Unidad 4 - Gestión del Capital Humano y la Capital

Contenido

4.1 Capital Humano 1

4.1.1 Procesos de reclutamiento y selección, inducción y plan de vida y carrera 7

4.2 Alta Dirección 14

4.2.1 Competencias directivas; comunicación efectiva, manejo del cambio, liderazgo, toma de decisiones, manejo del conflicto, empowerment, negociación, gestión del tiempo y control de estrés. 16

4.3 Calidad 28

4.3.1 Estándares, procesos, mediciones, corrección y retroalimentación. 30

4.3.2 La certificación. El certificado del sistema de calidad 33

4.4 Herramientas de gestión del capital humano y la calidad 33

4.4.1 Las 5´s 34

4.4.2 Calidad Total 36

4.4.3 Controles Estadísticos de Proceso 43

4.4.4 Análisis Funcional 44

4.4.5 Benchmarking 46

4.4.6 Cuadro de Mando Integral (CMI). 47

4.1 Capital Humano

El capital humano es definido como la mano de obra o personas dentro de una empresa, y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.

El capital humano es importante pues los medios materiales sólo se convierten en un producto terminado cuando pasan por el proceso de producción realizado por la fuerza de trabajo de los obreros.

El capital humano nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología, que dé soporte en la producción ya que una máquina por muy avanzada que esté no puede manejarse sola y se necesita de los trabajadores para ponerla a funcionar.

La empresa es una entidad económica donde se combinan dinámicamente factores que son necesarios para el proceso de producción, entre estos factores esenciales está el capital, el capital humano, el trabajo y la dirección empresarial.

El trabajo corre a cargo del capital humano, el capital lo prestan los inversionistas y la dirección corre a cargo de gerentes y directivos.

Los gerentes, directivos o administradores deben basarse para la toma de decisiones en el trabajo que desempeñan sus trabajadores y así saber elegir el curso de acción que más le convenga a la empresa.

La combinación de los distintos factores con vistas a la producción corresponde al empresario, verdadero intermediario entre el consumidor, cuyas necesidades debe valorar y la producción cuyos elementos (trabajo humano, máquinas, materias primas) debe reunir y disponer para que den el rendimiento o la fabricación deseada.

La relación laboral de la empresa con el capital humano es en el proceso del trabajo de los obreros para descubrir nuevas formas de organizarse laboralmente cubriendo las exigencias del patrón con las de los trabajadores y así habrá un mejoramiento de la producción y asegurar una posición de la empresa dentro del mercado.

Para que haya una buena relación del trabajador con la empresa deben desarrollarse planes de apoyo para el trabajador con servicios como la capacitación del personal, así como proveer de herramientas que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, tener un departamento de recursos humanos y comunicarse constantemente con ellos para ayudar al desarrollo profesional del capital humano que integra la empresa, de esta

manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día con día entre las empresas lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad lo que le costaría que no sería una empresa líder en el mercado.

Las empresas que no prestan la suficiente atención a su capital humano pueden tener muchas desventajas por no capacitarlos antes de realizar sus actividades lo cual representaría disminuciones en la calidad del producto por no hacer las cosas bien desde el principio y a la primera, y corregirlos posteriormente significaría costos extras para la empresa al igual con los descuentos por la calidad inferior, desperdicios y el pago a los clientes por la mala calidad.

Por lo que debemos identificar entonces la necesidad de implementar esquemas eficientes para el manejo de la información y aplicarla para el reclutamiento, selección, evaluación y contratación de su personal y así encontrar a la persona ideal para el puesto ideal, utilizando evaluaciones psicométricas para analizar el potencial y las aptitudes que poseen las personas para desempeñarse en un determinado puesto, pruebas que nos permitan evaluar sus aspectos intelectuales, personales, físicos, así como sus destrezas y habilidades.

Una buena administración del capital humano impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y la ayuda a:

- Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.
- Mejorar la productividad.
- Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- Asegurar la posición de la empresa dentro del mercado.

La fuerza del trabajo humano forma parte del capital de una empresa ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo, la maquinaria, las materias primas y los insumos la mano de obra forma parte del proceso productivo.

El trabajo es una actividad razonada y voluntaria de los hombres mediante el cual el capital humano puede producir bienes y servicios para satisfacer necesidades, así como establecer relaciones entre sí, con la naturaleza, con las máquinas y con los medios de producción.

El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales y puede aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura , la industria o los servicios.

La fuerza del trabajo o la capacidad de trabajar que posee el capital humano es el conjunto de cualidades físicas e intelectuales que el hombre posee y que aplica en la producción de satisfactores de las necesidades.

Evolución del Capital Humano

El hombre en la comunidad primitiva, para su subsistencia necesitó unirse, empleando formas elementales de organización. Karl Marx se refirió a la comunidad primitiva como la forma más antigua de organización social. "A partir de la división de la sociedad en clases se generó la necesidad de estructurar determinadas formas para influir en la clase dominada, de manera que ésta se orientará hacia el cumplimento de los objetivos trazados por el sujeto de dirección". Todo lo cual permitió la aparición de la administración, derivándose diferentes teorías y principios.

A inicios del siglo XX surge la Escuela Clásica de las Administración encabezada por el norteamericano Frederick W. Taylor (1856-1915 y el francés Henri Fayol (1814-1925). Ellos desarrollaron distintas técnicas para organizar y racionalizar el trabajo (formación del trabajo, formas de pagos y otros). La concepción acerca del papel determinante de los móviles económicos sobre la conducta del hombre, empieza a resquebrajarse. Estas técnicas en la segunda década del siglo XX fueron adaptadas y renovadas por la Escuela de las Relaciones Humanas (Elton Mayo (1880-1949), cuyo interés primordial era el individuo y sus motivaciones como ser socio-psicológico. Pero pretendieron solucionar los problemas organizacionales, prestando atención únicamente al individuo en el grupo, sin considerar la organización en su conjunto.

Los orígenes de la función de personal se ubican durante la segunda revolución industrial. En cierto modo, representó una respuesta a los cambios que introdujo la industrialización en el mundo del trabajo. Los factores incidentes son:

- De las tareas concretas y repetitivas que debían realizar los operarios en sus puestos de trabajo, se pasa al diseño de trabajos multidimensionales en los que los miembros de la organización comparten las responsabilidades con los resultados finales.
- El trabajador va dejando de ser una persona controlada y obligada a regirse por normas establecidas para convertirse en un sujeto que toma sus propias decisiones, se autocontrola y elabora sus propias reglas.
- Se pasa del entrenamiento en el puesto de trabajo a la formación y el desarrollo como procesos que permiten un más elevado desempeño, como garantía de competitividad.
- Los sistemas de retribución se hacen más complejos.
- Las estructuras organizacionales son cada vez más planas y se perfecciona la comunicación; así como el liderazgo, la motivación y la participación conjunta en la toma de decisiones.
- Rápida transformación de la tecnología que provoca innumerables cambios en una organización.
- Cambios en el tamaño de una organización que condiciona su complejidad.

Como han destacado los diferentes autores los cambios ocurridos en la función del personal determinó las dimensiones que configuran la actual dirección de recursos humanos. Presentemente, en toda organización, la Gestión de los Recursos Humanos es parte esencial para su funcionamiento, ya que el personal está en interacción continua con el ambiente interno y externo de la organización. Este fenómeno posibilita alcanzar los objetivos propuestos y un alto

nivel de competitividad. Ello se constata al conceptualizar a la organización como un sistema. Chiavenato, expresa que: "El enfoque de la teoría de sistemas trajo una fantástica ampliación en la visión de los problemas de la organización en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado. Su carácter integrador y abstracto y la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de la organización son realmente sorprendentes". Plantea además tres niveles de análisis:

- Nivel de comportamiento social (la sociedad como microsistema). Permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacciones entre éstas. El nivel social se toma como una categoría ambiental en el estudio del comportamiento organizacional.
- Nivel de comportamiento organizacional (la organización como sistema). Visualiza la organización como una totalidad que interactúa con el ambiente dentro del cual también interactúan sus componentes entre sí y con las partes pertinentes del ambiente. El nivel organizacional se toma como una categoría ambiental del comportamiento individual.
- Nivel de comportamiento individual (el individuo como microsistema). Permite sintetizar varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje y comprender mejor la naturaleza humana.

Donde antes encontrábamos organización total, control, planificación, hoy podemos ver otros valores como la mediación, la integración o la lucha por coordinar mejor a todos los elementos que forman cualquier empresa. Las características personales de cada trabajador son cada vez más importantes.

Proceso de planeación de capital humano

El proceso de planeación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual la dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno. La planeación de personal traduce los objetivos en función de los trabajadores que se necesitan para lograrlo.

Este proceso se inicia con el análisis y la integración respecto a la planeación estratégica de toda la organización. Esta constituye un sistema de unidades interdependientes. Por tanto, es preciso allegarse también la información económica, social y política de los acontecimientos nacionales e internacionales que repercuten en la sociedad en general y de una manera particular en la organización produciendo cambios en el orden estructural, administrativo y tecnológico de la misma. Significan, a la vez, nuevas amenazas u oportunidades entendidas como variables no controladas del entorno que se presentan inesperadamente, beneficiando o perjudicando a la organización y, a menudo, modificando el estado de fortalezas y debilidades de la organización misma y, sobre todo, de su factor humano.

Lo anterior implica mantenerse no sólo alerta al acontecer inmediato, sino prever las tendencias evolutivas para planear mejor la respuestas con la finalidad de minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Los diferentes tipos de información requeridos para estar al día,

además de los ya mencionados, pueden agruparse como sigue: noticias, encuestas, reportajes, políticas gubernamentales y/o transformaciones legales como los cambios en las leyes fiscales, en las leyes de protección al ambiente y otras y sociales como las tasas de participación en el voto, la composición por edades, sexo, escolaridad, etc., de la población, investigaciones de avances tecnológicos sobre la competencia (nuevos competidores en el mercado, ventajas competitivas, fuerzas y debilidades, objetivos y estrategias de la competencia y tendencias competitivas de la industria.

Los especialistas en planeación estratégica señalan que la concepción de una misión clara debe considerar los siguientes aspectos, aunque no todos queden de forma explícita en la redacción de la misma:

- Filosofía organizacional.
- Imagen pública de la organización
- Productos del factor humano.
- Clientes o quienes vas dirigidos los servicios y/o productos.
- Mercado real y potencial.
- Tecnología necesaria para cumplir con las metas.
- Beneficios económicos previstos.

Ventajas competitivas

La planeación de recursos humanos está directamente relacionada con los objetivos organizacionales y para ser significativa, la planeación de personal debe estar basada en especificaciones de personal. La planeación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura organizacional. Además, debe estar integrada con planes generales acerca de ventas, producción, compras, uso de maquinaría y equipo, situación financiera de la organización y la planeación de instalaciones físicas.

Mediante la planeación de recursos humanos se determinan las necesidades de la empresa, respecto a este factor, en el corto, mediano y largo plazo; para definir que planta de trabajo se requiere de inmediato y cuál será necesaria de acuerdo con los planes de futuro crecimiento y desarrollo. La planeación de recursos humanos es un proceso continuo y abarca todas las áreas y niveles de la organización y es útil para cualquier empresa, por pequeña que sea.

