



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**TITULO: DIFICULTADES QUE OCASIONA EL CAMBIO EN LAS PRÁCTICAS
LABORALES**

TESINA PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA SOCIAL.

PRESENTA: ADRIÁN CAMARGO GÚZMAN.

MATRICULA 97323118

ASESORES:

Mtro. Víctor G. Cárdenas Glz.

Mtra. Irene Silva Silva

México , D.F. Noviembre del 2006.

INDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i>	4
<i>1 BREVE BOSQUEJO DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO</i>	6
1. 1 La Evolución de la Participación Laboral en el Proceso del Trabajo (Taylor, Henry, Fayol y Mayo)	6
1.2 Estrategias de Motivación en el Trabajo	10
1.2.1 Paternalismo	10
1.2.2 Gerencia Higiénica	10
1.2.3 Negociación Implícita	11
1.2.4 Competencia	11
1.2.5 Motivación Interiorizada	12
1.2.6 Teoría de la Expectativa	12
1.2.7 Teoría de Maslow	12
1.2.8 Teoría de las Necesidades de Mc Clelland	13
Conclusión	14
<i>2:INTERPRETACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL ÁREA LABORAL</i>	15
2.1 Factores que Influyen en la Participación del Trabajador dentro de su Área Laboral	15
2.1.1 Estructura Organizacional	15
2.1.2 Comunicación Organizacional	16
2.1.3 Modelo Participativos	19
2.1.4 Desarrollo Organizacional	19
2.2 Administración por Objetivos	23
2.2.1 Grupo democrata	25
2.2.2 Circulos de Calidad	28
2.2.3 Planeación Estratégica	33
2.2.4 Bases Teóricas del Modelo Formación de Equipos de Trabajo A.J.	36
2.2.5 Administración por Resultados	36
2.2.6 Modelo Formación de Equipos de Trabajo	43

3 Metodología de la investigación	48
3.1 Planteamiento del Objeto de Investigación	48
3.2 Hipótesis	48
3.3 Objetivos	48
3.4 Población	48
3.5 Escenario	48
3.6 Diseño de Investigación	49
3.7 Definición de Categorías	49
3.8 Procedimiento de Investigación	51
3.9 Instrumento	61
<i>4. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA</i>	<i>61</i>
<i>4.1 Gráficas</i>	<i>69</i>
<i>CONCLUSIONES</i>	74
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	77
<i>ANEXOS</i>	80

INTRODUCCIÓN

El proceso participativo a través de los tiempos, dentro de las organizaciones laborales, ha evolucionado de tal forma que, éste campo se ha convertido en objeto de investigación.

La psicología social organizacional, es una parte de la psicología social que se enfoca en la influencia de una persona en otra. Una de las preocupaciones de la psicología social es el cambio, esto es; cómo ponerlo en práctica y reducir las barreras para su aceptación, creando patrones de comunicación, las formas en las cuales las actividades del grupo pueden satisfacer las necesidades individuales y los procesos de toma de decisiones en el grupo y aceptando los cambios que traen costos-beneficios para la supervivencia de la organización.

El interés central de éste estudio, es que al estar inmerso en el proceso laboral y sus implicaciones *sociales*, queda de manifiesto una explotación que los nuevos procedimientos generan, lo cual no es proporcional a lo que se les retribuye económicamente a los trabajadores, sin embargo ésta problemática puede ser “*enmascarada*” con adjetivos emotivos como lo son: personal eficiente que se adecúa a los nuevos cambios, que las empresas trasnacionales vienen a imponer para tener ahorros y una ganancia mayor con los nuevos modelos productivos, y siendo como ellos las llaman “economías emergentes” debemos adaptarnos a la nueva cultura laboral existente, de productividad, avalada por el gobierno federal y apoyando a toda empresa que tenga capital fresco en nuestro país; un ejemplo puede ser que quisieron cambiar la ley federal del trabajo, para estar al servicio de las empresas.

