia lo que se llama el establecimiento.

Los esfuerzos para responder a los muchos retos a los que se enfrenta la administración de personal en la actualidad están ayudados por el creciente nivel de profesionalismo que se está creando en ese campo. El auge del profesionalismo está evidenciado en el mayor sentido de responsabilidad de parte de los gerentes para ayudar a vencer el problema del desempeño. También está evidenciado por el mayor interés que se demuestra por el efecto que algunas prácticas de personal, tales como despidos y retiros, puedan tener sobre los empleados y sobre la colectividad. La demostración de actitudes positivas hacia las relaciones sindicales y de una mayor sensibilidad para los empleados y para la opinión pública, prueba el sentido de responsabilidad social que se está formando en los gerentes.

Otra característica del creciente profesionalismo en este campo es la importancia que se está dando la investigación en este aspecto y en el desarrollo e intercambio del creciente cuerpo de conocimientos relativos a la administración de personal. La necesidad de mayor inteligencia y educación de nivel más elevado, así como otras características personales de parte de quienes están dedicados al trabajo de personal, también están siendo reconocidas cada vez con más amplitud. Además, varias sociedades de funcionarios de personal están asumiendo funciones cada vez más activas para el progreso profesional de quienes trabajan en esta rama, lo mismo que a la creación de normas éticas de conducta y desempeño. Entre las sociedades que han ayudado a facilitar la investigación y el intercambio de información en este campo se encuentran organizaciones profesionales tales como la American Management Association, la American Psychological Association, la American Society for Personnel Administration, la American Society for Training Directors, la Public Personnel Association, la Society for Advancement of Management, la Society for Personnel Administration, así como varias organizaciones locales y organismos gubernamentales. Todas esas organizaciones y agencias están contribuyendo mucho al desarrollo de la administración de personal como profesión real, en vez de hacerlo sólo de nombre. También están logrando que la gerencia sea más consciente de la necesidad de elevar el nivel de la competencia y comprensión profesionales, no sólo entre los funcionarios de personal, sino también entre todos los individuos de la organización que tienen la responsabilidad de dirigir a otros.

Si bien la experiencia y la práctica para dirigir a otros son esenciales para quienes tratan de comprender la conducta humana y dirigir con más eficacia a la gente, la utilización de los conocimientos que se han ido acumulando sobre este tópico también resulta de mucho valor. En consecuencia, se espera que el cuerpo de conocimientos que se ha reunido en este libro, al que han contribuido los practicantes, los investigadores y los intelectuales en el campo de la administración de personal, ayudará al lector a comprenderlo y, mediante su aplicación en el práctica, evitar muchos de los errores del pasado y los peligros del futuro. También se espera que las oportunidades de la educación general y profesional de que se dispone a nivel universitario, contribuyan a este fin.

2.3 FUNDAMENTOS DEL COMPORTAMIENTO INDIVIDUAL

Características biográficas

Encontrar y analizar las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. La lista de dichas variables. Muchos de éstos – digamos, motivación o poder, y política o cultura organizacional- son difíciles de evaluar. Podría ser valioso, entonces, empezar por observar los factores que son fácilmente definibles e inmediatamente disponibles, datos que pueden obtenerse, en su mayor parte, simplemente de la información disponible en el archivo del empleado. QUE FACTORES SERAN ESTOS. Las características obvias serían la edad del empleado, el género, el estado civil y el tiempo de servicio en la organización. Específicamente características biográficas.

Edad

Las relaciones entre edad y rendimiento en el trabajo probablemente sea un tema de importancia cada vez mayor durante la siguiente década. QUE EFECTO TIENE REALMENTE LA EDAD EN LA ROTACION, EL AUSENTISMO, LA PRODUCTIVIDAD Y LA SATISFACCION.

Es tentador asumir que la edad está inversamente relacionada con el ausentismo. Después de todo, si es menos probable que los trabajadores de más edad renuncien. La mayoría de los estudios muestra una relación inversa, pero un análisis más de cerca pone de manifiesto que la relación edad-ausentismo está, en parte, en función de si la ausencia es evitable o inevitable.

COMO AFECTA LA EDAD LA PRODUCTIVIDAD. Existe la creencia ampliamente difundida de que la productividad declina con la edad. La evidencia, sin embargo, contradice esa creencia y esas suposiciones. Por ejemplo, durante un periodo de tres años, una enorme cadena de hardware contrató, en una de sus tiendas, solamente empleados de más de 50 años y comparó sus resultados con las otras cinco tiendas, cuyos empleados eran jóvenes. La tienda que utilizó personal de más de 50 años fue significativamente más productiva -medida en términos de ventas generadas contra los costos de personal.

Género

La evidencia sugiere que la mejor forma de empezar es reconociendo que entre los hombres y las mujeres existen pocas, si es que hay, diferencias que afectan su desempeño en el trabajo. Hay, por ejemplo, diferencias no consistentes masculinas-femeninas en las habilidades para la solución de

problemas, habilidades de aprendizaje. Los estudios psicológicos han encontrado que las mujeres están más dispuestas a estar de acuerdo con la autoridad y que los hombres son más audaces y probablemente tengan más expectativas de éxito que las mujeres.

Un tema que parece diferir entre los géneros, en especial si el empleado tiene niños en edad preescolar, es la preferencia por ciertos horarios de trabajo. Las madres que trabajan es más probable que prefieran un trabajo de tiempo parcial, horarios flexibles de trabajo y la teleconmutación, a fin de hacer compatible su trabajo con sus responsabilidades familiares.

Estado civil

Pero la investigación indica en forma consistente que los empleados casados tienen pocas ausencias, menos rotación y están más satisfechos con sus trabajos que sus compañeros de trabajo solteros.

El matrimonio impone responsabilidades mayores que podrían hacer que el trabajo estable fuera valioso e importante.

Antigüedad

La última característica biográfica que analizaremos es la antigüedad con excepción del tema de las diferencias masculinas y femeninas, probablemente no existe otro tema con tantos malentendidos y especulaciones que el impacto de la antigüedad en el rendimiento del trabajo.

Si definimos la antigüedad como el tiempo que se haya trabajado en un empleo en particular, podemos decir que la mayor parte de la evidencia reciente demuestra la relación positiva entre la antigüedad y la productividad en el trabajo.

La investigación sobre la relación entre la antigüedad y el ausentismo es muy ceheamente. Los estudios demuestran que la antigüedad esta negativamente relacionada con el ausentismo.

Habilidad

Se refiere a la capacidad que tiene un individuo de realizar varias tareas en un trabajo. Es un activo real de lo que uno puede hacer. El conjunto de habilidades de un individuo en esencia se conforma de dos grupos, habilidades intelectuales y habilidades físicas..

Las habilidades intelectuales son aquellas necesarias para realizar actividades mentales. Los tests de coeficiente de inteligencia (IQ) por ejemplo están diseñados para cerciorarse de las habilidades generales intelectuales de un individuo.

Las habilidades físicas son aquellas que se requieren para hacer tareas que demandan vigor, destreza, fortaleza y características similares.

Las habilidades específicas intelectuales o físicas requeridas para un adecuado desempeño en el trabajo dependen de los requerimientos de habilidad en el trabajo.

Personalidad

Es la suma total de formas en las cuales un individuo reacciona e interactúa con otros. Mas a menudo se describe en términos de tendencias medibles que la persona demuestra.

Herencia

Se refiere a aquellos factores que se determinaron en la concepción. La estatura física, el atractivo facial, él genero, el temperamento, la composición de

los músculos y reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos son características que por lo general se considera que están, ya sea completa o sustancialmente, influenciadas por quienes fueron sus padres.

Ambiente

Entre los factores que ejercen presiones en la formación de la personalidad, están la cultura en la cual crecimos, nuestros primeros aprendizajes, las normas de conducta familiar y los grupos sociales y otras influencias que experimentamos. El ambiente al que somos expuestos juega un papel sustancial en el moldeamiento de la personalidad.

Situación

Influye en los efectos de la herencia y el ambiente en la personalidad. La personalidad de un individuo, aunque generalmente estable y consistente, cambia en situaciones diferentes. Las distintas demandas de diversas situaciones competen a cuatro aspectos diferentes de la personalidad.

Características de la Personalidad

Mientras más consistente sea y más frecuentemente ocurra la característica en diferentes situaciones más importantes serán las características al describir al individuo.

Extroversión

Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es sociable, comunicativo y asertivo.

Afabilidad

Una dimensión de la personalidad que describe a una persona buena de naturaleza, cooperativa y digna de confianza.

Escrupulosidad

Dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente orientada a logro.

Estabilidad Emocional

Dimensión de la personalidad que caracteriza a una persona calmada, entusiasta, segura (positiva) versus una persona tensa, nerviosa, deprimida e insegura, negativa.

Apertura a la Experiencia

Dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de la imaginación, la sensibilidad artística y el intelectualismo.

Maquiavelismo

Las características de la personalidad del maquiavelismo tiene este nombre por Nicolás Maquiavelo, quién escribió en el siglo XVI sobre como ganar y usar el poder.

Un individuo con un alto maquiavelismo es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. Se guía por la idea "Si funciona úsalo".

Autoestima

Es el grado en que el individuo se gusta o se disgusta a sí mismo.

Automonitoreo

Característica de la personalidad que mide la habilidad de un individuo de ajustar su comportamiento a los factores situacionales externos.

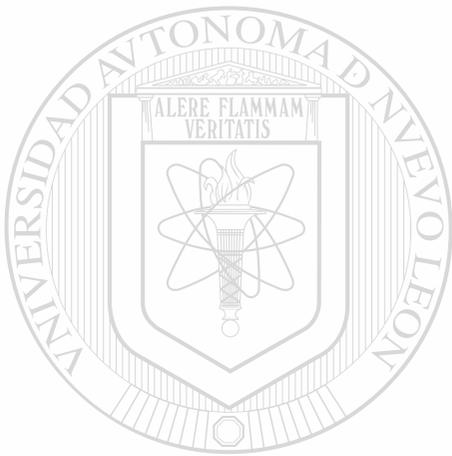
Toma de Riesgos

La gente difiere en cuanto a su voluntad de aprovechar las oportunidades.

Esta propensión a asumir o evitar el riesgo.

Acoplamiento entre las personalidades y los trabajos

Teoría de la compatibilidad entre la personalidad y el trabajo. Identifica seis tipos de personalidad y propone que el ajuste entre el tipo de personalidad y el ambiente ocupacional determina la satisfacción y la rotación.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

149184

2.4 APRENDIZAJE

¿Qué es aprendizaje? Cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.

Teorías sobre el aprendizaje

El condicionamiento clásico. Un tipo de condicionamiento en el cual un individuo responde a ciertos estímulos que ordinariamente no producirían tal respuesta.

Condicionamiento operante. Un tipo de condicionamiento en el cual un comportamiento deseado lleva a la recompensa o a la prevención del castigo.

Teoría del aprendizaje social. La gente aprende a través de la observación y de la experiencia directa.

Moldeamiento de la conducta o el comportamiento. Reforzar sistemáticamente cada paso sucesivo que lleva a un individuo más cerca de la respuesta deseada.

MÉTODOS DE MOLDEAMIENTO DEL COMPORTAMIENTO

Se moldea el comportamiento: el reforzamiento.

Reforzamiento continuo

Un comportamiento deseado es reforzado cada vez que se muestre.

Reforzamiento intermitente

Un comportamiento deseado es reforzado con la suficiente frecuencia para hacer que valga la pena que se repita pero no siempre que se exhiba.

Programa de intervalo fijo

Las recompensas son espaciadas a intervalos de tiempo uniformes.

Programa de intervalo variable

Las recompensas se distribuye en el tiempo así que los reforzamientos no son predecibles.

Programa de cociente fijo

Las recompensas se inician después de un número fijo o constante de respuestas.

Programa de cociente variable

La recompensa varía con relación al comportamiento del individuo.

Autodirección

Técnicas de aprendizaje que permiten a los individuos dirigir su propio comportamiento, de tal modo que es menos necesario el control de la gerencia externa.

PERCEPCION Y TOMA INDIVIDUAL DE DECISIONES

La percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Sin embargo, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva. El mundo en la forma en que es percibido es lo que importa para el comportamiento.

Factores que influyen en la percepción

El perceptor

Cuando un individuo ve un objetivo y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en gran medida por sus características personales.

Las necesidades no satisfechas o motivaciones estimulan a los individuos y podrían ejercer una fuerte influencia en sus percepciones.

El objetivo

Las características del objetivo que se está observando pueden afectar lo que la gente percibe. Los movimientos, los sonidos, el tamaño y otros atributos de un objetivo moldean la forma en que lo vemos.

Ya que los objetivos no se observan en aislamiento, la relación de un objetivo con su pasado influencia la percepción, como lo hace nuestra tendencia a agrupar las cosas iguales y las similares.

Lo que vemos depende de cómo separamos la figura de su fondo general.

La situación

El contexto en el cual vemos los objetos o eventos es importante. Los elementos alrededor del ambiente influyen en nuestras percepciones.

La percepción personal: hacer juicios sobre los demás

Teoría de la atribución

Nuestras percepciones sobre la gente difieren de aquéllas sobre los objetivos inanimados como escritorios, máquinas o edificios, ya que hacemos inferencias acerca de las acciones de las personas, pero que no hacemos acerca de los objetos inanimados. Los objetos sin vida están sujetos a las leyes de la naturaleza, pero no tienen creencias, motivaciones ni intenciones. La gente sí. E

El resultado es que cuando observamos a la gente, tratamos de desarrollar explicaciones del porqué se comportan de ciertas formas.

Ha sido propuesta para desarrollar explicaciones acerca de las formas en las cuales juzgamos de manera diferente a la gente, dependiendo, de qué significado atribuyamos a un comportamiento dado. Esa determinación, depende en gran medida de tres factores: (1) distinción, (2) consenso y (3) consistencia.

La distinción se refiere a si un individuo muestra diferentes comportamientos en distintas situaciones.

Si todo mundo que se enfrenta con una situación similar responde en la misma forma, podemos decir que el comportamiento muestra un consenso.

Por último, un observador busca la consistencia en las acciones de una persona. Mientras más consistente sea el comportamiento, el observador está más inclinado a atribuirlo a causas internas.

Atribución fundamental del error

La tendencia a desestimar la influencia de factores externos y sobrestimar la influencia de los factores internos cuando se realizan juicios acerca del comportamiento de otros.

Tendencia egocéntrica

La tendencia de los individuos a atribuir sus propios éxitos a los factores internos y a echar la culpa de las fallas a los factores externos.

PERCEPCION SELECTIVA

Cualquier característica que hace visible a una persona un objeto o un evento incrementará la probabilidad de que sea percibida. Un ejemplo clásico

muestra cómo los intereses creados pueden influenciar en forma significativa los problemas que vemos.

EFECTO DE HALO

Cuando inferimos una impresión general acerca de un individuo con base en una característica única, como la inteligencia, la sociabilidad o la aceptación, opera un efecto halo. Este fenómeno ocurre con frecuencia cuando los estudiantes califican a su instructor de clase.

Efectos de contraste

Las evaluaciones de las características de una persona son afectadas mediante comparaciones con otra gente recientemente confrontada que calificó más alto o más bajo en la misma característica.

Proyección

Atribución de las características propias a la demás gente.

Estereotipo

Juicio de otra persona con base en la percepción personal del grupo al cual pertenece esa persona.

Profecía que se cumple

Efecto pigmalión han evolucionado para caracterizar el hecho de que expectativas de la gente determinan su comportamiento.

La unión entre la percepción y la toma individual de decisiones

Los individuos en las organizaciones toman decisiones. Esto es, toman opciones entre dos o más alternativas. Claro, la toma de decisiones no es terreno exclusivo de los gerentes. Los empleados no gerenciales también toman decisiones que afectan su trabajo y a la organización para la que trabajan. Las

más obvias de estas decisiones podrían incluir el ir o no a trabajar en un día dado. La toma individual de decisiones, por tanto, es una parte importante del comportamiento organizacional. Pero al igual que los individuos en las organizaciones toman decisiones, la calidad de sus elecciones finales se ven influidas, en gran medida, por sus percepciones.

La toma de decisiones ocurre como una reacción a un problema.

2.5 EL PROCESO RACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES

EL MODELO RACIONAL

Los seis pasos en el modelo racional de toma de decisiones.

1. Claridad del problema. El problema es claro y sin ambigüedades.
2. Opciones conocidas. Se asume que el tomador de decisiones identifica todos los criterios relevantes y lista todas las alternativas viables.
3. Preferencias claras. Racionalmente asume que los criterios y alternativas pueden calificarse y ponderarse para reflejar su importancia.
4. Preferencias constantes. Se asume que los criterios específicos de decisión son constantes y que los pesos que les son asignados son estables con el tiempo.
5. Sin límites de tiempo o costo. El tomador racional de decisiones puede obtener información completa acerca de los criterios y alternativas, ya que se supone que no existen límites de tiempo o costo.
6. Paga máxima. El tomador racional de decisiones escogerá la alternativa que produzca el valor más alto percibido.

Creatividad

Que es, la habilidad de combinar ideas en una forma única o hacer asociaciones inusuales entre las ideas.

METODOS PARA ESTIMULAR LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL

El método de la instrucción directa se basa en la evidencia de que la gente tiende a aceptar las soluciones obvias y esta tendencia las previene de desempeñarse con toda su capacidad.

Otra técnica es la lista de atribución. En una lista de atribución, el tomador de decisiones se aísla de las principales características de las alternativas tradicionales.

El zig-zag o pensamiento lateral. Esto es el reemplazo del pensamiento vertical más tradicional, donde cada paso en el proceso sigue a uno previo en una secuencia irrompible.

Racionalidad limitada

Los individuos toman decisiones mediante la construcción de modelos simplificados que extraen las características esenciales de los problemas sin capturar toda su complejidad.

Toma intuitiva de decisiones

Un proceso inconsciente creado de la experiencia destilada.

Diferencias individuales: estilos de toma de decisiones

La gente que utiliza el estilo directivo tiene poca tolerancia hacia la ambigüedad y busca la racionalidad. Es eficiente y lógica, pero su eficiencia da como resultado una toma de decisiones con información mínima y con pocas alternativas y se enfocan en el corto plazo

El tipo analítico tiene mucho mayor tolerancia a la ambigüedad que el directivo. Dirige hacia más información y desea considerar más alternativas que los del tipo directivo.

Estilo conceptual tienden a ser muy amplios en su búsqueda y consideran muchas alternativas. Su enfoque es a largo plazo y son muy buenos en encontrar soluciones creativas a los problemas.

Tres criterios de decisión ética

El primero es el criterio del utilitarismo, en el cual las decisiones son tomadas solamente con base en sus resultados o consecuencias. La meta del utilitarismo es proporcionar el mayor bien para la mayoría.

Otro criterio ético es enfocarse en los derechos. Esto hace que los individuos tomen decisiones consistentes con las libertades fundamentales y los privilegios manifiestos en documentos como la ley de derechos.

Un tercer criterio es el enfoque en la justicia. Eso requiere que los individuos impongan y cumplan las reglas justa e imparcialmente para que exista una distribución equitativa de los beneficios y los costos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS VALORES

Los valores representan convicciones básicas de que "un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia converso". Contienen un elemento de juicio en el que transmiten las ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen tanto atributos de contenido como de intensidad. El atributo del contenido dice que un modo de

conducta o estado final de existencia es importante. El atributo de la intensidad especifica cuán importante es.

Importancia de los valores

Constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen nuestras percepciones. Los individuos entran a una organización con nociones preconcebidas de lo que "debe" hacerse.

2.6 ACTITUDES

Las actitudes son enunciados de evaluación- ya sean favorables o desfavorables- con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo. Cuando digo "me gusta mi trabajo".

El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo.

Ver las actitudes como la conjunción de tres componentes- cognición, afecto y comportamiento.

Fuentes de las actitudes

Tipos de actitudes

SATISFACCION EN EL TRABAJO

El término satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.

COMPROMISO EN EL TRABAJO

Este término es el de más reciente adquisición. Mientras no exista un acuerdo completo sobre lo que término significa, una definición manejable establece que el compromiso con el trabajo mide el grado en el cual una persona se identifica sociológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. Los empleados con un alto nivel de compromiso con el trabajo se identifica sobremanera con el trabajo y en realidad les importa la clase de trabajo que hacen.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El cual se define como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. Así, un alto compromiso con el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, mientras que un alto compromiso organizacional significa identificarse con el servicio personal a la organización.

De hecho los estudios demuestran que el nivel del compromiso[®] organizacional de un individuo es, en gran medida, un mejor indicador de la rotación que el utilizado a menudo como pronóstico de la satisfacción en el trabajo, pues explica cuando mucho 34% de la varianza.