Su objetivo es definir cuáles son las necesidades, el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de lograr el plan estratégico corporativo.

Análisis del ambiente interno y externo

Factores Externos

Ambiente Externo: Compuesto por todos los elementos extraños a la organización que son significativos en su operación, incluye elementos de acción directa como indirecta.

Acción Directa o Grupos de Interés Externos	Elementos:
Elementos del ambiente que tienen influencia directa en las actividades de la organización. Grupos o personas del ambiente externo que afectan las actividades de la empresa.	ð Clientes □ Proveedores □ Competencia □ Instituciones Financieras □ Gremios y Sindicatos □ Medios de Comunicación □ Gobierno

Elementos de Acción Indirecta	Elementos:
Elementos del ambiente externo que afectan el clima en el que se desarrollan las actividades de la organización, pero que no tienen influencia directa en ella.	□Sociocultural □ Económico □Político Legal □ Tecnológico □Ecológico-Natural

Entre los principales factores externos incidentes sobre la diaria operación de las organizaciones se encuentran los siguientes:

1. La tasa de inflación
2. La productividad
3. La tasa de empleo
4. Los patrones de consumo
5. Las paridades de las monedas
6. La productividad del mercado
7. La tendencia del mercado de valores
8. La escolaridad de la población
9. La evolución de la población económicamente activa

Otros factores socioculturales, demográficos y ambientales por considerar son:

1. Las tasas de nacimiento, muerte y divorcio
2. Los programas de seguridad social
3. El ingreso per cápita
4. Los valores culturales
5. Los estilos de vida
6. La confianza en el gobierno
7. Los roles sexuales
8. Los programas ambientales
9. El manejo de los desperdicios y del material sujeto a reciclaje
10. Los valores y las actitudes de la comunidad.

También se ha estudiado el hecho de que ahora los empleados tienen mayor lealtad hacia sí mismos que hacia su organización. Por otra parte, hoy se habla más de asociados, colaboradores, miembros de un equipo y autogerencia. Y se busca un equilibrio entre los aspectos de la vida personal y cotidiana del individuo y la administración de su tiempo de trabajo.

4.1.1 Procesos de reclutamiento y selección, inducción y plan de vida y carrera

El proceso de reclutamiento y selección de personal es un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. Éste empieza con la definición del perfil del postulante, y continúa con la búsqueda, reclutamiento o convocatoria de postulantes, la evaluación de éstos, la selección y contratación del más idóneo, y la inducción y capacitación de éste.

Análisis de puestos

El análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por ultimo tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad.

Descripción del puesto

La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo

Diseño de puestos

El diseño de puestos es un derivado del análisis de los mismos, se interesa en una estructura a fin de mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción de los empleados en el puesto y, presenta una combinación de varios aspectos para facilitar el logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo reconocer las capacidades y necesidades de quienes han de desempeñarlos, como la contribución de los empleados junto a asuntos industriales y ergonómicos

Reclutamiento

El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. El desarrollo del proceso de reclutamiento generalmente inicia a partir de una decisión de línea definida por un requerimiento de personal por parte de la organización también denominado orden de servicio, el cual está basado en las necesidades de la organización obtenidas a partir de las etapas previas a este proceso. Posteriormente el área de recursos humanos decide cuál o cuáles métodos y fuentes de reclutamiento usar.

Métodos y fuentes de reclutamiento

En esta etapa se realiza la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que proveen de candidatos a la necesidad generada. Para su realización se debe considerar que el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos ocupados y desocupados o disponibles, los cuales pueden ser reales, es decir que buscan trabajo o, potenciales, quienes no están interesados en cambiar de trabajo. De esta forma el reclutamiento puede efectuarse basándose en fuentes internas, externas o en ambas.

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno se produce cuando surge la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y para ello la empresa reacomoda a sus empleados por medio de la promoción, la transferencia y el traspaso con promoción en movimientos verticales, horizontales y diagonales respectivamente. Se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas de la administración de recursos humanos como los resultados del proceso de selección, de las evaluaciones de desempeño, de los programas de capacitación y entrenamiento y del plan de carrera, entre otros.

Presenta diferentes ventajas y desventajas que influyen en el análisis y posterior decisión de las fuentes de reclutamiento. Las ventajas principales que se encuentran pueden ser: la economía, al evitar gastos que se presentan en las fuentes externas; rapidez, no presentando las demoras frecuentes del reclutamiento externo; índice de validez y seguridad mayor, debido a que el candidato ya es conocido, ya fue evaluado y sometido a la valoración de los jefes involucrados; fuente de motivación para los empleados, por las posibilidades de crecimiento en la organización; aprovechamiento de inversiones de la empresa en capacitación del personal; y finalmente, el

desarrollo de un saludable espíritu de competencia entre el personal. Sin embargo, exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo para que puedan promoverse a un nivel superior; puede generar conflicto de intereses, creando una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias; y, cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse a las políticas y estrategias de la organización.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se basa en los candidatos que provienen de fuera de la empresa, a través de diferentes fuentes en las cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, se produce debido a que no siempre las organizaciones consiguen suficientes candidatos cualificados o sus necesidades no se ajustan a lo existente. Las fuentes más utilizadas en el reclutamiento externo, pueden ser empleadas en combinación y su elección se basa en el costo y el tiempo implicado, estás se presentan a continuación:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en reclutamientos anteriores
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa
- Publicidad mediante anuncios en medios de comunicación (prensa, radio, televisión e internet)
- Carteles en la empresa
- Agencias de empleo: organizaciones especializadas en el reclutamiento y selección de personal
- Sindicatos o asociaciones de profesionales
- Instituciones técnicas o educativas: universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Viajes de reclutamiento en otras localidades cuando el mercado local esta explorado
- Reclutamiento en línea a través de internet
- Programas de capacitación

Esta fuente ofrece las siguientes ventajas a la organización: llevar experiencia nueva a la organización, importando ideas nuevas, renovando y enriqueciendo los recursos humanos de la organización, y, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. En contraste presenta desventajas identificadas generalmente en el tiempo de elección y puesta en marcha y, en el costo, exigiendo inversiones y gastos inmediatos, además, en principio es menos seguro que el reclutamiento interno, debido a que estos son desconocidos.

Selección

La selección de personal es el paso posterior al reclutamiento. Si el reclutamiento es un actividad de divulgación en la que se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación o promoción a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo adecuado.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse. La orientación y la ubicación del empleado tienen que ver con el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo. Este proceso puede ser definido como un medio de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacantes, proporcionados por el análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección.

Para que la selección sea válida necesita estar soportada en algún estándar o criterio. La base para su elección es el análisis, descripción y diseño de puestos, y la planeación de recursos humanos. Esta información es utilizada para establecer las técnicas de selección pertinentes y puede ser analizada mediante diversas técnicas como: la ficha profesiográfica que representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto y, la matriz del plan de selección, en la cual se determina si los conocimientos, habilidades y aptitudes considerados necesarios para llevar a cabo determinados comportamientos están o no presentes en el candidato mediante el uso de diferentes mediciones.

Curriculum vitae o solicitud de empleo.

Es la carta de presentación del candidato, en el que se presentan los datos más importantes del candidato: datos generales, escolaridad y experiencia laboral.

Entrevista previa.

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, por un lado el entrevistador y, por el otro, el entrevistado. Las entrevistas pueden categorizarse según las técnicas y el formato que se empleen en: entrevistas estandarizadas, dirigidas, no dirigidas, situacionales, de descripción de comportamientos, de grupo o por computador. Esta entrevista es propiamente el primer contacto del candidato con la empresa; la realiza el personal de RH y tiene como objeto comprobar la información del curriculum, así como, evaluar la personalidad del candidato.

Pruebas de conocimientos o habilidades

Son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas. Pueden ser clasificadas de formas distintas, de acuerdo a la manera en la que se aplican las pruebas: orales, escritas, o, por realización de un trabajo o tarea; al área de conocimiento: generales, o específicos relacionados con el puesto; o, de acuerdo con la forma en que se elaboran: tradicionales, objetivas, o mixtas.

Exámenes psicológicos

Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, por medio de un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, entre otros.

Exámenes de personalidad

Los test de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter o por el temperamento. Pueden ser genéricos, cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos, o, específicos, cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad.

Examen médico.

Últimamente ha adquirido relevancia en el proceso de selección, su objetivo es evaluar al candidato físicamente y definir si es apto para desempeñar un trabajo tomando en cuenta las contraindicaciones del puesto.

Contratación.

Es la formalización de la relación laboral. Una vez que se ha decidido por algún candidato la empresa, el proceso de selección concluye con la firma de un contrato, en el que se establecen los derechos y obligaciones de la empresa y el nuevo empleado.

En este documento se especifican los aspectos más importantes del empleo, como: puesto, objetivo, actividades, sueldo, horario, lugar de trabajo, duración del contrato, etc.

Inducción

La inducción de personal se entiende como la tarea de integrar al personal nuevo a la empresa, a sus tareas especificas, y dentro de la política de la empresa.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y

la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa/ organismo:

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior:

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

Comunicaciones/ personal:

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.

- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

Desarrollo de Personal.

Plan de vida y carrera

El plan de vida y carrera es un método para planificar la evolución profesional y el crecimiento del personal, apoyado en la detección de necesidades de capacitación y en la evaluación de su desarrollo. El plan de carrera es considerado un proceso continuo por el cual tanto la organización, como el empleado se fijan sus metas de carrera e identifican los medios para alcanzarlo a través de una ruta de carrera disponible, logrando con esto una alta disponibilidad de gente con habilidades y experiencias necesarias cuando se necesiten.

Hoy en día las empresas u organizaciones se basan en dos puntos importantes para llevar a cabo un plan de vida y carrera de un empleado; el primero es detectar y determinar las competencias que los individuos desarrollan durante su instancia en el cargo anterior, es decir, las conocimientos, habilidades y actitudes que estos han desarrollado o adquirido en su anterior puesto de trabajo; y el segundo se basa en las características y requerimientos que demanda el puesto o cargo para ser ocupado.

El diseño de la carrera parte de los puestos existentes y determina los niveles y grados en que cada puesto puede ser ocupado por el empleado; la carrera es de tipo ascendente (vertical) u horizontal de acuerdo a las competencias del empleado, es decir, a sus habilidades, conocimientos y actitudes.

Dentro de los principales beneficios o ventajas que brinda la elaboración de un plan de vida y carrera de un empleado en las empresas, se encuentran:

- El trazar un plan de vida y carrera para los empleados suele ser una forma de motivación, es decir, la promoción de un puesto a otro de mayor importancia, suele ser un motivo para mejorar el desempeño y dirigir esfuerzos hacia las metas de la organización.
- El que una empresa elabore y aplique un modelo de plan de vida y carrera implica evaluar continua y efectivamente el desempeño de cada uno de sus empleados.
- El empleado puede hacer las mejores aportaciones, participar más activamente y mejorar su desempeño, de acuerdo a las posibilidades de promoción que la empresa le ofrece.
- Disminuye la rotación de personal, ya que los empleados tienen conocimiento de que su esfuerzo puede conseguir un cargo más importante, que implica mayor reconocimiento y mayor remuneración económica.
- Los altos directivos se aseguran de que el personal que se desempeña en la organización realmente es competitivo, ya que ellos mismos han sido cómplices del desarrollo de sus conocimientos, habilidades y actitudes, mientras escalaban.