Para el estudio de la presente investigación, se toman principalmente algunos autores, iniciando con una descripción general del estudio del modelo de formación de trabajos de equipo de Jiménez, A. (1975); éste tratado como una alternativa para implantar en escenarios laborales mexicanos.

Posteriormente en la base teórica de este trabajo, se menciona el surgimiento de las primeras formas de participación en la organización del trabajo, a través de los talleres artesanales, las teorías propuestas por Taylor(1911), Fayol y Mayo(1932), así como las teorías motivacionales que proponen una alternativa de solución al problema de la participación en el trabajo, después planteo los modelos participativos propuestos, como alternativas estructuradas, que involucran dentro de su procedimiento e ideología, conceptos como el de Estructura, Sistema de Autoridad, Tipos de Comunicación, y Tipos de Poder, factores que definen en forma particular , esencialmente para facilitar la comprensión de este estudio, al tiempo de involucrarlos como parte característica de algunos modelos participativos clásicos como: Desarrollo Organizacional,

La administración por objetivos, grupos democráticos, y los círculos de calidad. Los modelos más actualizados que introducen los elementos de Estructura Estratégica y cultura como son: La planeación estratégica, filosofía de las mejoras continuas y el modelo formación de equipos de trabajo que conllevan dentro de su base teórica elementos como la cogestión, el autocontrol y la administración por resultados.

El trabajo aquí presentado se desarrolla en la ciudad de México, en el departamento de mezclado de la empresa Sabritas, que se dedica a elaborar productos como lo son frituras y golosinas, es en éste departamento donde se realiza el mezclado de los condimentos donde puede apreciarse algunas cuestiones antes mencionadas sobre las relaciones laborales y algunas *“relaciones de poder” por parte de los ejecutivos de la empresa.* En el departamento de mezclado se vio la necesidad de reestructurarse, para ajustarse al tiempo actual, buscando una mejor organización y un control eficiente tanto de los recursos materiales, como humanos. Creando responsabilidades compartidas, que resulten en una mejora en la calidad de trabajo, que ahí se desarrolla, incrementando la potencialidad y la seguridad de su gente y un cambio a una cultura laboral, apoyada en nuevas formas de trabajo, como son, Desarrollo organizacional, administración por objetivos, grupos democráticos, círculos de calidad, planeación estratégica; Que serán de gran ayuda para alcanzar objetivos claros. Creando un cambio de actitud y de conducta los integrantes de mezclado, para crear un grupo cohesivo y disciplinado para el nuevo reto que se presenta. Para llevar a cabo éste estudio se emplearon algunas herramientas, como la entrevista.

MARCO TEORICO

En nuestra vida diaria tenemos expectativas y necesidades que tenemos que cubrir y deseos de logros, lograr un status y autoridad para poder influir a otras personas en su desempeño, en cualquier ámbito laboral que se desempeñe, facilitando su proceso y motivandolo, que esto es una vía de satisfacciones personales como lo mencionan las teorías de la expectativa, de Maslow y la de necesidades de Mc Clelland.

1 Breve bosquejo de la organización en el trabajo

Los individuos muestran al máximo su carácter básico de sociabilidad, reaccionan al cambio o a la participación mediante el desarrollo que asimilan en su entorno social y las nuevas interacciones.

A la psicología social organizacional la podemos definir de la siguiente forma: **sistemas sociales que tienen como base las actitudes, percepción, creencias, motivaciones, hábitos, y expectativas.**

En un principio, el proceso de trabajo estaba determinado por el valor de uso y de consumo, por parte de la comunidad que los fabricaba, y no había un intercambio mercantil.

La división del trabajo se basaba en criterios fisiológicos, como la edad, el sexo, las aptitudes y la resistencia física. Fue cuando aparecieron los esclavos y la servidumbre.

“Es hasta la edad media, a fines del siglo XVIII, que surgió como forma dominante de organización productiva urbana el taller artesanal, que perduró y culminó en las corporaciones de oficios” (Neffa; 1982,43)

En los cuales los útiles de trabajo, las materias y el producto final, podían permanecer con el trabajador que ejecutaba la tarea. Este oficio sería institucionalizado por el sistema corporativo donde existía una estructura jerárquica vertical de la autoridad.

