

**UNIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

✓ CSH

✓ Lic. ADMINISTRACION

**SEMINARIO DE INVESTIGACION III**

“ **PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS PLANES  
DE NEGOCIOS EN LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS** ”

148246

elaborado por:

SIERRA LOPEZ GUADALUPE S.

Nº Mat. 86340694

1993

U. A. M. ESTAPALAPA BIBLIOTECA

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS  
PLANES DE NEGOCIOS EN LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS.

INDICE

Introducción.....	1
Objetivo.....	3
I.-Genrealidad del entorno de Productividad y Calidad.....	4
II.-Factores que influyen en la productividad y Calidad.....	14
II. 1.- Cultura Organizacional.....	16
II .2.- Salarios.....	18
II. 3.- Liderazgo.....	21
II. 4.- Motivación.....	24
II. 5.- Capacitación.....	27
II. 6.- Comunicación.....	30
II. 7- Requisitos de la Comunicación efectiva.....	34
II. 8.- Reclutamiento y Selección de Personal.....	35
II. 9.- Tipos de Mercado.....	37
II. 10.- Clientes y Provedores.....	39
III. Planeación estratégica como base para..... lograr la Calidad	42
III. 2.- Estategia del Negocio.....	46
IV.- La Calidad y Productividad en la Pequeña Empresa.....	56
Conclusiones.....	67
Glosario.....	70
Bibliografía.....	72

## I N T R O D U C C I O N .

Para el pequeño negocio su activo más valioso está constituido por su propia gente, el administrador de este tipo de negocios necesita estar consciente de este asunto. Las grandes sociedades mercantiles, gracias a sus amplios recursos financieros, contratan especialistas que desarrollan funciones de administración de personal, pero, el administrador de un pequeño negocio tiene a su disposición recursos financieros limitados, por lo tanto, casi nunca emplea un especialista en administración, en vez de esto el dueño-administrador maneja todas las actividades de personal, Recursos financieros, distribución, producción, compras, ventas, etc.

A pesar de que la Administración de personal, no es una actividad de tiempo completo dentro de una pequeña empresa, no deja de ser de suma importancia.

El propósito de la administración de personal incluye la definición del puesto, el reclutamiento de los empleados, procedimiento de contratación, capacidad de personal, motivación, estilo de liderazgo, comunicación, etc. factores que influirán en la productividad del negocio.

El presente estudio muestra los factores que un administrador de un pequeño negocio debe tomar en cuenta si desea sobrevivir y sobre todo si desea incrementar su producción con calidad con el mejor

tiempo y los menores costos; es decir, con excelencia, ya que una buena administración de negocio se da cuando el dueño administrador conoce exactamente lo que está haciendo; ya que actualmente vivimos en un mundo de negocios muy competitivo, con la firma del Tratado de Libre Comercio, para el pequeño comerciante se está haciendo cada día mas difícil sobrevivir. La clave para el éxito radica en una administración adecuada del negocio.

## O B J E T I V O

Definir el concepto de calidad y productividad, así como los factores esenciales a fin de lograr los fines hacia donde apunta el pequeño negocio, proporcionando las bases y la dirección para una adecuada toma de decisiones que permitan actuar dentro de los lineamientos de la empresa, coadyuvando al gerente a medir el éxito del establecimiento de acuerdo con el grado que se logren los objetivos planeados.

## **I.- GENERALIDADES DEL ENTORNO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD**

El reto para los 90's, es tener una visión internacional, con el objeto de que nuestras empresas sean productivas y fabriquen con "Calidad". Es imprescindible cuestionar constantemente cual es la realidad de la micro empresa, para evitar la miopía en la visión de crecimiento y mantenimiento que tenemos con respecto a nuestras organizaciones.

Iniciamos éste documento con el reconocimiento sobre que debe entenderse por productividad, concepto que, visto desde el enfoque particular de cada parte involucrada, se puede entender como algo completamente diverso. Para el Sector Obrero, productividad podría definirse como: una mayor participación en los beneficios económicos de la empresa, cumpliendo determinadas formalidades. Para el Sector Empresarial, dicho concepto se traduce en incrementar" significativamente las utilidades, sin incrementar significativamente los costos... y mucho menos en la mano de obra. Para el Sector Gubernamental, que sanciona la concentración, ello no significa sino La necesidad de contar con un sector empresarial mas competitivo, pero sin dejar de atender las necesidades sociales el sector laboral.

En fin, que llevando cada quien su propio esquema conceptual, se publica en el texto una definición, que la que realmente corresponde al concepto de productividad:

Productividad, según De La Vega es: "Un cambio cualitativo que permita a nuestra sociedad, tanto en la empresa pública privada y en el sector social, hacer mas y mejor las cosas, utilizar mas racionalmente los recursos disponibles, participar mas activamente en la innovación y en los avances tecnológicos y abrir cauces a toda población trabajadora para su mas activa y creativa participación en la actividad económica y en los futuros generados en ella" (1).

Del mismo modo que la productividad, la calidad también tiene diversos enfoques dentro del campo empresarial, pues si bien el concepto moderno ha sido desarrollado por algunos teóricos, la conceptualización de calidad corresponde, además a la experiencia misma de las organizaciones.

La mayoría de los empresarios identifican a la calidad como el logro de la satisfacción del cliente, mas allá de sus expectativas. Una segunda noción expone que la calidad se logra mediante el establecimiento y cumplimiento de especificaciones, normas ó

1.- De la Vega, Ulibarri Angel. "La productividad no es como la pintan". Expansión (México, D.F.), 1992, Num. 595, p.p. 98.

estándares preestablecidos para los productos y/o servicios que ofrecen las compañías.

Un tercer concepto, expresado en las opiniones de los ejecutivos, pone el acento, además, en la oportunidad de la entrega de los productos y servicios; esto es, integran el concepto "Justo a tiempo" en su definición.

Por su parte, hay quienes la noción de calidad se vincula con el profesionalismo en atención a los clientes; es decir, una atención personalizada, adicional a la venta de sus productos y/o servicios.

Otra idea expuesta es que la calidad implica ofrecer no sólo un buen producto y/o servicio, sino además ofrecer un precio óptimo, justo, pero sobre todo, aquel pactado con los clientes y de la misma manera que sea competitivo.

Finalmente, sin ser exhaustos, se pueden señalar otras ideas por los ejecutivos a su noción de calidad; quienes la definen como:

"La búsqueda de la excelencia para; mejorar la competitividad y la participación, tanto de los clientes internos como de los externos; así como la organización y elaboración de productos a partir de la elevación del diseño a los requerimientos del cliente, utilizando materias de primerísima calidad, acabado perfecto, utilización de tecnología de punta y maximización de los recursos humanos, materiales y financieros" (2).

2.- Informe Especial "La hora de la Calidad". Expansión. (México, D.F., 1992, Num. 587, p.p.31.

Como podemos darnos cuenta, los enfoques que se presentan de calidad son similares. Se aprecia el interés que hay por hacer bien las cosas, por entregarle al cliente un buen producto o servicio, ya que dependiendo de la calidad de éstos, será el éxito de la empresa.

Pero el simple hecho de que exista un marcado interés por la calidad no asegura que en todos los casos habrá un resultado exitoso, ni tampoco que el entusiasmo inicial sea suficiente para aplicar este concepto a escala nacional.

Entre toda intención y su resultado final habrá siempre muchos riesgos que afrontar. Uno de los riesgos que tienen que afrontar las micro empresas mexicanas, es transformar su **Cultura Organizacional**. Tarea en la que corresponde a los directivos jugar un papel estelar. En ocasiones parecemos suponer que el solo hecho de tomar decisiones es suficiente modificar nuestra realidad, menospreciando que la sociedad y las instituciones formales e informarles que la integran, están constituidas por seres humanos, los cuales a lo largo del tiempo han ido acumulando una serie de hábitos, actitudes, valores, prejuicios, etc., que son productos de su historia y que no pueden alterarse de la noche a la mañana.

Para que los procesos de calidad implantados en la organizaciones funcionen, es necesaria la participación de los ejecutivos de alta dirección como **Líderes** en la organización. La razón es obvia, ya que es necesario que se transmita la pertinencia.

Realizar modificaciones en la compañía, así como la idea de tomar decisiones durante la implantación de los procesos de calidad. La alta dirección de las empresas, desarrolla actividades vinculadas con la mejora de la calidad, pero, en la mayoría de los casos, se trata de actividades emprendidas sin mucha regularidad. Así, la participación directa es de regular de los presidentes y/o directivos se dá con mayor frecuencia en el reconocimiento al personal por su desempeño, y en el seguimiento de los planes de calidad.

La participación de los líderes se desenvuelve con mas regularidad en actividades al interior de las organizaciones y eventualmente en cumplir vínculos con sus proveedores y clientes, así como en la valoración de la calidad de sus competidores.

Hay otros aspectos en los que la comunicación y liderazgo de jefes y supervisores, son necesarios para lograr la identificación, el compromiso del personal de la empresa con los objetivos y filosofía de la organización; los cuales se logran promoviendo la productividad y desarrollo. Por ello, a partir de la relación cotidiana con el personal, el jefe inmediato debe atender las siguientes áreas:

Proporcionar información oportuna y pertinente para la realización del trabajo; ya que el personal se desorienta cuando carece de información clara y completa para cumplir con sus funciones, tanto sobre los objetivos de su trabajo como de los procedimientos para

realizarlo.

También desorienta al personal recibir información contradictoria; por ejemplo, cuando recibe órdenes de distintos jefes cuando la falta de claridad de un jefe hace que dé una orden y, posteriormente, de otra que contradice a la anterior. Esto además de desorientación, implica un desperdicio de recursos:

Las cosas se hacen varias veces, cuando se podrían hacer bien la primera vez.

Corregir de manera apropiada los errores y motivar al personal para su superación. Corregir de manera inadecuada los errores ó deficiencias en el trabajo puede generar un ambiente laboral poco propicio para la productividad.

Poco se obtiene denigrando al trabajador, haciendo que se sienta útil o incapaz rechazando mucho de lo que se hace bien por errores que se pueden corregir con facilidad. En cambio, el tono de voz amable, las palabras usadas para no herir y el reconocimiento de lo que se está haciendo bien, puede ser un camino para motivar a la corrección del error fundamentando la auto estima del subalterno.

Señalar con precisión en donde estuvo la falla, dar orientación para corregirla y una frase de estímulo para realizar bien el trabajo, son fórmulas comunicativas que, expresadas con sinceridad, animan al personal a superarse.