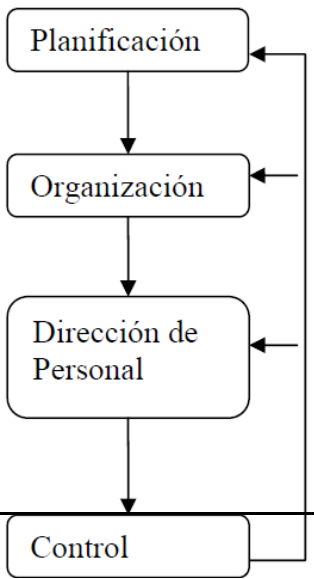
- Se puede lograr la autorrealización de los empleados, quienes logran sentirse satisfechos por su logro.

4.2 Alta Dirección

Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas. Es un término utilizado en el medio empresario aunque también puede llamarse Alta Dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal. En las empresas, la Alta Dirección forma parte del Comité de Dirección ó Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa Compañía.
En el organigrama de las empresas, el cargo más alto es el C.E.O. (siglas del anglicismo Chief Executive Officer) que en los países de habla hispana se denomina Presidente e informalmente "el Número 1".

Las empresas consiguen sus objetivos gracias al esfuerzo coordinado de un conjunto de individuos. En la empresa se dan un conjunto de recursos de diversa índole, algunos tangibles y otros no; para conseguir que trabajen de común acuerdo se necesita introducir el papel de la dirección. La dirección se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa y, muy especial, a los hombres que trabajan en ella, su principal activo. La esencia de la tares directiva consiste en conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la organización, dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada y la continua orientación que necesitan para responder ante los cambios.

Dirección, pues, tiene que ver con la asignación, coordinación y movilización de recursos con que cuenta cualquier actividad organizada. Quiere esto decir que nos vamos a encontrar con tareas directivas en casi cualquier lugar de la empresa u organización; aunque, por supuesto, tendrán contenidos distintos y formas de funcionamiento también diferentes. El capataz al frente de una cuadrilla, el encargado de una tienda, un oficial del ejército y el presidente de una multinacional ocupan, con distintos grados de responsabilidad y amplitud, cargos directivos en las instituciones en las que trabajan. Los diversos niveles directivos forman una pirámide jerárquica dividida en tres partes: la alta dirección, la dirección intermedia y la dirección operativa.



El Proceso de Dirección en las empresas

El proceso de dirección consta de una serie de funciones básicas: Planificación, Organización, Dirección de Recursos Humanos y Control.

Planificación

Consiste en decidir por anticipado que se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a arbitrarse para

alcanzarlo; supone una toma anticipada de decisiones, por cuanto sirve para determinar:

- ¿Qué quiere conseguirse?
- ¿Cómo se va a lograr?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para ello?

Las respuestas a estas preguntas, constituyen lo que, generalmente, se denomina la estrategia de la empresa.

Organizar

Es la parte del sistema de dirección que trata de dotar a la empresa de una estructura que posibilite el desarrollo de las metas y objetivos empresariales.

Dotar a una empresa de una organización o estructura consiste en agrupar actividades de la empresa en unidades operativas (departamentos, divisiones , secciones) y de ordenar las relaciones entre dichas unidades, tanto para formalizar los niveles de autoridad entre los distintos niveles jerárquicos y delegar responsabilidades, como para lograr la adecuada comunicación y coordinación entre los componentes de la empresa para que las funciones desarrolladas respondan al plan común que se persigue. Su manifestación más sencilla pero incompleta, es el organigrama.

Dirección de recursos humanos

Pretende integrar dentro de esa estructura a los individuos que van a trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada hacia el logro de los objetivos de su organización o unidad. La capacidad de liderazgo es lo que permite influenciar en el comportamiento de terceros al margen, incluso, de las relaciones de autoridad. El trato con las otras personas, esa capacidad para hacer que otros se comporten de determinada forma, es tan importante que para algunos dirigir es exactamente eso: liderar recursos humanos, mientras el resto de funciones (reclutamiento, selección, entrenamiento, asignación de personas a sus puestos, remuneración) obedecen a aspectos técnicos que pueden ser realizadas por profesionales especializados.

Control

Se pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario, tomar las medidas correctivas. Es, en este sentido, el complemento de la planificación; por cuanto pretende garantizar que aquello que nos comprometimos a hacer de antemano realmente se vaya cumpliendo y, en caso de no ser así, que se realicen las correcciones pertinentes para hacer que los hechos se adecuen a los planes (siempre y cuando los planes puedan seguir en vigor; habrá casos en los que el control permitirá

identificar los cambios realizados en ellos, derivados de una situación con la que antes no se había contado o, sencillamente, de errores en el cálculo previo).

4.2.1 Competencias directivas; comunicación efectiva, manejo del cambio, liderazgo, toma de decisiones, manejo del conflicto, empowerment, negociación, gestión del tiempo y control de estrés.

Las competencias directivas son una herramienta esencial para asegurar la competitividad de las empresas en la nueva economía global. Cada empresa debe definir las competencias que considere necesarias para desarrollar su competencia distintiva y cumplir así su misión. Una vez definidas las competencias, la empresa debe diseñar un sistema de evaluación de éstas que permita detectar las carencias y necesidades de desarrollo en sus directivos. El proceso de desarrollo de competencias se compone de elementos externos e internos, que interactúan dinámicamente y requieren un contexto adecuado. Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de sus directivos estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos que el entorno vaya presentando.

Comunicación efectiva

La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

Características importantes:

Atención:

Mostrar tu preocupación por la persona con la que te estás comunicando es esencial si estás hablando cara a cara con un cliente o enviando mensajes de texto a un compañero de trabajo. Haz preguntas para comprobar si estás recibiendo el mensaje correctamente.

Compostura:

Equilibrar tus objetivos con las metas de los demás es clave para una comunicación apropiada. Esfuérzate por ser un comunicador firme trabajando por alcanzar soluciones beneficiosas que permitan el cumplimiento de las necesidades de ambas partes.

Coordinación:

Gestionar las conversaciones puede ayudar a que la interacción fluya sin problemas. Busca señales no verbales para indicar quién habla, y evitar interrupciones.

Expresividad:

Utilizando el lenguaje corporal y las variaciones vocales (velocidad, entonación, volumen), puedes agregar un elemento emocional a los mensajes que envías y recibes. Los emoticones se emplean

frecuentemente en correos electrónicos, mensajes instantáneos y mensajes de texto para añadirle expresión a estas formas menos ricas de comunicación.

Manejo del cambio



Un cambio organizacional es cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una organización. Los gerentes eficaces entienden cuándo necesitan el cambio y logran orientar a sus organizaciones por el proceso correspondiente.

Las grandes modificaciones operativas de las organizaciones ocurren sólo en ocasiones. En realidad, el cambio suele darse en pequeñas etapas. El deseo de mejorar de manera continua el desempeño y ganar de esta manera la delantera a los competidores es una de las razones más aducida para realizar pequeños cambios organizacionales. Las organizaciones exitosas son expertas en efectuar cambios radicales y graduales.

Cambio Radical:

El cambio radical se da cuando las organizaciones llevan a cabo ajustes importantes en la forma en que realizan los negocios. Adoptar una nueva estructura organizacional, fusionarse con otra empresa o dejar de ser una compañía de operaciones privada para convertirse en una de operaciones públicas, son ejemplos de cambios radicales.

Este tipo de cambio genera tres etapas:

1. Congelamiento: La administración planea y prepara a los integrantes de la organización para una transformación importante. Unos de los objetivos principales de esta fase es convencer la necesidad de cambio y reducir las tendencias a resistirse a la transformación.
2. Transición: Esta fase suele definirse como el proceso de instrumentación, y es donde ocurre buena parte de las modificaciones.
3. Recongelamiento: durante esta etapa se vigilan los resultados deseados y se ofrecen respaldo a las nuevas acciones que constituyen elementos esenciales para reducir al mínimo la reincidencia de la vieja usanza de hacer las cosas.

Cambio gradual:

El cambio gradual es un proceso de evolución temporal en curso, durante el cual ocurren muchas modificaciones menores. Luego que ha transcurrido el tiempo suficiente, el efecto acumulado de estas modificaciones puede transformar la organización por completo.

Además de la diferencia en la magnitud de cambio, está la diferencia en el momento de tal transformación. Las organizaciones pueden realizar modificaciones radicales en respuesta a una crisis o debido a que los lideres tienen una visión nueva y audaz de lo que podría ser el futuro. De igual modo las organizaciones pueden llevar a cabo alteraciones graduales en reacción a sucesos pasados o anticipándose a las tendencia que apenas comienza a manifestarse.

Cambio organizacional

Puede realizarse sin planeación y en forma algo caótica o de manera planeada o sin problemas relativos. Por su naturaleza el cambio caótico es difícil de manejar. Las organizaciones suelen esforzarse por reducir al mínimo, imponiendo cierto orden en el proceso de transformación. Es más probable que el cambio se dé en orden cuando se ha planeado. El proceso de planeación puede ayudar a descongelar a la organización si se logra convencer a la gente de la necesidad que hay de cambio y hacerla partícipe de las decisiones relacionada con las modificaciones.

Las etapas asociada con la planeación del cambio organizacional son las siguientes, aunque es importante mencionar que las transformaciones planeadas no siempre sucedes como vamos a describir.

1. Evaluar el entorno.
2. Determinar la brecha en el desempeño.
3. Diagnosticar los problemas organizacionales.
4. Articular y comunique una visión.
5. Desarrollar un plan estratégico.
6. Hacer planes para anticiparse y reducir la resistencia.
7. Elaborar planes para dar seguimiento y comience la instrumentación del cambio.

Instrumento del cambio:

Una vez que los gerentes han decidido que es necesario el cambio, pueden echar manos de diversos métodos para concretarlo. Existes cuatros métodos principales para generar el cambio en una organización, aunque a continuación voy a describir a cada uno por separado, es importante recalcar que la mayor parte de los esfuerzo de cambio organizacionales se asocia a una combinación de estos método, y poca veces una transformación significativa se basa solo en unos de ellos.

Método basado en la tecnología:

Cuando una organización elige un método basado en la tecnología para generar el cambio, concentra la atención en los flujos de trabajo, los métodos de producción, los materiales y los sistemas de información.

Método de rediseño organizacional:

Destaca los cambios estructurales internos: rediseñar departamentos, reasignar la toma de decisiones y funcionar o reorganizar a los departamentos que venden los producto en la empresa.

Método basado en la tarea:

Se concentra en modificar las responsabilidades y tareas laborales del empleado. Siempre que cambia un puesto ya sea por nueva tecnología o por un esfuerzo del rediseño se transforma las tareas.