La intensidad del uso de la fuerza de trabajo, estaba regulada básicamente por rígidos límites institucionales, a la duración diaria y semanal de trabajo, y de manera específica, por la posibilidad de adecuar el ritmo de trabajo en la fatiga experimentada.

1.1 La evolución de la participación laboral en el proceso del trabajo (taylor, henry, fayol y mayo)

"A finales del siglo XVIII surgió el Capitalismo Industrial, donde aparecieron los productos como la mercancía y la división del trabajo, que permitió la decisión entre el valor de uso y el valor de cambio, dándose una formación económica social, ya que el poseedor de los medios de producción y de subsistencia encuentra en el mercado, al trabajador libre como vendedor de fuerza de trabajo. "(Neffa,1982;49)

Es así como se establece la relación salarial entre el capitalista y el trabajador, como ocasión en acto de compra de fuerza de trabajo, siendo una relación de intercambio subordinado, cuyas

modalidades varían de acuerdo a las fuerzas productivas y al crecimiento económico. Así surgió la manufactura definida como:

"Organización basada en la división del trabajo y en la combinación de operaciones diferentes o heterogenias, que son el resultado de una actividad artesanal y que se aseguran de manera permanente a obreros individuales."(Neffa, 1982;69)

Según éste autor la jerarquía era lineal y no piramidal, permitiendo la movilidad profesional.

Fue así como surgió la revolución industrial, que introdujo las máquinas. El cambio fundamental consiste en que ahora el instrumento que trabaja es la máquina y el trabajador alimenta a la máquina con materia prima, recoge el producto, vigila y controla, generando así la especialización al servicio de las máquinas.

Hacia fines del siglo XIX el capitalismo estaba en plena expansión, y se requería, de aumentar rápidamente la producción, para hacer frente a una creciente demanda. Los métodos de gestión de personal, se desarrollaban, con el objeto de reducir el tiempo de trabajo socialmente necesario para cada tema.

"La incorporación la ciencia y la tecnología en el proceso productivo, provoca, como consecuencia, el crecimiento absoluto y relativo de trabajadores improductivos, dotados de una elevada calificación. Esa élite técnica recibiría posteriormente, la delegación de tareas de vigilancia del proceso del trabajo, los servicios de comercialización y la concepción del proceso del trabajo..." (Neffa,1982;71)

El aumento de la productividad era el objetivo central, buscando su logro, se permitiría incrementar los salarios y al mismo tiempo se aseguraría una paz social. Para lograr estos objetivos aun era menester recurrir a la organización científica del trabajo, donde se aprovecharon las aportaciones de Taylor. Los tres principios de Taylor de los cuales emana la organización científica de trabajo son las siguientes:

1- Reunir todos los elementos de conocimientos tradicional que estaban en el pasado en posesión de los obreros, desclasificar esa información, de hacer una síntesis y de extraer de los conocimientos reglas y fórmulas.

2- Todo trabajo intelectual debe ser sacado del taller para ser concentrado en las oficinas de organización y de planificación.

3- La tarea de cada obrero debe ser prevista en su integridad por la dirección al menos un día antes.

Cada obrero recibe instrucciones escritas por completo, describiendo en detalles, las tareas que él

debe cumplir, ¿cómo habría que hacerlo? Y ¿cual es el tiempo asignado para ello?. La oficina encargada de estudios, organización y métodos debe pensar por los hombres.

“El Taylorismo u Organización Científica fue definido por su creador como "El conjunto de relaciones de producción internas al proceso del trabajo, basado en el estudio organizado del trabajo, el análisis del trabajo en sus elementos más simples y el mejoramiento sistematizado de la actualización del obrero en cada uno de dichos elementos" (Neffa:1982;86-87)

De tal forma se pensaba que los trabajadores tendían a la vigilancia y al ocio dentro de la jornada de trabajo, para evitar o al menos retrasar, de esa manera, la ocupación.