La investigación ha concluido que en general la gente busca la consistencia entre sus actitudes y su comportamiento. Esto significa que los individuos buscan reconciliar las actitudes divergentes y alinear sus actitudes y comportamientos para que parezcan racionales y consistentes. Cuando existe una inconsistencia, se activan fuerzas para hacer regresar al individuo a un estado de equilibrio donde

las actitudes y el comportamiento son otra vez consistentes. Esto puede realizarse alterando ya sea las actitudes o el comportamiento, o bien, racionalizando la discrepancia.

León Festinger, a finales de la década de los cincuenta, propuso la teoría de la disonancia cognoscitiva. Con ella buscó explicar la unión entre las actitudes y el comportamiento. La disonancia significa una inconsistencia. La disonancia cognoscitiva se refiere a cualquier incompatibilidad que un individuo pudiera recibir entre dos o más de sus actitudes o entre su comportamiento y sus actitudes. Festinger sostuvo que cualquier forma de inconsistencia era incómoda y que los individuos tratarían de reducir la disonancia y, por tanto, la incomodidad. En consecuencia, los individuos buscarían un estado estable donde existiera un mínimo de disonancia.

Teoría de la autopercepción

Las actitudes se utilizan después del hecho para dar sentido a una acción que ya ha ocurrido.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Encuestas de actitud

Obtener respuestas de los empleados por medio de cuestionarios acerca de cómo se sienten acerca de su empleo, su grupo de trabajo, su supervisor y su organización.

Las actitudes y la diversidad de la fuerza laboral

Los gerentes están cada vez más interesados en las actitudes cambiantes del empleado para reflejar las perspectivas de ajuste sobre temas raciales, de

género y otros diversos. Las organizaciones están invirtiendo en entrenamiento para ayudar a moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

Medición de la satisfacción en el trabajo

Previamente definimos la satisfacción en el trabajo como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Esta definición es a todas luces demasiado amplia. Sin embargo, esto es inherente al concepto. Recuerde, el trabajo de una persona es mucho más que las actitudes obvias de ordenar documentos, esperar clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y los jefes, seguir las reglas y las políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño, vivir con condiciones de trabajo que a menudo son inferiores a lo ideal, y otras cosas similares. Esto significa que la evaluación de un empleado de cuán satisfecho o insatisfecho está con su trabajo es una suma compleja de un número de elementos discretos de trabajo.

Los dos métodos más ampliamente utilizados son la escala global única y la calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo. El primer método consiste en nada más pedir a los individuos que respondan una pregunta semejante a esta. "Considerando todo, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo?" Entonces los participantes contestan encerrando un número entre uno y cinco, que corresponden a las respuestas desde "altamente satisfecho" hasta "altamente insatisfecho". El otro método- la suma de las facetas del trabajo- es más complejo. Ésta identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las

oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

¿Qué determina la satisfacción en el trabajo?

TRABAJO MENTALMENTE DESAFIANTE

Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante.

RECOMPENSAS JUSTAS

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como

justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Claro, no todo mundo busca el dinero. Mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas.

CONDICIONES FAVORABLES DE TRABAJO

Los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos

o incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo- por ejemplo, tener demasiado calor o muy poca luz. Además, la mayoría de los empleados prefieren trabajar relativamente cerca de casa, en instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipo adecuado.

COLEGAS QUE BRINDEN APOYO

Para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender, por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo lleve a una mayor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe de uno es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ellos.

COMPATIBILIDAD ENTRE LA PERSONALIDAD Y EL PUESTO

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La gente con tipos de personalidad congruentes con sus vocaciones escogidas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Por tanto, es probable que sean más exitosos en esos trabajos y, debido a este éxito, tengan una mayor probabilidad de lograr una alta satisfacción en su trabajo.

SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD

La introducción de variables modernas ha mejorado la relación. La relación es más fuerte cuando el comportamiento del empleado no está restringido o controlado por factores externos. La productividad de un empleado en trabajos acompañados con maquinaria, por ejemplo, va a estar mucho más influenciada por la velocidad de la máquina que por su nivel de satisfacción. La productividad de un corredor de bolsa está restringida en gran medida por el movimiento general del mercado de valores.

Contrariamente, cuando el mercado está deprimido, la satisfacción del empleado es probable que no signifique mucho. El nivel de trabajo también parece ser una variable moderadora importante. Las correlaciones entre la satisfacción y el desempeño son más fuertes para los empleados con niveles más altos. Por tanto, podríamos esperar que la relación sea más relevante para individuos en posiciones profesionales, de supervisión y de gerencia.

Otro punto de interés en el tema de la satisfacción- productividad es la dirección de la flecha causal. La mayoría de los estudios sobre la relación utilizó diseños de investigación que no pudieron probar una relación de causa y efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad lleva a la satisfacción, y no al contrario. Si usted hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien. Además, asumiendo que la organización premia la productividad, su alta productividad debería incrementar el reconocimiento verbal, su nivel de salario y sus probabilidades de ascenso.

¿De qué manera los empleados expresan la insatisfacción?

Salida

Insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización, incluye el buscar una nueva posición, así como también la renuncia.

Expresión

Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia de mejoras, la discusión de los problemas con superiores y algunas formas de actividad sindical.

Lealtad

Esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, incluye hablar a favor de la organización en respuesta de la crítica externa y confiar en que la organización y su administración "hacen lo correcto".

Negligencia

Esperar pasivamente que empeoren las condiciones, incluyendo el ausentismo crónico o la impuntualidad, el esfuerzo reducido y una tasa mayor de error.

Nosotros definiremos la motivación como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Como la motivación general concierne al esfuerzo hacia cualquier meta, estrecharemos el enfoque hacia las metas organizacionales a fin de reflejar nuestro interés singular en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos clave en nuestra definición son el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado, él o ella se dedica con ahínco a su meta. Pero con altos niveles de motivación es improbable obtener resultados favorables de desempeño de trabajo a menos que el esfuerzo sea canalizado en la dirección que beneficia a la organización. Por tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo como también la intensidad.

Una necesidad, en nuestra terminología, significa algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo.

2.7 TEORIAS DE LA MOTIVACION

La década de los cincuenta fue un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos motivacionales. Tres teorías específicas se formularon durante este periodo, las cuales, aunque duramente atacadas y ahora cuestionables en

términos de validación, son todavía probablemente las explicaciones mejor conocidas de la motivación del individuo. Éstas son la teoría de la jerarquía de las necesidades, las teorías X y Y y la teoría de la motivación-higiene.

Teoría de la jerarquía de las necesidades

La jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. Una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológica. Incluye el hambre, la sed, el refugio, el sexo y otras necesidades físicas.
2. Social. Incluye el afecto, la pertenencia, la aceptación y la amistad.

3. **Estima.** Incluye los factores de estima interna como el respeto a uno mismo, la autonomía y el logro, así como también los factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
4. **Autorrealización.** El impulso de convertirse en lo que es uno capaz de volverse; incluye el crecimiento, el lograr el potencial individual, el hacer eficaz la satisfacción plena con uno mismo.

Necesidades de orden bajo

Las necesidades que se satisfacen de manera externa; las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Necesidades de orden alto

Las necesidades que son satisfechas internamente; las necesidades sociales, de estima y de autorrealización.

Maslow separó estas cinco necesidades en órdenes altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad se describieron como de orden bajo, y la social, la estima y la autorrealización, como necesidades de orden alto. La diferenciación entre los dos órdenes se hizo según la premisa de que las necesidades de nivel alto se satisfacen internamente (dentro de la persona), y las necesidades de bajo orden se satisfacen de manera externa (por cosas como salario, contratos sindicales y antigüedad).

Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor propuso dos posiciones distintas de los seres humanos: una básicamente negativa, nombrada teoría X y otra básicamente positiva, nombrada teoría Y.

De acuerdo con la teoría X, las cuatro premisas adoptadas por los gerentes Son:

1. A los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo.
2. Ya que les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas.
3. Los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible.
4. La mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca atención.

Teoría de la motivación- higiene

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación-higiene. ®

En la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo.

Los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo, mientras que los extrínsecos se asocian a la insatisfacción.

Factores de higiene

Aquellos elementos- como la política de la compañía y la administración, la supervisión y el salario- que, cuando son adecuados en un trabajo, apaciguan a

los trabajadores. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha.

Teorías contemporáneas acerca de la motivación

Alderfer sostiene que existen tres grupos de necesidades centrales- existencia, relación y crecimiento-, a ello se debe su nombre: ERG (existence, relatedness, growth). El grupo existencia se refiere a proporcionar nuestros requerimientos básicos de existencia material; éstos incluyen los conceptos que Maslow como las necesidades fisiológicas y de seguridad. El segundo grupo de necesidades está formado por aquellas de relación- el deseo que tenemos de mantener relaciones interpersonales importantes. Los deseos sociales y de estatus requieren interacción con los demás para ser satisfechos y se alinean con la necesidad social y el componente externo de la clasificación de la estima de Maslow, respectivamente. Por último, crecimiento- un deseo intrínseco de desarrollo personal. Esto incluye el componente intrínseco de la categoría de la estima y las características incluidas en la autorrealización.

¿En qué difiere la teoría ERG de Alderfer de la de Maslow? En contraste con la teoría de las necesidades, la ERG demuestra que: (1) más de una necesidad puede operar al mismo tiempo y (2) si se reprime la gratificación de una necesidad de bajo nivel se incrementa.

La teoría ERG también contiene una dimensión de la frustración-regresión. se contrapone al considerar que cuando se frustra un nivel de necesidad mayor, surge en el individuo el deseo de incrementar una necesidad de menor nivel. La

incapacidad de satisfacer una necesidad de interacción social, por ejemplo, podría incrementar el deseo de más dinero o de los mejores condiciones de trabajo. Así, la frustración puede llevar a una regresión hacia una necesidad menor.

Es más consistente con nuestro conocimiento de las diferencias entre las personas. Las variables como la educación, los antecedentes familiares y el ambiente cultural pueden alterar la importancia o la fuerza de impulso que un grupo de necesidades tiene para un individuo en particular.

Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría sobre las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. La teoría se enfoca en tres necesidades: logro, poder y afiliación. Se define de este modo:

Necesidad de logro: el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.

Necesidad de poder: la necesidad de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.

Necesidad de afiliación: el deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

El logro, el poder y la afiliación son las tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

Teoría de la evaluación cognoscitiva

Distribuir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuir el nivel total de motivación.

Teoría del establecimiento de las metas

Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar hacia una meta son una fuerte importante de motivación en el trabajo. Esto es, las metas le dicen al empleado lo que necesita realizar y cuánto esfuerzo tendrá que hacer. La evidencia apoya fuertemente el valor de las metas. En concreto, podemos decir que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles, y que la retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia.

Las metas específicas muy difíciles producen un nivel más alto de resultado que lo obtenido con la meta generalizada de "haz tu mejor esfuerzo". La especificación de la meta en sí misma actúa como un estímulo interno.

Si los factores como la habilidad y la aceptación de las metas se mantienen constantes, podemos también establecer que mientras más difícil sea la meta, más alto será el nivel de desempeño. La autoeficiencia se refiere a la creencia individual de que se es capaz de realizar la tarea. Mientras más alta sea su autoeficacia, más seguridad tendrá en su habilidad de alcanzar el éxito en la tarea.

Teoría del reforzamiento

En la teoría del reforzamiento, tenemos un enfoque conductual, el cual sostiene que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Los dos están filosóficamente empatados. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como causado por el ambiente.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra únicamente en lo que ocurre a la persona cuando realiza alguna acción. No obstante ello, proporciona un medio poderoso de análisis de lo que controla el comportamiento y es por esta razón que se considera típicamente en las discusiones sobre motivación.

El reforzamiento es, sin duda, una influencia importante en el comportamiento, pero investigadores académicos están preparados para sostener que es la única influencia. Los comportamientos en los que usted se compromete en el trabajo y la cantidad de esfuerzo que distribuye a cada tarea son afectados por las consecuencias que siguen de su comportamiento.

Teoría de la equidad

Jane Pearson la equidad juega en la motivación. Los empleados hacen comparaciones sobre sus aportaciones individuales al trabajo y los beneficios que

obtienen en relación con los demás. Percibimos lo que obtenemos de una situación de trabajo (beneficios) en relación con lo que ponemos en él (aportaciones), luego comparamos nuestro cociente beneficios-aportaciones con la razón beneficios-aportaciones de los demás.

Existen cuatro referentes de comparación que un empleado puede usar:

1. Interno propio. Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual
2. Externo propio. Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.

3. Interno de otro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización empleado.
4. Externo de otro. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.

La teoría de la equidad se ha enfocado en la justicia distributiva o la imparcialidad percibida sobre la cantidad y la distribución de las recompensas entre los individuos. Pero la equidad debería considerar también la justicia del procedimiento- la imparcialidad percibida sobre el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas.

Teoría de las expectativas

En la actualidad, una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la teoría de las expectativas de Victor Vroom.

La teoría de las expectativas sostiene que la fortaleza de una tendencia a

actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto sea seguido de una respuesta dada y de lo atractivo del resultado para el

individuo. La teoría de las expectativas dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascensor; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. Se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo- desempeño. La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.

2. Relación recompensa- desempeño. El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
3. Relación recompensas- metas personales. El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

La administración por objetivos

La administración por objetivos enfatiza metas tangibles, verificables y medibles que se establecen de manera participativa. Esto no es una nueva idea. De hecho, fue propuesta originalmente por Peter Drucker.

Lo atractivo de la APO indudablemente yace en su énfasis en convertir todos los objetivos organizacionales en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales.

El ingrediente final en un programa de APO es la retroalimentación sobre el desempeño. La APO busca dar una retroalimentación continua sobre el progreso hacia las metas. Idealmente, esto se logra al dar una retroalimentación continua a los individuos de manera que puedan monitorear y corregir sus propias acciones. Esto es complementado por evaluaciones gerenciales periódicas, donde se revisa el progreso.

La APO en la práctica

¿Qué tan ampliamente se aplica la APO? Las revisiones de estudios que han buscado la respuesta a esta pregunta sugieren que es una técnica popular.

Usted encontrará programas de APO en muchas organizaciones de negocios, de salud, educativas, de gobierno y no lucrativas.

2.8 PROGRAMAS DE RECONOCIMIENTO DEL EMPLEADO

Las organizaciones están reconociendo cada vez más lo que está expresando: el reconocimiento puede ser un potente motivador.

¿Qué son los programas de reconocimiento del empleado?

Los programas de reconocimiento del empleado pueden tomar numerosas formas. Las mejores usan múltiples fuentes y reconocen tanto los logros del individuo como los del grupo.

Reconoce tales categorías como asunción de riesgos, innovación, reducción de costos y servicio total al cliente. Y a nivel de departamento, el reconocimiento toma la forma de camisetas, tazas para café, banderines o fotografías de equipo o de departamento. Los supervisores han hecho uso de boletos para el cine, reuniones los viernes en la tarde para ir al boliche, tiempo libre y recompensas en efectivo para reconocer logros tales como ensambles sin defectos durante tres meses, cinco años de asistencia perfecta y la terminación de un proyecto antes de tiempo.

En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento con reconocimiento inmediatamente después de dicho comportamiento, probablemente provoque que éste se repita. El reconocimiento puede adoptar muchas formas. Usted puede felicitar en privado a un empleado por un buen trabajo. Puede enviar una nota escrita a mano a por correo

electrónico reconociendo algo positivo que el empleado ha hecho. Con los empleados con una fuerte necesidad de aceptación social, usted puede reconocer públicamente los logros. Y para incrementar la cohesión del grupo y la motivación, puede celebrar los éxitos de equipo.

Los programas de reconocimiento del empleado en la práctica

En la economía global altamente competitiva de hoy en día, la mayoría de las organizaciones se encuentran bajo severas presiones de costos. Esto hace que los programas de reconocimiento sean particularmente atractivos.

¿Qué es la participación del empleado?

La participación del empleado se ha convertido en un término conveniente para describir una variedad de técnicas. Por ejemplo, encierra ideas populares tales como la gerencia participativa, la democracia en el lugar de trabajo, la facultación y la propiedad del empleado. Nuestra posición es que, aunque cada una de estas ideas tiene algunas características únicas, todas tienen un eje común, que es el involucramiento del empleado.

Involucramiento del empleado

Lo definimos como un proceso participativo que usa la capacidad total de los empleados y está diseñada para alentar un compromiso cada vez mayor para el éxito de la organización. La lógica detrás de esto es que al involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, los empleados se sentirán más motivados,

más comprometidos con la organización, serán más productivos y estarán más satisfechos con sus trabajos.

GERENCIA PARTICIPATIVA

La característica distintiva común a todos los programas de gerencia participativa es la toma conjunta de decisiones. Esto es, los subordinados comparten realmente con sus superiores inmediatos un grado significativo de poder en la toma de decisiones.

Participación representativa

Los trabajadores están representados por un pequeño grupo de empleados que son quienes participan realmente. La participación representativa ha sido llamada "la forma más ampliamente legislada de participación del empleado en el mundo".

La meta de la participación representativa es redistribuir el poder dentro de una organización, colocando la fuerza laboral sobre bases más equitativas con los intereses de la gerencia y de los accionistas.

Los consejos de trabajo enlazan a los empleados con la gerencia. Son grupos de empleados nominados o electos que deben ser consultados cuando la gerencia toma decisiones que involucren al personal.

Las juntas de representantes están formadas por empleados que asisten a las juntas de directores de la compañía y representan los intereses de los empleados de la firma. En algunos países, las grandes compañías podrían ser legalmente requeridas para asegurarse de que los representantes de los

empleados tengan el mismo número de lugares que los representantes de los accionistas.

La participación representativa es la forma más ampliamente legislada de participación del empleado.

CIRCULOS DE CALIDAD

"Probablemente el estilo formal de involucramiento del empleado más ampliamente discutido y llevado a cabo es el círculo de calidad." El concepto de círculo de calidad se menciona a menudo como una de las técnicas utilizadas.

¿Qué es un círculo de calidad? Es un grupo de trabajo de 8 a 10 empleados y supervisores que tienen un área compartida de responsabilidad. Se reúnen por lo general una vez a la semana, en tiempo de la compañía y en las instalaciones de la misma para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas de los problemas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas. Asumen la responsabilidad de resolver los problemas de calidad y generan y evalúan su propia retroalimentación.

¿Los círculos de calidad mejoran la productividad y la satisfacción del empleado? Una revisión de la evidencia muestra que es mucho más probable que afecten positivamente la productividad. Tienden a mostrar poco o ningún efecto en la satisfacción del empleado, y si bien muchos estudios reportan resultados positivos de los círculos de calidad sobre la productividad, estos resultados no están de ninguna forma garantizados.

PLAN DE PROPIEDAD DE ACCIONES PARA EL EMPLEADO

El método final de involucramiento del empleado que analizaremos es el plan de propiedad de acciones para el empleado (PPAE).

La propiedad del empleado puede tener múltiples significados, desde la posesión de algunas acciones en la compañía donde trabaja hasta individuos que trabajan en una compañía propia y en la cual operan personalmente. Los planes de propiedad de acciones del empleado son planes establecidos por las empresas en los cuales el empleado adquiere acciones como parte de sus prestaciones.

Los PPAE tienen el potencial de incrementar la satisfacción del empleado en el trabajo y la motivación. Pero para que este potencial se realice, los empleados necesitan experimentar psicológicamente la propiedad. Este es, además de simplemente tener una seguridad financiera en la compañía, los empleados necesitan ser informados regularmente sobre el estado del negocio y también tener la oportunidad de ejercer influencia sobre el mismo.

¿Qué son los programas de paga variable?

Los planes de paga por pieza, de incentivos salariales, de reparto de ganancias, de bonos y de reparto de utilidades son todas formas de programas de paga variable. Lo que diferencia estas formas de compensación de los programas más tradicionales es que en lugar de pagar a una persona sólo por el tiempo en el trabajo o por su antigüedad, una porción del salario del empleado está basado en alguna medida individual u organizacional de desempeño. A diferencia de los programas de base salarial, la paga variable no es una anualidad.

Es precisamente la fluctuación en la paga variable lo que hace a estos programas atractivos para la gerencia. Transforma los costos fijos laborales en

costos variables, por tanto reduce los gastos cuando el desempeño desciende. Adicionalmente, al tratar de retribuir el desempeño, las ganancias reconocen la contribución en lugar de ser un simple derecho. Las personas con un bajo desempeño encuentran, con el tiempo, que sus salarios se estancan, mientras que aquellos con alto desempeño disfrutan incrementos en el salario en la medida de su contribución.

Los programas más ampliamente utilizados son el salario de razón por pieza, los bonos, el reparto de ganancias y el reparto de utilidades.