Método orientado a la persona:

Incluye una amplia gama de actividades ideadas para mejorar las competencias, actitudes y niveles de desempeños individuales. La tecnología, el diseño y los métodos orientados a las tareas se emplean para mejorar el desempeño organizacional, modificando la forma en que se realiza el trabajo. En contraste, los modelos orientados a las personas se utilizan para crear un cambio organizacional, concentrándose en modificar las percepciones, actitudes, competencias y expectativas de los empleados.



Liderazgo

El liderazgo es algo más que la condición que se le presupone al dirigente de una organización. Existen determinados rasgos (personalidad fuerte, dilatada experiencia frente a las organizaciones, nivel de inteligencia, saber hacer) que ayudan a diferenciar a aquellos que son líderes con respecto a aquellos que no lo son, sin embargo, la concepción del liderazgo está u poco más allá de los atributos del líder, entendiendo

que lo esencial está en sus comportamientos, especialmente, en su forma de proceder ante determinadas circunstancias. Todo ello, sin dejar de pensar que el liderazgo implica un compromiso con las personas y a la vez, que el líder debe disponer de determinadas capacidades básicas para poder activar.

Desde el punto de vista de la dirección, el liderazgo puede tener dos acepciones:

El sentido amplio del liderazgo, implica una visión general con una clara proyección al futuro estableciendo lo que se desea para la organización.

En sentido restringido, se centra en la influencia que se ejerce sobre las personas para que estas alcancen los objetivos perseguidos dentro de un plazo de gestión.

Bajo la visión del largo plazo, el líder va a tratar de diseñar y aplicar una determinada cultura organizativa, mientras que la gestión consecuencias de objetivos por lo que decimos que el líder actúa sobre las personas.

Aunque la mayoría de los grupos solamente tienen un líder, en ocasiones está divido entre más de 1 persona. Esta división se establece entre un líder de tarea y en líder socio-emocional. El de tarea se ocupa de la realización o de que se lleven a cabo las tareas encomendadas por los miembros del grupo. Mientras que el socio-emocional que es la persona que más influencia tiene sobre los demás, se encarga de las relaciones afectivas y de la satisfacción de los miembros del grupo.

Los estudios sobre liderazgo indican que normalmente los líderes obtienen en los rasgos “buenas” calificaciones más altas que los restantes miembros del grupo, por ejemplo, se espera que los buenos líderes sean más entusiastas, inteligentes, dominantes, auto-confiados y demócratas que los demás miembros del grupo. Aunque el líder de un grupo tiende a tener más atributos positivos que con otro miembro del mismo, estas características no deben ser tan extremadas que el posible líder llegue a ser considerado como que se “sale de la curva”.

La función más importante de un líder de un grupo es, según Schutz, la de “facilitador” que quiere decir que el líder ha de tener unas aptitudes, el clima emocional, la captación social y la preparación por los objetivos del grupo para que este funcione. En caso contrario, el grupo deja de funcionar o surge otro líder. Actualmente las cualidades humanas de los directivos son cada vez más importantes a la hora de realizar su valía.

Toma de decisiones

La competencia de toma de decisiones consiste, básicamente, en ser capaz de elegir la mejor opción entre varias de ellas, siguiendo el criterio definido, para actuar y conseguir el objetivo buscado. El desarrollo de la competencia requiere adoptar decisiones de calidad, de un modo sistemático, sacando rendimiento de las potencialidades que ofrece el entorno, comprometiéndonos con la decisión tomada y siendo coherentes con la misma.

Conductas de la competencia toma de decisiones:

Evaluar y analizar información importante para identificar los aspectos relevantes de la situación.

Identificar las limitaciones que tenemos para la toma de decisión. Ejemplos:

- El tiempo disponible
- Los recursos materiales
- Escasez de recursos humanos
- La cualificación de las personas
- El dinero
- La movilidad de las personas
- Definir la prioridad para la solución del problema en términos de impacto y urgencia.
- Definir los criterios que vamos a utilizar para decidir la mejor opción:
- Los criterios son los parámetros, directrices y elementos de referencia que van a permitir evaluar las opciones o alternativas que se presenten en el proceso de decisión.
- Ponderar los criterios. Cada uno de ellos puede tener un peso diferente por su importancia.
- Desarrollar diferentes opciones de solución del problema, viendo las ventajas y desventajas de utilizar una u otra para poder evaluar posteriormente cada opción.
- Reunir la información necesaria de cada opción presentada para solucionar el problema o situación.
- Evaluar cada opción.
- Decidir la opción más conveniente para este problema o situación.

Manejo del conflicto

El manejo de conflictos se considera, por especialistas del “management”, entre las habilidades principales que debe tener un directivo, en cualquier nivel que trabaje.

La dinámica de los cambios que se producen en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones; la transferencia, a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes; nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo; las llamadas “estructuras planas”, que reducen los niveles de dirección promoviendo una mayor celeridad en la toma de decisiones.

Se considera que los conflictos pueden: retrasar decisiones, limitar resultados, afectar relaciones, ofrecer una imagen negativa sobre la organización y llegar a destruirlas. Pero, también pueden: revelar deficiencias, expresar “crisis de desarrollo” (cuando el crecimiento no ha estado acompañado de cambios de estructura y de procesos de trabajo); evidenciar errores en decisiones; ofrecer señales de problemas que, de superarse, proporcionarían buenas oportunidades de mejoramiento.

Métodos para enfrentar los conflictos, sugerencias para la gerencia:

1. Reducir el conflicto, cuando este va adquiriendo un carácter disfuncional que puede perjudicar la marcha de la organización y sus resultados. Entre las cosas que puede hacer para esto se encuentran: sustituir las metas y recompensas que resulten "competitivas"; por otras que demanden cooperación entre las partes; situar a las partes en situación de "amenaza común" ("si no nos unimos, perecemos juntos"); hacer cambios organizacionales, que eliminen las situaciones que pueden generar confrontaciones.
2. Resolver el conflicto: cuando resulte imprescindible eliminar la situación de conflicto, porque su permanencia puede resultar negativa. En este caso, el directivo puede utilizar tres estrategias:
    - Dominio o supresión: Por la vía de la "autoridad", o "la mayoría". En la práctica, esto reprime el conflicto, no lo resuelve sino que lo transfiere a lo que los especialistas llaman "conflicto oculto o latente".
    - Compromiso: Tratar de convencer a las partes, actuar como "árbitro", aplicación de determinadas regla, la compensación, entre otras.
    - Solución integrativa: Integrar necesidades y deseos de ambas partes y encontrar una solución que las satisfaga, actuar como mediador.
3. Estimular el conflicto: Cuando la ausencia de confrontaciones pueda generar la inercia de la organización, poniendo en peligro la dinámica de su actividad y de los cambios que resulte necesario realizar. Entre las técnicas que el directivo puede aplicar para esto están: acudir a personas ajenas a la organización (que no pierden nada poniendo en evidencia las cosas que pueden mejorarse); apartarse de las políticas habituales; reestructurar la organización; alentar la competencia interna, entre otros.

Empowerment

La creciente competencia, en combinación con la gran demanda y exigencias del consumidor en cuanto a calidad, flexibilidad, rapidez, funcionalidad y bajos costos, han puesto en un estado de revolución no sólo a las organizaciones, sino también a las personas implicadas en aquéllas. Esto sugiere otro tipo de administración: el empowerment.

¿Por qué empowerment? Se trata de todo un concepto, una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos: capital, manufactura, producción, ventas, mercadotecnia, tecnología, equipo, y a su gente, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la organización.

"Empowerment es donde los beneficios óptimos de la tecnología de la información son alcanzados. Los miembros, equipos de trabajo y la organización, tendrán completo acceso y uso de información crítica, poseerán la tecnología, habilidades, responsabilidad, y autoridad para utilizar la información y llevar a cabo el negocio de la organización."

Empowerment quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.

Empowerment: Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas.

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas

Empowerment es una herramienta de la calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería, así como en las empresas ampliadas provee de elementos para fortalecer los procesos que llevan a las empresas a su desarrollo.

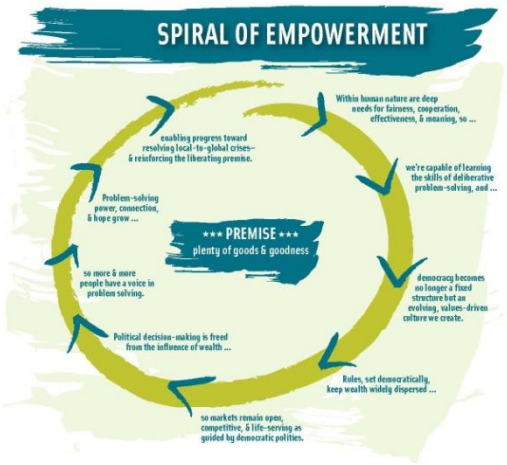
El Empowerment se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total deje de ser una filosofía motivacional, desde la perspectiva humana y se convierta en un sistema radicalmente funcional.

¿Cómo crear una empresa con empowerment?

Puestos ideados para que el empleado tenga sentido de posesión y de responsabilidad. Los atributos que deben de tener son los siguientes:

- Responsabilidad y autoridad.
- Diversidad.
- Reto.
- Rendimiento Significativo.
- Poder para la toma de decisiones.
- Cambios en las asignaciones de trabajo.
- Atención a un proyecto hasta que se concluya.

Además el puesto debe dejar determinar la responsabilidad que el trabajo implica. Deben existir indicadores que permitan saber si sé está cumpliendo con lo que se espera de la gente en cada puesto. Solo la posibilidad de auto elevarse permite el acceso a la mejora continua.



Acciones a seguir:

- Definir los elementos claves de cada trabajo
- Establecer y revisar periódicamente los indicadores
- Describir claramente los objetivos y resultados esperados
- Potenciar, enseñar, retroalimentar

Negociación

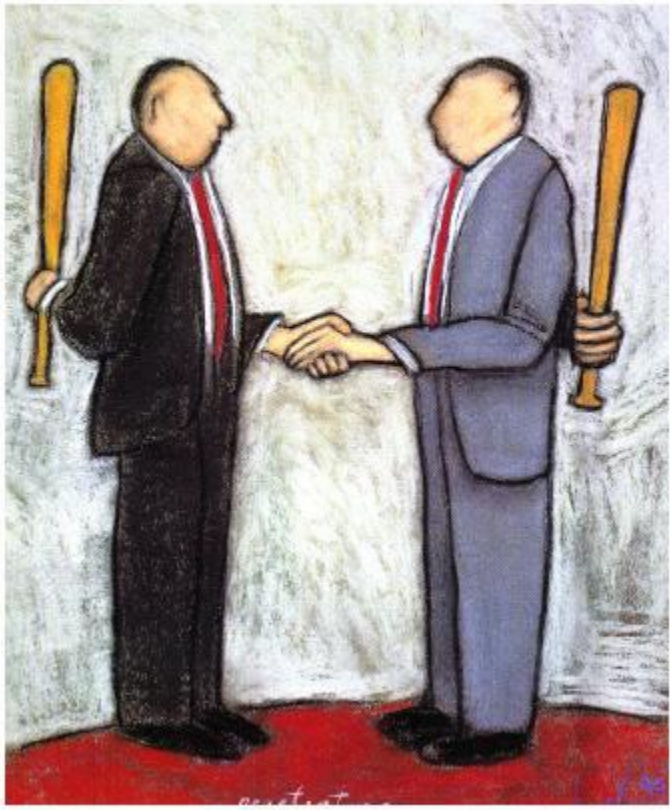
La negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para discutir los términos de un contrato, definir las pautas de una relación laboral, discutir el importe de la compra o venta de un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, entre otras actividades.