Reconocer y expresar el reconocimiento que merece el esfuerzo que el personal realiza y la calidad de su trabajo. Muchos ejecutivos y cuadros intermedios tienen dificultad para reconocer el esfuerzo y los resultados de sus subalternos.

En general, esto tiene un efecto desmotivador que provoca la tendencia a "Simplemente cumplir, ya que de todas maneras no notan la diferencia", con la consecuente pérdida en la calidad en los productos y servicios.

Continuemos con la productividad y calidad en los negocios, pero, no perdamos de vista que son los factores organizacionales los que tienen el mayor peso e influencia en los demás.

Entendamos por factores organizacionales los mencionados anteriormente, calidad y liderazgo, cultura organizacional, información, motivación, etc.

Todos estos factores influyen fuertemente en la productividad y calidad de una empresa y para poderlos cubrir satisfactoriamente, las empresas industriales deben hechar mano de un grupo de proveedores de servicios de productividad empresarial que posean la tecnología o los conocimientos de cada una de éstas áreas. En otras palabras se requieren proveedores de servicios especializados en :

Asesoría, Consultoría y Capacitación a la Dirección de las empresas.

- Consultoría en Desarrollo de la productividad en las plantas industriales.
- Consultoría en planeación estratégica.

Recurrir a un asesor externo es recomendable; sin embargo, hay que tener cuidado, cerciorarse de quien es, que experiencia tiene, que resultados ofrece y como va a evaluar su trabajo. Lo mas importante: no hay que ver en el a un mago que lo va hacer todo.

El asesor en cambio, deberá ser predominantemente un facilitador de una importante tarea, de la cual la alta dirección será la principal responsable.

El interés por la calidad ha creado en paralelo un amplio mercado para la consultoria, que esta haciendo explotado, tanto por personas e instituciones serias, como por aquellas que, sin tener un firme compromiso de dicho concepto, solo ven una magnifica oportunidad de hacer negocios fáciles.

Por otra parte, la capacitación no es suficiente implantarla sino se toman ordenada y paralelamente otras acciones, referidas a la forma de organizarse para la calidad al diseño del sistema de aseguramiento y al mejoramiento de la calidad debida en el trabajo.

"La capacitación se refiere a preparar al individuo para estar en posibilidad de ocupar una posición de mayor nivel de responsabilidad. En tanto, el adiestramiento consiste en

habilitarlo para que desarrolle con efectividad la función que ya desempeña. (3)

Los programas de capacitación y adiestramiento deben enmarcarse en el plan de la empresa que a su vez tendrá como punto de partida un claro entendimiento de su visión y misión. La primera expresa hacia adonde se debe llegar, sintetiza que hacer fundamentalmente hubo circunstancias específicas planear los procesos de capacitación requiere conocer sus necesidades del personal tanto en su conjunto como en lo individual, confrontarse con aquella meta que se desea alcanzar. Esto implica en la empresa que lo que se busca es el desarrollo organizacional, basado en la satisfacción de su personal para lograr finalmente la calidad y productividad.

Un factor que no debemos pasar por alto y que es de vital importancia para lograr la productividad, es la existencia de un proceso claramente definido de reclutamiento, selección e inducción que garantice la calidad de los Recursos Humanos de la Empresa.

Aún a sabiendas de ser repetitivos, deseamos precisar mas los elementos del mencionado proceso, del cual depende la motivación de los empleados:

(3) Acle, Tomasini Alfredo. Administración de Empresas: Perspectivas, Macro, Desafios, Micro en Expansión. No.582 pág.19.

- a) Definición de perfiles para la cobertura de cada puesto de trabajo.
- b) Un método adecuado de candidatos a empleados.
- c) Un proceso depurado de selección de personal que incluya de evaluación y habilidades de exámenes médicos y psicológicos.
- d) Un contrato de trabajo justo, claro y equitativo, tanto para el empleado así como para la empresa.
- e) Una inducción a la empresa que resulte agradable para empleado.

La búsqueda de la productividad y calidad significa afrontar retos y correr riesgos. Resolver con éxito los primeros y minimizar los segundos requiere de mas de voluntad y empuje, un esfuerzo bien planeado, que se basa en el conocimiento que tenemos de nosotros mismos y reconociendo la calidad de la que partimos.

## II. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD

Generalmente en la valoración de la productividad de los grupos dentro de una organización, en contraste con los resultados originados en individuos que trabajan en forma aislada, el grupo se manifiesta superior. Si consideramos que el auge de la productividad puede alcanzarse no tan solo con un incremento de los recursos materiales, sino también con la aportación que en beneficio de la calidad y cantidad, hace el trabajador en la medida que va adquiriendo mayor destreza y conocimientos (Recursos Humanos) en su oficio, precisa reflexionar en que, por las que algunas personas quieran negar a los trabajadores la capacidad de discernimiento de sentimientos y actitudes y, sobre todo espíritu de justicia e injusticia, al no existir un equilibrio armónico en la distribución o tenencia de los beneficios que reportan dicho incremento.

Cabe mencionar que en el momento en que el trabajador organizado se percate más o menos conscientemente de que está contribuyendo con su esfuerzo al enriquecimiento desmedido de un sector muy reeducado de la sociedad en detrimento de propio beneficio y bienestar, en ese momento cesará el esfuerzo extraordinario que ha venido realizando por razón de la destreza adquirida para obtener mayores volúmenes de producción y de mejor calidad en menor tiempo.

Así pues a continuación mencionaremos algunos de los factores que influyen en la productividad y calidad dentro de una organización:

FACTORES QUE  
INFLUYEN EN  
LA PRODUCTIVI-  
DAD Y CALIDAD

- Cultura Organizacional
- Salarios
- Liderazgo
- Motivación
- Capacitación
- Comunicación
- Proceso de Reclutamiento y  
Selección de personal
- Tipos de mercado
- Clientes y proveedores

## 1.- CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura organizacional dentro de una empresa, la define Fernando Arias como "...una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional o institucional de nuestra sociedad" (4). Así pues, la Cultura Organizacional es fundamental para incrementar la productividad en una empresa, ya que esta es una forma unilateral de despersonalización o de asimilación a la organización y/o modificación conjunta de la misma, adaptándose también a los deseos u objetivos de los individuos que la han conformado, luego entonces, es un proceso de cambio paulatino, secuencial, planeado, el cual no ofrece virajes drásticos ni sorpresivos, puesto que constituye una evolución continua de ritmo controlado.

Como es sabido en las organizaciones las personas pasan gran parte de su vida en el trabajo, el gerente debe estar consciente de que el sitio de trabajo provoca un profundo afecto en la mente de los individuos. Para ayudar a desarrollar un medio ambiente positivo en la organización, el gerente deberá entender al individuo dentro

(4) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1979, 2a. ed. pag. 396

del contexto de la organización; ya que el medio ambiente es la atmósfera; es lo que respira el trabajador; si existe un medio ambiente negativo, influirá negativamente en la productividad.

Cuando se contrata a una persona es poco apropiado pensar en el empleado como unos brazos alquilados. En lugar de esto hay que pensar que cada empleado es único, con sus propias creencias, sentimientos, ideas y emociones. El comportamiento del empleado en el lugar de trabajo se determina por un cierto número de factores, ya que, "...el individuo es producto de su medio ambiente físico-social, su estructura, sus deseos y metas y sus experiencias pasadas " (5)

En consecuencia, las organizaciones deben planear los cambios necesarios para su supervivencia, así como la forma en que estos deberán presentarse ante los miembros del grupo a fin de que sean aceptados, aceptados e impulsados; es decir, el administrador deberá conocer a su personal y formar su equipo de trabajo con las mismas características, mismos fines, objetivos, creencias, etc., a fin de formar un equipo lo más homogéneo posible.

Todas las sociedades humanas requieren a fin de tener éxito en las

(5) David Krech. Richard S. Crutchfield y Egerton, Individual in Society, Nueva York, Mc Graw Hill Book Company Inc. 1962, pag. 17 y 18.

relaciones indicadas, lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, al trabajo, la propiedad, el comercio, etc., es decir, se necesitan ciertas pautas e conducta, entonces, la cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad en particular.

La cultura influye en la organización y a su vez, esta influye en la cultura, sin embargo, es importante que el administrador no solo de pequeñas y medianas empresas, sino de todas en general conozca la cultura de su organización con el objeto de coadyuvar en el desarrollo organizacional de la misma, ya que facilita los cambios. Las tradiciones, los ritos, las costumbres, la religión, etc., tienden a dar cierta estructura rígida a la organización, pero ésta necesita en ocasiones efectuar cambios rápidamente para adaptarse, es decir, requiere flexibilidad, pues si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitar los cambios que permitan un mejor clima laboral en el que los trabajadores se sientan a gusto y deseosos de su superación personal y con esto del de la organización incaminándola a incrementar la producción con excelencia.

## **2.- S A L A R I O S**

El empresario desea conservar al trabajador, una vez contratado y

por tanto, le paga un salario superior de que pueda ganar en otras empresas, pero no dice lo elevado que debe ser último, probablemente el trabajador puede conseguir más, amenazando con irse, lo que lleva a los trabajadores y a los empresarios a iniciar un proceso de negociación.

Para la empresa es importante tener sueldos equitativos o un plan de salarios. El pagar sueldos o salarios mas bajos de lo de otras compañías lo que hacen es una forma de perder empleados clave. Así pues, los sueldos se definen como los pagos realizados a los trabajadores sobre una base por hora, mientras que los salarios son cantidades de dinero especificas pagados semanal, quincenal o mensualmente.

Es obvio que en toda empresa, los sueldos son de vital importancia para el empleado y que los pagos deberán estar de acuerdo con los requerimientos del puesto. Las clasificaciones de los mismos y las evaluaciones del desarrollo del empleado ayudan a fijar los sueldos y salarios. Un sueldo o salario junto puede determinarse para cada puesto interesado la clasificación que de ellos se ha hecho un ajuste de incrementos periódicos puede basarse en el mérito o en la duración del servicio. Además de ser justo un buen sistema de sueldos, también deberá ser simple y flexible.

- Tipos de Sistemas de Sueldos y Salarios, más utilizados en las Pequeñas y Medianas Empresas.

El pequeño negocio deberá utilizar un plan de pagos simple, este puede ser un salario fijo, por hora de trabajo, por unidad producida o por comisiones o bonificaciones.

**SALARIO FIJO.-** El tipo de sistema de pagos más común en el pequeño negocio es el salario, los trabajadores reciben una cantidad fija cada quincena, siendo un plan sencillo tanto de administrar como de entender.