Los planes de paga por pieza, a los trabajadores se les paga una suma fija de dinero por cada unidad de producción terminada. Cuando un empleado no consigue un salario base y recibe su paga solamente por lo que él o ella produce, esto es un plan puro de razón por pieza.

Los planes de reparto de utilidades son programas de toda la organización que distribuye la compensación con base en alguna fórmula establecida diseñada alrededor de la productividad de la compañía. Esto puede adoptar la forma de desembolsos directos de efectivo o, particularmente en el caso de los altos gerentes, de una distribución de opciones de acciones.

El programa de paga variable de participación en las ganancias. Éste es un plan basado en una fórmula de incentivo de grupo. Las mejoras en la productividad del grupo- de un periodo a otro- determinan la cantidad total de dinero que será distribuida. La división de los ahorros en la productividad pueden fraccionarse entre la compañía y los empleados en diversas formas, pero 50-50 es lo usual.

¿No es lo mismo la participación en las ganancias que el reparto de utilidades? Son similares pero no son la misma cosa. Al enfocarse en las ganancias de productividad en vez de las utilidades, la participación en las ganancias, recompensa comportamientos específicos que están menos influenciados por los factores externos. Los empleados que están en un plan de participación en las ganancias pueden recibir premios de incentivos incluso si la organización no está siendo lucrativa.

La participación en las ganancias, por ejemplo, ha mejorado la productividad en la mayoría de los casos y con frecuencia tiene un impacto positivo sobre las actitudes del empleado.

La paga variable es probablemente más compatible con los pronósticos de la teoría de las expectativas. Específicamente, los individuos deberían percibir una fuerte relación entre su desempeño y los premios que reciben si es que la motivación va a ser maximizada.

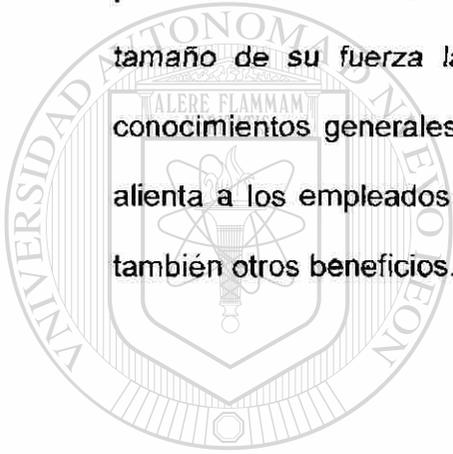
Los incentivos basados en el desempeño del grupo son también una extensión natural para aquellas organizaciones que están tratando de fomentar una fuerte ética de equipo. Al ligar las recompensas al desempeño del equipo, los empleados son alentados a hacer esfuerzos extra para ayudar a su equipo a tener éxito.

La paga variable es un concepto que está reemplazando rápidamente el incremento anual por el costo de la vida. “Existe una explosión verdadera en los planes de paga variable”, es el poder motivacional.

Un salario basado en la habilidad es una alternativa al salario basado en el puesto. En lugar de que el título de puesto de un individuo determine la categoría

del salario, el pago por habilidades es (llamado también algunas veces pago por competencias) establece niveles de salario con base en la cantidad de habilidades que tengan los empleados o en el número de tareas puedan hacer.

¿Qué es lo atractivo de los planes basados en la habilidad? Desde la perspectiva de la gerencia; la flexibilidad. Llenar las necesidades de personal es fácil cuando las habilidades del empleado son intercambiables. Esto es particularmente cierto hoy en día, cuando muchas organizaciones reducen el tamaño de su fuerza laboral. El adelgazamiento requiere más personal con conocimientos generales y menos especialistas. Si bien el pago por habilidades alienta a los empleados a adquirir un rango más amplio de habilidades, existen también otros beneficios.

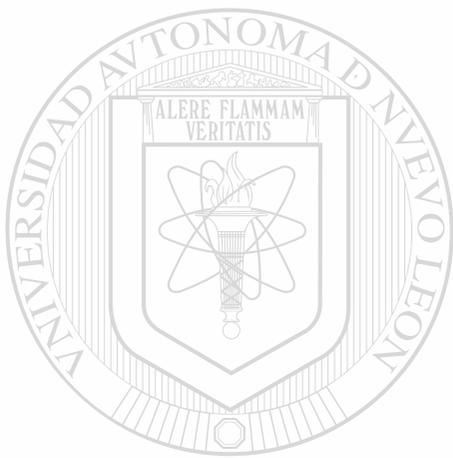


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

CAPITULO III

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Es necesario investigar con profundidad y objetividad debido a que en la actualidad a nivel empresarial es preocupante que todavía al día de hoy existan empresas que no tienen implementados modelos de calidad integral en sus organizaciones y otras apenas están comenzando a implementarlos, por ejemplo a sectores como empresas de alimentos como por ejemplo los dulces, en donde a nivel local empresas como la Imperial reconocido por sus chicles, la competencia le halla quitando mas del 45% de su mercado y de ser una empresa que producía para si misma sus productos ahora tenga que maquilar a otros para poder sobrevivir. Otro ejemplo lo vemos con la industria automotriz un grupo industrial ramírez que en los 80 y 90 tenia un crecimiento sostenible ahora tenga que buscar sobrevivir buscando implementar modelos de calidad para poder ser proveedor de la industria automotriz. La industria del juguete por ejemplo plásticos iga se vio negativamente impactado por los bajos costos de los juguetes importados por la calidad de los mismos, que orillo a esta empresa a responder a estos cambios implementando modelos de calidad integral. ®

No solo las empresas de manufactura también la de servicios por ejemplo Banorte Institución Financiera que implemento programas de calidad através de certificación de puestos, toda una reingeniería corporativa que la hecho crecer de una banco pequeño a ser la 3 Institución del país, con la absorción y compra de mas bancos. Incluso algunas empresas de transporte para no perder sus concesiones o para ser proveedor de transporte de alguna empresa necesita ser un proveedor certificado con modelos de calidad. Que le ha permitido la

maximización de costos operativos, una mejora en el clima organizacional al tener gente mas participativa que en otros tiempos.

La calidad ya no debe de implementarse de manera reactiva sino debe de ser intrínseca en el recurso humano para que sea una forma de vida.

La calidad en la administración del talento humano es el instrumento que nos debe de hacer llegar a la excelencia.

Observamos como el Municipio de Apodaca a llegado a ser distinguido con él titulo de Centro Manufacturero de Calidad de Excelencia Mundial. En donde cada día se vienen a instalarse mas empresas. Esto es un claro ejemplo de que necesitamos modelos integradores de calidad en el talento humano para ser excelentes y lleguemos a estándares que sobrepasen las expectativas de los empleados, clientes, accionistas, gobierno y el entorno social es decir a la sociedad a la cual servimos.

3.1 EMPRESAS

Se realizaron entrevistas a empresas que se mencionan a continuación:

Empresa: Parker Automotive de México

Giro: Ensamble de Mangueras y Autopartes

Entrevistado: Lic. Ana María Cantú

Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Programa de Calidad: Sí

Beneficios: Nos dice comenzamos desde el reclutamiento, buscamos personas comprometidas, con empuje, con actitud positiva, de mente abierta. Ha mejorado el resultado financiero de la compañía, al grado que tienen planes de expandirse, una empresa totalmente integrada.

Empresa: Voltrak, S.A.

Giro: Construcción de Obra Civil, Eléctrica y Desarrollo de Transformadores

Entrevistado: C.P. Raúl García

Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Programa de Calidad: Sí

Beneficios: primero la implementación fue muy dura, debido a que por el tipo de gente que se contrata al principio tuvimos mucha rotación porque no se querían comprometer incluso detuvimos el programa, posteriormente nos dimos cuenta que el problema estaba en que el programa no estaba digerible para ellos, y lo replanteamos, al día de hoy somos un proveedor de ICA la constructora mas grande del país y eso se debe al esfuerzo de todos y cada uno de los empleados que estamos comprometidos. A los dueños escépticos al principio les ha traído una mejora en sus ganancias y un clima organizacional satisfactorio de gente comprometida que se pone la camiseta por la empresa.

Empresa: Grupo Financiero Inbursa, S.A.

Giro: Grupo Financiero

Entrevistado: Lic. José A. Reynoso del Valle

Puesto: Subdirector Regional Noreste

Programa de Calidad: Sí

Beneficios: Se han implementados programas de calidad de los recursos humanos para que se mejore la calidad en el servicio, en la atención del cliente, en la

administración de la administración de fondos, que ha permitido un mejor clima organizacional y un crecimiento para este grupo en los dos últimos años.

3.2 HEAD HUNTER'S

Firma: Administración de Personal

Entrevistado: Lic. Adriana G. Torres Alcaraz

Puesto: Asesor

Programa de Calidad: Sí

Beneficios: El tener un modelo de calidad integral de recursos humanos le han permitido instalar de acuerdo al giro del negocio, modelos de acorde al cliente.

Se han visto incrementado la contratación de este servicio de empresas mexicanas que desean competir y para ser proveedores de alguna empresa trasnacional les piden que estén certificados, además de que al instalar este tipo de modelos los clientes ven los beneficios económicos y de clima organizacional.

Firma: Asistemp's del Norte

Entrevistado: Ing. Ma. Ana López Almaguer

Puesto: Asesor

Programa de Calidad: Sí

Beneficios: La firma que al principio solo se dedicaba al reclutamiento de ejecutivos ahora su consultoría para el desarrollo e implementación de modelos de recursos humanos se ha visto incrementada considerablemente, generando mas recursos financieros y más clientes para los socios.

Firma: Impulsor Empresarial Consultores en R.H.

Entrevistado: Ma. Guadalupe de León Macías

Programa de Calidad: Sí

Beneficios: La firma de ser solamente reclutadora de personal o de evaluación de clima organizacional, vio un área de oportunidad en este rubro y ya ha tenido varios clientes que los contratan para desarrollarles modelos de calidad de recursos humanos, en su opinión las empresas primero necesitan estar convencidas de querer cambiar, y deben estar preparados a los ajustes que hay que realizar mediante la curva de adaptación y de la inversión inicial que implica aplicar un modelo de calidad, algunas empresas lo ven como gasto pero cuando se ven en el problema ya no de crisis si no que pasa a un nivel de recesión es cuando se acercan y algunos se quedan en el camino, por eso para todo ha y un momento y es cuando hay que actuar.

3.3 PERSONAS

Entrevistado: Gerardo Venzor Palomo

Ocupación: Ejecutivo de Ventas

Empresa: Castle Metals,S.A.

Giro: Metalurgia y Aceros Especiales

Programa de Calidad: Sí

Opinión: Es bueno el sistema de calidad en la empresa en la que trabaja produce acero y lo comercializa en las diferentes partes del país, en sus palabras se siente importante ya que como empleado se le tomo en cuenta para participar en la integración de círculos de calidad, para mejorar procesos, determinar áreas de oportunidad, se siente orgulloso de estar en una empresa que lo hace sentir como una familia, en lo personal el aplica la calidad no solo en el trabajo si no que además lo ocupa en el día a día.

Entrevistado: Gustavo Quintanilla

Ocupación: Ejecutivo de Operaciones

Empresa: Alestra, S.A.

Giro: Compañía Telefónica

Programa de Calidad: Si

Opinión: Se siente feliz en la empresa en la que esta ya que el modelo de recursos humanos de esta empresa, hace sentir al empleado que es importante, se le toma en cuenta su opinión y constantemente los están entrenando, haciendo énfasis a la calidad en el servicio y la atención de clientes, el cumplimiento de la participación en ciertos programas le trae consigo puntos para el día de mañana en una futura promoción de puesto.

Entrevistado: Ricardo Herrera

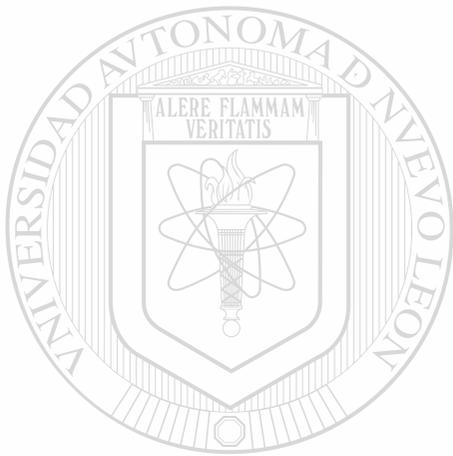
Ocupación: Supervisor de Producción

Empresa: CYDSA Celulosa y Derivados,S.A.

Giro: Celulosa

Programa de Calidad: Si

Opinión: Lleva mas de 25 años en esa empresa y dice que le ha tocado de todo desde los primeros programas pilotos de calidad, hasta el perfeccionamiento de diferentes modelos de recursos humanos en diferentes tiempos, se siente feliz de pertenecer a una organización en donde se ha desarrollado gracias a la filosoffa de calidad en donde él en lo personal esta convencido de participar.



CAPITULO IV

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El Modelo de Calidad de Excelencia en la Administración de Recursos

Humanos GENESIS se compone de la siguiente manera:

CALIDAD TOTAL ADMINISTRATIVA

SISTEMA DE CALIDAD

CRITERIOS SOBRE EL PREMIO DE CALIDAD

TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO

- Kaizen
- Gemba Kaizen
- Sistema de producción "Justo a Tiempo"
- Mantenimiento de la Productividad Total
- Organizaciones de Aprendizaje
- Administración Visual
- Agentes de Cambio

- Mejores Practicas

- Calidad Total Mediante Aceleración
- Sigma Seis

TÉCNICAS, PRINCIPIOS Y METODOLOGIA

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

INDICADORES DE DESEMPEÑO

EQUIPOS DE ACTIVIDAD DE GRUPOS PEQUEÑOS

PLAN DE MEJORAS CONTINUAS

COMPARTIR LECCIONES APRENDIDAS

A Continuación la Visión General de la Estrategia del Programa que Denominaremos "GENESIS".

4.1 CALIDAD TOTAL ADMINISTRATIVA

Hay muchas practicas administrativas, conceptos de mejoras continuas y términos relacionados que se utilizan para describir principios de calidad, productividad y mejoramiento en los negocios.

GENESIS Comprende todos los estándares, criterios, principios, técnicas y metodologías, aplicadas en todos los aspectos del desempeño con excelencia en la administración de los recursos humanos en los negocios, y es la intención de que todos y cada uno de los que forman parte de esta organización se involucren en eso.

4.2 SISTEMA DE CALIDAD

El Objetivo de los sistemas de calidad es el proporcionar la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos y procesos necesarios para la implementación de la calidad administrativa. El sistema de calidad de una organización es diseñado para satisfacer los requisitos internos de la compañía, las diferentes regulaciones y los requerimientos más comunes del cliente para asegurar la calidad.

Los estándares de calidad son respaldados por la Corporación, como los estándares sobre los cuales se ha desarrollado, implementado y mantenido nuestro sistema de calidad. Cada elemento de los estándares de calidad es documentado en nuestros manuales de calidad junto con los procesos más relevantes, instrucciones de trabajo y dispositivos de auditoria interna. El resultado

del desempeño del sistema de calidad en las diferentes áreas son compartidos y revisados por el equipo administrativo superior.

4.3 CRITERIOS SOBRE EL PREMIO DE CALIDAD

Estos criterios fueron determinados para promover la Calidad Total en el Recurso Humano y deberán de ser ampliamente aceptados por la organización como un modelo de excelencia de clase mundial, para lograr la excelencia en el desempeño del talento humano en la organización de los negocios.

El valor de los criterios es un conjunto de estos puede ser utilizado para la implementación de este modelo en nuestra búsqueda de la excelencia en la actuación y son:

- 1) Liderazgo
- 2) Información y análisis
- 3) Planeación estratégica
- 4) Desarrollo y Administración del Talento Humano
- 5) Procesos Administrativos
- 6) Resultados en los Negocios
- 7) Enfoque en el Cliente y en su Satisfacción

Los criterios se publican anualmente y deberán comunicarse a toda la organización. Estos criterios deberán de ser revisados y utilizados para obtener su características claves que ayuden a la organización en propia búsqueda en la excelencia en la actuación del talento humano en los negocios.

4.4 TECNICAS DE MEJORAMIENTO CONTINUO

La intención de las siguientes definiciones es proporcionar una breve explicación de algunas técnicas de mejoramiento que debemos de conocer para tener un talento humano de excelencia de clase mundial.

KAIZEN

Esencialmente hay dos enfoques del mejoramiento. El primero involucra la innovación aplicando lo ultimo en tecnología de alto costo en computadoras, software, herramientas, equipos y habilidades. Lo cual en ocasiones es llamado reingeniería. El segundo la esencia del kaizen que consiste en utilizar herramientas de sentido común de bajo costo. Estándares, listas de chequeo y técnicas.

Las variadas estrategias de kaizen se centran en el enfoque orientado al proceso hacia la mejora continua y en los esfuerzos humanos involucrados kaizen trata sobre el mejoramiento de los tres aspectos primarios de los negocios: calidad, costo y entrega..

Algunos de los conceptos principales relacionados con kaizen son:

1)Kaizen y la Administración

Hay 2 funciones principales para la administración:

a)Mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas hacia el mantenimiento de los estándares actuales de tecnología, administración y operativos. Esto se logra mediante entrenamiento, disciplina y mediante el ejemplo. Esto se verifica a través de monitoreos regulares y auditorias internas.

b)Mejoramiento que se refiere a las actividades encaminadas a elevar los estándares actuales a un nuevo nivel más alto.

2) Procesos contra resultados

Kaizen se basa en enfocar los esfuerzos humanos en el proceso para mejorar los resultados. Esta ideología orientada al proceso contrasta con la comúnmente usada ideología orientada a resultados.

3) Siguiendo los Ciclos

El ciclo planear-hacer-chechar-actuar es un concepto usado comúnmente. Puesto de una manera simple, se planea para el mejoramiento, se hace o implementa la mejora, se checa la efectividad y se actúa para estandarizar el cambio.

4) Poner a la calidad en primer sitio

5) Hablar con información existente dentro de una base de datos

6) El siguiente proceso es el cliente

GEMBA KAIZEN

Gemba significa lugar real o lugar de trabajo (donde sucede la acción real de un proceso). Es considerado el sitio de todas las mejoras y la fuente de toda información. Las reglas básicas son:

1) Las cinco "S" de un buen mantenimiento

a) Tipificar: Separar todas las cosas que son innecesarias y eliminarlas.

b) Ordenar: Poner las cosas esenciales en su lugar correspondiente y con un orden de tal manera que estas puedan ser accesadas con facilidad.

c) Escrutar:scrub: Limpiar el lugar de trabajo (oficina o taller) incluyendo herramientas utilizadas. Remover la suciedad, manchas.

d)Sistematizar: Hacer la limpieza y checar la rutina de la otras cuatro “s”

e)Estandarizar: Los cuatro pasos anteriores para asegurarse de que nunca se dejen de hacer y de que nunca sean olvidados.

2)Eliminación muda

Muda significa desperdicio en japonés. El uso de este termino implica cualquier actividad o cosa que no proporciona ningún valor agregado.

Los clientes no pagan por actividades que no dan valor agregado. Muda se presenta de muchas maneras: sobreproducción, exceso de inventarios, rechazos/material defectuoso y movimiento, espera, viajes y retrasos innecesarios.

3)Estandarización

Cuando las cosas van mal, por ejemplo cuando sé esta produciendo partes con defecto o cuando se están recibiendo quejas del cliente, hay que buscar la causa raíz. Al realizar esto hay que verificar los estándares establecidos para el proceso o función.

SISTEMA DE PRODUCCION JUSTO A TIEMPO

Los sistemas de producción justo a tiempo impulsan a eliminar las actividades que no proporcionan ningún valor agregado y a lograr un simple y flexible sistema de producción.

Los sistemas de producción justo a tiempo, busca acomodar las fluctuaciones en órdenes mediante conceptos tales como unidad de tiempo de una pieza contra ciclo de tiempo, flujo de una pieza, contra procesamiento en tandas, extraer la producción contra impulsar la producción, reducción de elementos y ensambles.

MANTENIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL

Se enfoca en mejorar la calidad del equipo así como su eficiencia mediante el mantenimiento preventivo y buena limpieza.

ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE

Una organización de aprendizaje es donde los individuos y equipos continuamente aprenden y comparten en el desarrollo, la transferencia y el uso de conocimientos y habilidades para producir mejoras continuas. Un ambiente de cooperación es creado cuando las metas comunes son compartidas por los miembros de los equipos y por otros que se encuentran en un nivel mas alto.

ADMINISTRACION VISUAL

La practica de la administración visual involucra un claro despliegue de todas las cosas relevantes, tales como tablas y listados de trabajo en proceso, kanbans, metas /objetivos, estrategia global, estándares de procesos, tablas de desempeño / tendencia de procesos, niveles o tasas de producción, niveles o

tasas de desperdicio / material defectuoso, sugerencias de algún miembro del equipo, horarios o programación de entretenimientos, horarios de mantenimiento preventivo, etiquetas de identificación, cartelones de cuidado / peligro y resultados de auditoria.