De esta forma Taylor concibe al trabajo, con un sistema de autoridad que adopta una forma piramidal y jerárquica, donde la delegación del poder y la responsabilidad se hacen en cascada, completado con un sistema financiero (multas) y represivos para asegurar la obediencia.

“Por estas razones puede afirmarse que el Taylorismo, es un sistema de dominación social que arranca al obrero la capacidad de decidir sobre su proceso de trabajo, sobre su producto y sobre sus condiciones de trabajo.

El sistema salarial ocupa una parte importante dentro del sistema de trabajo de Taylor, este es el instrumento patronal, que serviría para estimular e incentivar el trabajo".(Neffa,1982;89)

Posteriormente el trabajo de Fayol (1911) completaría la organización científica del trabajo, al nivel de funciones administrativas de toda la empresa.La ciencia administrativa promovida por Fayol se estructuraba en 14 principios:

" 1) División del trabajo, 2) autoridad, 3) disciplina,4) unidad de mando, 5) unidad de dirección, 6) subordinación de los intereses particulares al interés general,7) remuneración, 8) centralización, 9) jerarquía, 10) orden, 11) equidad, 12) estabilidad de los cargos de personal,13) iniciativa y14) unidad de personal.

Fayol insistía en la necesidad de que haya un solo jefe, un solo programa, y una sola unidad, en las tareas de mando, y elaboró el concepto de Estado Mayor"(Neffa,1982;91)

“Dentro de la empresa Fayol distingue cada vez más claramente las, diversas funciones de la administración:Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.”(Neffa,1982;91)

Posteriormente surgió el Fordismo, que tuvo como principal innovación, en el año de 1914 a la línea de montaje, siendo esta, la cinta transportadora que permitió la instauración de trabajo en cadena .

Henri Ford abrió paso a la producción masiva de grandes series, con los estudios de organización científica de Taylor, naciendo así, técnicas operativas como: el estudio de tiempos y

movimientos, relacionada muy estrechamente con otra que fue llamado "Estudio del Trabajo" que estudia los métodos y la medición del trabajo.

Puede afirmarse que durante la década de los años 1960-1970, la organización científica del trabajo, entra en crisis, según éste autor, por las siguientes razones:

En primera instancia por la seria rigidez del trabajo, los costos sociales y económicos derivados de la extrema división del trabajo, y la rigidez, que impedía una mejor asignación de los recursos en la fuerza de trabajo.

La segunda instancia sería la defensa del empleo por parte de las organizaciones sindicales, lo cual implica que los ajustes del nivel de empleo se hicieran siempre con retraso, respecto de la caída o de variación de las producciones.

El tercer factor es el descenso de la tasa de crecimiento en las inversiones, comparadas con el periodo presente.

El cuarto factor es la nueva organización del proceso tecnológico que se orienta preferentemente en la sustitución del trabajo por el capital.

Pero ya antes de que se diera esta crisis, nacieron escuelas que preveían dichas problemáticas como, la llamada escuela de las Relaciones Humanas, que tienen como principal exponente a Elton Mayo. Que procura remediar algunas ineficiencias del Taylorismo-Fordismo, pero sin cuestionarlo.

“De esta escuela se desprendía la importancia de los sistemas de comunicación y la necesidad de ajustar la Organización formal, para incorporar a ella, los beneficios de la organización informal, sin renunciar a los objetivos de la lógica de la producción y de acumulación de capital.”(Neffa,1982:154)

La escuela de las Relaciones Humanas, inicia el estudio de las jerarquías de participación del hombre en la empresa., Herzberg con su teoría de las necesidades, y Maslow y su teoría de gerarquia de necesidades (que se describen posteriormente), hasta llegar a la búsqueda de la humanización del trabajo con la aparición de las Nuevas formas de organización en el trabajo (N F O T) definida por Burbidge en 1976, como englobado. Toda innovación, plantea Neffa(1982) hacer del trabajo una fuente de satisfacción más grande para la persona, y sería una respuesta a las modalidades actuales mencionadas a continuación:

La rotación de tareas o de puntos de trabajo

La ampliación de tareas

El enriquecimiento de tareas

Grupos Autónomos

Grupos Semiautónomo.