**PAGO POR HORA DE TRABAJO.-** Algunas firmas le pagan a sus empleados por hora. Este sistema de pagos es utilizado en donde es difícil medir la productividad de un trabajador donde el trabajador carece de control sobre la productividad del trabajo, como es el caso de una línea de ensamblado automático.

**TARIFA POR UNIDAD PRODUCIDA.-** A veces se les paga a los empleados de acuerdo con el número de unidades aceptables producidas. Este plan proporciona incentivos de trabajo, ya que mientras más unidades produzca ganará más dinero, para utilizar el sistema de pagos por unidad producida deberán establecer normas justas.

**SISTEMA DE PAGOS POR COMISIONES O BONIFICACIONES.-** Es el sistema que produce incentivos en los empleados para producir más y está basado en las comisiones o bonificaciones; los vendedores por ejemplo, pueden tener una comisión fija por lo tanto entre más vendan más ganan, los empleados productivos pueden ganar un bono por cada cantidad aceptable que produzcan por encima de las normas

de trabajo.

### 3.- LIDERAZGO.

El estilo de liderazgo del pequeño negociante puede ser un factor importante sobre el estado de ánimo de los empleados. un estilo de liderazgo positivo es el que crea un ambiente adecuado proporcionándoles a los empleados la oportunidad de satisfacer sus ambiciones y necesidades, y al mismo tiempo permite que la empresa logre sus objetivos.

Se diferencian tres estilos básicos de liderazgos, acerca de los cuales el gerente de un pequeño negocio deberá conocer. Estos son el tipo autocrático, el negligente y el copartícipe

#### **LIDERAZGO AUTOCRÁTICO.-**

El líder autocrático intenta asumir el control total de la empresa. No delega su autoridad, no permite, o al menos limita, la creatividad del empleado. Los trabajadores son supervisados de cerca, y el gerente utiliza la presión como un técnica que le ayude a elevar la productividad. Existe poca oportunidad de intercambiar información e ideas ya que la comunicación es vertical, del gerente al supervisor, o se castiga a los trabajadores por sus errores.

De lo anterior se desprende que este estilo puede tener un efecto negativo sobre el estado de ánimo del empleado. Como consecuencia es la reacción de los empleados hacia ese tipo de liderazgo autocrítico puede ser negativo.

#### **LIDERAZGO NEGLIGENTE.**

El líder negligente se encuentra convencido de que el mejor administrador es aquel que tiene un contacto mínimo con sus empleados.

Por lo tanto este tipo de líder abandona sus actividades administrativas, turnándoselas a sus empleados mientras se decida a pescar, cazar, o cualquier actividad. Este gerente ofrece una dirección escasa o nula en cuanto a la planeación de la empresa y a la guía de los empleados. Es difícil que un pequeño negocio pueda sostenerse asimismo bajo este tipo de liderazgo. El estado de ánimo de los empleados tiende a deteriorarse cuando el gerente adopta este estilo de liderazgo.

#### **LIDERAZGO COPARTÍCIPE.**

Este líder anima a los empleados a participar en la toma de decisiones que tiene que ver con ellos. El líder desea que los empleados se sientan motivados personalmente propiciando su participación, en su trabajo y en la compañía, el líder busca

construir un medio ambiente dentro de la organización en donde se reconozca la importancia del individuo. El líder copartícipe estimula la comunicación de dos maneras, las investigaciones sobre liderazgo muestran que los supervisores de las organizaciones mas altamente calificados permiten una mayor participación de sus asistencias en la toma de decisiones y además se comunican en una forma mayor con ellos.

Los líderes participativos se esfuerzan por descubrir el talento creativo de sus empleados, un ingrediente básico de la filosofía del líder copartícipe es que los empleados apoyan con más gusto las ideas y las acciones en cuyo desarrollo ellos han intervenido.

El pequeño negociante deberá percatarse de que no existe un solo estilo de liderazgo aplicable a todas las situaciones. El liderazgo, necesariamente cambia de una situación a otra. A pesar de esto los gerentes que han construido un medio ambiente que estimula la participación de los empleados dentro de la organización han descubierto que otro puede resultar un método eficaz para desarrollar un estado de ánimo positivo.

#### 4.- MOTIVACIÓN

El comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción de los ambientes internos y externos, de actitudes, de valores, etc.) y externos que influyen en el desarrollo organizacional.

No es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento mínimo de la motivación, para Chiavenato Motivo es " todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos, que de origen a una propensión a un comportamiento específico, ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (QUE PROVIENE DEL AMBIENTE) Y también puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo, en este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de "cognición"(7) y del individuo...."(8).

(7) Cognición.- Se entiende aquí lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que las rodea.

(8) Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos, Atlas, S.A. México, 1a. ed. 1983. pag. 57 y 58.

Todas las personas tienen necesidades. Las necesidades son aquellas cosas que un trabajador necesita para su supervivencia, así como las cosas que desea. El comportamiento humano está dirigido hacia la satisfacción de estas necesidades. La motivación es la fuerza motriz por la cual los individuos dirigen su comportamiento hacia la satisfacción de sus necesidades. La motivación puede ser positiva (un estímulo hacia una meta, ascenso en el trabajo) o negativa un alejamiento de tal meta, como el miedo al fracaso, y siendo así, la persona teme intentar un nuevo enfoque del problema). La identificación de las necesidades de los individuos permite que el administrador de un pequeño negocio entienda y explique mejor porque los empleados se encuentran motivados en forma positiva o negativa hacia una meta específica de la empresa.

Para Vroom un individuo puede desear aumentar la productividad cuando se imponen 3 condiciones motivantes.

1.- Los objetivos personales del individuo que puedan incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimientos y trabajo interesante.

2.- La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad.- Si un trabajador tiene como un importante objetivo el tener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por producción, podrá tener una fuerte motivación para producir más.

3.- La percepción de su capacidad de influir su productividad.- Si

un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado tenderá a no esforzarse mucho, como es el caso de una persona colocada en un cargo sin entrenamiento adecuado o de un trabajador colocado en una línea de montaje de velocidad.

Como hemos mencionado, la motivación del trabajador no solo está determinada por el salarios, sino también por factores psicológicos, de bienestar y seguridad, sociales, ego, y/o actuación personal, en muchas ocasiones con una palabra de aliento es suficiente para que el trabajador se sienta a gusto con su trabajo.

ACTUACIÓN



- Psicológicos
- Bienestar y Seguridad
- Sociales
- Ego
- Personalidad
- Actuación

## 5.- CAPACITACION.-

El nuevo empleado puede tener experiencia en algún trabajo previo o puede que este sea su primer trabajo , a pesar de esto, puede que requiera de un mínimo de capacitación. El propósito básico de un programa de Capacitación de un empleado es que mejore su desarrollo en el trabajo. Además, un trabajador que se encuentra bien capacitado se encontrara más satisfecho con su trabajo.

Un factor importante dentro de la filosofía de la Cía., debe ser no considerar a la Capacitación como un evento que se da solo una vez. La mejor forma de Capacitación es aquella que es un proceso continuo, siempre en búsqueda de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los empleados para estar al día con los cambios repentinos que se suceden unos a otros en el altamente competitivo mundo de los negocios. La capacitación continua también significa que lo empleados se encontraran preparados para avanzar hacia oportunidades mejores y más difíciles. Esto a su vez deberá mejorar el estado de ánimo de los empleados y reducir la cantidad de cambios entre el personal. El efecto más importante de la Capacitación continua, es que resulta beneficiados tanto la compañía como los empleados.

El tipo de capacitación proporcionada dependerá en gran medida el

tipo de trabajo que se desarrollará. Algunos tipos de Capacitación proporcionados en el trabajo, así como en otros tipos más formales de Capacitación se señalan a continuación.

**a) Capacitación dentro del puesto**

La capacitación dentro del puesto (CDP) es la forma de capacitación utilizada con mayor frecuencia dentro de los pequeños y medianos negocios. Como su nombre lo indica los empleados son capacitados mientras desarrollan el trabajo junto al Gerente o a un empleado distinguido. Este tipo de capacitación requiere de 3 pasos:

1. Enseñarle al empleado como realizar una tarea paso a paso.
2. Permitirle que lo haga.
3. Corregirle en su desarrollo.

La repetición proceso de trabajo es esencial para que la (CDP) sea un éxito.

**b) Adiestramiento**

El adiestramiento es un tipo de Capacitación formal que combina tanto el aprendizaje en un salón de clases como la experiencia obtenida dentro del puesto. Este tipo de programa es proporcionada sobre todo en puestos tales como ventas, producción, administrativos, etc.

**c) Rotación de puesto**

Resulta beneficioso que cada empleado tenga un buen entendimiento

de las diferentes funciones que se realiza dentro de la empresa y en forma particular en los pequeños y medianos negocios. De esta manera si un empleado se encontró enfermo, puede ser sustituido por otro y la manera de lograr este objetivo es rotando a los empleados de puesto a puesto durante unas cuantas horas al día por algunos días o por algunas semanas dependiendo del grado de dificultad de la tarea. La rotación de puestos debe hacerse de preferencia durante periodos tranquilos del día o temporadas del negocio.

La rotación de puestos es también un método de combatir el problema de la monotonía y de la aburrición en el trabajo y de elevar el estado de ánimo de los empleados, ya que encuentran ya que encuentran una variedad de experiencia en el trabajo.

#### **d) Fuentes externas de Capacitación**

Puede proporcionarse una gran cantidad de valiosa capacitación por fuentes externas a la Cía. A continuación se presentan algunas de estas fuentes.

Algunos pequeños negocios se preocupan por la proyección de algunos de sus empleados, quienes continúan su educación a un nivel de universidad o de escuelas superiores de la comunidad. El empleado puede tomar las clases al anochecer, en la mañana o por la tarde, tomando parte de su jornada de trabajo o sin que interfiera su capacitación en esto.

El administrador de la pequeña o mediana empresa necesita

determinar las necesidades de Capacitación de su personal para elevar la productividad de su empresa.

## 6.- COMUNICACIÓN

148246

La comunicación conlleva transacciones entre personas. Davis la define como "El proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra..." (6).