AGENTES DE CAMBIO

Cuando se está comenzando en una organización con el PROGRAMA GENESIS, con los principios de Kaizen y pensamiento "Lean" o manteniendo el momento, se necesita que los líderes de equipo a todos los niveles sean agentes de cambio. Aquellos que ya se encuentran dentro, deben de ser persistentes en atraer a otros líderes o miembros de otros equipos. Los agentes de cambio son:

- 1) Son pro-activos. Ellos empiezan con el final en la mente buscando describir que tan bien quedará todo al final.
- 2) Usan su poder de influencia sobre los demás para comunicar y son capaces de demostrar efectivamente a los otros los méritos que lleva un cambio positivo.
- 3) Pone las cosas que deben ir primero en un primer sitio priorizando las actividades de acuerdo a un impacto potencial.
- 4) Tiene un mentalidad de ganar – ganar (win – win) de acuerdo a como cambie el efecto. Es importante ver los beneficios desde todos los ángulos para no sub-optimizar otros procesos u objetivos.
- 5) Escucha pacientemente buscando primero entender antes de ser entendido.
- 6) Usa la sinergia para atraer el cambio mediante la coordinación del involucramiento y los esfuerzos de otros.

Mejores prácticas (BP)

BP es una estrategia para mejorar los procesos que utiliza conceptos de construcción de equipos, eliminación de desperdicio y COPDS (clean-up, organize, and safety/limpieza, organización, recoger, disciplina y seguridad) con una inversión mínima. Un proyecto sigue un calendario o programa de trece semanas incluyendo los siguientes pasos:

- 1) Recolección de información base.
- 2) Evaluación de la situación inicial.
- 3) Análisis de la información.
- 4) Establecimiento de metas u objetivos.
- 5) Desarrollo de ideas.
- 6) Implementación de ideas.

7) Evaluación después de la situación.

8) Presentación de manejo.

Un proyecto típico debe de enfocarse hacia un área tal como trabajo en máquina, ensamble o manejo de material y debe de establecer un equipo para la re-ingeniería, para el rediseño de la distribución y para impulsar a que se cumplan metas en una salida de material, eficiencia y servicio a cliente mejorados.

Calidad total mediante aceleración (TQS)

TQS es una estrategia de mejoramiento de procesos que se enfoca en la mejora del centro del proceso de negocios mediante el incremento de la velocidad, la eliminación de desperdicios y la reducción del ciclo de tiempo. Se forma un equipo para analizar el proceso, para trazar o hacer un mapa del proceso actual, para eliminar los pasos que no aportan ningún valor agregado, para trazar un nuevo mapa del proceso y para implementar el proceso. Un proyecto típico puede ser dentro del área de manufactura, materiales, ingeniería, contabilidad, servicio al cliente o en cualquier área que tiene un proceso.

Sigma seis

Sigma seis es una metodología disciplinada, dirigida y pensada por empleados altamente entrenados llamados "maestros cinta negra" (Master Black Belts), que se enfoca en mover cada proceso que toca a nuestro cliente hacia la calidad perfecta.

El trabajo del proyecto sigma seis consiste en cinco actividades básicas:

- 1) Definición.
- 2) Medición.
- 3) Análisis.

4) Mejoramiento.

5) Control del proceso.

Sigma seis es el uso efectivo de información para analizar cuestiones de negocios. Sigma seis se enfoca en obtener la comprensión total del proceso, incluyendo un análisis a conciencia de cómo las entradas clave del proceso afectan los resultados de éste o la producción en sí. Un proyecto típico de Sigma seis usa herramientas tales como despliegues de función de calidad, diseño de experimentos, defectos por unidad, trazos del proyecto, mediciones, repetibilidad y reproducibilidad, control estadístico del proceso y diseños para sigma seis.

EDUCACION Y ENTRENAMIENTO

Cada división deberá determinar sobre bases anuales los niveles de entretenimiento para el mejoramiento continuo que son necesarios para la organización. Los nuevos miembros del equipo deberán de ser incluidos en el programa de entrenamiento. El entrenamiento de un nuevo miembro de equipo

debe incluir:

Vista global- Plan de mejoras sobre los negocios de una división

1)Condiciones de mercado

2)Objetivos estratégicos

3)Medidores de desempeño

Iniciativas de GENESIS

1)Kaizen o mejores practicas

2)Principios del pensamiento "Lean"

3)Modelo de mejoramiento continuo de procesos

4)Problema básico-herramientas para resolverlo

Educación en negocios

1) Impacto en el desempeño financiero (Utilidades, Costo de Vts. Etc.)

Operaciones de Manufactura

1) Planeación de fuentes de materiales (mrp)

2) Justo a tiempo

3) Mantenimiento de la productividad total

Participación de los empleados

1) Agentes de cambio

2) Participación de los empleados /dinámicas de equipo

3) Actividades para grupos pequeños

4) Comunicación / conducción de juntas efectivas

5) Sistemas de sugerencias

INDICADORES Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Metas Organizacionales

Cada División de la Empresa, mantiene y comparte mediciones del desempeño de la organización, las cuales son consistentes con nuestra meta organizacional.

1) Satisfacción del Cliente

Calidad

Entrega

Servicio

2) Desempeño Financiero

Ganancias Netas por División

Retorno en Activos Netos

Retorno en Ventas

Movimientos en Inventarios

Cuentas x Cobrar

3)Crecimiento Rentable

Oportunidades de Crecimiento por División

Metas de Procesos

Los Medidores o indicadores de desempeño son métricas usadas para describir el desempeño actual de un proceso, producto o servicio contra las metas establecidas. Cada proceso clave debe de ser medido semanal o mensualmente y actualizado en el lugar de trabajo utilizando el formato "Tabla cuatro-arriba" (Meta y medición real, causas y efectos, plan de acción y resultados). Cada medición de desempeño de procesos deberá ser revisada regularmente por los respectivos líderes de equipo para cumplir con los requerimientos y expectativas. Un proceso que no cumpla con las expectativas requerirá de un plan de mejoramiento.

ACTIVIDADES DE GRUPOS PEQUEÑOS

Para lograr o ir más allá de las metas de las divisiones, se requieren procesos de mejoramiento significativos y continuos. Los procesos clave que tienen el mayor potencial para lograr o exceder estos negocios u objetivos, con continuamente identificados y medidos. Los miembros del equipo que son funcionales en cualquier sentido y que poseen numerosas habilidades son altamente efectivos en términos de calidad.

4) Roles y responsabilidades de los jugadores del equipo

a)Campeón de proceso – Checa y apoya las actividades del equipo, asiste

regularmente a juntas, actúa como mentor del líder del equipo de calidad y proporciona habilidades y recursos. El campeón de proceso tiene autoridad y responsabilidad sobre el proceso, ayuda a definir y comunicar las metas del proyecto, a establecer la misión, las fronteras y las expectativas en cuanto a

desempeño así como a identificar recursos y entrenamientos necesarios para que el equipo tenga éxito.

b) **Miembro del equipo – Toma posesión y es responsable de contribuir por completo en el proyecto compartiendo sus conocimientos y experiencia, participando en todas las juntas y discusiones y llevando a cabo tareas entre las juntas (i.e., entrevistar compañeros empleados o clientes, Observar los procesos, recabar información, etc).**

c) **Facilitador- Lleva a cabo juntas aparte con el campeón de proceso y con él Líder del equipo y provee soporte administrativo. Facilita juntas de equipo manteniendo las discusiones enfocadas en lo que marca la agenda y el proceso, enseña como recabar datos, como reportar y enseña técnicas/habilidades para resolver problemas, también ayuda al equipo a descubrir las respuestas por ellos mismos. Alienta al equipo a buscar las causas de los problemas antes de identificar las soluciones. Actúa como un observador objetivo para evaluar y mejorar el desempeño del líder del equipo y el progreso del equipo en general.**

d) **Todos los empleados- Se mantienen actualizados en cuanto a las Actividades de los equipos. Apoyan a estos equipos no solo contribuyendo con su experiencia cuando se les pide sino también discutiendo sus innovadoras ideas/ sugerencias con el líder de equipo, los miembros del equipo o con el facilitador. Las contribuciones de todos los empleados se necesitan para alcanzar las mejores soluciones posibles para una máxima productividad, eficiencia, calidad y sobre todo mejoramiento del negocio.**

5) **Reglas de campo y expectativas para los equipos de calidad**

a) Las juntas productivas mejoran las posibilidades de tener un proyecto Exitoso.

La mejor manera de llevar a cabo una junta exitosa es:

- 1) Usar agendas - Desarrollar lineamientos detallados incluyendo temas, presentadores, tiempo reunido, etc.
 - 2) Tomar minutos- Los miembros del equipo deberán de rotar labores grabando los temas clave, Decisiones, puntos de acción y pasos siguientes.
 - 3) Planear juntas- Programar juntas regularmente ayuda a asegurar la Asistencia regular del equipo a éstas y la productividad.
 - 4) Evaluar juntas- Para el beneficio del equipo, hay que evaluar ocasionalmente la productividad, calidad y comunicación.
- 3) Declaración de problemas.

Después de que el equipo GENESIS ha identificado un proceso ser

Mejorado, éstos expondrán un problema en el cual se muestra una

Negativa que causará una reacción adversa para el negocio como Resultado de una métrica inadecuada. El equipo GENESIS es responsable

De definir un plan de mejoramiento, por lo tanto, el problema expuesto

No contendrá ninguna posible solución.

4) Declaración de la misión.

Cada equipo debe tener un entendimiento claro y común de la declaración de la misión del proyecto, de las metas, los objetivos y el alcance así como los objetivos estratégicos de negocio de la organización antes de que el proceso de mejoras de comienzo. Los miembros del equipo deberán de

entender las etapas del proyecto, el proceso a ser estudiado, sus fronteras/ limitaciones/ autoridad, también deberán de tener en claro dónde encaja el proyecto, la fecha meta para su culminación y qué tipo de apoyo estará disponible o de quién vendrá.

5) Técnicas y entrenamientos para la resolución de problemas

Cada equipo decidirá que tipo de herramientas, técnicas y habilidades se utilizarán para:

- a) Desarrollar métodos para medir el desempeño,
- b) Recolectar, poner en tabla, reportar y analizar los datos o información,
- c) Identificar y evaluar los problemas con el proceso,
- d) Establecer la causa de raíz de los problemas, clasificarlos y
- e) Seleccionar soluciones y determinar las acciones a tomar.

Los recursos de entrenamiento están disponibles y si se necesitara se pro-

Verá de un entrenamiento específico y detallado a los equipos.

6) Estatus de los equipos de calidad

Los líderes de los equipos de calidad proveen actualizaciones periódicas del estatus del equipo calidad utilizando la carta de estatus del equipo que se encuentra adjunto. El líder de equipo GENESIS deberá mantener el estatus de las actividades del equipo de calidad. Los records deberán de incluir los progresos de los equipos actuales y los resultados obtenidos por equipos anteriores, así como un plan para cualquier otro equipo de calidad que llegara a surgir.

Cada equipo es medido en su éxito para:

- a) Establecer los objetivos y metas apropiadas.

- b) Desarrollar indicadores o medidores de desempeño,
- c) Recolectar datos e información sobre el proceso,
- d) Determinar la raíz de las causas de las deficiencias,
- e) Eliminar las actividades que no aportan ningún valor agregado,
- f) Proveer reportes/ presentaciones de los progresos y
- g) Alcanzar resultados medibles mediante el desempeño de procesos mejorados.

PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE PROCESOS (CHANGE LOOP)

Las soluciones efectivas y permanentes generalmente resultan solo cuando se planean cuidadosamente. Para lograr tener éxito como equipo al tratar de mejorar un proceso, éste debe de visualizar la manera de cómo se pueden ir desarrollando los proyectos, debe de anticipar la recolección de datos y de recursos necesitados a través de las diferentes etapas y deberá también planear como lidiar con las necesidades. Se deberá poner atención y observar muy cerca la secuencia en la que irán ocurriendo las cosas y en como se irá involucrando a la gente que se verá afectada por el proyecto.

Adjunto se muestra una tabla de flujo con un plan de mejoramiento continuo de proceso (change loop) típico. Esta tabla deberá de ayudar a ilustrar las fases y los pasos a seguir en el proceso de mejoramiento. Las descripciones correspondientes de estos pasos son las siguientes:

1) Medir y evaluar el desempeño de los procesos clave:

Los medidores o indicadores de desempeño son métricas utilizadas para describir el desempeño actual de un proceso. Cada proceso clave deberá de ser medido y actualizado en el lugar de trabajo utilizando el formato “tabla de

cuatro arriba” (four-up-chart- metas e indicadores reales, causas y efectos, plan de acción y objetos). Cada medida de desempeño de un proceso deberá ser revisada regularmente para que se esté llevando a cabo en conformidad con los requerimientos y expectativas.

Es importante asegurar que se está midiendo al proceso y no al individuo. Cuando la información sea recopilada y reportada ésta deberá describir acertadamente la forma en que el proceso se está llevando a cabo con respecto a sus metas y objetivos específicos. Además, aquellos que llevan a cabo el proceso y son responsables de éste, necesitan ser los que tomen las medidas, hagan el análisis, compartan la información y la usen para mejorar el desempeño del proceso. Los dueños del proceso también son responsables de mantener y compartir los detalles específicos de la fuente de datos y de cómo se están calculando las mediciones.

**2) Identificar el proceso par mejorarlo. Implementar contra medidas tempora-
les:**

Antes de efectuar cualquier acción para mejorar un proceso, producto o servicio, habrá que determinar si los estándares que están siendo usados son los adecuados y si estos en realidad se están siguiendo.

Los procesos seleccionados para ser mejorados son aquellos procesos que se hayan determinado críticos para que las operaciones sean exitosas y se tengan las mayores oportunidades de mejoramiento.

3) Identificar la conexión o los lazos con un objetivo estratégico:

Una oportunidad seleccionada para ser mejorada deberá tener una conexión con los objetivos estratégicos de la organización. Si no la tiene, la tarea y los procesos pueden ser considerados como que no tienen un valor agregado.

4) Definir las metas y objetivos de un proceso

La buena definición y documentación de un proceso son esenciales. Las metas y objetivos de un proyecto deberán de ser muy específicos y detallados para asegurarse de que todos los miembros del equipo compartan la misma visión y se enfoquen en obtener los mismos resultados. Clarificar la tarea con la exposición detallada de un problema. La exposición del problema pueden estar relacionada con la manera como éste afecta un objetivo organizacional estratégico.

5) Es ésta una actividad de grupo pequeño?

La estrategia de mejoramiento de procesos puede ser implementada por un individuo o por un equipo de calidad.

6) Establecer reglas de campo y expectativas.

Un gerente a nivel de staff o un líder de equipo que lleve una responsabilidad relativa en cuanto al proceso deberá ayudar al campeón de proceso. Los miembros del equipo con habilidades sustanciales para contribuir con las actividades de mejoramiento son normalmente nombrados o seleccionados como voluntarios para participar como grupos de trabajo naturales. Los miembros del equipo deberán comprender sus roles y responsabilidades. Ver la sección titulada "Equipos de actividades de grupos pequeños".

7) Acepta el equipo las metas y los objetivos

Un factor clave para el éxito dependerá de cuándo los miembros del equipo entienden y aceptan las metas, la exposición del problema y de cuándo ellos sienten que son un candidato apropiado para la tarea.

7) Identificar las herramientas para la resolución del problema. Técnicas y habilidades necesarias.

Hay muchos tipos de técnicas disponibles para la resolución de problemas.

Una instrucción específica y ejercicios de entrenamiento para la aplicación o uso de estas herramientas se pueden proveer en caso de que sea necesario. Las técnicas usadas más frecuentemente para identificar, analizar y resolver problemas son las siguientes:

a) Identificar problemas

b) Seleccionar proyectos

c) Recolectar datos

d) Análisis de datos

Lluvia de Ideas

Voto múltiple

Matriz de criterios

Ejemplificaciones

Listado de chequeo

Ilustraciones

Díagramas de flujo

Díagramas de procesos

Gráficas

Tablas "Pareto"

Análisis de causas y efectos

Satisfacción

Tablas de tendencia

Tablas de control

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| | Diagramas de dispersión |
| | Histogramas |
| e) Desarrollar soluciones | Lluvia de ideas |
| f) Seleccionar la mejor solución | Voto múltiple |
| | Discusión |
| | Análisis costo-beneficio |
| | Análisis de fuerza de campo |
| | Solución de encuestas |
| g) Implementar la solución | Presentación a la administración |
| | Establecimiento de metas |
| | Plan de implementación |
| | Tabla de límites |
| h) Seguimiento | Revisión de metas |
| | Medidas de desempeño |



UNANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Auditoría de desempeño

9) Se requiere entrenamiento adicional ?

Viendo hacia la siguiente asignación, la evaluación de las necesidades de entrenamiento debe ser hecha por los miembros del equipo.

10) Recibir entrenamiento en técnicas específicas para la resolución de problemas?

Como se requiera. Los entrenadores expertos deben de pensar cuáles son las herramientas apropiadas.

11) Describir el estado deseado?

Describir que tan bien se ve. Cómo se vería el proceso si éste se estuviera realizando bajo los procedimientos o estándares existentes? Cómo se vería si este fuera desempeñado como los clientes esperan y necesitan en términos de calidad, costo y horario?

12) Visitar el lugar de trabajo dónde se lleva a cabo el proceso:

Ir a lugar de trabajo o taller a donde se realiza el proceso. Examinar las prácticas actuales reales que están siendo empleadas. Entrevistar a aquellos que llevan a cabo el trabajo.

13) Describir el estado actual:

Documentar el punto en el que se encuentra en este momento. Trazar el proceso y hacer un diagrama de flujo. Comenzar el proceso etiquetando cada paso como algo que proporciona un valor agregado o como muda (lo que significa que no proporciona ningún valor agregado). Un mapa del proceso o diagrama de flujo es una ilustración de los elementos del proceso. Estos incluyen básicamente

actividades pero eventualmente pueden contener decisiones que se han tomado y documentos o software utilizados. El valor de hacer un plano o una ilustración viene o se aprecia cuando todos los miembros del equipo observan y hablan sobre las mismas actividades o elementos del proceso.

14) Entrevistar a los clientes para identificar sus necesidades:

Para que las iniciativas para mejorar un proceso tengan una validez, estas deben de enfocarse en alcanzar y exceder los requerimientos y expectativas de los clientes. Es muy importante tratar de adivinarlas; debemos de preguntar continuamente. Buscar los objetos relevantes.

15) Entender la condición "justo a la medida o ajustado para que usted lo use"

(fit-for-use):

a) El usuario final es el cliente. Específicamente, esto significa que el usuario final puede ser el cliente del comprador, el inspector que lo recibe, el mecánico o cualquier otra persona dentro de la organización que utiliza nuestro producto o servicio una vez enviado. Necesitamos entender que lo que el cliente necesita y espera de nosotros en cuanto a precio final de venta, envío, documentación, cantidad, calidad, configuración, identificación y desempeño.

b) Este mismo principio aplica para entender lo que la siguiente persona (cliente interno) dentro del proceso requiere. El siguiente usuario en el proceso debe recibir el producto/ documentación en una condición "fit-for-use" listo para ser usado / procesado. Cualquier rechazo, corrección, pregunta o preparación adicional que no proporcione algún valor agregado se considera como muda (desperdicio).

16) Analizar la información para la estabilidad del proceso:

Usar las técnicas delineadas anteriormente u otros métodos, la información necesita ser analizada para determinar si el proceso existente es capaz de desempeñar o alcanzar los niveles deseados y que no hay variación considerable en el proceso.

17) Identificar las actividades que proporcionan valor agregado y las que no lo hacen:

Al momento de estudiar un proceso, cada actividad o evento que se lleva a cabo en su ejecución debe de ser descrito en términos de ser algo que agregue valor o costos. Generalmente, si el cliente quiere pagar por él, es probablemente

un producto con valor agregado (i.e. Identificando una deficiencia en el desempeño de un producto y corrigiéndola). Si el cliente no cree que valga la pena pagar por la actividad (i.e. haciendo copias de la documentación y llevándola del punto "A" al punto "B"), entonces a esto se le llama costo agregado o muda. Además de la reducción del tiempo de espera, reducir o eliminar actividades que traen consigo costos adicionales es un objetivo primario para el mejoramiento de un proceso.

18) Establecer la raíz de la causa del problema:

Utilizar las técnicas y herramientas identificadas en el paso anterior (8), la raíz de los problemas necesita ser identificada.

Uno de los cuestionamientos clave que se debe plantear es si los problemas o ineficiencias son resultado del desempeño de los miembros del equipo o de la capacidad del proceso. La determinación que se tome en este punto tendrá un impacto en el enfoque y dirección hacia el desarrollo de soluciones para el mejoramiento.