1.2 Estrategias de motivación en el trabajo

Con el movimiento de las relaciones humanas se dieron varias y diferentes estrategias para mejorar la participación y por ende, la productividad en las organizaciones:

1.2.1 Paternalismo.

"En este tipo de administración la gerencia trata bien al empleado ya que estos trabajarán más por la lealtad y la gratitud que por malos tratos y mucha supervisión"(Strauss/Sayles, 1981;34)

Se dice que éste tipo de administración no funcionó, ya que ésta, engendraba resentimientos en vez de gratitud y las prestaciones ya se tomaban como normales y obligatorias. Es bien sabido que el Paternalismo daba prestigio a una empresa si las prestaciones eran buenas, pero aún así, no funcionó. Este tipo de administración creó un tipo de competencia desleal, el objetivo era quedar bien con la gerencia que les daba mejores consideraciones, creando conflictos en los grupos de trabajo. haciendo que la productividad fuera alta, pero sin calidad.

1.2.2 Gerencia higiénica

"Es otro tipo de administración, que pasa por alto la gratitud y sostiene que las prestaciones generosas, las buenas condiciones. De trabajo y la supervisión amable, produce empleados satisfechos y por consiguiente, empleados satisfechos trabajan duro."(Strauss/Sayles;1981;35-36)

Dentro de ésta gerencia se dieron altos sueldos y prestaciones así como condiciones de trabajo con buena supervisión, pero los resultados en la practica de esta administración no fueron satisfactorios, ya que este tipo de motivación, hace que el empleado trabaje con un mínimo de esfuerzo. El empleado sólo hace lo que le corresponde y nada más, solo trata de cumplir su tarea. La gerencia higienica y la partenalista van muy juntas, porque se logró aumento de sueldo e igualar las mismas prestaciones de la gente de sabritas y las de manpower que eran contratadas para sabritas , pero no pertenecían a la nómina de sabritas, estos acuerdos fueron internos, solo el departamento de mezcladotecnia los tenia (La gerente fue liquidada).

1.2.3 Negociación implícita

"Es otro tipo de administración en donde se alienta al trabajador a producir un volumen razonable de trabajo acordado, promoviendo el cumplimiento, la compensación y la supervisión razonable, aunque la negociación es cuestión de entendimiento implícito, mas que un acuerdo explícito sobre condiciones."(Strauss Sayles,1981;35-37)

Las diferencias de la negociación implícita con otras corrientes ya descritas anteriormente son muy interesantes, ya que la producción y la supervisión razonable se acuerdan de una manera más o menos voluntaria entre ambas partes, el inconveniente de este tipo de motivación estriba en que la negociación implícita ofrece poca satisfacción egocéntrica así como sigue considerándose al trabajo como castigo, cada una de las partes hace algo desagradable a cambio de algo desagradable, y poca oportunidad de elevar la producción.

El hacer que trabajen por desacuerdos económicos hace que los conflictos internos se multipliquen, por darle carga de trabajo a los demás integrantes por una persona que no quiere trabajar al mismo ritmo de sus demás compañeros.

1.2.4 Competencia.

"Es otro tipo de administración que se caracteriza por el aumento de sueldo y ascensos, que se les da a las personas que destacan en el trabajo, este tipo de administración da satisfacción tanto humana como económica"(Strauss/Sayles,1981;38-39)

El inconveniente de esta estrategia es que no todos los trabajadores quieren progresar y por otra parte es difícil idear un método para saber, quienes son los más eficientes, y que a la vez, este método sea objetivo. Además de esto, el trabajador está más ocupado por quedar bien que por hacer bien el trabajo y en muchas ocasiones, el trabajador se hace muy dependiente, generando que la mayor parte de las veces haya frustración cuando hay "perdedores".