El objeto que se persigue con la negociación es que finalmente se concrete un compromiso formal entre las partes, donde ambas puedan ganar y obtener resultados beneficiosos y favorables en pro de su bienestar (económico, personal, comercial, etc.).

Ambos partes necesitan la una de la otra, por tanto, el proceso de negociación contribuirá a definir un acuerdo para que cada uno pueda “dar lo que tenga”.

La idea de este proceso es que pueda llevarse a cabo una relación ganar-ganar en lugar de ganar-perder. La finalidad de negociar es que las partes queden satisfechas la una con la otra y puedan establecer una relación provechosa que lleve a realizar otras transacciones.

Es muy probable que durante el proceso de discusión surjan diatribas que opaquen la negociación, sin embargo, las partes deben siempre dialogar para poder obtener lo que desean.



Gestión del tiempo

Como se sabe, el tiempo como tal no es administrable, es una categoría del conocimiento como dice Emmile Kant, y en su estructura es igual para todos; los años, meses, semanas, días, horas, minutos, por ello, todos disponemos del mismo recurso y en las mismas condiciones, la diferencia está en la forma de organizarlo y aprovecharlo al máximo para lograr los mejores resultados en las diversas acciones que realizamos durante el tiempo a considerar.

El tiempo a dedicar a la vida laboral directiva en su complejidad es una tarea que comúnmente es tomado de la vida privada del directivo. Si bien es cierto que dirigir una organización es una actividad compleja y que está sujeta a muchos cambios del entorno, la organización y planificación de las actividades, así como la posibilidad de delegar funciones, son las herramientas por excelencia que permitirían a un directivo, emplear tiempo a su favor.

La dirección implica la habilidad de planear, organizar, adecuadamente las diferentes acciones que realizamos y elegir los recursos y personas que se dedicaran a las diversas tareas para que su resultado sea positivo y de impacto. En esta relación, el tiempo es uno de esos recursos y la capacidad de administrarnos en él determinará la eficiencia de las tareas asignadas.

En ocasiones se genera sorpresa con una sensación de insatisfacción e incluso frustración porque no se alcanza a terminar las diferentes acciones agendas, lo cual, lleva a una mala administración en el tiempo y es preciso aceptar que lo urgente le roba tiempo a lo importante. Al dar cuenta de

esto se puede reconocer que la planeación, organización y delegación no han sido lo más adecuadas. En este mismo orden de acciones, se presentan las reuniones, las visitas de negocios y otros eventos no programados, en los cuales, se es incluido al directivo sin avisar. En este sentido los directivos han de poner especial atención a la relación tiempo- acciones.



Control del estrés

Es bien sabido que los ambientes de trabajo estresantes son negativos para la productividad y la calidad del trabajo de los empleados. Un nuevo estudio confirma que no siempre la presión obtiene resultados positivos y por el contrario termina por afectar el resultado esperado. El estrés positivo, en cambio, suele estar relacionado con la esencia en sí de la tarea desarrollada. Para potenciarlo, los jefes pueden dar cuatro pasos clave.

Es bien sabido que los ambientes de trabajo estresantes son negativos para la productividad y la calidad del trabajo de los empleados. Un nuevo estudio confirma que no siempre la presión obtiene resultados positivos y por el contrario termina por afectar el resultado esperado. El estrés positivo, en cambio, suele estar relacionado con la esencia en sí de la tarea desarrollada. Para potenciarlo, los jefes pueden dar cuatro pasos clave.

La introspección del jefe

Como jefes de personal, encargados de grupos o líderes, es fundamental, según el experto Duane Dike, gerente de operaciones de Disneyland en Anaheim, California, y responsable de dirigir a los cientos de talentosos cantantes, bailarines, músicos, comediantes y artesanos de ése espectáculo, promover la introspección.

“En ese momento nosotros, como líderes debemos mirar nuestro verdadero yo (y a veces asumir que no nos gusta lo que vemos). Somos responsables de nuestra conducta, por lo tanto debemos reconocer nuestras debilidades y hacer todo lo que esté a nuestro alcance para revertir las deficiencias y cambiar la forma de interactuar con los compañeros de trabajo”, afirma Duane.

El experto describe en su artículo difundido por el digital especializado Management-Issues que el factor primordial para que entre el resto del equipo exista una actitud amigable, de apoyo y colaboración, es el proceder del jefe, su táctica.

El comportamiento del líder positivo mejora el clima de trabajo y éste ha sido siempre un tema muy discutido, la responsabilidad recae siempre sobre el superior sí el personal esta desmotivado producto del estrés y la presión a la que están sometidos. “Pero, además, si hacemos bien el trabajo como líderes, notaremos los resultados dentro del equipo, satisfacción del personal, la reducción del estrés laboral inducido por el mismo jefe, la lealtad del empleado a la organización, y los sentimientos de orgullo de la organización. Lo contrario también es cierto, que los resultados negativos de una mala cultura organizacional se perciben rápidamente: la insatisfacción laboral, la falta de compromiso, la alienación y el estrés”, puntualiza Duane.

En ambos resultados, tanto positivos como negativos, la influencia del jefe, su preparación y capacidades como líder son fundamentales. Tratar el estrés y la presión como un ingrediente más para la creación de un gran producto es erróneo desde todo punto de vista; desarrollar, en cambio, las tareas en un ambiente socialmente idóneo y promovido por la motivación y el respeto sí que dará el resultado deseado.

Cuatro pasos que debe dar un buen jefe

Entre las tácticas que el experto cuenta que debe tener todo buen líder para mejorar su receptividad entre el personal, la satisfacción del empleado y, por tanto, la productividad y la calidad del trabajo están:

1. Permitir las conversaciones en grupos pequeños, en las que los compañeros de trabajo pueden resolver problemas de trabajo como amigos y homólogos.
2. Deben desempeñarse con carisma para ser fuente de inspiración, la inteligencia y la sensibilidad emocional son cualidades que se deben promover. Los gerentes en realidad no motivan, inspiran.
3. Centrarse en la prevención de problemas en lugar de la resolución de problemas. Por supuesto, esta configuración puede ser idealista, imposible de conseguir, pero trabajando hacia la prevención se pueden beneficiar las culturas emocionales, lo que reduce el estrés.
4. Entender el negocio y trabajar codo con codo con los empleados. Cuando un líder sólo en ocasiones pasa por el terreno de trabajo, e incluso entonces lo hace sólo para corregir o actuar como juez, los trabajadores lo miran con recelo. Sin embargo, cuando un líder visita a menudo a su personal, se convierte en parte de la cultura de funcionamiento diario y es bienvenido en la familia de los trabajadores.



4.3 Calidad

La calidad se alza, cada vez más, como un objetivo estratégico que ofrece un valor añadido y distingue a unas organizaciones de otras, por lo que aquéllas que quieran ser competitivas deberán aplicar la calidad en su gestión. En el ámbito de las empresas de servicios se está promoviendo una gran expansión de la gestión de la calidad total, por lo que resulta viable adoptar esta alternativa de gestión.

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

La autoevaluación es una herramienta para realizar el diagnóstico de una organización o para evaluar su grado de madurez, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad.

Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes y la estandarización y control de los procesos.

También se debe hacer que los diferentes departamentos de la empresa hagan de la calidad definiendo los objetivos que le corresponden buscando siempre la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo.

Por ejemplo en el área del mercadeo se debe buscar principalmente la interacción con el cliente; algunos ejemplos de sus objetivos son:

- Conocer la aceptación de las empresas con respecto al servicio, saber qué es lo que el cliente potencial espera de él en cuanto a beneficios o ventajas.
- Guiarnos mediante el mercado potencial hacia un rango de precio para luego ubicarlo dentro del target que sea el más beneficioso a la compañía.
- Definir el target a donde va a ir dirigido el servicio.
- Aprovechar la necesidad del cliente en su campo a competir, exponiendo todas las ventajas del servicio (novedoso, costo, rentable, exitoso, etc), y hacer un énfasis en el cambio de mentalidad que se está dando en el mundo sobre los métodos alternativos de gestión y la importancia que estos tienen.

Los clientes potenciales son las empresas que están en crecimiento y ven la necesidad de implementar sistemas que permitan gestionar mejor su desempeño o permitan cumplir requisitos que el mercado les exige.

En el área de finanzas el cliente principal es interno es decir empleado, accionista, socio, etc.

Es muy importante buscar esta armonía entre los diferentes departamentos de la empresa y así lograr encontrar el mejor camino para tener una calidad integral.

4.3.1 Estándares, procesos, mediciones, corrección y retroalimentación.

Estándares

Estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.

Son normas y protocolos internacionales que deben cumplir productos de cualquier índole para su distribución y consumo por el cliente final.

El control de calidad son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores. La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la colección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.



Procesos

Una Organización tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades de los clientes. En la organización también hay otros grupos de interés (empleados, proveedores, administración, etc.) a cuyas necesidades y expectativas también hay que dar respuesta.

En base a la gestión de procesos, se tiene que tener muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

La gestión de procesos ha de buscar el factor de éxito

Cuando los empleados reconocen que sus actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno a metas comunes:

1. La estrategia general de la EMPRESA
2. La satisfacción del cliente

Y se animan, a ir más allá del día a día, estimulando su talento creativo.

Si no, es posible que ocurra que las personas de la empresa no conozcan los procesos en los que están involucrados. Existiría una falta de alineación entre los procesos y los objetivos. Los procesos que están detectados no se viven en el día a día porque no están actualizados, y la empresa se dedica a solucionar los problemas diarios.

Pasos para lograr una calidad en los procesos:

- Compromiso de la dirección: La dirección tiene que ser consciente de la necesidad de esta sistemática de gestión por procesos. El factor crítico en este punto es la necesidad de formarse y capacitarse para dirigir el cambio.
- Sensibilizar, educar, entrenar: El Equipo Directivo recibe formación relativa a la gestión por procesos. Se basa en conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan comprometidos en este proceso y no se sientan obligados.
- Identificar procesos: A partir del análisis de todas las interacciones con los clientes externos se realiza un inventario de los procesos. Ver ficha de Gestión de procesos
- Clasificar: Entre los procesos que hemos identificado, cuáles son claves, los estratégicos y los de apoyo. Se crea una matriz multicriterio para identificar cuáles son claves.
- Relaciones: Establecer una matriz de relaciones ente procesos (unos pasan instrucciones, información, comparten recursos, equipos, etc.).
- Mapa de progresos: Diagramas en bloques de todos los procesos que son necesarios para el sistema de gestión de calidad.
- Alinear la actividad a la estrategia: Los procesos clave nos van a permitir implantar de forma sistemática nuestra política y estrategia. Se crea una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.
- Establecer en los procesos unos indicadores de resultado: Las decisiones se tienen que basar en información sobre los resultados alcanzados y las metas previstas, que nos permitirán analizar la capacidad de nuestros procesos y sistemas; así como saber el cumplimiento de las expectativas de nuestros grupos de interés y compararnos con los rendimientos de otras organizaciones.