Es esencialmente un puente de significados entre las personas. Toda comunicación incluye por lo menos a dos personas la que envía y la que recibe; ya que por si sola una persona no puede comunicarse, solamente puede hacerlo mediante una receptora que pueda completar el acto de la comunicación. Para que exista comunicación, la persona utiliza un proceso compuesto de 5 elementos que son:

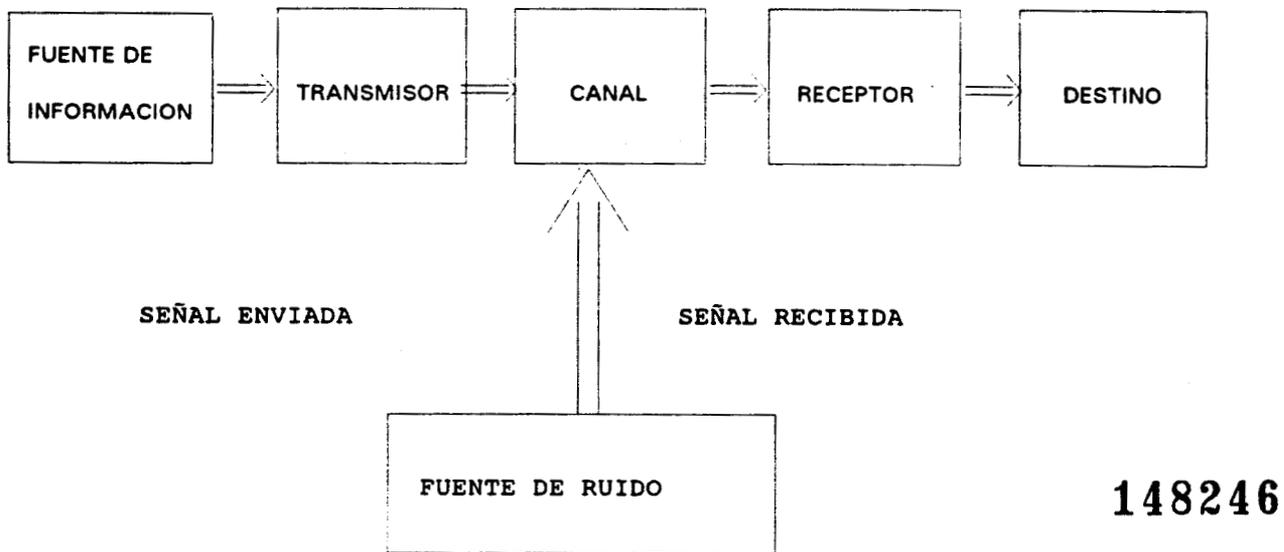
- 1.- EMISOR O FUENTE.- Persona, cosa o proceso que emite el mensaje.
- 2.- TRANSMISOR O CODIFICADOR.- Equipo que une la fuente del canal.
- 3.- CANAL.- Parte del sistema referente al transporte de alguna

(6) Kefth Davis.- Relaciones Humanas del trabajo, Mc Graw Hill, Nueva York, 1972, pag. 137.

forma de mensaje entre puntos físicamente distantes.

4.- RECEPTOR O DECODIFICADOR.- Equipo situado entre el canal y el destino.

5.- DESTINO.- Persona, cosa o proceso al cual se envía el mensaje.



148246

En un sistema de comunicación, toda fuente de error o distorsión esta incluida por el concepto ruido.

Existe una profunda relación entre motivación, percepción comunicación. Aquello que dos personas comunican es determinado por la percepción de si mismas y de la otra la otra persona en la situación (objetivos, necesidades, defensas), de la importancia de aquel momento. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del receptor

dentro de determinado contexto situacional.

La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información mas complicados.

Su importancia es tal, que algunos autores sostienen que es cosa imposible de determinar todos los canales que transmiten y reciben información en una organización. El ejecutivo, para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces, cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en rendimiento del logro de objetivos.

Como ya mencionamos, la comunicación consta de 3 elementos básicos:

EMISOR.- En donde se origina el mensaje

TRANSMISOR.- A través de este fluye el mensaje

RECEPTOR.- En este se debe recibir y entender la información

Cualquier mínima falta en esta red de comunicación implica la desvirtuación. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación mas sencilla.

#### **1.- FORMAL.**

Es aquella que se origina de la estructura formal de la

organización y fluye a través de los canales organizacionales, órdenes, etc.

## **2.- INFORMAL.**

Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización, ej. chismes, comentarios, opiniones, etc.

Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir mas que la comunicación formal e inclusive, ir en contra de ésta.

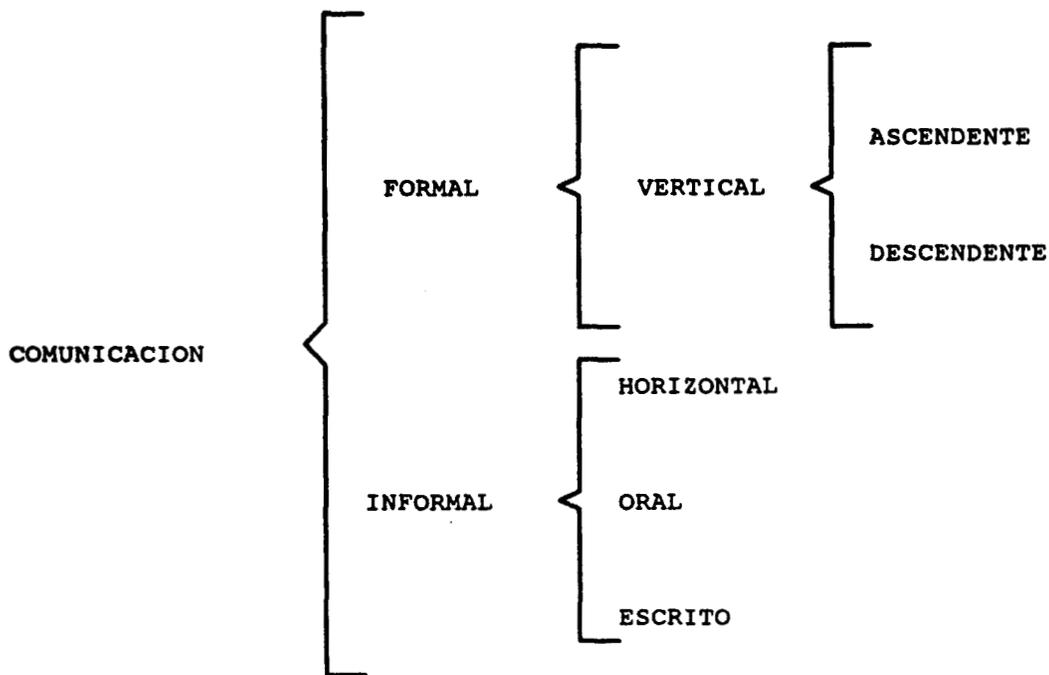
Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

A) VERTICAL.- Cuando fluye de un nivel administrativo superior a un inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, ordenes e instrucciones, etc.

B) HORIZONTAL.- Se da en niveles jerárquicos semejantes, por eje. memorándums, circulares, juntas, etc.

C) VERBAL.- Se transmite oralmente.

D) ESCRITA.- Se transmite mediante manuales, escritos o gráficos.



**REQUISITOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.**

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

- 1.- **CLARIDAD.**- La comunicación deber ser clara, para ello el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles a quien va dirigida.
- 2.- **INTEGRIDAD.**- La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- 3.- **APROVECHAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN INFORMAL.**- La comunicación

es mas efectiva cuando el administrador utiliza la información informal para suplir canales de información en la organización formal.

**4.- EQUILIBRIO.-** todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.

**5.- MODERACIÓN.-** La comunicación debe ser estrictamente necesaria y lo mas concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.

**6.- DIFUSIÓN.-** Preferentemente toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios evitando papeleo excesivo.

**7.- EVALUACIÓN.-** Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

#### **7.- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.-**

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización, y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo.

## - El proceso de selección

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

Como un paso previo a la selección técnica de personal resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales, seccionales, etc.

La comparación entre necesidades y el inventario de recursos humanos permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específico y también que ese proceso tiene lugar en un momento de desarrollo del individuo.

Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular, pero parte de las tareas del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la educación por medio del descubrimiento de habilidad y aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

## 8.- TIPOS DE MERCADO.-

Los mercados de trabajo dentro de nuestro sistema económico, desempeñan un papel de capital importancia, ya que los recursos humanos destinados a la porción de diferentes bienes y servicios que requiere la sociedad, son considerados como una mercancía más, aun que con ciertas características distintivas y expuestas a las fuerzas económicas y sociales, propias de cada país. El efecto de tales fuerzas trasciende al ambiente de la administración de los recursos humanos en la medida en que, como se verá a continuación afecta los niveles de salario y liado a otros fenómenos sociales.

Antes de hablar de los mercados de trabajo conviene decir algo sobre lo que es un mercado desde el punto de vista económico.

En el lenguaje diario se escucha la palabra "mercado" comúnmente se asocia a la idea de un lugar preciso en el que se venden diversas cosas, para la economía, el concepto de mercado es esencialmente distinto, pues significa el hábito geográfico dentro del cual concuerdan compradores y vendedores de una mercancía para celebrar múltiples transacciones.

En las pequeñas y medianas empresas el tipo de mercado esta determinada por la COMPETENCIA PERFECTA E IMPERFECTA, para que se

de la competencia perfecta son los requisitos esenciales:

a) Que el número de vendedores y compradores sea tan grande y pequeña la cantidad de mercancía, tanto ofrecida como demandada individualmente, que nadie pueda influir en el precio.

b) Que la mercancía que se ofrece sea homogénea, a grado tal que en los compradores les sea indiferente demandarla de cualquier persona 4.

c) Que no haya restricciones de ninguna naturaleza que impidan a compradores y vendedores negociar las mercancías.

La competencia imperfecta, se dará cuando exista un número suficientemente limitado de vendedores y sea desproporcionada la cantidad que ofrecen.

Antes de definir el mercado de trabajo, mencionaremos que en el mercado económico se analiza en base a la producción de acuerdo a los siguientes factores: trabajo, la tierra, el capital y la empresa, en el mercado de trabajo tenemos al trabajo se le llama salario, la tierra es la renta, el de capital es el interés y el de la empresa es el beneficio o gerencia.

## 9.- CLIENTES Y PROVEEDORES.-

### PROVEEDORES.

La función de compras resulta vital para lograr la operación eficiente de los establecimientos de negocios pequeños.

El pequeño fabricante deberá planear la compra de la materia prima que trasforma en las mercancías que el vende, el pequeño mayorista debe tomar decisiones de compras que le permitan poder vender mercancía en cuanto los minoristas la demanden, el pequeño y mediano minorista debe analizar sus propias compras para poder contar con las mercancías necesarias para satisfacer las necesidades de ellos. Las decisiones de compras deberán integrarse en forma efectiva a la marcha del negocio para mantener su vitalidad.