19) Desarrollar mejoras y soluciones en los procedimientos:

Las soluciones se deben de enfocar específicamente en la raíz de las causas que se identificaron. Primero, asuntos relacionados con el desempeño de la gente. Segundo, capacidades del proceso.

- a) Por lo general tendemos a enfocarnos en "cambiar" un proceso para lograr alguna indicación de mejora. Esto no es necesario siempre. En muchas instancias podemos obtener un valor máximo de la mejora del "desempeño de una actividad" como lo opuesto a una mejora del "proceso". La solución de bajo costo para el mejoramiento de un proceso es simple, entrenamiento

en el trabajo (on-the-job training). Si un proceso falla debido a que algún miembro del equipo no está debidamente capacitado o entrenado para realizar esa función , como de prescribe en los procedimientos de procesos vigente, entonces cambiar el proceso no necesariamente va a mejorar el desempeño.

b) La siguiente área su oportunidad debe ser el direccionar las capacidades del proceso.

c) Un proceso debe ser capaz de lograr los objetivos meta. Los miembros del equipo deben de ser creativos e innovadores en sus aproximaciones para el mejoramiento de los procesos. Nuestra estrategia deberá de evaluar la tecnología con la que se cuenta actualmente y los métodos para su aplicación y uso en maximizar la eficiencia y el desempeño de un proceso.

20) Obtener las aprobaciones necesarias para el cambio:

En muchos casos, los cambios o recomendaciones sugeridos para cierto proceso

pueden necesitar ser autorizadas por el líder de equipo o por personal

administrativo de más alto rango. Muy seguido, otras disciplinas funcionales o

equipos de producto pueden necesitar revisar los cambios en el sistema o proceso

para asegurar la compatibilidad, también pueden necesitar verificar los efectos

adversos (o sub-optimización) en sus operaciones.

21) Probar el cambio en el proceso:

Bajo muchas circunstancias, las recomendaciones o cambios en el proceso

pueden necesitar un período de prueba y error en caso de prácticas sobre

muestras o de una prueba piloto.

22) Evaluar los indicadores de desempeño:

Aún con los cambios en el proceso llevándose a cabo, hay que continuar evaluando el proceso. Hay que comparar el desempeño del proceso anterior contra los indicadores de desempeño del "nuevo" proceso (o prueba "piloto") para ver el impacto.

23) Es exitoso el cambio?

Fueron los cambios implementados adecuados y aceptables, o se requiere de pasos adicionales para lograr obtener los niveles de desempeño deseados.

24) Reunir y analizar datos adicionales en el proceso:

Repetir los pasos previos todas las veces que sea necesario. Continuar estudiado el proceso, tal vez mucho más a fondo, para entender y determinar cualquier causa adicional de problemas en el desarrollo del proceso. Continuar descifrando qué objetos pueden ser relevantes.

25) Re-diseñar mejoras en el proceso:

Basándose en un nuevo análisis y en raíces de causas adicionales, repetir el paso

19.

26) Implementar, documentar y estandarizar el cambio:

Una vez que los cambios en el proceso se han declarado exitosos, estos cambios deberán de ser propiamente documentados.

Cualquiera de los estándares que se vea afectado o cualquier procedimiento escrito deberá de ser revisado o actualizado.

27) Proveer el entrenamiento necesario en el nuevo proceso:

Generalmente, un entrenamiento para aquellos miembros del equipo que se van involucrando en el proceso debe de acompañar a los cambios en los procedimientos y/o en los procesos. Los beneficios máximos que vienen de los

cambios en un proceso pueden no verse realizados por completo hasta que se lleve a cabo un entrenamiento completo y a conciencia.

28) Compartir los resultados. Reconocer al equipo por sus logros:

Compartir los resultados y los logros de los individuos y equipos con los demás. Comunicar los ahorros y beneficios en términos de calidad mejorada, costos más bajos y/o incremento en la rapidez del proceso.

29) Entregar o presentar los ahorros/beneficios al Programa de Sugerencias

GENESIS?

La corporación manda reportes de cuanto a nivel grupal y corporativo en cuantificables resultados logrados. Por lo tanto, es importante para la división el capturar todos los ahorros/beneficios de los logros organizacionales. Favor de entregar los resultados individuales o de equipo siguiendo los lineamientos del sistema de sugerencias.

COMPARTIENDO LAS LECCIONES APRENDIDAS

Es muy importante compartir las lecciones aprendidas de una manera que nos prevenga de resolver los mismos problemas o de hacerlo de una forma que no traiga consigo algún valor agregado.

h) Programa de acción correctiva

Como resultado de una auditoria de calidad, de deficiencia de proyecto o de cualquier otra cosa que se haya encontrado relacionada con el proyecto, se deberá emitir formalmente una solicitud de acción correctiva al dueño del proceso. La respuesta por escrito de las medidas tomadas para prevenir que se recurra nuevamente es mantenida y compartida con otros dueños de procesos que pudieran tener deficiencias similares.

i) Confiabilidad del análisis de datos

Si una deficiencia en un proceso afecta directamente a un producto en particular, deberá de usarse una base de datos de confiabilidad para mostrar las tendencias. Los reportes deben de ser producidos y compartidos cada mes o cada cuarto ya sea por producto o por el nombre del cliente.

j) Análisis de reportes de rechazo

Los reportes de partes rechazadas son generados y los elementos clave de la información son capturados en una base de datos.

Esta información recolectada produce reportes que pueden revelar problemas relacionados con el proceso, acciones correctivas requeridas y pueden identificar la acción correctiva que ya se ha tomado.

Resultados de los equipos de actividad de grupos pequeños

Los resultados logrados por cada equipo de actividad de un grupo pequeño deberán de ser compartidos en las juntas de equipos entre todos los líderes de equipos, y deben de ser actualizadas en los pizarrones de boletines en áreas accesibles para todos los empleados.

k) Objetivos de los boletines informativos

Se puede utilizar una división de boletines informativos sobre las estrategias de GENESIS que están siendo desplegadas, sobre el estatus del progreso de los equipos y sobre los resultados obtenidos para educar y comunicar todos los progresos y logros de la organización.

POLITICAS DEL PROGRAMA

Es la política de la Corporación mantener un Sistema de Calidad Total de Excelencia en Recursos Humanos llamado GENESIS. Todas las Unidades de Negocio deben de mantener un programa altamente visible en el cual todos los empleados de cualquier nivel sean alentados a participar.

El sistema de Calidad Total de Excelencia de Recursos Humanos GENESIS se clasifica en cinco indicadores principales:

- **Servicio al cliente** – El grado o frecuencia con el cuál nosotros enviamos o proveemos a nuestros clientes productos y servicios de calidad que alcanzan o exceden sus requerimientos en el momento que se solicitan.
- **Calidad** – Qué tan bien alcanzamos o satisfacemos las expectativas del cliente con respecto a la calidad y valor esperados.
- **Productividad de la gente** – Qué tan eficientemente utilizamos a nuestros recursos humanos en términos de esfuerzos, ideas y resultados.
- **Salida del producto** – Qué tan efectivamente convertimos materias primas y esfuerzos en productos que satisfagan al cliente utilizando de la mejor manera posible nuestro tiempo, capital, inventarios y equipo.
- **Reducción de costos** – Qué tan efectivamente reducimos los costos que afectan directamente la rentabilidad y competitividad. Las ideas de reducción de costos mediante la implementación y reducción de personal son un componente crítico en éste esfuerzo.

OBJETIVOS

Promover los esfuerzos colectivos de toda la compañía mediante lo siguiente:

1. Proveer liderazgo que promueva la comprensión y la participación en el modelo o sistema de Calidad Total de Excelencia en Recursos Humanos GENESIS
2. Crear una fuerte y visible conciencia de GENESIS en la planeación y en la toma de decisiones.
3. Desarrollar planes, fijar metas y proveer motivación para alcanzar la Calidad Total y maximizar la participación de los empleados.
4. Comunicar regularmente a todos los empleados los resultados de las mediciones, actividades, participación y ahorros de GENESIS.
5. Apoyar la revisión activa, la implementación y el intercambio de ideas y sugerencias entre las Unidades de Negocio.
6. Proveer reconocimientos por mejoras.

PROCEDIMIENTOS

1. Los Gerentes Divisional son responsables de asignar tareas entre sus divisiones para asegurarse de que el programa de GENESIS se mantiene activo. Cada Presidente Grupal debe de elegir un Gerente Grupal con la responsabilidad de monitorear el desempeño de las divisiones y su apego a las políticas establecidas.

El Comité de Revisión Corporativo, el cuál incluye miembros designados por el Jefe Ejecutivo Oficial, tiene un programa de responsabilidades global para proveer orientación junto con el Comité de Apoyo Corporativo de GENESIS.

2. Antes del comienzo del año fiscal, como parte del proceso anual de planeación, las divisiones deben desarrollar programas en los que se fijen metas de acuerdo a lo identificado a través de los procedimientos del sistema GENESIS

3. Cada cuarto fiscal deberá entregarse un reporte de los resultados finales obtenidos contra las metas que se fijaron. Referirse al formato (Forma 2) adjunto.
4. Se deben de obtener copias de los procedimientos de GENESIS contactando al Departamento de Calidad/Productividad.
5. Cada sugerencia implementada deberá de estar documentada. La determinación de requerimientos, ahorros, y la aprobación de las sugerencias deben de ir de acuerdo con los procedimientos de GENESIS.
6. Deben de otorgarse premios de reconocimiento anuales por logros notables individuales, por equipos y divisionales. Otros premios de reconocimiento mediante cartas de recomendación, notas en (bulletin boards) y en los periódicos divisionales deben ser fomentados de tal manera que ayuden a que se cumplan los procedimientos de GENESIS. No están permitidas las retribuciones monetarias directas.

-
7. Los empleados que reciban premios y reconocimientos tendrán un adjunto al W-2 el cuál reflejará el total neto del premio y el desglose de la retención de los impuestos estatales, federales y locales aplicables. La División de Contraloría o la Dirección es responsable de que los empleados de dicha división que reciban premios también obtengan el mismo tratamiento en cuanto a una retención de impuestos apropiada con respecto al premio obtenido. Se pueden verificar algunas limitaciones en cuanto a impuestos aplicables a ciertas instalaciones y divisiones con el Corporativo.

8. Los lineamientos detallados se pueden encontrar en:

1-1 Organización

- 2-1 Preparación del el Plan Anual
- 3-1 Reportes (a entregar cada cuarto)
- 4-1 Formas de Sugerencias
- 5-1 Tipos de Sugerencias y Requerimientos
- 6-1 Premios y Reconocimientos

4.5 TECNICAS, PRINCIPIOS Y METODOLOGIAS

CORPORATIVO

- a) El Gerente Corporativo de GENESIS es nombrado por el Presidente y el Director General.
- b) El Comité Examinador de GENESIS Corporativo está formado por gerentes de alto rango que son designados por los anteriormente mencionados.
- c) El Corporativo y los Gerentes Grupales de GENESIS deberán funcionar como un comité de apoyo Corporativo.

GRUPO

Los Gerentes Divisionales nombrarán un Gerente Grupal de GENESIS. El Gerente Grupal de GENESIS será el responsable de asegurar que las divisiones se apeguen a los objetivos de GENESIS.

- a) Establecer y apoyar activamente el programa GENESIS dentro del Grupo
- b) Asistir a los Gerentes Divisionales de GENESIS.
- c) Promover y medir la participación.
- d) Hacer recomendaciones y brindar asistencia en la implementación de entrenamientos y educación.
- e) Recolectar los resultados de las mediciones realizadas cada cuarto y publicarlos por divisiones y por grupo entregado al Corporativo a tiempo.

- f) Reportar los resultados de las mediciones al Corporativo y brindar asistencia en las premiaciones Grupales anuales .
- g) Asegurar que las propuestas sean sujetas a consideración mediante una auditoria divisional.

DIVISION

Organización divisional y responsabilidades.

a) Ejecutivo de GENESIS (Gerente General o Divisional)

- 1) Establecer y apoyar activamente la filosofía de GENESIS.
- 2) Establecer metas con la asistencia de la División de Contraloría o de la Dirección.
- 3) Aprobar todos los reportes que se consideren apropiados para asegurar la integridad del programa.
- 4) Apoyar o asistir al Gerente Divisional de GENESIS
- 5) Promover la motivación y la confianza así como la actualización en forma regular de los resultados.
- 6) Apoyar o asistir al Gerente de Genesis a través de entrenamiento y desarrollo en el programa GENESIS.

b) Gerente de GENESIS (reporta al Gerente Divisional)

- 1) Responsable de la persecución del logro de metas.
- 2) Comunicar las metas anuales
- 3) Desarrollar procedimientos de bajo costo administrativo.
- 4) Asignar tareas.
- 5) Coordinar actividades.
- 6) Promover y medir la participación

- 7) Reportar el estatus o nivel de avance.
- 8) Recomendar e implementar entrenamientos.
- 9) Realizar auditorias para el uso de procedimientos y reportar las medidas que se consideren necesarias.
- 10) Recomendar premiaciones y celebraciones continuas.

c) **Coordinadores, Líderes de Equipo, Capitanes (Reportan resultados a los Gerentes Divisionales de GENESIS)**

- 1) **Responsable de la coordinación de las actividades específicas de su equipo, departamento, planta, etc.**
- 2) **Apoyar al Gerente Divisional de Genesis: puede ser el responsable de mantener los registros.**
- 3) **Establecer programas locales de metas y prioridades**
- 4) **Promover la motivación**
- 6) **Proporcionar asistencia en la implementación de proyectos.**

7) **Proporcionar progreso hacia el logro de metas.**

c) **Comité de Apoyo (Opcional)**

Designado principalmente para las Divisiones mas grandes por su capacidad o mayor complejidad que puede estar formado por los Gerentes de División y el Gerente Divisional de esa empresa .Su propósito es revisar los resultados, establecer prioridades, tomar decisiones sobre la elegibilidad de propuestas y establecer planes de motivación.

Procedimientos

Cada unidad que reporta (División, Grupo) debe de establecer sus metas anuales como parte del proceso de planeación anual de cada una de las

categorías de GENESIS. Las formas adjuntas pueden ser usadas como apoyo en su proceso de planeación.

Descripción de Formas/ Espacios/ Líneas

Hay cinco medidores o indicadores dentro del plan anual. Una ecuación estándar es proporcionada en cada categoría para el módulo de planeación en cada indicador. El planeador usará estas ecuaciones como un estándar mínimo para la presentación del reporte. Se pueden utilizar y anotar indicadores opcionales en los espacios en blanco que aparecen en cada categoría. Un indicador requiere de una descripción, una ecuación, un nivel real y un nivel de meta. Cada plan deberá utilizar los indicadores o medidores estándar proporcionados como un mínimo.

Las cinco categorías son servicio al cliente, calidad, productividad de la gente, salida del producto y reducción de costos. El indicador de participación es sólo una meta y no una categoría del programa GENESIS. Los medidores o indicadores de participación recomendados son un número de participantes/ número de empleados y número de sugerencias/ número de empleados.

REPORTES DE CUARTO

Reporte de División

Debe de entregarse a los Gerentes Grupales de GENESIS un reporte de cuarto en las siguientes fechas:

Primer cuarto	9 de Octubre
Segundo cuarto	9 de Enero
Tercer cuarto	9 de Abril
Cuarto cuarto	9 de Julio

Reporte de Grupo

Los Gerentes Grupales de GENESIS deben de entregar un reporte cada cuarto al Gerente Corporativo de GENESIS con el resumen de información tanto de la División como del grupo en las fechas siguientes:

Primer cuarto 12 de Octubre

Segundo cuarto 12 de Enero

Tercer cuarto 12 de Abril

Cuarto cuarto 12 de Julio

Reporte al Corporativo

Cada cuarto, el Gerente Corporativo de GENESIS debe de generar un reporte donde se resuma toda la información y que incluya las metas globales y los logros divisionales. Este reporte deberá ser distribuido a los Gerentes Generales de División al Director General y al Presidente.

El tiempo limite para entregar este reporte está sujeto a las fechas límite que se especificaron anteriormente.

FORMA DE SUGERENCIAS

Procedimientos

Para cada proyecto que se implante deberá de prepararse un formato de sugerencias. Cada formato de sugerencias deberá de sumarizar el método y el nuevo método y además deberá presentar adjunto documentos de referencia como sea apropiado.

Procedimiento para reportar

Cuando se reporten ahorros en costos, el uso pronosticado para el periodo de tiempo apropiado deberá ser establecido. Esto se hace aplicando la

información de costos documentada, incluyendo las tasas variables proporcionadas por la División de Contraloría en los siguientes tres métodos:

1) Para continuar proyectos, los ahorros se acreditan una vez sobre bases mensuales. Para éstos proyectos los ahorros brutos por un período de 12 meses se reducirán por 1/3 de los costos de implementación y por un 16% del proyecto como inversión de capital fijo.

2) Para proyectos que involucran artículos que pronto serán discontinuados o donde el mejoramiento de costos es "solo una vez" el total del ahorro anual del proyecto debe de ser igual al ahorro bruto menos cualquier costo de implementación basado en el uso real esperado para el año fiscal. En los casos donde los inventarios crecen debido a la compra de mayoreo para reducir los precios de compra o cargos fijos, el aumento en capital deberá ser cargado si se toma una reducción de costos.

3) Para proyectos donde el volumen inicial es pequeño pero donde se visualiza un gran crecimiento, se puede usar una técnica de promedios. Esta técnica traerá como ventaja el balance de los costos de implementación contra grandes volúmenes y por lo tanto mayores ahorros.

Esta técnica requiere:

- a) Documentación de futuros incrementos en las tasas de producción tales como contratos firmados.
- b) Extensión de la unidad de volumen anual esperada por el proyecto de cinco años.
- c) Determinación de la unidad de volumen promedio por un periodo de cinco años y multiplicar ese promedio por el 80%.

- d) El uso de esta figura de unidad de volumen anual (como se determina anteriormente) calcula los ahorros anuales brutos mediante la reducción de los ahorros brutos por 1/3 de los costos de implementación y por un 16% del proyecto identificado como capital fijo de inversión.
- e) Los ahorros no se deben de reportar hasta que el proyecto se haya implementado exitosamente.(30 días se tomarán con proyectos relacionados con manufactura).

Procedimientos de Aprobación

El proceso de aprobación de los formatos de sugerencias es como sigue:

- 1) El Gerente Divisional de Génesis y el Contralor son responsables de revisar y firmar todos los formatos de reducción de costos entregados que van por mas de \$10,000.
- 2) Las firmas adicionales serán determinadas por cada Gerente Divisional de Génesis de acuerdo a lo considerado prudente para asegurar la integridad del programa.
- 3) El Gerente Divisional y el Gerente Corporativo de Génesis revisarán proyectos seleccionados para validación e intercambio de ideas. Se recomienda que el Gerente Corporativo de Génesis entregue diez "Mas brillantes" ideas de reducción de costos cada cuarto.
- 4) El Gerente Corporativo es alentado a consolidar propuestas distribuyéndolas a otras Divisiones para intercambiar ideas y todos distribuyan del beneficio.

Puntos sobre reducción de costos y sus respectivas categorías de logros de Génesis

La mayoría de las sugerencias de Reducción de Costos caerán dentro de una o más de las cinco categorías de Génesis. Los siguientes ejemplos son presentados para ayudar a determinar la elegibilidad, la categorización y las reducciones de costos asociadas con las sugerencias.

Servicio al cliente

- a) Los ahorros como resultado de menos urgencias debido al desempeño a tiempo (on time).
- b) Servicios al cliente que traen como resultado relaciones proveedor / cliente que implican menos viajes, menos negociaciones, menos costos de garantía y resolución de quejas.

Ahorros Inconsiderables

Reducciones de costos que son resultado de giros en el ciclo de negocios o comparaciones hechas con estimados, incrementos o reservas que no reflejan los ahorros reales.

Calidad

- a) Ahorros del total de los cuatro costos de las áreas de calidad contra los resultados obtenidos de la medición del año anterior (previsión, evaluación, falla interna, falla externa).
- b) Desperdicio actual contra el del año anterior.
- c) Rehechuras actuales contra las que hubo el año anterior.
- d) Costos por retornos de clientes. Actuales contra los del año anterior.
- e) Ahorros como resultado de la eliminación de la inspección de tiempo completo y la implementación del programa de "calidad desde el origen" (quality-at-the-source).