Medición

Varias técnicas de medición pueden evaluar la calidad de los procesos de negocio, productos y servicios. Las medidas de calidad generalmente destacan indicadores objetivos o concretos.

Si una empresa está seriamente decidida a enfocarse al cliente y mejorar el nivel de servicio que ofrece, es necesario que desarrolle medios objetivos para medir su desempeño.

Las mediciones permiten hacer muchas cosas a una compañía:

- Saber dónde se encuentra en relación con una referencia determinada;
- Comprobar la homogeneidad;
- Identificar los puntos fuertes y débiles;
- Centrar los esfuerzos,
- Dirigir y controlar el progreso,
- Cuantificar logros, y
- Aumentar el conocimiento de la calidad de servicio.

Ninguna empresa puede integrarse a la mejora continua si no tiene un pleno conocimiento de sus áreas de oportunidad. Entonces, es necesario medir, saber en qué posición se encuentra la organización y si se está realizando algún progreso en comparación con los objetivos determinados.

En primera instancia, las medidas de desempeño de cualquier empresa deben dividirse en dos categorías:

- Medidas internas: Relativas al desempeño de los empleados y los procesos dentro de la organización, incluyendo, por ejemplo, índices de errores y productividad.
- Medidas externas: Aquellos componentes de servicio que son percibidos por los clientes, por ejemplo, seguridad y tiempo de respuesta.

Retroalimentación

La retroalimentación o feedback es una herramienta que permite mejorar la comunicación interna y externa, entregando importantes ventajas competitivas a la empresa. La retroalimentación es excelente para eliminar errores y vicios que se puedan generar en los equipos de trabajo.

Para lograr que la retroalimentación se realice de una forma adecuada seguir las siguientes recomendaciones para cumplir con esa obligación y revisar avances:

Definición de objetivos. Determinar un periodo al inicio del año para que se determinen los objetivos anuales y/o a tres años con la participación del Director General, sus reportes directos y áreas de influencia. Lo anterior debe de estar dentro del marco conceptual de la Misión y Visión de la organización. Los objetivos de negocio anuales se deben de cascadear a cada área para que se determinen objetivos individuales.

Diseño de un método de Evaluación del Desempeño. Establecer una forma para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y de los comportamientos de una persona en relación a su puesto, para generar planes de mejora.

Retroalimentación. Generar una cultura de comunicación entre el jefe y el colaborador para que se revise el grado de avance de los objetivos, revisando tanto el QUÉ (logro de los objetivos) así como el CÓMO (comportamientos). El tiempo dedicado a los colaboradores en este aspecto ayuda a identificar errores a tiempo de ser corregidos sin consecuencias graves, reforzar los comportamientos deseados y señalar los no deseados, dirigir el trabajo en la dirección correcta, y crear un vínculo de interés auténtico en el desarrollo de los empleados.

4.3.2 La certificación. El certificado del sistema de calidad

4.4 Herramientas de gestión del capital humano y la calidad

Los planes estratégicos son el resultado de la aplicación de la metodología como es la planificación estratégica, orientada a resolver problemas permanentes y temporales no asociados directamente a las actividades diarias o cotidianas, define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; la realizan los altos gerentes, generalmente son a mediano y largo plazo, y abarca a toda la empresa. El objetivo principal de estos planes es determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y visión de la empresa.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión de la calidad; tal herramienta profundiza en el desarrollo del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

Hoy, uno de los grandes retos de las organizaciones empresariales es la de administrar los conocimientos de que disponen, es decir la capacidad que tienen para aprender, ya que una organización se debe esforzar por conseguir, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados considerándose a la empresa como una comunidad social representativa de un cúmulo de conocimientos y experta en la creación y transmisión interna del conocimiento representa uno de los pilares fundamentales en el que se asienta el desarrollo y la investigación e innovación de las empresas y que éstas se caracterizan por el buen manejo industrial de los conocimientos en que la formación es considerada como una inversión evaluada como criterio económico.

Para lograr la adaptación de las competencias existentes a las necesidades se requieren una serie de mecanismos de cambio. Uno de estos cambios es la necesidad de la formación permanente para alcanzar las competencias esenciales de los trabajadores. La teoría económica considera a la formación como una inversión en capital humano. Según esta teoría las inversiones en formación conducen a un incremento de la productividad del trabajador y esto, a su vez, lleva a un incremento de la productividad del trabajador y esto, a su vez, lleva a un aumento de la

remuneración obtenida. Esto implica, por lo tanto, que la formación facilita a las empresas la adaptación al nuevo entorno competitivo de la economía.

La formación es necesaria porque el componente fundamental de cualquier estructura organizativa es el capital humano, componente que se enfrenta a nuevas fórmulas de trabajo y ante nuevas definiciones de sus tareas. Por tanto se deben desarrollar nuevas competencias y habilidades calidad en todos sus procesos, a la cual pertenecen y que consigan involucrarse en el proyecto de empresa actual.

Para enfrentar situaciones complejas en el contexto empresarial, y dirigir el rumbo de una organización, se requiere de una visión global, un enfoque que abarque toda la organización y que permita tomar decisiones en el presente que contribuyan al logro del futuro deseado para la organización.

Es por ello que surge la planeación estratégica como una herramienta administrativa con conceptos propios que todo directivo debe conocer para definir y consolidar el futuro de su corporación. Adicionalmente y como complemento el mejoramiento de los procesos de gestión de calidad del capital humano, derivada de los resultados, siendo estos el insumo para el análisis y poder determinar la orientación actual del logro de los objetivos.

La idea de la planificación estratégica es ayudar en el desempeño laboral para alcanzar objetivos y metas definidas previamente en función de sus intereses y del comportamiento del entorno institucional, a fin de conocer sus procesos de gestión de calidad, a través del reclutamiento y selección, adiestramiento y competencias, identificar las causas que impiden el óptimo funcionamiento de los procesos de gestión de calidad humano y elaborar una propuesta de mejora a fin de minimizar su impacto.

4.4.1 Las 5´s

Es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entrono de trabajo por parte de todos.

En Ingles se ha dado en llamar “housekeeping” que traducido es “ser amos de casa también en el trabajo”.

Las iniciales de las 5´s:

- JAPONES
  - Seiri
  - Seiton
  - Seiso
  - Seiketsu
  - Shitsuke



- CASTELLANO
    - Clasificación y Descarte
    - Organización
    - Limpieza
    - Higiene y Visualización
    - Disciplina y Compromiso

Es una técnica que se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad.

Su aplicación mejora los niveles de:

- Calidad.
- Eliminación de Tiempos Muertos.
- Reducción de Costos.

La aplicación de esta Técnica requiere el compromiso personal y duradera para que nuestra empresa sea un autentico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene.

Los primeros en asumir este compromiso son los Gerentes y los Jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados acorto plazo.

Resultado de Aplicación de las 5's:

Estudios estadísticos en empresas de todo el mundo que tienen implantado este sistema demuestran que:

Aplicación de 3 primeras S:

- Reducción del 40% de sus costos de Mantenimiento.
- Reducción del 70% del número de accidentes.
- Crecimiento del 10% de la fiabilidad del equipo.
- Crecimiento del 15% del tiempo medio entre fallas.

¿Qué beneficios aportan las 5's?

Se consigue una MAYOR PRODUCTIVIDAD que se traduce en:

- Menos productos defectuosos.
- Menos averías.
- Menor nivel de existencias o inventarios.
- Menos accidentes.
- Menos movimientos y traslados inútiles.
- Menor tiempo para el cambio de herramientas.

- Lograr un MEJOR LUGAR DE TRABAJO para todos, puesto que se consigue:
- Más espacio.
- Orgullo del lugar en el que se trabaja.
- Mejor imagen ante nuestros clientes.
- Mayor cooperación y trabajo en equipo.
- Mayor compromiso y responsabilidad en las tareas.
- Mayor conocimiento del puesto.

4.4.2 Calidad Total

¿Qué es la calidad?

Para tener éxito en el ámbito económico, las empresas deben prestar mucha atención en este concepto. La calidad desde la década de los noventa se ha convertido en una parte muy importante de la teoría de la administración, iniciando en las empresas la "Revolución de la calidad".

Concepto de calidad según diferentes autores.

Para American Society for Quality Control la calidad:

"Son los atributos y características de un bien o servicio que determinan su capacidad para satisfacer una necesidad específica"

Eduard Deming

(1989, pp. 1-10) Ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.

Joseph M. Juran

(1990, pp. 1-15) La "adecuación de uso" de un producto.

Philip B. Crosby

(2002, p.1; 1982) Cumplimiento de normas y requerimientos. Su lema es "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Armand V. Feigenbaum

(1961,1986, 1991) La calidad tiene que ser planeada en un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia los fallos

Kaoru Ishikawa

(1994, 1986) La calidad empieza y termina por la capacitación. La calidad revela lo mejor de cada empleado. El control de la calidad que no muestra resultados no es control.

“Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un bien o servicio que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”

Shigeru Mizuno

(1989) La calidad es establecer y delegar las políticas de calidad, requiere un sistema administrativo matricial interfuncional, necesita estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la media y alta administración y la formación de un comité de control de calidad total.

John S. Oakland

(1993) Definir una política de calidad sólida, junto con la estructura y las facilidades para ponerla en práctica. Toda organización necesita un marco de referencia definido que incluya una filosofía, guía, valores y creencias fundamentales y un propósito combinado con la declaración de la misión.

Thomas Peters

(1988) Su objetivo era aportar a la teoría administrativa evidencias sobre las características comunes de las empresas exitosas, de tal forma que otras pudieran serlo si adoptaban los mismos principios. Las empresas de éxito tienen una gran capacidad para realizar acciones correctivas como resultado de análisis previos y de contar con la flexibilidad otorgada a sus integrantes para actuar por su propia iniciativa.

Shigeo Shingo

(1981) Propone la creación de sistemas poka-joke (a prueba de errores) que consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de la producción. Propone el concepto de inspección en la fuente para detectar a tiempo los errores.

Genichi Taguchi

(1986, 1979) Los productos deben ser atractivos al cliente ofreciendo mejores productos que la competencia. La calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, donde a mayor variación de una especificación con respecto al valor nominal, mayor es la pérdida monetaria transferida al consumidor.

Cuando se dice que algo tiene calidad, se designa un juicio positivo sobre las características de tal producto o servicio.

En general, si un bien o servicio cumple con lo que se supone debe cumplir, se dice que es de buena calidad. Los requisitos para que cumpla con la calidad pueden ser objetivos y subjetivos.

Aquella empresa dedicada a la producción de bienes y servicios cada vez mejores y a precios competitivos, además de organizar las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y tener que corregirlos, estará en vías de alcanzar un gran éxito.