En una pequeña empresa, el dueño-gerente o un asistente designado por él tiene la responsabilidad de iniciar y de llevar la actividad de compra hasta su total cumplimiento.

Ocurre con frecuencia que una empresa pequeña tiene ventaja sobre sus competidores, un elemento que contribuye a consolidar esta ventaja es que la empresa siempre tiene en el almacén la mercancía

que los clientes buscan, lo cual no es una casualidad ya que el negociante deberá entender con claridad que la función de compras, incluye una combinación de actividades relevantes.

Fundamentalmente la compra es el proceso de adquirir al proveedor adecuado, la cantidad correcta de material, productos y suministros en la cantidad apropiada y al mejor precio posible en el momento justo.

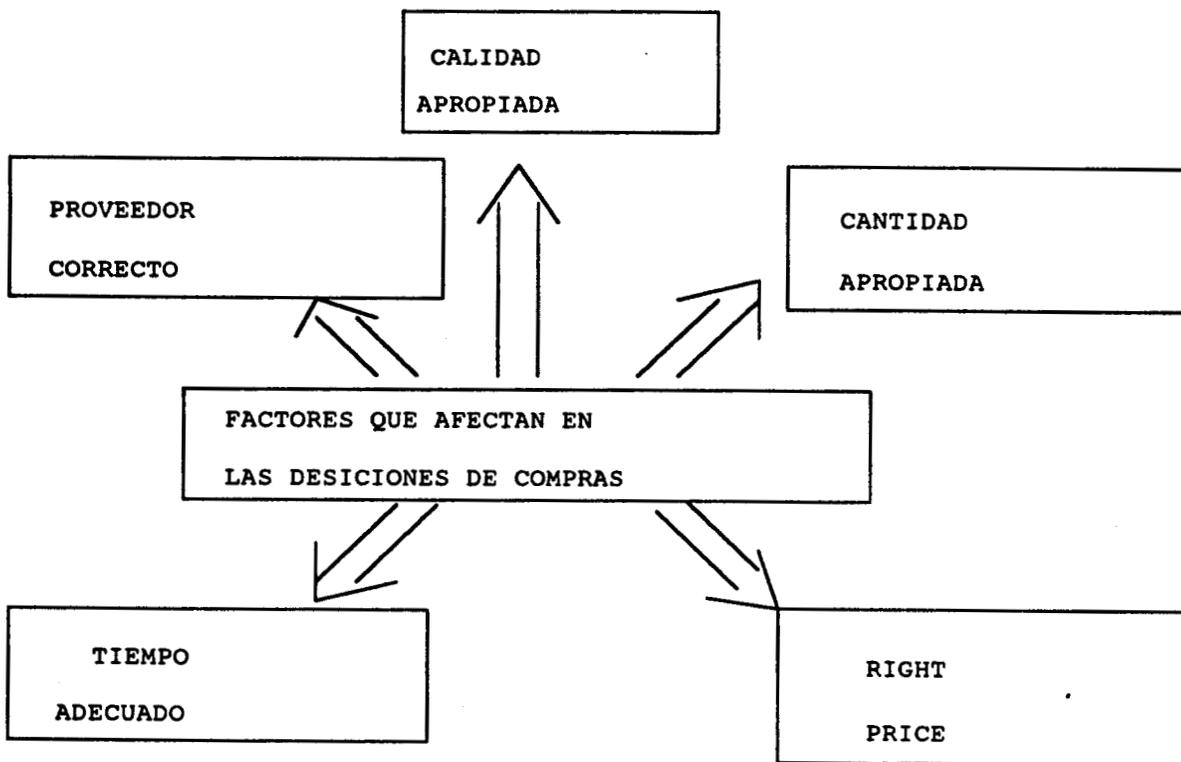


FIG. ELEMENTOS EN LAS DECISIONES DE COMPRA.

Las organizaciones tienen el factor humano más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que la integran, así como por el cambio característico de toda organización en

desarrollo, es imprescindible adecuar las características, habilidades del elemento humano con los objetivos de la organización.

148246

### III.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO BASE PARA LOGRAR LA CALIDAD

3.1 Antes de seguir adelante, es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, si no que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de los demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Este significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este ultimo no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e

identificar las formas para lograrlo.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estratégicas y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, como y cuando debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida .

La planeación estratégica es una actividad, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en una en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En

una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas uniones las estrategias de la alta dirección se reflejan en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: "La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía". (7)

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento, la planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos, pero las decisiones en si, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronostico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc. La

(7). Steiner, George. Planeación Estratégica, CECSA, 1ª ed. México, 1988, pag.

planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes y formula preguntas mucho más fundamentales como:

- ¿ Tenemos el negocio adecuado ?
- ¿ Cuales son nuestros objetivos básicos ?
- ¿ Cuando serán obsoletos nuestros productos actuales ?
- ¿ Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados ?

Para la mayoría de las empresas existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La planeación estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr sus metas dictadas.

Como vemos, la planeación estratégica ve las cosas de una forma muy estricta; analiza siempre los factores que influyen en cualquier negocio para que de esta forma, se pueden establecer las políticas y estrategias que permitan lograr los objetivos de la organización.

El objetivo de una empresa del sector industrial, es el de producir con calidad para poder incrementar la demanda hasta un punto que permita obtener grandes utilidades. Para esto, es necesario hechar mano de la planeación estratégica que se encarga de analizar todos y cada uno de los factores, tanto internos como externos que afectan a la organización en el desarrollo de sus funciones. Analizar los factores del ambiente externo para comparar la calidad de productividad de los competidores, con el fin de facilitar el establecimiento de las estrategias adecuadas para mejorar la producción y ser el producto líder en la rama.

Estudiar los factores internos para descubrir las fallas y mejorar los procedimientos que permitan lograr el objetivo: Producir con eficacia y eficiencia. Producir con calidad.

### 3.2 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

Venida por las recesiones, golpeada por la inflación, maltratada por los consumidores, por el gobierno y por grupos con intereses especiales, la micro empresa se enfrenta al reto de preservar su papel tradicional en un mundo turbulento. No obstante, el principal reto a los negocios no son los peligrosos individuales de recesión, problemas económicos o demandas sociales; es el de encontrar como

administrar en forma eficaz en un ambiente dinámico.

En épocas recientes, se han presentado problemas inquietantes que la administración convencional no ha podido resolver inversiones fuertes que no han logrado reeditar, nuevos negocios que han terminado en desastre, y duras multas por no adaptarse a normas de tipo social. La confianza del público en la administración de los negocios, ha llegado a un punto bajo la dificultad ha sido causada por una falla en las pautas administrativas, una falla que puede ser fatal en momentos de tensión.

En varias empresas ha existido una falta de comprensión similar hacia el impacto de los cambios en el medio. La creciente inflación, las altas tasas de interés no sólo han demostrado ser problemas, si no que han alterado en forma sustancial la naturaleza de algunos negocios. Por esto, cuándo se aplicaron soluciones de tiempos pasados a estos nuevos problemas, resultaron ineficaces.

El error en saber cómo adaptarse al cambio y la falta de comprensión de las características básicas de un tipo de negocio muestra que falta una dimensión en la administración. En un sentido el problema está formado por demasiada perfección, demasiado cuidado y precisión en el ajuste de una parte de la maquinaria administrativa y un casi total descuido de la otra.

El resultado es un falta de equilibrio; el mecanismo para hacer frente a lo normal y rutinario está bien planeado y cuidadosamente

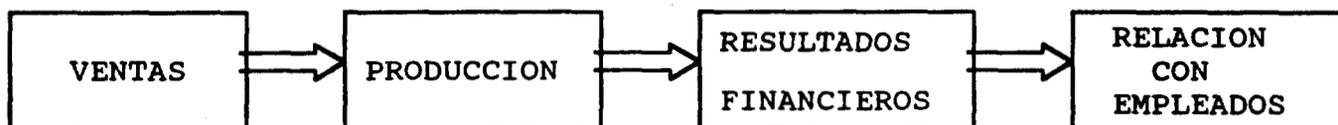
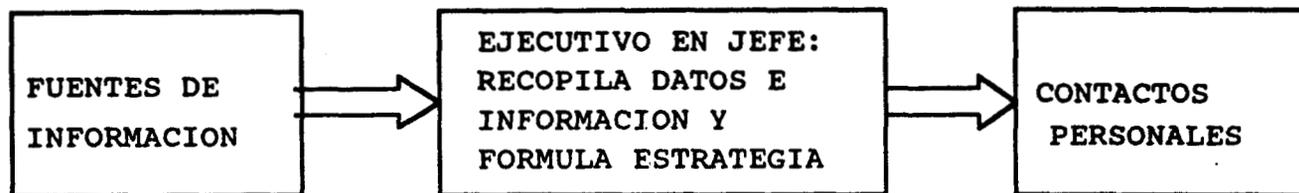
mantenido, mientras que la parte que debiera ayudar a resolver situaciones nuevas o dinámicas se encuentra en estado primitivo o ineficaz.

El administrador es como el conductor de un coche de alta potencia equipada con un magnífico motor, pero con un sistema de dirección flojo y corriente.

El coche puede funcionar muy bien en caminos rectos pero se convierte en un dolor de cabeza en cuanto tiene que tomar curvas. La administración posee dos dimensiones; tiene funciones tanto operacionales como estratégicas, para un funcionamiento suave necesita de instrumentos y mecanismos adecuados para ambas áreas. Pero la estrategia, el mecanismo de negocios que puede llevar a la organización a nuevas rutas, y al mismo tiempo asegurar el funcionamiento óptimo de las antiguas, no opera por completo en todas las empresas.

La mayor parte del progreso en las ciencias administrativas se ha encaminado a mejorar las técnicas operativas: desarrollar mejores procedimientos mejorar la eficiencia productiva, establecer las normas administrativas y medir el funcionamiento en forma más precisa.

A continuación se muestra el proceso de planeación estratégica en una compañía pequeña.



FLUJOS DE INFORMACION INTERNOS  
 FLUJOS DE INFORMACION EXTERNOS

En la figura se aprecia claramente la necesidad del ejecutivo en jefe por estar bien informado de lo que sucede tanto en el interior como en el exterior de la compañía, para tener la facilidad de formular las estrategias adecuadas a los fines u objetivos que persigue dicha compañía.

El ejecutivo es el encargado de establecer las estrategias adecuadas ya que es el que está mas enterado de todos y cada uno de los movimientos de la empresa. Conoce el ambiente tanto interno como externo; conoce cual es el nivel de productividad dentro de la organización, conoce los clientes potenciales, a los competidores y proveedores. Aunque ciertamente, en un principio la responsabilidad de fijar estrategias era del director general; con el paso del tiempo las empresas de éxito crecieron y su estructura se hizo más compleja, por lo tanto, resultó difícil que el director

general siguiera realizando esta función solo.