- f) Ahorros – control de procesos contra inspección post-manufactura.
- g) Reducción o eliminación de costos de inspección relacionados con el proveedor.
- h) Más bajos costos como resultado de otros programas preventivos que se lleven a cabo.
- i) Arreglo del área de ventas y costo de reemplazo, el tiempo que se desperdicia en ventas es reducido.
- j) Los ahorros en costos como resultado de las reducciones de costos de garantía para mantener clientes, arreglos de áreas, gastos de viaje sin respaldo claro, etc. Las divisiones o unidades que usan el sistema de medición tendrán que cubrir estas categorías bajo fallas externas.
- k) Cuando se practiquen, los ahorros en calidad deberán ser reportados en términos de partes por millón de comparaciones convertidas en reducciones de costos.

Ahorros Inconsiderables

- 1) Cualquier ahorro que sea resultado de la reparación de productos contra desperdicios, o cualquier ahorro por mejorar el método de reparaciones o rehechuras.
- 2) Cualquier ahorro que se reporte sobre un error, el cuál fue históricamente marcado y que mediante negociaciones, arreglos de interpretación u otros es ahora encontrado aceptable.
- 3) Cualquier ahorro reportado como resultado de ganar una disputa con un cliente sobre un producto defectuoso. La intención es fomentar el espíritu preventivo

para lograr la calidad de Génesis y no el recompensar por reparaciones y otros errores detectados.

- 4) Reportar ahorros individuales en calidad que pueden ser incluidos en un costo de buena fe por un programa pobre de calidad: "doble caída" (double-dipping).
- 5) Ahorros reportados en rescates, reparaciones o por el uso de un producto que pudiera haber sido catalogado como inaceptable. Esencialmente, la intención es eliminar premios por esquemas únicos para cubrir la mano de obra imperfecta, y en lugar de esto premiar por acciones preventivas.
- 6) Ahorros reportados en un costo del área de calidad que no reduzca el total de costos. Por ejemplo, un ahorro en costos de valuación no podrá ser contado si el total para las cuatro categorías no se ha reducido en comparación al año anterior.

Productividad de la Gente

- a) Productividad incrementada, real.
- b) Ventas por empleado, promedio.
- c) Proporción hombre-máquina; operaciones en las que no interviene el hombre.
- d) Calidad desde el origen.
- e) Mantenimiento y manejo de material.
- f) Operaciones internas para marcar el ritmo de los ciclos o elementos.
- g) Detener y arreglar.
- h) Beneficios de la manufactura celular en cuanto a productividad y/o reducción de trabajo.
- i) Control total.
- j) Productividad de oficinas.

Salida del producto

- a) Reducción de ensambles.
- b) Calidad desde el origen.
- c) Reducción de inventarios en el proceso productivo a un 16%, jalar o extraer.
- d) Ahorros en manejo de materiales.
- e) Ahorros en almacenaje.
- f) Proporción hombre-máquina.
- g) Mantenimiento preventivo.
- h) Manufactura celular e "Iniciativas de Apoyo para Manufactura".
- i) Tecnología de grupo, partes de la misma familia.
- j) Ciclo de reducciones apoyado por productividad real al final del día.

Reducciones de costos

- a) Rediseño de productos existentes o familias de productos.

Los ahorros que resulten de productos rediseñados que reemplacen diseños actuales deberán ser medidos calculando la diferencia del material total y mano de obra entre los anteriores y los nuevos diseños. El costo de trabajar con desechos o de re-trabajar inventarios obsoletos deberá ser deducido de cualquier ahorro potencial. El uso de maquinaria y herramientas obsoletas también deberá ser deducido a menos que exista algún otro uso. Las reducciones de costos en ésta categoría se encaminan a promover el Diseño para la Manufactura.

- b) Mejoras en Equipo de Capital

La instalación de equipo, maquinaria, computadoras, y otras mejoras de las instalaciones que fueron justificadas debido a una recuperación de la inversión

deberán ser sujetas a consideración y acreditables para reducciones después de 30 días de implementación exitosa. Un buen método es post-auditar todas las aprobaciones 30 días después de la implementación. El original provee buenas bases para medir los resultados reales.

c) Mejoras en las Compras

Los ahorros en esta categoría representan la reducción de los costos de materiales específicos, suministros y servicios comprados como resultado de un esfuerzo o programa específico.

Estas mejoras pueden ser el resultado del establecimiento de nuevas fuentes de abastecimiento, de negociar cuando el precio está por debajo de los niveles normales, de ayudar a los proveedores a reducir costos, del desarrollo de contratos a largo plazo, y de la reducción de los costos de embarque, empaque, etc.

Las mejoras en las compras deberán ser reportadas en el momento de su implementación. Los ahorros recurrentes que se espera que afecten los costos en bases regulares deberán ser reportados en una base neta anual. Los ahorros no recurrentes que se crea que afecten el costo en una sola ocasión o por un período limitado de tiempo serán reportados como una sola cantidad.

En el caso de contratos de compra, las mejoras de costo pronosticadas para los primeros doce meses deberán reportarse en el momento en que se coloca la primera orden de compra bajo las condiciones del contrato.

Los ahorros en compras, como todos los demás deberán ser reportados en base a "ahorros netos" (net savings). El Modo de Análisis de Efectos de Fallas son reducciones en costo considerables que pueden resultar de un mejoramiento en las relaciones con los clientes durante todos los pasos o etapas para la obtener el negocio incluyendo el diseño.

Las reducciones en precios obtenidas mediante una compra competitiva, compras de mayoreo y otras maneras eficientes de suministro son inclusiones elegibles para el Departamento de Compras.

Los gastos de viajes en los que se presenten reducciones en las tarifas debido a estancia los sábados traen como resultado un costo de viaje más bajo por lo tanto son elegibles.

Ahorros inconsiderables

1. Cualquier ahorro proveniente de no pagar cargos "extra" por pagos que no fueron hechos el año anterior.
2. Efectuar compras de productos que se ven afectados por fluctuaciones o cambios en el mercado en base a dichos factores, reducciones de costo o de precios basadas en la compra de grandes cantidades o por mayoreo debido al incremento del uso.
3. Los descuentos negociados no pueden ser tomados como una reducción de costos excepto en la medida en que éstos hayan sobrepasado los descuentos negociados el año anterior.
4. Los requerimientos de capital (incluyendo compras de equipo usado o reconstruido en lugar de nuevo) no deberán ser incluidos en las reducciones de

costos reportadas a menos que estos ahorros recaigan directamente en reducciones o evasiones de costos.

d) Reducción directa de materiales

Los ahorros en ésta área representan la permanente reducción de costos de material como resultado de esfuerzos o programas específicos. Estas reducciones pueden deberse en todo o en parte a cambios en los métodos, especificaciones o diseños que afectan el material usado, el desperdicio, el escombros, etc.

Los ahorros en la reducción de desperdicios, escombros o basura y el incremento en la venta de escombros deben de ser resultados considerables de un cambio permanente hecho a través de un programa específico.

Ahorros inconsiderables

Los ahorros basados en el rescate debido a errores iniciales no están permitidos. Si el costo de reparación es menor al costo de escombros, los ahorros

deberán basarse en una solución permanente y preventiva en lugar de una

diferencia real. Esto es con el fin de apegarnos a nuestro concepto de calidad desde el origen de GENESIS como medida preventiva de costo y calidad.

e) Hacer contra comprar

Deberá de realizarse un esfuerzo a conciencia para revisar los componentes y procesos.

f) Mejoras que vienen desde arriba

Los ahorros en esta categoría representan una reducción permanente en cada elemento del gasto en cada departamento o función como resultado de un programa o de esfuerzos específicos. Estas mejoras pueden traer como resultado

cambios o el uso de nuevos materiales, procesos, procedimientos, equipo, métodos, servicios externos, empaque, flete, transporte, personal indirecto, o asalariado, manufactura celular, mejoras en cuanto a salida del producto etc.

Cuando una porción del tiempo del individuo empleado, asalariado o indirecto se ahorra se deberá reportar en ésta categoría. Se presume que el tiempo ahorrado será empleado efectivamente en algún otro lugar.

Ahorros inconsiderables

Cambios en el personal laboral indirecto o asalariado que no se relacionan directamente con la sugerencia específica implementada.

h) Métodos para mejoras

Los ahorros en ésta área representan la permanente reducción de labor productiva y beneficios marginales asociados usados para la producción de bienes (fábrica) o servicios (oficina) como resultado de un esfuerzo o programa específico. Los ahorros deberán de ser calculados en la medida en que el tiempo de los individuos se vea afectada. Se entiende que el tiempo ahorrado se va utilizar en la organización.

Ahorros inconsiderables

1) Reducciones de costos resultantes de reducciones en la fuerza de trabajo debido a la disminución de los requerimientos de producción.

2) Reducciones de costos como resultado de un uso más eficiente de las máquinas debido al incremento del volumen de una parte o a una reducción del volumen de otras partes, dejando libres máquinas más eficientes.

)Reducción de costos relacionados con el volumen debido a una transición de hacer prototipos a una producción de forma.

4)Reducciones en el tiempo de ciclo que no pueden ser respaldadas con información real del rendimiento al fin del día o por productividad total.

h)Mejoras en cuanto eficiencia

Los ahorros son sujetos a consideración cuando se hace una mejora apreciable en cuanto a la eficiencia sin mejoramiento de los métodos.

i) Ahorros de energía o proyectos ecológicos de ahorro de energía se basan en una unidad de uso comparada contra el uso de la fuente de energía o un reemplazo de ésta después de un proyecto de implementación, Gas, electricidad y combustible son las fuentes típicas de energía.

Otros ejemplos de esta categoría:

1)Reducción en costos de dispositivos para desperdicios

2)Reducción en costos de tratamiento

3)Reducción o eliminación de permisos especiales

4)Reducción o eliminación de costos asociados con almacenamiento especial o manejo especial de materiales peligrosos.

Ahorros inconsiderables

Estimados que involucren costos de limpieza del medio ambiente de trabajo, derrames, accidentes, compensaciones a trabajadores o costos médicos en los que se pudiera incurrir en caso de no tomar ciertas medidas

j)Ventas divisionales, ingeniería y mejoramiento del personal

1) Los ahorros administrativos de salarios deben de considerar las tasas anuales de salarios más beneficios marginales. También se puede incluir la renta, asignaciones de teléfono, etc. En caso de ser aplicable la reducción de asignaciones no esta permitida solo no hay una reducción de gastos en el bolsillo.

2) Los proyectos especificos deben de ser reportados incluyendo una mejoría de los procesos que incrementan la producción o que tengan como resultado la eliminación de ciertas funciones. Esto puede involucrar reducciones de personal y de gastos.

3) Mejor desempeño. Una reducción en gastos operativos puede ser reportada en caso que pueda ser medida, es identificable, permanente y no es sujeto a oscilaciones repentinas en carga de trabajo.

4) Los ahorros en material y suministros pueden ser considerables si son el resultado de una sugerencia especifica. Los ahorros reales podrán ser medidos contra el uso que se le dio al material y a los suministros el año anterior dentro de

la misma unidad de negocio o departamento para el mismo volumen, etc.

k) Limitaciones en costos médicos

Los siguientes tipos de propuestas pueden ser sujetos a consideración bajo los lineamientos del programa.

1) El costo médico promedio para la división por empleado, por año contra el costo médico del año en curso por reclamos en los cuales el negocio tiene algún control. Se podrán incluir reclamos médicos por accidentes, heridas o daños en la espalda, túnel carpiano, caídas, derrames, cortadas, quemaduras y por otras situaciones a las que se esté propenso dentro del trabajo. Las enfermedades que no sean causa de accidentes o que no estén relacionadas con el trabajo deberán de ser excluidas

del cálculo del costo promedio del empleado. Esta propuesta deberá de ser entregada cerca del final de cada año fiscal y deberá de estar respaldada por puntos de los programas de seguridad de las unidades o por el plan de seguridad del comité.

2) Si la división o la unidad respaldada mantiene un plan activo de cuidados médicos preventivos y los costos de salud por empleado siguen disminuyendo, se les permitirá a la unidad entregar un reporte de fin de año donde se enumeren los ahorros. Estas propuestas serán revisadas individualmente por división.

Ahorros inconsiderables

1) Cualquier ahorro basado en la comparación con las reservas.

2) Demandas legales médicas.

1) Mejoras en inventarios

Los ahorros en esta categoría representan una reducción permanente en inventarios, materias primas, trabajos en proceso, componentes de productos

terminados y productos terminados como resultado de un esfuerzo o programa.

Estas mejoras en inventarios deben ser el resultado de inventarios consignados, reducción de la producción, rediseño de procesos de manufactura o de flujos mejorados de justo a tiempo, kanban o conceptos de manufactura celular.

Los ahorros deberán de ser calculados de la siguiente manera:

(antiguo método de inventario – Nuevo método de inventario x8% =Ahorros provocados.

Ahorros inconsiderables

1) Los ahorros provocados por cambios en la actividad de negocios.

- 2) Los ahorros provocados por cambios en factores y costos de carga.
- 3) Los ahorros provocados por reducciones de inventarios arbitrarias que tienen como resultado sacrificar el servicio al cliente.

m) Evasión de costos

Deberán de ser reportados al Gerente Divisional de Génesis.

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Procedimientos

Los reconocimientos en términos de cartas, premios y trofeos juegan un papel muy importante dentro de GENESIS. Las notas de felicitación en los boletines, las cartas de recomendación, los premios con valor nominal y las placas son solo algunos de los muchos tipos de reconocimientos que pueden ser ofrecidos.

Una serie de los tipos de premios que son promovidos son:

1) Almuerzos para los participantes

2) Camisetas, suéteres, chaquetas, rompevientos, gorras de GENESIS.

3) Cartas y placas de reconocimiento

4) Certificado de regalos

5) Certificados de cenas

6) Eventos anuales de reconocimientos

7) Otro tipo de premios

Reconocimiento

La *Compañía* ofrecerá anualmente reconocimientos para los logros más notables dentro de GENESIS. Cada división deberá de nominar individuos o

equipos de evaluación para su grupo respectivo basándose en los siguientes criterios:

a) Ahorros. ¿Cuál fue la contribución directa en cuanto a reducciones o ahorros en costos del individuo o del equipo?

b) Originalidad. Los individuos o equipos crearon soluciones únicas para varios problemas? Solución a problemas innovadores o poco comunes?

c) Cooperación. Los individuos o equipos trabajaron junto con otros individuos o equipos en otras divisiones para lograr que las ideas se implementen en todas las demás divisiones? Se toma el tiempo necesario para notificar al Gerente Divisional d GENESIS de "ideas transferibles" a otras divisiones.

d) Liderazgo. Los individuos o equipos inspiran a otros dentro de su división a involucrarse a GENESIS? Se publican los resultados de las mediciones para todos los empleados?

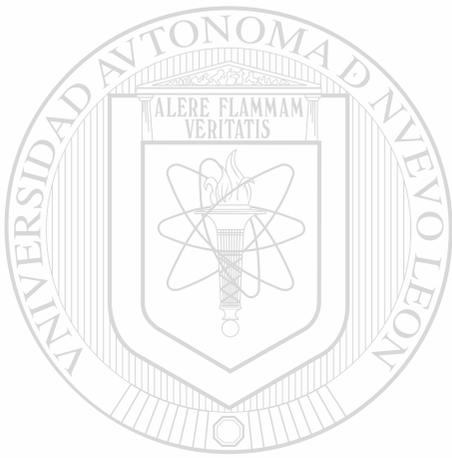
e) Consistencia. Los individuos o equipos aportan buenas ideas consistentemente y les dan seguimiento a éstas hasta su implementación?

Es obvio un mejoramiento continuo?

f) Número de ideas. ¿Qué tantas ideas implementa el individuo o el equipo?.

Cada División deberá de enviar sus nominaciones junto con la documentación de apoyo pertinente a los Gerentes Divisionales Grupales de GENESIS para el 20 de Diciembre. El Presidente del Grupo, El Director General junto con su staff se encargara de hacer las selecciones de las nominaciones recibidas, para la Ceremonia Anual de Premiación del Corporativo que será el 24 de Diciembre del año en curso.

Calidad en la Excelencia de los Recursos Humanos a través del programa
GENESIS UNA EXPERIENCIA DE VIDA.

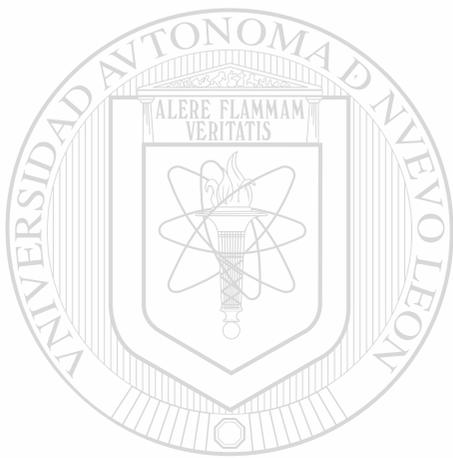


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CAPITULO V

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Este modelo de calidad de excelencia de recursos humanos que he llamado Génesis lo presento como producto de una necesidad que debemos de cubrir en el manejo del capital humano de una organización.

En los 80 se hablaba de calidad, en los 90 de mejora continua y reingeniería Y en este milenio debemos de tener pasión por participar, involucrarnos tener una cultura intrínseca de calidad es decir una Disciplina Operativa de Calidad.

Generalmente cuando se habla de un modelo de calidad total se refiere específicamente del proceso productivo en el piso de trabajo al elaborar un producto o servicio, porque es producto de certificar un proceso para obtener una norma de calidad que después debemos de mantener.

Se crean círculos de calidad en donde se invita a participar a gente en el piso de trabajo, pero es esto invita y no todos participan es esta la realidad de las empresas de hoy. Queda muy subjetiva la participación de la gente pensando que solamente la gente de producción, es la que debe de participar en mayor medida, generando que otras gentes no participen, teniendo equipo humano con un gran potencial para generar ideas que con un planteamiento ordenado puede generar ahorros.

En cambio el modelo que un servidor presente, demuestra que toda la gente que ingresa a una organización debe participar con propuestas de reducción de costos ya que esto forma parte de la evaluación anual del personal, también se crea una serie de indicadores que miden la productividad de la gente el compromiso de una meta anual de reducción de costos, en donde incluso la gente

que pertenece a departamentos de servicios que no están en contacto directo con el proceso del piso de trabajo, teniendo una base de conocimientos de calidad derivados del modelo que he diseñado participan con ideas que son ejecutables y que representan ahorros para la compañía.

En la actualidad no basta con solo cumplir con las expectativas de cada puesto tenemos que ir mas allá y contribuir con la organización es esto **CONTRIBUCION** nos pagan por generar contribución en la compañía.

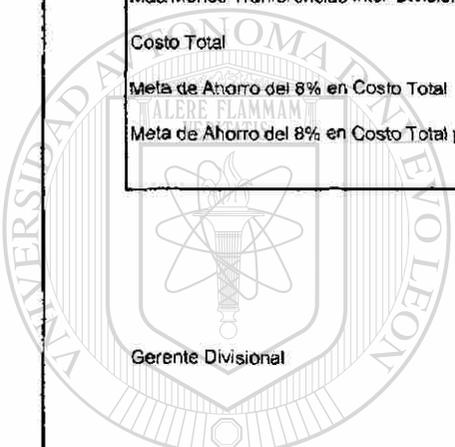
La calidad no solo es certificar procesos productivos es también generar ahorros en donde no solo la gente de producción esta involucrada sino todos debemos de estar conscientes de esto y que no quede tan subjetivo en donde solo unos cuantos participan y los demás empleados de otras áreas no.

Tenemos que generar una disciplina operativa de calidad en todos los miembros de la organización participen en el programa de excelencia de calidad, de los recursos humanos, que los motive a proporcionar ideas de reducción de costos para mejorar la eficiencia operativa del negocio y que quede demostrado que no necesariamente debe de ser gente que este en contacto directo con la producción.