Desarrollo histórico del movimiento hacia la calidad.

La calidad total es un movimiento en expansión hacia todo tipo de empresas.

El siguiente cuadro expresa el cambio del concepto de calidad en función de los objetivos y de la época, considerando y adaptando lo expuesto por Mario Gutiérrez

Etapa	**Concepto**	**Finalidad**
Artesanal	Hacer las cosas bien, independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al Cliente. Satisfacer al artesano por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial (1750-1850)	Hacer muchas cosas sin importar su calidad. (Se identifica producción con calidad)	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial (1939-1945)	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción. (Eficacia + plazo = calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y momento preciso.
Posguerra (Japón) (1945-1962)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costos mediante la calidad. Satisfacer al cliente. Ser competitivo.
Posguerra (resto del mundo) (1945-1962)	Producir cuanto más mejor.	Satisfacer la gran demanda de bienes provocada por la guerra.
Control de Calidad (1962-1970)	Técnicas de inspección en producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad (1970)	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costos. Ser competitivo.
Calidad Total (1980)	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como al interno. Ser altamente competitivo. Superación continúa.

La industrialización cambio el esquema organizacional de las empresas, se requirió introducir en fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los bienes elaborados masivamente. En esta transformación se distinguen cuatro etapas principales:

1. 1950-1960.Se presta atención a la calidad de los productos supervisando el proceso productivo.
2. 1960-1970.Se busca garantizar la calidad, lo que exige la observación directa del proceso productivo con el propósito principal de mejorarlo.
3. 1970-1980.Además el perfeccionamiento del proceso productivo, se percibe la necesidad de asegurar si aplicación.
4. 1980-1990. La administración misma redefinir su papel con el propósito de que la calidad del producto (bien o servicio) sea una estrategia a desarrollar para lograr una ventaja competitiva.

Es recomendable que sea el jefe del departamento de personal quien instrumente lo necesario para alcanzar el éxito del programa de calidad, las razones son las siguientes:

a. La eficacia, eficiencia, productividad y competitividad de la empresa está en función de la actitud del personal.
b. Parte importante de las acciones para impulsar el rendimiento organizacional en una empresa se asocia con los objetivos y funciones del departamento del personal.
c. Mejorar la calidad requiere la sinergia, así como la motivación y el trabajo en equipo, de acuerdo con las funciones de cada puesto; requiere también aplicar métodos participativos que minimicen la típica resistencia al cambio y motiven la colaboración adecuada.

Se debe generar confianza en todo el personal incluidos jefes de su estabilidad laboral y de que pueden crecer en la medida de su capacidad y aportaciones a la empresa.

En el caso de que el gerente general de una empresa no tome la iniciativa para impulsar la calidad, se proponen 2 alternativas:

a. Que delegue en el dpto.de personal la autoridad suficiente y el respaldo total para el cumplimiento del programa de calidad.
b. Que designe para tal objetivo a un comité en el que participe el jefe del departamento de personal.

Bases del sistema de calidad.

Un sistema de calidad se concentra en su administración.

Sus principios y prácticas se dividen en:

a. Actitudes del personal.
b. Procesos y tecnologías del trabajo.

Todos los aspectos del sistema de calidad van orientados a la satisfacción de los clientes externos e internos.

El sistema de calidad se adapta a su entorno así como al cambio de estructura y de los procesos de sus componentes internos.

Para volver práctico el sistema de calidad se presentan los siguientes cuatro aspectos que debe cubrir:

- Que el personal sepa lo que tiene que lograr
    - Clarificar planes y objetivos
- Que conozca cómo hacer su trabajo
    - Información
    - Capacitación general e individual
    - Estandarización
- Que tenga los medios para realizar su trabajo.
    - Físicos
    - Materiales
- Que quiera verdaderamente realizar su trabajo
    - Integración
    - Motivación

El sistema debe tomar en cuenta los tres sectores que tiene que ver con la empresa: trabajadores, propietarios y clientes.

Mantener o incrementar las ganancias solo se logra por medio de la acción combinada de aumentar ingresos, reducir egresos, mejorar el servicio a clientes, hacer más con menos, ser más eficaces y eficientes, rediseñar los procesos, minimizar el individualismo y trabajar en equipo.

Logra el máximo desempeño de la empresa según Rodríguez S. requiere un esfuerzo permanente que debe orientarse a los siguientes aspectos:

a. Todo jefe debe comprender y comprometerse en las funciones básicas del departamento de personal.
b. Crear condiciones adecuadas para todos los colaboradores.

Esta combinación de acciones ayuda a evitar que:

- La empresa sea desplazada por competidores más hábiles y experimentados
- Pierda participación en el mercado
- Disminuya el poder adquisitivo de los consumidores
- No pueda retener al personal más competente

- La empresa no sobreviva

Para que una empresa cumpla su misión y visión, logre eficacia y eficiencia, mantenga un crecimiento constante, y proporcione satisfacción a sus clientes, se requiere que todos sus integrantes conviertan sus potencialidades en capacidades de esfuerzo, dedicación y entrega a los objetivos organizacionales.

Es importante tomar en cuenta los puntos anteriores pues ante una globalización de los mercados se presiona para que la empresa reduzca cosos para que de menos no existan perdidas y se pueda visualizar en el futuro mejores condiciones, si desde un principio se realizan estas acciones puede hacerse frente de una manera eficaz a la alta competitividad en el mercado.

En el presente, la fortaleza real de una organización es su recurso humano y este debe entender que en un sistema de calidad total el proceso se dirige al cliente ya sea interno (empleados que reciben el insumo de otro empleado dentro de la empresa, o externo (compran o consumen los bienes o servicios que produce la empresa se identifican fácilmente, al contrario de los interno.)

(Una vez que todos los clientes han sido identificados, el sistema de administración de calidad total se centra en sus necesidades de calidad y en su percepción de la misma. Una simple conversación con un cliente puede revelar una serie de problemas graves que tenga un bien o servicio determinado que nunca se hubiera detectado de otra manera.

Estrategia de personal.

El departamento de personal debe reafirmar su papel en la implementación del cambio. La estrategia de personal según Ciampa (1992) debe incluir los aspectos siguientes:

- Especificar el papel del director del departamento de personal, para que pueda actuar como apoyo interno y se pueda recurrir a él para resolver problemas humanos durante la implantación del programa de calidad total.
- Definir formas de medir el clima organizacional y determinar las barreras que impiden que el personal se sienta comprometido y trabaje en equipo.
- Identificar las cualidades que la empresa requiere de su personal en los distintos niveles operativos y después planear los recursos humanos.
- Determinar el tipo de capacitación y desarrollo de personal que ser requiere para ayudar a los colaboradores a comportarse de manera distinta. Tal capacitación incluye la formación de equipos, solución de problemas, toma de decisiones, negociación y sus técnicas a fin de cumplir las necesidades de todas las partes.
- Incluir un programa de capacitación de los principales puestos del depto. de personal para que funjan como asesores internos de calidad total.
- Capacitar al personal operativo con una buena reorientación de diferentes prácticas y técnicas de trabajo.
- Diseñar un sistema de compensación remunerada y no remunerada.
- Desarrollar un plan para administrar el programa educativo.

Lineamientos a considerar en el departamento de personal:

Áreas RRHH	Enfoque tradicional	Enfoque en función de la calidad
Cultura	Individualismo Diferenciación Autocratismo Utilidad Eficiencia	Esfuerzo colectivo Internacionalidad Asesoría Satisfacción del cliente Calidad
Comunicación **Diseño del trabajo**	De arriba abajo Productividad Tarea estrecha Eficiencia	Arriba-abajo/lateral. Multidireccional Calidad Tarea enriquecida Equipos de trabajo Innovación-empowerment.
Entrenamiento	Funcional Especifico Productividad	Interfuncional Amplio/solución de problemas Productividad/calidad
Medición y evaluación del desempeño	Metas individuales Evaluación del supervisor Énfasis en la rentabilidad	Metas de equipo Evaluación supervisor/equipo/cliente Énfasis, calidad servicio
Recompensas	Merito individual Reconocimiento financiero	Mérito grupal Reconocimiento financiero/no financiero
Selección	Énfasis en habilidades Habilidades estrechas	Énfasis orientación a personas Solución de problemas
Promoción	Logros individuales	Facilitación de resultados en grupo
Desarrollo de carrera	Especialización Reconocimiento financiero	Multifuncionalidad Reconocimiento financiero/no financiero

4.4.3 Controles Estadísticos de Proceso

El "Control Estadístico de Procesos" nació a finales de los años 20 en los Bell Laboratories. Su creador fue W. A. Shewhart, quien en su libro "Economic Control of Quality of Manufactured Products" (1931) marcó la pauta que seguirían otros discípulos distinguidos (Joseph Juran, W.E. Deming, etc.).

Lamentablemente, a Shewhart se le recuerda "solo por las gráficos de control"(X-R, etc.). Por si fuera poco, a menudo se emplean estos gráficos de modo incorrecto o se desconoce las limitaciones de los mismos. Normalmente, la utilización incorrecta de los gráficos de control dimana del desconocimiento de los fundamentos estadísticos que los sustentan.

¿Por qué varían los procesos?

Un proceso industrial está sometido a una serie de factores de carácter aleatorio que hacen imposible fabricar dos productos exactamente iguales. Dicho de otra manera, las características del producto fabricado no son uniformes y presentan una variabilidad. Esta variabilidad es claramente indeseable y el objetivo ha de ser reducirla lo más posible o al menos mantenerla dentro de unos límites. El Control Estadístico de Procesos es una herramienta útil para alcanzar este segundo objetivo. Dado que su aplicación es en el momento de la fabricación, puede decirse que esta herramienta contribuye a la mejora de la calidad de la fabricación. Permite también aumentar el conocimiento del proceso (puesto que se le está tomando "el pulso" de manera habitual) lo cual en algunos casos puede dar lugar a la

Mejora del mismo.

Causas comunes y causas asignables o especiales.

El proceso está afectado por un gran número de factores sometidos a una variabilidad (por ejemplo oscilaciones de las características del material utilizado, variaciones de temperatura y humedad ambiental, variabilidad introducida por el operario, repetibilidad propia de la maquinaria utilizada, etc.), que inciden en él y que inducen una variabilidad de las características del producto fabricado. Si el proceso está operando de manera que existen pequeñas oscilaciones de todos estos factores, pero de modo que ninguno de ellos tienen un efecto preponderante frente a los demás, entonces en virtud del TLC es esperable que la característica de calidad del producto fabricado se distribuya de acuerdo con una ley normal. Al conjunto de esta multitud de factores se denominan causas comunes. Por el contrario, si circunstancialmente incide un factor con un efecto preponderante, entonces la distribución de la característica de calidad no tiene por qué seguir una ley normal y se dice que está presente una causa especial o asignable. Por ejemplo, si en un proceso industrial se está utilizando materias primas procedentes de un lote homogéneo y se continúa la fabricación con materias primas procedentes de otro lote, cuyas características son muy diferentes de las anteriores, es muy posible que las características de los productos fabricados sean significativamente distintas a partir de la utilización del nuevo lote.