Ahora el ejecutivo se apoya en los gerentes de cada área para conocer la situación real de la organización. La mayoría de las veces se le da el mérito al ejecutivo por el hecho de ser el quien establece las estrategias y en si, de tomar decisiones respecto a la organización, pero los méritos son para todos los integrantes de la organización ya que todos son participes de las funciones y por ende, de los resultados que muestre dicha organización.

En lo fundamental, la estrategia es la formula para obtener el éxito ya que esta, nos muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Si no tenemos claro a donde queremos dirigirnos no podemos empezar; es decir, si no sabemos que segmento del mercado se va a atacar estamos perdidos porque no se esta planeando, no hay estrategia a seguir y sin un camino no se puede caminar.

El hecho de establecer la estrategia a seguir es algo realmente laborioso puesto que se necesita de grandes conocimientos, más que nada del ambiente externo para poder fijar la estrategia adecuada que nos permita lograr los objetivos deseados.

Si no existe tal estrategia para despegar, ¿como podemos esperar que los resultados sean calidad y productividad si no existe

calidad en la estrategia?, si se empieza bien y podemos esperar buenos resultados pero, la base es una planeación estratégica eficiente y eficaz; es decir, con calidad.

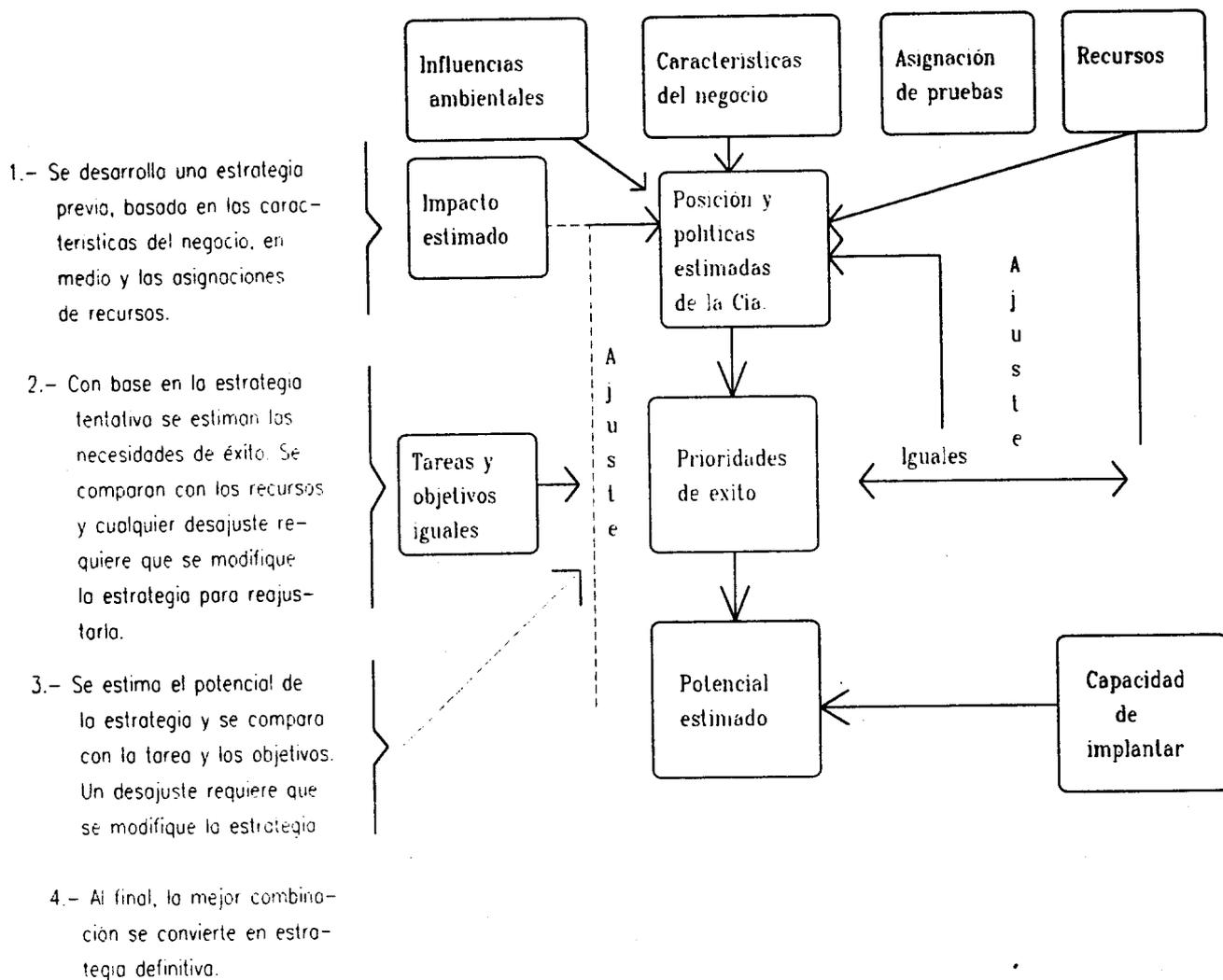
La mayor parte de las empresas de éxito se han formado sobre los conocimientos de una estrategia hábil e innovadora pero no permanente; esto es, debido a que los mercados se desarrollan, las características en los negocios cambian y el valor de los recursos se modifica, existe la necesidad de cambiar de estrategias día con día para continuar con el ámbito comercial. Son los cambios en el mundo externo los que convierten en anticuadas las estrategias anteriores y esto se debe a que existe demasiada competencia en el mercado, donde sobrevive el más astuto e innovador; esto es así porque: " un negocio forma el núcleo de la estrategia industrial. Una empresa puede componerse de una serie de negocios y su constitución estratégica es el resultado de la calidad de sus elementos; es normal que un negocio esté dividido en funciones administrativas, y aunque cada función necesita una estrategia adecuada, las estrategias funcionales deben estar subordinadas a las exigencias de la empresa, es un alto grado, la buena estrategia adecuada, las estrategias funcionales deben estar subordinadas a las exigencias de la empresa.

148246

Por lo tanto, en un alto grado, la buena estrategia en los negocios muestra el camino hacia el éxito.

Así pues, la estrategia puede ser aplicada a distintos niveles

organizacionales, pero debe haber un principio unificador que asegure un fin común". (8)



### DESARROLLANDO UN PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS.

La base para desarrollar un plan estratégico de negocios está en la

(8) Smith, Theodore A. Estrategia Dinámica en los negocios. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1979, pag 7.

habilidad para desarrollar primeramente las estratégicas que permitirán el funcionamiento de la empresa, una vez establecidas las estratégicas se ordenaran para su desarrollo de forma que, satisfaga las prioridades de éxito del negocio.

En cierto sentido la empresa de negocios en el punto focal para la estrategia. El carácter de la compañía lo fija, la mezcla de los negocios y la forma de operar que elijan los mismos. De esta forma, la clave del éxito descansa en la estructura de la cartera y en la efectividad del plan estratégico de negocios. En todo negocio existen áreas funcionales como motivo básico dar apoyo a la empresa cada una de éstas áreas funcionales tienen definidas sus estratégicas pero a vez, estas están subordinadas a la estrategia del negocio. El establecer una buena estrategia optimizadora para cada área de negocios debe ser un asunto de interés para la administración corporativa, la administración del negocio y para la administración de las funciones del negocio. El desarrollo de la estrategia debe ser responsabilidad del director general, pero una de las áreas del negocio debe comprender y estar de acuerdo con las aplicaciones de cada plan estratégico.

El objetivo es idear una estrategia para aplicar los recursos, para determinar la estructura de la empresa y para hacer frente a los factores del medio para producir resultados potenciales óptimos al cumplir con las tareas y objetivos asignados. Tiene que ser posible preparar el plan con éxito para que los resultados sean exitosos, por lo tanto, el plan debe ser flexible para poder realizar los

ajustes necesarios. Es difícil que no se requiera de modificaciones en el plan al ponerlo en práctica puesto que cada paso se representan pequeñas contingencias que no se tenían previstas.

El estudio de las prioridades de éxito, junto con el análisis de los valores de los recursos, el valúo de las fuerzas del medio ambiente y el cálculo de las características de inversión son los instrumentos que se utilizan en el desarrollo ordenado de un plan estratégico de negocios, en realidad, la estructuración de los elementos de éxito casi seguro revelarán pistas para rendimientos óptimos. Por tanto el programa básico para examinar la estrategia optimizadora del negocio consiste en:

- Desarrollar un grupo de prioridades de éxito para una área de negocios, basadas en la posición que se predice tendrá en el campo.
- Suponer un grupo de condiciones para igualar los factores de éxito; asignación de los recursos, programas funcionales, reacciones al ambiente, etc.
- Colocar las características potenciales de inversión que resultan de las condiciones estimadas y analizar cualquier circunstancia de especial importancia significativa.
- Comparar los resultados calculados contra la tarea asignada y los objetivos, probando con otras combinaciones de posición en el campo, aplicaciones de recursos, planes funcionales y reacciones

del medio para elegir la mejor estrategia.

- Seleccionar una combinación que brinde la mejor armonía y potencial, y probarla en forma cuidadosa para verificar si es práctica su implantación.

Estos son los pasos que se deben tomar en cuenta para desarrollar la estrategia del negocio y en base en ello elaborar el plan estratégico del negocio.

#### **IV.- LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA**

En éste apartado nuestro objetivo es, proporcionar un panorama de la calidad en la pequeña empresa mexicana del sector industrial para lo cual, realizamos una entrevista al Gerente General de una empresa dedicada a la LITOGRAFIA.

Las características de la empresa consultada son las siguientes:

El nombre de ésta es " LITOGRAFICOS GARAY, S.A.", es una pequeña empresa que pertenece a la Industria del Cartón, cuyo giro es la litografía, esta pequeña empresa fue constituida hace 18 años como una sociedad anónima, compuesta por cuatro socios, constituyendo su capital con aportaciones de los socios en partes iguales, actualmente cuenta con 25 empleados, y tiene ventas anuales aproximadas de N \$ 160,000.00.

En esta investigación se hace incapie en los factores de mayor incidencia para el logro de la calidad, como son Recursos Humanos, Liderazgo, Satisfacción del cliente, Efectos en el entorno, Aseguramiento de calidad, Comunicación, Tecnología y Consultoría.