PROC 2-1

GENESIS
 PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
 Procedimiento No. 2-1
 Tema: PREPARACION DEL PLAN ANUAL Fecha Efectiva: 1 de Enero 2001

GENESIS		
Plan Anual de Reducción de Costos		
Acero	División/Grupo (Consolidado)	
Desempeño de Metas Año Fiscal (2001-2002)		
Pronostico de Ventas	<u>1,000,000</u>	
Menos el Margen Operativo Neto de División	<u>0</u>	
Más/Menos Transferencias Inter-Divisiones	<u>0</u>	<u>100%</u>
Costo Total	<u>800000</u>	
Meta de Ahorro del 8% en Costo Total	<u>64000</u>	<u>8%</u>
Meta de Ahorro del 8% en Costo Total per Cuarto	16000	



Gerente Divisional

Aprobado

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



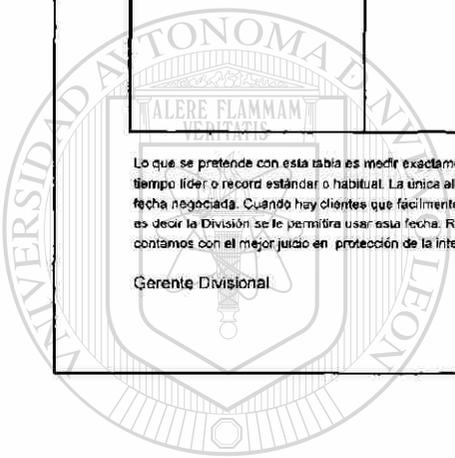
GENESIS
 PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
 INDICADOR DE SERVICIO AL CLIENTE

INDICADOR	ECUACION	AÑO: 2001 ACTUAL 1er cuarto	AÑO:2001-2002 METÁ
Envío a solicitud del cliente	Órdenes de embarque a tiempo	97	365 Embarques 91 Cuarto
	Total de órdenes de embarque	91	
		95.60%	
El Cliente Recibe un embarque diario a las 10:A.M. Todos los días			

Lo que se pretende con esta tabla es medir exactamente al requerimiento del cliente sin importar las diferencias en tiempo líder o record estándar o habitual. La única alternativa considerable es un indicador basado en una fecha negociada. Cuando hay clientes que fácilmente aceptan la fecha negociada, al prometedro proveedor es decir la División se le permitirá usar esta fecha. Reconociendo que ésta es un área gris, nosotros contamos con el mejor juicio en protección de la integridad del programa.

Gerente Divisional

Aprobado



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS

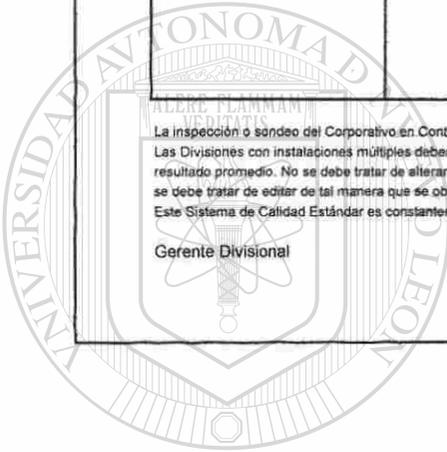
INDICADOR DE CALIDAD

INDICADOR	ECUACION	AÑO: ACTUAL	AÑO: META
Envío a solicitud del Inspección o sondeo Corporativo en Control de Calidad	200 punto máximo de auto-auditoría	200 puntos 90 Auditorias al 100% 18000	2000000 pzs.objetivo anual 365 Auditorias Anual 200 puntos 91 cuarto 18200 Total
Sorteo de piezas		525000 pzs	

La inspección o sondeo del Corporativo en Control de Calidad es un 200 punto máximo alcanzable de auto-auditoría. Las Divisiones con instalaciones múltiples deben de llevar a cabo esta auditoría en cada instalación y entregar un resultado promedio. No se debe tratar de alterar por ningún motivo el contenido de la evaluación ni por otro lado se debe tratar de editar de tal manera que se obtenga el resultado deseado. Este Sistema de Calidad Estándar es constantemente mejorado por nuestro Consejo de Calidad del Corporativo.

Gerente Divisional

Aprobado



UANL

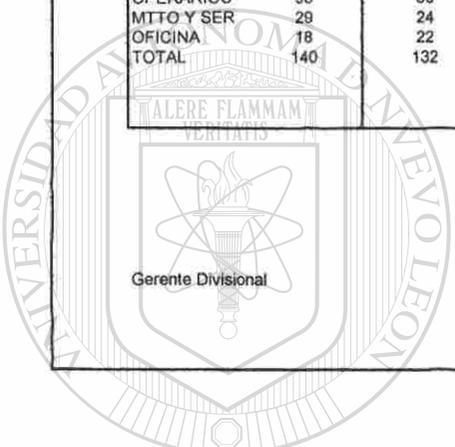
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
INDICADOR DE PRODUCTIVIDAD DE LA GENTE

INDICADOR	ECUACION	AÑO: 2001 ACTUAL 1er cuarto		AÑO:2001-2002 META
Ventas por empleado	Ventas Anualizadas	260000/132	1969.70	1000000/140 empleados
	Numero Total de Empleados		1785.71	7142.86 Anual 1785.71 Cuarto
	*Incluye a todos los empleados: temporales medio turno, completo			
		REAL	1969.70	
		PRESUP	1785.71	
		BENEFICIO	183.98	
			10.30%	
	BUDGET			
	OPERARIOS	93	86	
	MTTO Y SER	29	24	
	OFICINA	18	22	
	TOTAL	140	132	



Gerente Divisional

Aprobado

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
INDICADOR DE SALIDA DE PRODUCTO

INDICADOR	ECUACION	AÑO: 2001 ACTUAL 1er cuarto	AÑO:2001-2002 META
Tiempo promedio establecido	Cantidad de ensambles	525000	2,000,000pz/6372
	Total de Horas	1518 345.85 pzs x hora	313.87 pzs x hora
	*Incluye a todos los empleados: temporales medio turno, completo		6372 hrs/4 1593
		Tiempo en Hrs. REAL 1518 PRESUP 1593	
		BENEFICIO 75 4.71%	
		Piezas en Hrs. REAL 345.85 PRESUP 313.87	
		BENEFICIO 31.98 10.19%	

El criterio de indicadores absolutos, como siempre, es una buena herramienta para medir que tan bien se terminó con un trabajo y compararlo con el buen comienzo de otro. Este indicador aplica en horario programado. Fines de semana y turnos no programados no deben de ser contados.

Las siguientes son consideradas prácticas Inconsiderables:

- 1) No se pueden dividir lotes en sub-lotes para incrementar el número de ensambles. El número de sub-lotes no puede ser dividido en horas programadas trabajadas.
- 2) El número de ejes en una máquina no puede ser dividido en horas programadas trabajadas.
- 3) No tomar en cuenta los retrasos que están fuera de control del operario.
- 4) Aplica el criterio primer pieza buena ultima pieza buena.

Gerente Divisional

Aprobado

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

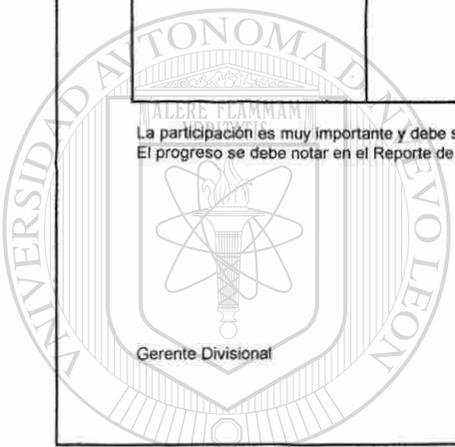
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
INDICADOR DE REDUCCION DE COSTOS

INDICADOR	ECUACION	AÑO: ACTUAL	AÑO: META
Reducción de Costos	Total de pesos ahorrados	140,128	8% de costo de venta
Proyecto 1 Import/Export	(Outsourcing)	29,880	800,000*0.08= 64000
Proyecto 2 Cajas	(Empaque)	10,000	64,000/4= 16000
Proyecto 3 Gas Liquado		75,000	16,000 Acum
Proyecto 4 Tarifas		5,500	
Proyecto 5 Maquina	(Troqueladora)	3,060	
Proyecto 6 Fletes		13,888	
Proyecto 7 Indemnización		3,000	
		140,128	

La participación es muy importante y debe ser parte del Plan Anual de GENESIS de cada División.
El progreso se debe notar en el Reporte de Cuarto que se prepara para el Corporativo.



Gerente Divisional

Aprobado

U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
REPORTE DE CUARTO PERIODO DIVISIONAL

DIVISIÓN PLANTA 1 AÑO:2001 CUARTO:1
GRUPO: ACERO

CATEGORIA	INDICADOR	CUARTO ACTUAL	AÑO FISCAL	PLAN META
Servicio al Cliente	Entrega a Tiempo a Solicitud de cliente-%	87 95.60%	91 100.00%	
Calidad	Examinador de Sistemas de Calidad	18000	18200	
Productividad de la Gente	Ventas Totales por Empleado -\$	1969.70	1785.71	
Salida del Producto	Tiempo Establecido promedio Hrs y minutos	1518	1593	
Reducción de Costos	Ahorros en Costos \$	16120.0558	16,000	800,000*.12= 96000
	75 Hrs de Ahorro x 15.81Hrs Hombre Programa de Reducción (7 Programas Implementados)	1185.75 14750.32	0 16,000	24,000/1518= 15.81027668 15.81 Costo por Hora
	Excedente en Ventas x Empleado	183.99	0	

Eventos Significativos/Solicitudes y Estátus de Participación
 Fuimos mas eficientes porque producimos mas piezas con menos horas hombre de acuerdo a presupuesto
 Superamos las Ventas por empleado de acuerdo al presupuesto Vendimos mas con menos empleados
 El programa de Reducción de Costos a contribuido en gran parte

Gerente Divisional
Gerente Grupal de Genesis

Fecha: cuarto 1

GENESIS
 PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
 REPORTE DE CUARTO PERIODO DIVISIONAL

GRUPO: _____ AÑO: _____ CUARTO: _____

CATEGORIA	INDICADOR	CUARTO ACTUAL	AÑO FISCAL	PLAN META
Servicio al Cliente	Entrega a Tiempo a Solicitud de cliente-%			
Calidad	Examinador de Sistemas de Calidad			
Productividad de la Gente	Ventas Totales por Empleado -\$			
Salida del Producto	Tiempo Establecido promedio Hrs y minutos			
Reducción de Costos	Ahorros en Costos \$			

Eventos Significativos/Solicitudes y Estátus de Participación

Gerente Grupal de Genesis

Fecha:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
FORMA DE SUGERENCIAS DE GENESIS
ENTRADA DE DATOS

Reducción de Costos
 Servicio al Cliente
 Productividad de la Gente
 Calidad
 Salida del Producto

Preparado por lider finanzas
 Equipo # 4
 Creado por victor salazar
 Empleado # 505154
 Fecha Feb-01
 Titulo del Proyecto import/export
 Proyecto No. 1

Forma Actual de Hacer Negocios (Cálculo de Costos si Aplica)

Coordinador Import/Export
 Sueldo 12,000 +33%= 15960 Mensual
 12
 191520 Costo Anual

Servicio de Cargas /Descargas de Pedimientos
 Trmites ante SECOFI,SHCP,BANCOMEXT

Elaboración y Solicitud de Constancias
 Asesoría en Clasificación Arancelaria

Nueva Forma de Hacer Negocios (Calculo de Costos si Aplica)

Outsourcing
 Comercio Mundial 6000 Mensual
 12
 72000 Costo Anual

Servicio de Cargas /Descargas de Pedimientos
 Trmites ante SECOFI,SHCP,BANCOMEXT

Elaboración y Solicitud de Constancias
 Asesoría en Clasificación Arancelaria

Impelmentación Pasos / Costos

- 1.-Llenamos Contrato por 6 Meses
- 2.-Prestamos Equipo de Computo y Lugar

Reducción de Costos

119520 entre cuarto 29880 ahorro por cuarto

Uso Anual	Estimado	Real
Ahorro Bruto:	29880	29880
Viejo Modo Menos Nuevo Modo		
1/3 de Implementación Real	no aplica	
16% de Capital Fijo Inversion de Activo	no aplica	
Total Anual		
Ahorro del Proyecto	29880	29880

Autorización para implementar
 ABC

Implementación Completada
 VHS

Gerente Grupal de Genesis

Fecha: _____

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
FORMA DE SUGERENCIAS DE GENESIS
ENTRADA DE DATOS

Reducción de Costos	Preparado por	<u>lider finanzas</u>
Servicio al Cliente	Equipo #	<u>4</u>
Productividad de la Gente	Creado por	<u>victor salazar</u>
Calidad	Empleado #	<u>505154</u>
Salida del Producto	Fecha	<u>Feb-01</u>
	Titulo del Proyecto	<u>Tarimas de Madera</u>
	Proyecto No.	<u>4</u>

Forma Actual de Hacer Negocios (Cálculo de Costos si Aplica)

5000 Tarimas*3.10 Tarimas del Norte,S.A.

15500 Costo por Cuarto

Nueva Forma de Hacer Negocios (Calculo de Costos si Aplica)

5000 Tarimas*.2 Proveedor Maderera Nacional,S.A.

10000 Costo por Cuarto

Con Orden de Compra Electronica nos reponen lo que necesitemos y nos ponen un kanban

Impelmentación Pasos / Costos

- 1.-Llenamos Orden de Compra Abierta
- 2.-Una vez llenada la Orden de Compra el mismo día comienza

Reducción de Costos

5,500

Uso Anual	Estimado	Real
Ahorro Bruto: Viejo Modo Menos Nuevo Modo	5,500	5,500
1/3 de Implementación Real	no aplica	
16% de Capital Fijo Inversion de Activo	no aplica	
Total Anual Ahorro del Proyecto	5,500	5,500

Autorización para implementar
ABC

Implementación Completada
VHS

Gerente Grupal de Genesis

Fecha: _____

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
FORMA DE SUGERENCIAS DE GENESIS
ENTRADA DE DATOS

Reducción de Costos	Preparado por	<u>lider finanzas</u>
Servicio al Cliente	Equipo #	<u>4</u>
Productividad de la Gente	Creado por	<u>victor salazar</u>
Calidad	Empleado #	<u>505154</u>
Salida del Producto	Fecha	<u>Feb-01</u>
	Titulo del Proyecto	<u>Gas liquado</u>
	Proyecto No.	<u>3</u>

Forma Actual de Hacer Negocios (Cálculo de Costos si Aplica)
 500,000 lts*1.30 Proveedor Praxair,S.A.

650000 Costo por Cuarto

Nueva Forma de Hacer Negocios (Cálculo de Costos si Aplica)
 500,000 lts*1.15 Proveedor Praxair,S.A.

575000 Costo por Cuarto

Nos regalán tanque estacionario y no pagamos deposito por renta del mismo

Impelmentación Pasos / Costos

- 1.-Llenamos Orden de Compra Abierta
- 2.-Una vez llenada la Orden de Compra se tardan 2 días

Reducción de Costos

75,000

Uso Anual	Estimado	Real
Ahorro Bruto: Viejo Modo Menos Nuevo Modo	75,000	75,000
1/3 de Implementación Real	no aplica	
16% de Capital Fijo Inversion de Activo	no aplica	
Total Anual Ahorro del Proyecto	75,000	75,000

Autorización para implementar
ABC
 Implementación Completada
VHS

Gerente Grupal de Genesis

Fecha: _____



GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
FORMA DE SUGERENCIAS DE GENESIS
ENTRADA DE DATOS

Reducción de Costos	Preparado por	<u>lider finanzas</u>
Servicio al Cliente	Equipo #	<u>4</u>
Productividad de la Gente	Creado por	<u>victor salazar</u>
Calidad	Empleado #	<u>505154</u>
Salida del Producto	Fecha	<u>Feb-01</u>
	Titulo del Proyecto	<u>Gas liquado</u>
	Proyecto No.	<u>3</u>

Forma Actual de Hacer Negocios (Cálculo de Costos si Aplica)
 500,000 Its*1.30 Proveedor Praxair, S.A.

650000 Costo por Cuarto

Nueva Forma de Hacer Negocios (Calculo de Costos si Aplica)
 500,000 Its*1.15 Proveedor Praxair, S.A.

575000 Costo por Cuarto

Nos regalán tanque estacionario y no pagamos deposito por renta del mismo

Impelmentación Pasos / Costos

- 1.-Llenamos Orden de Compra Abierta
- 2.-Una vez llenada la Orden de Compra se tardan 2 días

Reducción de Costos

75,000

Uso Anual	Estimado	Real
Ahorro Bruto:	75,000	75,000
Viejo Modo Menos Nuevo Modo		
1/3 de Implementación Real	no aplica	
16% de Capital Fijo Inversion de Activo	no aplica	
Total Anual		
Ahorro del Proyecto	75,000	75,000

Autorización para implementar
ABC

Implementación Completada
VHS

Gerente Grupal de Genesis

Fecha: _____

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
FORMA DE SUGERENCIAS DE GENESIS
ENTRADA DE DATOS

Reducción de Costos	Preparado por	<u>lider finanzas</u>
Servicio al Cliente	Equipo #	<u>4</u>
Productividad de la Gente	Creado por	<u>victor salazar</u>
Calidad	Empleado #	<u>505154</u>
Salida del Producto	Fecha	<u>Feb-01</u>
	Titulo del Proyecto	<u>Cajas</u>
	Proyecto No.	<u>2</u>

Forma Actual de Hacer Negocios (Cálculo de Costos si Aplica)

100,000 Cajas a 50 cs. Proveedor Empaques de Carton Titán

50000 Costo por Cuarto

Nueva Forma de Hacer Negocios (Calculo de Costos si Aplica)

100,000 Cajas a 40 cs. Proveedor Empaques de Carton Titán

40000 Costo por Cuarto

Con Orden de Compra Electronica nos reponen lo que necesitemos y nos ponen un kanban

Impelmentación Pasos / Costos

- 1.-Llenamos Orden de Compra Abierta
- 2.-Una vez llenada la Orden de Compra se tardan 3 días en que se corre y nos entregan nuestras cajas

Reducción de Costos

10,000

Uso Anual	Estimado	Real
Ahorro Bruto: Viejo Modo Menos Nuevo Modo	10,000	10,000
1/3 de Implementación Real	no aplica	
16% de Capital Fijo Inversion de Activo	no aplica	
Total Anual Ahorro del Proyecto	10,000	10,000

Autorización para implementar
ABC

Implementación Completada
VHS

Gerente Grupal de Genesis

Fecha: _____

GÉNESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
FORMA DE SUGERENCIAS DE GÉNESIS
ENTRADA DE DATOS

Reducción de Costos	Preparado por	<u>lider mantenimiento</u>
Servicio al Cliente	Equipo #	<u>5</u>
Productividad de la Gente	Creado por	<u>juan perez</u>
Calidad	Empleado #	<u>505254</u>
Salida del Producto	Fecha	<u>Feb-01</u>
	Título del Proyecto	<u>Maquina Troqueladora</u>
	Proyecto No.	<u>5</u>

Forma Actual de Hacer Negocios (Cálculo de Costos si Aplica)
 Tenemos 2 Maquinas que troquelan

Nueva Forma de Hacer Negocios (Calculo de Costos si Aplica)
 Instalamos en una troq Proveedor Empaques de Carton Titán la pieza y ya no tengamos que primero meterla en una y luego en la otra.

4 gentes operan estas 2 maquinas

Costo por Cuarto \$ 12,000

Impelmentación Pasos / Costos

1.-Necesitamos 2 Taladros,40 kg de acero, 3 rodillos,40 tornillos, 5 abrazaderas ,1 pedal, 2 metros de manguera neumatica cople, soldadura

Ahora 2 personas operan la maquina y se reduce el consumo de hrs. Maquina, mantenimiento, piezas aumenta la velocidad en el troquelado de piezas.

Costo por Cuarto \$ 6,000

Reducción de Costos

0

Uso Anual	Estimado	Real
Ahorro Bruto:	6,000	6,000
Viejo Modo Menos Nuevo Modo		
1/3 de Implementación Real	1980	1980
16% de Capital Fijo Inversion de Activo	960	960
Total Anual		
Ahorro del Proyecto	3,060	3,060

Autorización para implementar
ABC

Implementación Completada
VHS

Gerente Grupal de Genesis

Fecha: _____

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
FORMA DE SUGERENCIAS DE GENESIS
ENTRADA DE DATOS

Reducción de Costos	Preparado por	<u>lider r.humanos</u>
Servicio al Cliente	Equipo #	<u>3</u>
Productividad de la Gente	Creado por	<u>hilda lopez</u>
Calidad	Empleado #	<u>589041</u>
Salida del Producto	Fecha	<u>Feb-01</u>
	Título del Proyecto	<u>indemnizaciones</u>
	Proyecto No.	<u>7</u>

Forma Actual de Hacer Negocios (Cálculo de Costos si Aplica)
 Tenemos presupuesto de Indemnizaciones por 60,000 al año.