Por definición, se dice que un proceso está bajo control estadístico cuando no hay causas asignables presentes. El Control Estadístico de Procesos se basa en analizar la información aportada por el proceso para detectar la presencia de causas asignables y habitualmente se realiza mediante una construcción gráfica denominada Gráfico de Control. Si el proceso se encuentra bajo control estadístico es posible realizar una predicción del intervalo en el que se encontrarán las características de la pieza fabricada.

¿Qué condiciones hacen falta para que se pueda aplicar el gráfico de control estadístico?

Para que tenga sentido la aplicación de los gráficos de control, el proceso ha de tener una estabilidad suficiente que, aún siendo aleatorio, permita un cierto grado de predicción. En general, un proceso caótico no es previsible y no puede ser controlado. A estos procesos no se les puede aplicar el gráfico de control ni tiene sentido hablar de capacidad. Un proceso de este tipo debe ser estudiado mediante herramientas estadísticas avanzadas hasta que el grado de conocimiento empírico obtenido sobre el mismo permita conocer las causas de la estabilidad y se eliminen.

En lo sucesivo, se supondrá que los procesos tienen un cierto grado de estabilidad. Podemos distinguir dos casos:

- El proceso está regido por una función de probabilidad cuyos parámetros permanecen constantes a lo largo del tiempo. Este sería el caso de un proceso normal de media constante y desviación típica constante. Este es el caso ideal y al que se pueden aplicar los gráficos de control para detectar la presencia de causas asignables.
- El proceso está regido por una función de probabilidad alguno de cuyos parámetros varía ligeramente a lo largo del tiempo. Este sería el caso de un proceso normal cuya media varía a lo largo del tiempo (por ejemplo, una herramienta de corte que va desgastando la cuchilla de corte). Estrictamente hablando, este desgaste de la herramienta sería una causa especial; sin embargo si puede conocerse la velocidad de desgaste, podría compensarse resultando un proceso análogo al caso anterior.

Puede ocurrir que las características propias del proceso hagan que alguno de los factores de variabilidad intrínsecos al mismo, tenga un efecto preponderante, de modo que en este caso la distribución no sea normal. Por lo tanto, debe tratar de conocerse todo lo que sea posible de los fundamentos tecnológicos del proceso, ya que puede dar pistas sobre el tipo de distribución que seguirán los datos. En ningún caso debe "darse la normalidad por supuesta". Debe comprobarse y en caso de que los datos no sean normales, deben aplicarse métodos especiales.

4.4.4 Análisis Funcional

Es una técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva. Tal función puede estar definida a nivel de un sector ocupacional, una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de la producción o los servicios.

Se pueden desarrollar análisis funcionales con diferentes niveles de inicio: un sector ocupacional (hotelería); ocupaciones transversales a varios sectores (seguridad y salud ocupacional); o una ocupación (reparador de PC). Esto hace evidente la flexibilidad del análisis funcional.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

Las modernas teorías sobre la organización empresarial, se apoyan en los estudios de W.G. Scott, quien sugería que el análisis funcional de una empresa se podría basar, en cuatro áreas distintas y bien definidas:

- División del trabajo.
- Cadena de mando.
- Alcance del control.
- Identificación de tipos de estructura.

División del Trabajo.

Los beneficios que alcanzó con estos principios fueron:

- Con la repetición de las tareas en la cadena de producción los obreros alcanzaron un mayor grado de especialización, trabajaban más aprisa y cometían menos equivocaciones.
- Al crear los centros de trabajo asociados entre sí, permitió que el trabajo llegara al operario para su realización, evitándose desplazamientos y esfuerzos inútiles.
- Sus ingenieros desarrollaron técnicas para la fabricación de equipos para producir mejor los distintos trabajos en la cadena de montaje.
- Pero todo en esta vida tiene sus ventajas e inconvenientes, siendo las desventajas siempre para el ser humano.

Cadena de mando.

Es una de las formas en las que puede resolverse el problema de la división del trabajo en las empresas. Esto permitirá que otros mandos intermedios puedan participar en la gestión tomando decisiones, lo que enriquecerá su trabajo; también podrá equivocarse y de los errores sacar las conclusiones que mejoren sus expectativas futuras dentro de la organización.

Esta delegación de funciones permitirá a quien delega concentrarse en otras tareas más importantes de su trabajo. Pero no puede delegar y luego olvidarse. Esto puede crear a largo plazo problemas de comunicación y adaptabilidad.

Para que esta cadena de mando funcione con eficiencia, cada miembro de la organización debe saber quién es su inmediato superior. Si tiene más de uno, se sentirá confuso y esto puede crear

discrepancias en la organización. Por eso, es fundamental, definir las funciones y responsabilidades, y sobre todo disponer de una unidad de mando, como principio y guía.

4.4.5 Benchmarking

El benchmarking, también llamado comparación referencial, es una de las prácticas de negocios más populares y efectivas, y no se limita a ningún área en especial ni a un cierto tamaño de empresa. En resumen, esta herramienta consiste en hacer una comparación entre tu negocio y la competencia (tanto directa como indirecta), así como con comercios líderes en otras industrias u otros mercados con la intención de descubrir y analizar cuáles son sus estrategias ganadoras y, de ser posible, aplicarlas en tu propia empresa.

De hecho, los nuevos modelos de benchmarking recomiendan que no sólo se investigue a los competidores, sino más bien a referentes de liderazgo de empresas, ya sean individuos o agrupaciones e, incluso, a personajes ficticios que podrían servirte de inspiración.

David T. Kearns, quien fuera director de Xerox Corporation, fue también uno de los iniciadores de este concepto y lo definía como “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”.

Para aprovechar al máximo esta efectiva práctica en tu negocio debes seguir ciertos pasos:

1. Conócete a ti mismo: Antes de decidirte a desarrollar esta investigación debes hacer un Análisis FODA de tu propia empresa, así como un análisis de su rendimiento actual. Es decir, define cuáles son sus puntos fuertes y cuáles los débiles, así como las oportunidades y amenazas que existen en el mercado. En este punto es esencial que realices una planeación y definas: qué esperas obtener del proceso y cuál será tu método de investigación (entrevistas, encuestas, análisis de participación del mercado, visitas presenciales, seguimiento online, entre otras).
2. Conoce a tu competencia: En un Plan de negocio bien realizado se debe establecer tanto la competencia directa como la indirecta y los sustitutos de tu empresa o proyecto. Identifica cómo está la participación del mercado y quién es el líder de esa industria en particular. Es muy importante que elabores bien este reporte, puesto que a partir de éste podrás elegir a las empresas que investigarás. No obstante, también puedes tomar otras compañías o individuos (incluso no reales) que, aunque no se dirijan a tu mismo mercado o no pertenezcan a tu giro, puedan entregar valiosos ejemplos de buenas prácticas de negocios. En realidad, nunca sabes de dónde pueden venir las mejores ideas.
3. Encuentra sus fortalezas: Una vez que hayas elegido a las empresas visita sus instalaciones y su página de Internet, pide referencias, observa sus campañas publicitarias o de marketing y contáctalos en las redes sociales. Otra buena fuente de información son los empleados y proveedores. Después de haberlos observado, detalla cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades. Debes enfocarte en aquellas prácticas que los hacen líderes o los mantienen por arriba de ti, puesto que éstas son las que te servirán para

potenciar tu empresa. Pero también puedes observar prácticas incorrectas para tú mejorarlas; así podrás cubrir un hueco en sus servicios y conquistar a los clientes inconformes.

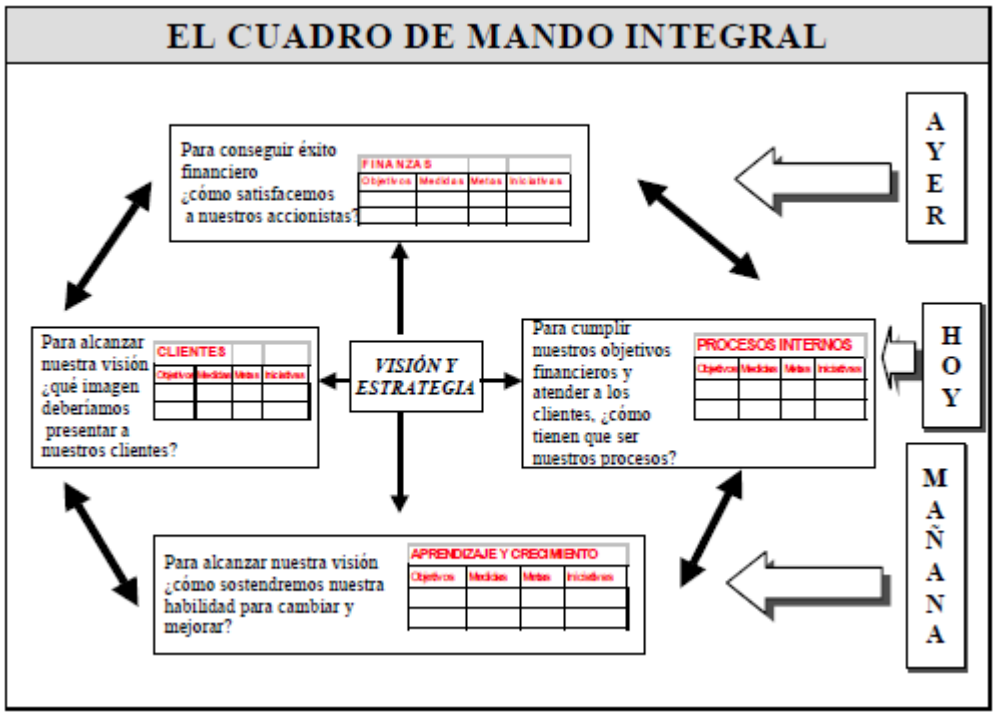
4. Aplícalo en tu empresa: Aprovecha la información que recabaste para mejorar la situación de tu compañía. Puedes copiar ciertas prácticas (claramente, mientras sea legal), mejorarlas o adaptarlas a tu mercado. Recuerda que si aplicarás algún cambio o modificación en tu empresa se lo debes de comunicar a tus empleados y colaboradores, así como las nuevas metas a alcanzar. Además, los resultados de tu benchmarking es un elemento que deberías incluir en tu Plan de negocio para conseguir mayor credibilidad ante posibles inversionistas. Sin embargo, debes tener muy presente que, aunque muchas de estas prácticas funcionen en ciertos mercados, no aseguran que también lo hagan en el tuyo.
5. Evaluación: Siempre que apliques nuevas estrategias o prácticas en tu empresa necesitas evaluar su desempeño. Acércate a los indicadores que corresponden en cada área; es decir, si el cambio fue en recursos humanos observa el nivel de rotación de personal y compáralo; o si fue en servicio al cliente, revisa los números en las ventas o tu CRM.

Este proceso debe ser periódico, debido a que tu empresa requiere mejoras continuas para mantenerse en el mercado. Asimismo, siempre podrá aprender algo de los demás.

4.4.6 Cuadro de Mando Integral (CMI).

El CUADRO DE MANDO INTEGRAL es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.



Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

Entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

- Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos

realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.

- Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.