Bién, comencemos con un comentario acerca de lo que debe hacerse

para lograr la calidad y algunos de los factores que influyen en el logro de ésta para después compararlo con las respuestas dadas en la entrevista realizada al gerente general de ésta empresa.

El concepto de calidad ha variado en el tiempo y con las condiciones de la posguerra obligaron a los japoneses a racionalizar su producción, a prepararse para competir en el mercado externo, y ahí es donde se configuró la idea de que "es conveniente hacer más eficiente los procesos de producción. (...) desde el diseño de los mismos y aún antes, desde los proveedores hasta el servicio y garantía posteriores a la venta" (9).

Por lo tanto, se toma conciencia de que el cliente es quien determina las características que debe reunir el producto. Es el consumidor el que fija los parámetros y estándares de calidad; tiene que ser así porque la competencia es muy grande y si no se quiere perder, se deben atender principalmente, los gustos y necesidades de los consumidores. De éste modo, el satisfacer y cumplir a los consumidores se vuelve el objetivo de las compañías que adoptan el concepto de calidad como estrategia competitiva.

Para acceder a la producción con calidad, se deben modificar las formas de operación tradicional en toda la empresa. Por un lado, la

(9).- La calidad en las Empresas Mexicanas. En expansión, noviembre 1992, página 25.

alta dirección debe asumir un papel que permita desarrollar los cambios y que, además, se involucre totalmente en todos y cada una de las funciones que desarrolla la empresa.

Aunque siempre ha sido la alta dirección la que toma las decisiones, el

cambio para lograr la calidad requiere de una estructura mas funcional, donde las ideas fluyan desde el operario hasta la alta dirección para que de esta forma se logre la participación total y se facilite la detección de los problemas.

En teoría esto parece muy sencillo, pero no lo es; todo esto implica un estilo participativo de mando al cual los mexicanos no estamos acostumbrados y por otro lado, se requiere un cambio en el enfoque del liderazgo. Hay que descubrir al lider que sea capaz de realizar su función en pro de la organización; Sin embargo, si no se crean los mecanismos que posibiliten un cambio real en las empresas, todo se queda a nivel de discurso. Por ello, se hace indispensable la planeación de un proceso de calidad fundamentada en información de todos los competidores, que por el hecho de representar un peligro a la empresa, al mismo tiempo sirve de parámetro para la productividad y por ende, de la calidad.

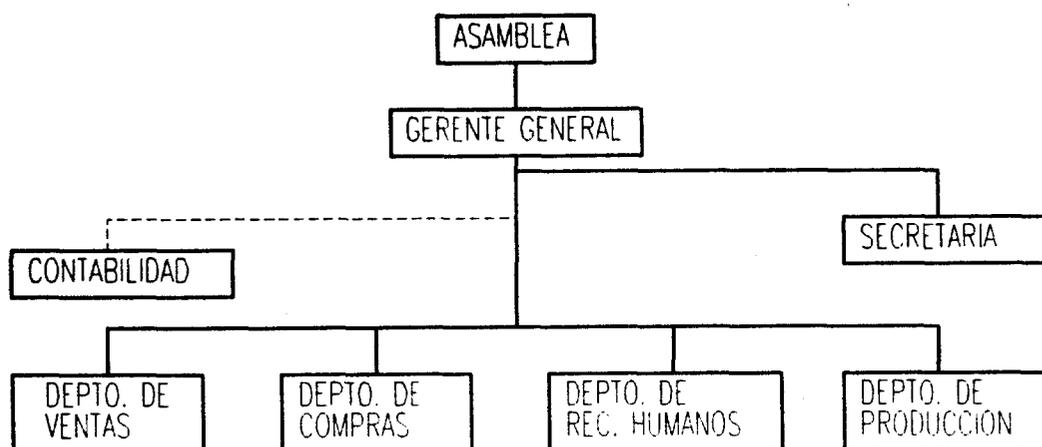
El logro de la calidad requiere de cambios en las relaciones laborales. El trabajo debe realizarse bien "desde la primera vez", para lo cual, se requiere no solamente de buena voluntad de quien

lo realiza; sino además conocimiento y pericia que se obtienen mediante la capacitación y el adiestramiento, buenas condiciones de trabajo, tanto materiales como económicos (esto es, salud y seguridad en el trabajo, ambiente laboral propicio) y, desde luego, que el personal participe en los beneficios que provoca el aumento de la productividad debido a la implantación del proceso de calidad.

Ahora continuemos con los resultados de la encuesta realizada al SR. ALFONSO ARREGUIN, Gerente General de "LITOGRAFICOS GARAY S.A.", quien, define la CALIDAD como: "La satisfacción completa del cliente en todos los aspectos". Y la productividad como "La asignación de recursos necesarios para equis producto cubriendo las especificaciones de calidad, servicio, soporte y demás rubros que hacen que se obtenga todo a tiempo y sin descuidar recursos".

**RECURSOS HUMANOS.-** en el aspecto de los Recursos Humanos, se analiza el papel y la participación del personal en los procesos de calidad.

El personal en ésta pequeña empresa es de gran importancia ya que con su participación es posible lograr los procesos de calidad. El personal trabaja eficientemente porque se le capacita para el manejo de toda la tecnología, además están concientes de que su participación es necesaria y benefica tanto para el trabajador como para la organización.



ORGANIGRAMA DE LITOGRAFICOS GARAY, S.A.

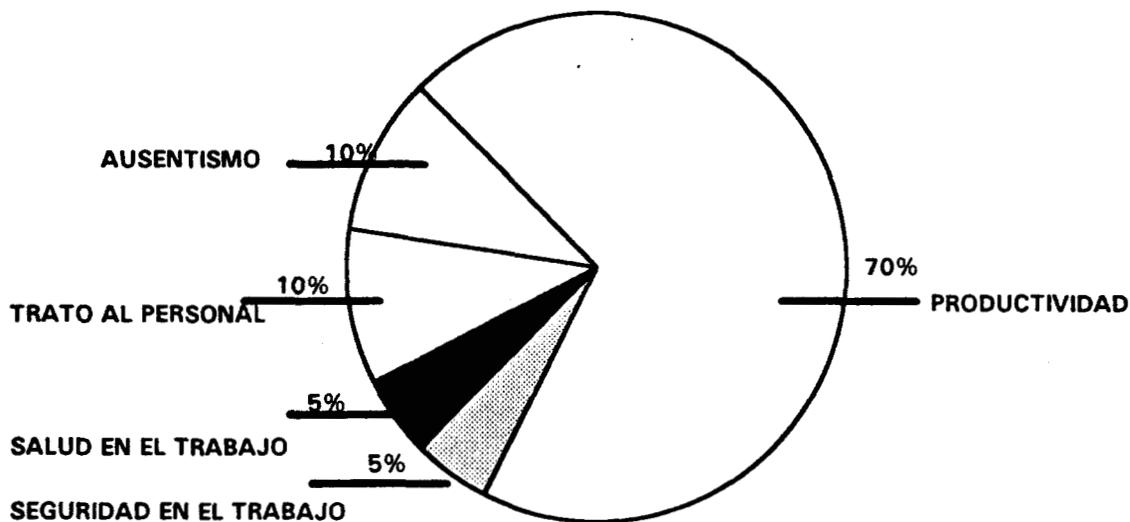
La capacitación no es periódica, solo se le da al personal de nuevo ingreso, y/o cuando la tecnología es nueva o cuando se cambia de puesto a algún trabajador; sin embargo, los gerentes se preocupan por estar al día en las innovaciones del mercado y asisten constante a los cursos de actualización.

El Gerente General de ésta pequeña empresa ha formado un grupo con todos los trabajadores, para que se reúnan una vez a la semana dentro del horario de trabajo para tratar asuntos relacionados con las labores diarias; es decir, como realizar su trabajo mas rápido, como evitar riesgos, como mejorar la calidad, atención al cliente entre otros.

Por otra parte, el Gerente General, es muy cuidadoso y estricto y está pendiente de la atención que se le dé al proveedor y sobre todo al cliente, así mismo cuida el ausentismo, productividad, salud en el trabajo, rotación de personal, seguridad en el trabajo

y trato al personal. De estos elementos le concede mayor importancia a la productividad puesto que es parte de los objetivos de la organización pero para que el personal sea productivo, no debe de haber ausentismo, tratar bien al personal, salud y seguridad en el trabajo.

#### ALGUNOS ASPECTOS DEL PERSONAL PREOCUPAN MAS QUE OTROS



148246

**LIDERAZGO.-** Este aspecto explora la participación de la alta dirección como líder del proceso de mejorar la calidad en las empresas tiene gran importancia para el Gerente, ya que considera que es uno de los factores principales para que la empresa logre sus objetivos.

"El ser líder no implica saber mandar sino penetrar en la personalidad, para que a través de ellos, logremos nuestros objetivos".

Esta empresa ha puesto mayor atención en implantar un estilo participativo de mando; es decir, influir mas en los trabajadores para lograr mayor participación en el control de calidad. Definir con claridad las responsabilidades, formar equipos de trabajo de personal y buscar mayor puntualidad en la realización de las actividades, ya que es este es el punto clave para asegurar un cliente: la puntualidad en la entrega.

"El papel primordial lo tiene que jugar el máximo dirigente de cada organización. Tiene que ser él quien diseñe e impulse la productividad. En el líder reside la principal responsabilidad de lograr un cambio hacia la calidad, entendida está como un proceso permanente y organizado, de superación continúa en beneficio de aquellos a los que servimos para dejarlos satisfechos". Son palabras del propio Gerente General, Sr. Alfonso Arreguín, quien continua, "con la enorme competencia que ya existe, no hay otra salida que la de buscar dar buenos productos a la clientela."

**SATISFACCION DEL CLIENTE** .- Para nuestro entrevistado, satisfacer al cliente es lo primordial. Porque reconoce que los clientes son la base principal para mantenerse.

R: ¿Pero, que hace para satisfacer al cliente?.

R: "Hago dos cosas; primero, producir con calidad y segundo, ser puntual en las entregas; porque el objetivo aparte de hacer clientes es asegurarlos;

E: ¿Cómo?

R: Siendo eficientes en la producción y cumpliendo a tiempo, Si se logra asegurar al cliente, significa que está satisfecho con la producción que se le está ofreciendo.

E: ¿No le parece que a los mexicanos aún nos falta mucho para ser consumidores exigentes?.

R: No, creo que estamos en ese proceso porque cada vez hay más productos del exterior en el mercado mexicano, sobre todo productos chinos de mala calidad y otros no tanto y el consumidor ya empieza a comparar y a establecer juicios. Ya tiene alternativas y esa, es su mejor formación".