Nueva Forma de Hacer Negocios (Calculo de Costos si Aplica)
 Solamente se ha gastado \$ 12,000 en 8 Gentes en el Cuatrimestre

Impelmentación Pasos / Costos
 $60,000/4 = 15,000$ por Cuarto -12,000 Reales = 3,000 Ahorro

Reducción de Costos

Uso Anual	Estimado	Real
Ahorro Bruto: Viejo Modo Menos Nuevo Modo	3,000	3,000
1/3 de Implementación Real	no aplica	no aplica
16% de Capital Fijo Inversion de Activo	no aplica	no aplica
Total Anual Ahorro del Proyecto	3,000	3,000

Autorización para implementar
ABC

Implementación Completada
VHS

Gerente Grupal de Genesis

Fecha: _____

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
CARTA DE ESTATUS DEL EQUIPO DE CALIDAD

IDENTIFICACION	CAUSA	ESTATUS
Numero de Equipo		Estatus Proyecto/Equipo Fecha
Nombre del Equipo		() Propuesta
Nombre del Proceso		() Rec. Formado
		() En proceso
		() Seguimiento
		() Terminado
META	SOLUCION	LISTA
La meta del proceso es		Lider del proceso
Las metas del proyecto son		Lider del equipo
Conexión con los siguientes		Miembros del Equipo
Objetivos estratégicos		
DESEMPEÑO		
Los indicadores actuales son:		
El desempeño actual es:		
PROBLEMA	ACCION REQUERIDA	RESULTADOS
El problema establecido en relación a las metas y objetivos deseados es:	ART # Acción Requerida Asignado Fecha	Resultados Obtenidos/beneficios
	Estatus	En terminos de calidad, costos, entrega y programa

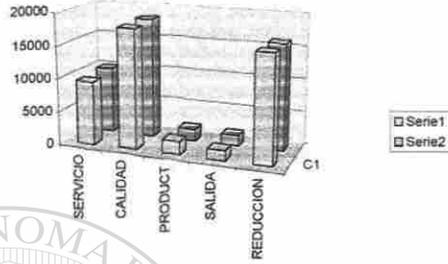
GTE DIVISIONAL

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
MEDICIONES DEL DESEMPEÑO

CENTRO DE TRABAJO / PROCESOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Medición del Desempeño



Causas y Efectos

- * Eficiencia de Labor por Supervisión Efectiva en Piso de Trabajo
- *Deficiencias en Corte de Tubo que se corrigieron con una acción correctiva al tener el 4 error.
- *Eficiencia en el Servicio de Ordenes de Entrega a nuestros clientes
- *7 Proyectos de Reducción de Costos Implantados
- * Valoración de las propuestas de Reducción de Costos en la Revision Anual del Empleado.

Plan de Acción

Acción	Responsable	Fecha de Realización
Proyecto 1	VHS/lider/GD	1er Cuarto
Proyecto 2	VHS/lider/GD	1er Cuarto
Proyecto 3	VHS/lider/GD	1er Cuarto
Proyecto 4	VHS/lider/GD	1er Cuarto
Proyecto 5	JP/lider/GD	1er Cuarto
Proyecto 6	HO/lider/GD	1er Cuarto
Proyecto 7	HL/lider/GD	1er Cuarto

Elementos Clave:

Acontecimientos	Acciones propuestas
*Mejorar Costos	Desarrollo de Proveedores
	Desarrollo de Lideres
*Mejorar Tiempos de Entrega	Mentalidad Abierta
*Trabajar mas el Factor Humano	Supervisión en Piso de Trabajo
*Participar con Asociados	Informar y Participar
	Seguimiento a Proyectos

GTE DIVISIONAL

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
MEJORAMIENTO CONTINUO DE UN PROCESO

1
 Medir y evaluar
 desempeño del
 proceso clave

2
 Identificar el
 proceso a
 ser mejorado
 implementar
 contra medidas
 temporales

3
 Identificar la
 conexión con
 un objetivo
 estratégico
 del negocio

4
 Definir las
 metas y
 objetivos del
 proceso
 clarificar tareas

5
 esta es una
 actividad de
 grupo pequeño

6
 Identificar a los
 miembros del
 equipo
 establecer reglas
 de campo y
 expectativas

7
 El equipo
 acepta
 metas y
 objetivos

8
 Identifica las
 herramientas
 para resolver el
 problema y las
 técnicas y
 habilidades
 necesarias

9
 Se requiere de
 entrenamiento
 adicional

10
 Recibir
 entrenamiento
 en técnicas
 para resolver
 problemas
 específicos

11
 Describir el
 estado
 deseado
 que tan bien
 se ve?

12
 Visitar el
 lugar de trabajo
 donde se lleva
 a cabo el
 proceso.

13
 Describir el
 estado actual
 dónde nos
 encontramos
 ahora?

14
 Entrevistar a los
 clientes para
 identificar las
 necesidades

15
 Entender la
 condición
 hecha a la
 medida

16
 Analizar los
 datos para la
 estabilidad y
 conformación
 del proceso

17
 Identificar
 actividades con
 valor agregado
 así como las que
 no dan valor
 agregado

18
 Establecer la
 raíz de las causas
 de los problemas
 en el producto y
 proceso

19
 Desarrollar
 soluciones
 para mejorar
 la calidad
 costo y el
 servicio de
 entrega

20
 Obtener las
 aprobaciones
 necesarias
 para proceder
 con el cambio

21
 Implementar el
 cambio mediante
 una prueba
 piloto

22
 Re-evaluar los
 indicadores de
 desempeño

23
 Es el cambio
 exitoso

24
 Reunir y
 analizar datos
 adicionales en
 el proceso

25
 Re-diseñar las
 mejoras en el
 proceso

26
 Implementar
 documentar y
 estandarizar el
 cambio

27
 Proveer
 entrenamiento
 necesario
 sobre el nuevo
 proceso

28
 Compartir los
 resultados.
 Reconocer los
 logros del
 equipo.

29
 Presentar
 ahorros y
 beneficios
 al programa
 GENESIS

GTE DIVISIONAL

GENESIS
PROGRAMA DE CALIDAD DE EXCELENCIA EN RECURSOS HUMANOS
FORMATO DE PRODUCTIVIDAD EN LA ACTUACION DEL TALENTO HUMANO

NOMBRE VICTOR HUGO SALAZAR ORTEGA
PUESTO ADMINISTRADOR
FECHA DE INGRESO 01-Ene-98
DEPARTAMENTO ADMINISTRACION

1. Servicio al Cliente (Interno/Externo)

- a. Comunicación
- b. Desempeño de asignaciones
- c. Cooperación
- d. Conocimiento del producto/servicio
- e. Otros

EX	MB	B	NM	IN
X				
X				
X				
X				
X				

2. Calidad (Calidad Total Hacerlo bien a la primera)

- a. Exactitud/Precisión
- b. Juicio
- c. Otros

EX	MB	B	NM	IN
	X			
	X			
	X			

3. Seguimiento del Producto (Efectividad/Eficiencia)

- a. Iniciativa
- b. Formulación de Planes
- c. Implementación de Planes
- d. Establecimiento de Prioridades
- e. Seguimiento

EX	MB	B	NM	IN
X				
X				
X				
X				
X				

4. Productividad (Aplicación efectiva de la energía, habilidades, ideas, experiencia)

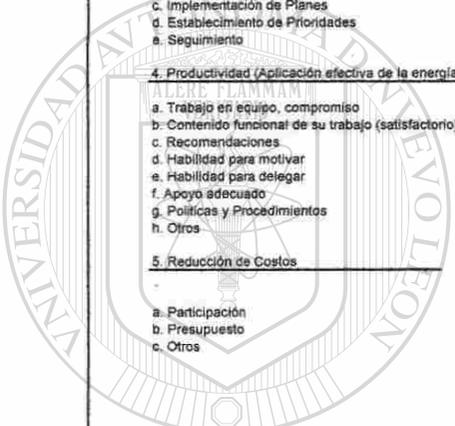
- a. Trabajo en equipo, compromiso
- b. Contenido funcional de su trabajo (satisfactorio)
- c. Recomendaciones
- d. Habilidad para motivar
- e. Habilidad para delegar
- f. Apoyo adecuado
- g. Políticas y Procedimientos
- h. Otros

EX	MB	B	NM	IN
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				

5. Reducción de Costos

- a. Participación
- b. Presupuesto
- c. Otros

EX	MB	B	NM	IN
X				
X				
X				

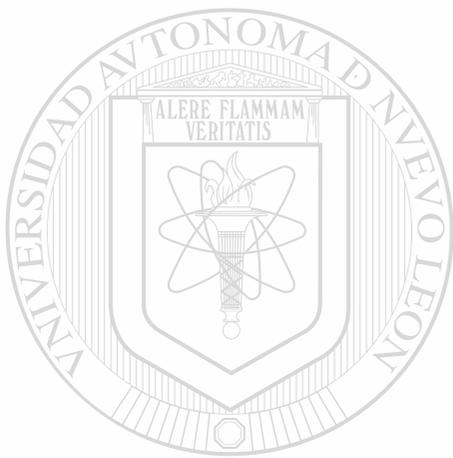


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





CAPITULO VI

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Puesto que una organización debe operar con las personas y mediante éstas, su efectividad dependerá de la eficiencia con que estas personas se desempeñen individual y colectivamente. El desempeño eficiente es esencial para el éxito de las organizaciones de todo tipo, debido a los crecientes costos de la mano de obra, al aumento de la inversión en capital por trabajador y al rápidamente cambiante contenido de los puestos en una organización, que son el resultado de los avances tecnológicos. Sin embargo, tal desempeño no ocurre en forma automática, sino que más bien es el resultado de una buena administración de personal, la cual requiere que el programa de personal sea diseñado para ajustarse al tipo de organización al que sirve, a sus necesidades y a su ambiente. También deben reconocerse las diferencias en las necesidades y antecedentes específicos de los empleados que van a ser administrados.

Además de servir a las necesidades de la organización y de sus empleados, la administración de personal debe también reconocer las de la sociedad en conjunto. Las organizaciones deben ayudar a proporcionar más oportunidades económicas y sociales para los grupos desaventajados en la sociedad, que antes se les habían negado. En la administración de personal, las organizaciones deben buscar que sea recompensado el trabajo que ejecutan los empleados, tanto desde un punto de vista psicológico como económico. En esta forma, las organizaciones pueden contribuir a la reducción de conductas hostiles o incluso desquiciantes que las personas muestran en la sociedad, reduciendo las tensiones e inconformidades causadas por el trabajo, que conducen a sentimientos de hostilidad hacia sus puestos en particular y hacia la sociedad en general.

La Disciplina Operativa con Modelos de Calidad también han contribuido al mejoramiento del desempeño en los varios procesos de la administración de personal, incluyendo los relacionados a la selección, entrenamiento, motivación, comunicación y otros. También han hecho que los gerentes entiendan mejor el comportamiento humano y la forma en que éste afecta y es afectado por la organización en la cual se emplea a los individuos.

El tema de la administración de personal interesa no sólo a los especialistas del departamento de personal, sino también a todo gerente de una organización que tenga la responsabilidad por el trabajo de otros. El gerente del departamento de personal y sus colaboradores realmente son los responsables del manejo de los empleados que puedan estar subordinados a ellos. Pero también ayudan en la administración y coordinación del programa de personal, y proporciona al personal de supervisión y gerencia en toda la línea servicios y ayuda que los capacite a

dirigir a sus subordinados en forma más efectiva.

Queda demostrado que nuestro modelo de Calidad en la Administración de los Recursos Humanos crea en la gente, sentimientos de pertenencia, una cultura de ahorro, de mejores practicas administrativas, que buscan dar un valor agregado tanto al empleado como a la empresa en su conjunto.

Deja una huella de su participación dentro de su expediente que es revisado de manera anual y sus ideas para reducción de costos son recompensadas, genera un compromiso organizacional al fijar una meta anual de reducción de costos, desarrollando técnicas, metodologías, procedimientos para la ejecución de programas de calidad. Para poder alcanzarlas.

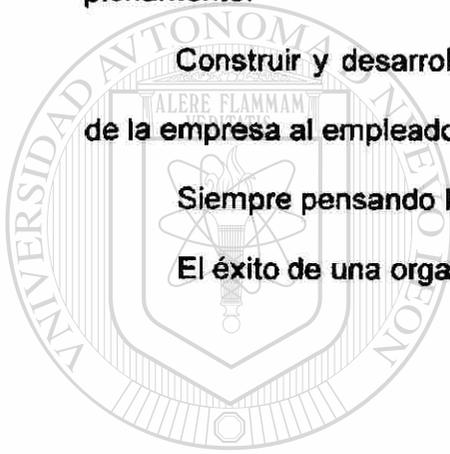
Quién mejor que la misma gente que es la que esta en el día a día en su puesto que es la persona mas calificada para proporcionar una idea para mejorar procesos de trabajo que repercuten en la disminución de costos fijos, que incrementan la rentabilidad de la empresa.

En estos momentos los talentos humanos deben de contribuir para generar riqueza dentro de las organizaciones y su participación debe de reconocerse plenamente.

Construir y desarrollar experiencias exitosas del empleado a la empresa y de la empresa al empleado.

Siempre pensando Hoy como puedo hacer mejor las cosas.

El éxito de una organización esta en su gente.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFIA

Chruden Herbert J./ Sherman Arthur: Administración de Personal. Editorial: Compañía Editorial Continental. Quinceava Edición, México,D.F. 1991.

Arias Galicia Fernando : Administración de Recursos Humanos. Editorial: Trillas. Cuarta Edición, México,D.F. 1990.

Cartwright Darwin / Zander Alvin: Dinamica de Grupos. Editorial: Trillas, Quinceava Edición, México,D.F. 1997.

Robbins Stephen: Comportamiento Organizacional. Editorial: Prentice Hall Hispanoamérica. Cuarta Edición, Estado de México. 1999.

Koontz Harol / Cyrill Donel Wehrich: Elementos de la Administración. Editorial: Mc GrawHill. Tercera Edición, Madrid ,España .1990.

Hicks Herbert G./ Gullet C. Ray: Administración. Editorial: Continental. Primera Edición, México,D.F. 1991.

Hall Richard H: Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados.

Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana. Segunda Edición, Estado de México, 1996.

Goldratt Elivahu: El Síndrome del Pajar. Editorial: Castillo,S.A.. Tercera Edición, Monterrey,N.L. México. 1999.

Hornngren Charles T. / Foster George: Enfoque Gerencial. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericana. Tercera Edición, Estado de México. 1996.

Ishikawa Kaoru: Introducción al Control de Calidad. Editorial: Ediciones Díaz Santos,S.A. Tercera Edición. Madrid, España .1994.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

Herbert J. Chruden Arthur ShermanAdministración de Personal

pagina 11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32.

15 EdiciónCompañía Editorial ContinentalMéxico,D.F. Enero 1991.

Fernando Arias GaliciaAdministración de Recursos Humanos4ta.Edición

Editorial TrillasMéxico,D.F. 1990Darwin Cartwright/ Alvin ZanderDinamica de Grupos15 EdiciónEditorial TrillasMéxico,D.F.

1997Stephen RobbinsComportamiento Organizacional 4ta. Edición Prentice Hall HispanoamericaNaucalpan , Estado de

México 1999Harol Koontz/ Cyril o Done/ Heine WehrichElementos de la Administración3era. EdiciónMc GrawHill

Madrid España 1990Herbert G. Hicks / C Ray Gullet Administración 1.era Impresión Compañía Editorial Continental

México,D.F. Junio 1991 Richard H. Hall Organizaciones,Estructuras,Procesos y Resultados 2da.Edición Prentice Hall

Hispanoamericana,S.A.Naucalpan de Juárez,Estado de México 1996 Eliyahu Goldratt El Síndrome del Pajar 3era. Edición

Editorial Castillo,S.A. de C.V.Monterrey,N.L. Charles T. Homgren / George Foster / Srikant M. Datar

Enfoque Gerencial 3era Edición Prentice Hall Hispanoamericana,S.A. 1996

Naucalpan de Juárez Estado de México Revistas de la Asociación de Maquiladoras de Nuevo LeónPeriodico El Norte

Revista Grupo Editorial Expansión, Manufactura

Herbert J. Chruden Arthur ShermanAdministración de Personal

pagina 33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60,61,62,63.

15 EdiciónCompañía Editorial ContinentalMéxico,D.F. Enero 1991

Fernando Arias GaliciaAdministración de Recursos Humanos 4ta Edición.

Editorial TrillasMéxico,D.F. 1990Darwin Cartwright/ Alvin ZanderDinamica de Grupos15 EdiciónEditorial TrillasMéxico,D.F.

1997Stephen RobbinsComportamiento Organizacional 4ta. Edición Prentice Hall HispanoamericaNaucalpan , Estado de

México 1999Harol Koontz/ Cyril o Done/ Heine WehrichElementos de la Administración3era. EdiciónMc GrawHill

Madrid España 1990Herbert G. Hicks / C Ray Gullet Administración 1.era Impresión Compañía Editorial Continental

México,D.F. Junio 1991 Richard H. Hall Organizaciones,Estructuras,Procesos y Resultados 2da.Edición Prentice Hall

Hispanoamericana,S.A.Naucalpan de Juárez,Estado de México 1996 Eliyahu Goldratt El Síndrome del Pajar 3era. Edición

Editorial Castillo,S.A. de C.V.Monterrey,N.L. Charles T. Homgren / George Foster / Srikant M. Datar

Enfoque Gerencial 3era Edición Prentice Hall Hispanoamericana,S.A. 1996

Naucalpan de Juárez Estado de México Revistas de la Asociación de Maquiladoras de Nuevo LeónPeriodico El Norte

Revista Grupo Editorial Expansión, Manufactura,

Herbert J. Chruden Arthur ShermanAdministración de Personal

15 EdiciónCompañía Editorial ContinentalMéxico,D.F. Enero 1991

Fernando Arias GaliciaAdministración de Recursos Humanos4ta.Edición

Editorial Trillas México, D.F. 1990 Darwin Cartwright/ Alvin Zander Dinámica de Grupos 15 Edición Editorial Trillas México, D.F. 1997 Stephen Robbins Comportamiento Organizacional 4ta. Edición Prentice Hall Hispanoamericana Naucalpan, Estado de México 1999 Harol Koontz/ Cyril o Done/ Heine Wehrich Elementos de la Administración 3era. Edición Mc Graw-Hill Madrid España 1990 Herbert G. Hicks / C Ray Gullet Administración 1.era Impresión Compañía Editorial Continental México, D.F. Junio 1991 Richard H. Hall Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados 2da. Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Estado de México 1996 Elyahu Goldratt El Síndrome del Pajar 3era. Edición Editorial Castillo, S.A. de C.V. Monterrey, N.L. Charles T. Homgren / George Foster / Srikant M. Datar Enfoque Gerencial 3era Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996 Naucalpan de Juárez Estado de México Revistas de la Asociación de Maquiladoras de Nuevo León Periódico El Norte Revista Grupo Editorial Expansión, Manufactura, Herbert J. Chrudden Arthur Sherman Administración de Personal pagina 64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77. 15 Edición Compañía Editorial Continental México, D.F. Enero 1991 Fernando Arias Galicia Administración de Recursos Humanos 4ta. Edición Editorial Trillas México, D.F. 1990 Darwin Cartwright/ Alvin Zander Dinámica de Grupos 15 Edición Editorial Trillas México, D.F. 1997 Stephen Robbins Comportamiento Organizacional 4ta. Edición Prentice Hall Hispanoamericana Naucalpan, Estado de México 1999 Harol Koontz/ Cyril o Done/ Heine Wehrich Elementos de la Administración 3era. Edición Mc Graw-Hill Madrid España 1990 Herbert G. Hicks / C Ray Gullet Administración 1.era Impresión Compañía Editorial Continental México, D.F. Junio 1991 Richard H. Hall Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados 2da. Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Estado de México 1996 Elyahu Goldratt El Síndrome del Pajar 3era. Edición Editorial Castillo, S.A. de C.V. Monterrey, N.L. Charles T. Homgren / George Foster / Srikant M. Datar Enfoque Gerencial 3era Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996 Naucalpan de Juárez Estado de México Revistas de la Asociación de Maquiladoras de Nuevo León Periódico El Norte Revista Grupo Editorial Expansión, Manufactura, Herbert J. Chrudden Arthur Sherman Administración de Personal 15 Edición Compañía Editorial Continental México, D.F. Enero 1991 Fernando Arias Galicia Administración de Recursos Humanos 4ta. Edición Editorial Trillas México, D.F. 1990 Darwin Cartwright/ Alvin Zander Dinámica de Grupos 15 Edición Editorial Trillas México, D.F. 1997 Stephen Robbins Comportamiento Organizacional 4ta. Edición Prentice Hall Hispanoamericana Naucalpan, Estado de México 1999 Harol Koontz/ Cyril o Done/ Heine Wehrich Elementos de la Administración 3era. Edición Mc Graw-Hill Madrid España 1990 Herbert G. Hicks / C Ray Gullet Administración 1.era Impresión Compañía Editorial Continental México, D.F. Junio 1991 Richard H. Hall Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados 2da. Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Naucalpan de Juárez, Estado de México 1996 Elyahu Goldratt El Síndrome del Pajar 3era. Edición Editorial Castillo, S.A. de C.V. Monterrey, N.L. Charles T. Homgren / George Foster / Srikant M. Datar Enfoque Gerencial 3era Edición Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996 Naucalpan de Juárez Estado de México Revistas de la Asociación de Maquiladoras de Nuevo León Periódico El Norte