**COMUNICACION.-** La administración de una empresa con orientación hacia la calidad debe sustentarse con la comunicación.

Lo que pudimos apreciar, en los comentarios del Gerente Gerenal, existe una estrecha comunicación entre todos los integrantes de la empresa y esto se debe a que son solo 25 personas en total las que la integran. Existe comunicación en el sentido de que el Gerente

plática con sus empleados ya sea en grupo o individualmente para exhortarlos a trabajar bien, que participen tanto para beneficio de ellos como para la organización. Es decir, los motiva a "ponerse la camiseta" consientemente porque esto traerá beneficios a todos.

**TECNOLOGIA.-** La tecnología que se utiliza en la producción es esencial para el logro de la calidad; y el Sr. Alfonso Arreguin lo tiene bien presente y esta consiente de que su maquinaria no es la mejor pero cada vez que tiene oportunidad la mejora e incrementa.

Hasta hace cuatro meses contaba con 05 máquinas y ademas absoletas pero, tuvo la oportunidad de adquirir dos nuevas máquinas de origen Alemán que han mejorado grandemente su producción. La adquisición de esas nuevas máquinas la hizo porque sus pedidos se incrementaron y ya no era posible surtir a todos a tiempo, lo cual le traía grandes problemas porque disminuía su cartera de clientes. Además, tiene en mente adquirir una nueva maquinaria de inyección por burbuja de plástico la cual le permitirá innovar productos demandados en el mercado lo que traerá como consecuencia un incremento en las ventas y por lo tanto en las utilidades.

**ASESORES EXTERNOS.-** Tienen asesores externos en cuanto a contabilidad, producción y diseño, ya que dado el número de empleados, el Sr. Arreguin expresa que la contabilidad sale más barata y mejor manejada por un departamento exterior. Del tal suerte, que si no funciona se cambia de despacho y se evita

liquidaciones de personal.

En el diseño hay asesoría en cuanto a software para el manejo de presupuestos para hacer más eficiente los tiempos de "scanner" es imprescindible la asesoría para un mejor manejo.

En producción se asesoran por medio de la cámara de la industria del cartón, observan nuevos productos, nuevas máquinas y posibilidades de compra.

**PLAN DE CALIDAD .-** Descubrimos que no existe un plan de calidad ya estructurado o sea como tal redactado y con objetivos específicos, pero aún con la inexistencia de este documento se pudo notar que los productos que se producen tienen gran calidad; es decir, se cuida la calidad del producto antes de salir de la empresa revisándolo conscientemente porque este producto es a su vez un insumo para otros bienes por lo tanto, debe de tener una gran calidad de lo contrario, le sería rechazado. La calidad final la cuidan dos elementos de la empresa que se encargan de revisar por uno los impresos que van saliendo de la máquina. También revisan en forma muy cuidadosa los cortes para que se doblen en lugares correctos, para que no queden lugares sin impresión.

El Sr. Alfonso Arreguín concluye que su plan de negocios respecto a los objetivos del logro de calidad y productividad son muy favorables puesto que están trabajando con vigor para que así sea. Algunos de sus políticas para lograr los objetivos son: hacer todas

las cosas legalmente para evitar riesgos que traerían consigo grandes desembolsos económicos y desprestigios. Cumplirle al cliente. Entregarle los pedidos a tiempo y con calidad.

E: ¿Considera usted que su empresa podría competir, inclusive con las del extranjero?

R: "Considero que la empresa si es competitiva puesto que no hay rechazos por parte de mis clientes por otro lado, los desprestigios de materia prima son cada vez más menores y nuestra empresa está creciendo tanto cuantitativamente como cualitativamente, tal vez no es lo suficientemente grande pero si puede competir con cualquier producto relacionado, claro está con esta rama industrial en mi giro.

## C O N C L U S I O N E S .

Para el pequeño y mediano hombre de negocios se está haciendo cada día más difícil sobrevivir, a medida que los negocios han progresado y se han hecho más científicos, los grandes negocios han adoptado una técnica de administración, llamada método científico, este enfoque hacia la administración requiere que el gerente reconozca y defina con claridad los problemas de su negocio antes de que empiece a actuar, una de las principales dificultades con el hombre de pequeños negocios es que él se encuentra tan cerca de su negocio, tan ocupado en las operaciones cotidianas que le resulta bastante difícil darse cuenta de sus propios problemas en torno a la organización.

En la mayoría de los casos, así como en el ejemplo presentado, quien opera un pequeño negocios es innovador, un hombre con imaginación e iniciativa, lleno de deseos de triunfo, ya que son estos los factores que determinan precisamente que esté solo en su propio negocio, contratando personal de apoyo a familiares, amigos o conocidos sin los conocimientos suficientes que permitan al dueño mirar objetivamente hacia el futuro, así mismo cuando las empresas son chicas, tratase de la rama industrial, de servicios, de cartón, etc. el administrador solo piensa en producir con calidad y en los tiempos establecidos, sin voltear a su alrededor para darse cuenta

que la capacitación a su personal es muy importante, así como la tecnología que está utilizando, el ambiente de trabajo que ha creado con su personal, el tipo de comunicación que está utilizando, el estilo de liderazgo, la motivación, etc., son algunos factores que aparentemente para el administrador de éste tipo de negocios no son tan indispensables como el cliente, y proveedor pero que sin embargo, son la base fundamental para lograr una administración objetiva, que cumpla con los objetivos planeados.

No es conveniente pensar que la empresa grande tiene todas las ventajas. El ser grande tiene sus ventajas, pero en algún momento la flexibilidad, simplicidad y relaciones personales de la pequeña empresa le proporcionan una ventaja competitiva tremenda sobre la empresa grande.

Para finalizar, a continuación presentamos las fórmulas para el éxito, y que el hombre de negocios debe tomar en cuenta para convertir sus ideas en utilidades.

1. Ofrecer un producto o servicio que sea necesario ya que el consumidor de hoy es demasiado sofisticado para que se le venda un producto. El gerente debe ofrecer un producto o servicio que sea definitivamente necesario para sus clientes potenciales. Usted deberá usar la posibilidad de aumentar las ventas mediante publicidad y la promoción.

## G L O S A R I O

**ADIESTRAMIENTO.-** Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

**AUSENTISMO.-** Es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad o licencia legal. Es decir, es la suma de los períodos en que los trabajadores de una organización no están en el trabajo.

**CAPACITACIÓN.-** Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

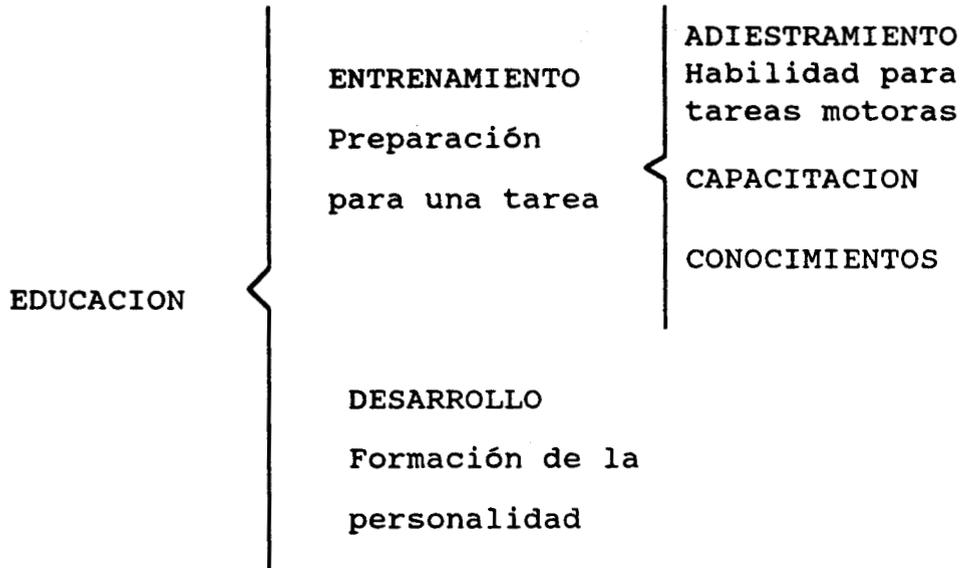
**COGNICION.-** Se entiende lo que las personas saben sobre sí mismas y sobre el ambiente que las rodea.

**DESARROLLO.-** Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, habilidad, hábitos, problemas humanos y capacidad para dirigir)

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL.-** Es un programa educacional a largo plazo orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de una organización.

**ENTRENAMIENTO.-** Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo

físico o mental para poder desempeñar una labor así pues el entrenar forma parte de la educación.



**EJECUTIVO.-** En una organización, es aquella persona que tiene la responsabilidad particular de mantener la balanza de las inducciones y contribuciones.

**INCENTIVO.-** Es la gratificación tangible o intangible a cambio de la cual las personas se hacen miembros de una organización.

148246

**MERCADO DE TRABAJO.-** Está constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, por candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

## B I B L I O G R A F I A.

1. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos Trillas; 2ª edición México, 1973, pag. 525.
2. Cazares Hernández Laura, Chimsten, Jaramillo Leui Enrique. Técnicos Actuales de Investigación Documental Trillas 1ª edición México 1986.
3. Chiavenato Adalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill, 1ª edición México 1983. pag 578.
4. Reyes Ponce Agustin. Administración de Personal. Limusa 1ª edición México, 1983. Pag 239.
5. Smith, Theodore A. Estrategia Dinámica en los Negocios. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1979, Traductor: Julio Coro Pando, 1ª edición, pag. 219.
6. Steiner, George. Ed. CECSA, México, 1988, pag 19-39.
7. Acle, Tomasini Alfredo. "administración de Empresas: Perspectivas Macro, Desafíos Micro". En expansión. Num 582. Enero 1922, Vol. 24 pag 29-31.
8. Acle, Tomasini Alfredo. "Capacitación: Asunto Estratégico. En

Expansión. No. 604. Nov. 1992, Vol 24. pag 139-140.

9. Casares, Pablo. "Comunicación: Liderazgo para la Productividad".  
En Expansión Num. 592, Junio 1992. Vol. 24. pag 104.

10. De la Vega, Ulibarri Angel. "La productividad no es como la  
pintan". En Expansión. Num. 603, Noviembre 1992, Vol. 594, Julio  
1992, Vol. 24, pag 98-99.

11. Escotto, Marco Antonio. Factores que inciden sobre la  
productividad". En Expansión. Num. 603, Nov. 1992, Vol. 24, pag.  
147-149.