Esta administración por competencia, es muy dañina, causa muchos problemas por no ser objetiva y tener más favoritismo hacia cierta gente que se ocupaba en quedar bien con el jefe o proponer mejoras que él nunca hacía, creando conflictos internos.

1.2.5 Motivación interiorizada.

“Esta nos dice que la motivación se da proporcionando oportunidades para satisfacer necesidades por medio del desempeño del trabajo, así se interioriza la motivación de modo que el trabajador disfrute hacer un buen trabajo.”(Strauss/Sayles,1981;41-42)

El exponente más importante sobre este enfoque fue, W. Herberdger que en 1958 pone menos énfasis en la motivación de tipo económico y más en la necesidades egocéntricas, este dice que los trabajadores poseen habilidades creativas no aprovechadas y, bien dirigidas podrían contribuir a lo largo de los objetivos de las organizaciones.

Sus desventajas son claras, ya que este tipo de motivación es costoso para la empresa, existe supervisión excesiva de tipo autócrata y hay desmoralización.

La teoría dice que tiene desventajas como cualquier otra teoría pero no tan costosas, ni tiene tanta supervisión, como dice, al contrario, la creatividad y las habilidades son explotadas para el aprovechamiento en el trabajo, que hace cada uno de los integrantes ahorrandoles dinero en estudios de cómo desarrollar mejor el trabajo por saber cuáles son sus necesidades.

1.2.6 Teoría de la expectativa.

“Este tipo de administración sugiere que los empleados solo serán motivados a producir, si perciben que la producción es el camino que les dará una recompensa que satisfaga una necesidad para ellos, y esto les dará una satisfacción a su esfuerzo. Según esta teoría, a mayor esfuerzo mayor producción. Por supuesto debe haber retroalimentación a la motivación del empleado, de lo contrario la motivación declinara, si este se encuentra inseguro de su esfuerzo por alcanzar su recompensa.”(Strauss/sayles, 1981;45)

Las desventajas de este tipo de motivación son, que a través de la práctica es que el trabajador sigue la rutina, actúa por impulso, imita a sus amigos y toma decisiones basadas en una información limitada.

1.2.7 Teoría de maslow

En 1954 Maslow "formuló una teoría de las jerarquías de las necesidades, de acuerdo a este autor, existen cinco clases diferentes de necesidades: 1) Necesidades Fisiológicas, 2) de Seguridad (es decir, garantía), 3) Sociales (o participación), 4) de estimación y 5) necesidades de

"autorrealización," Maslow propuso que estas necesidades son comunes a todos los seres humanos y están arregladas en una jerarquía de prepotencia.

"En cualquier instante del tiempo sólo la más baja de las necesidades insatisfechas en la jerarquía, controla la conducta de la persona. , Después de que esta necesidad esta satisfecha declina en su totalidad, y la conducta de la persona entonces es controlada por la siguiente necesidad no satisfecha en la jerarquía."(K.N.Wexley, 1987,33)

Maslow decía que las necesidades Fisiológicas se deben satisfacer totalmente antes que las necesidades de seguridad tengan una influencia fuerte sobre la conducta y así sucesivamente hasta alcanzar la autorrealización que puede definirse como, la necesidad de crecer y desarrollarse psicológicamente para encontrar su propia identidad.

Limitaciones que se plantean en la Teoría de Maslow :

"No existe una base sólida para la hipótesis de, que otras necesidades sean activadas en el orden propuesto por Maslow, más aún el concepto de autorrealización esta pobremente definido"(K.N.Wexley, 1987,35)

"No existe una base sólida para la hipótesis de que se active una sola necesidad, en un momento dado. como propone Maslow, en lugar de ello, por lo general se acepta que la conducta de una persona puede estar influida por varias necesidades en forma simultanea"(K.N.Wexley, 1987,35)

1.2.8 Teoría de las necesidades de mc. Clelland.

"Mc Clelland planteo que en las personas existe tres necesidades que se adquieren con el tiempo, como resultado de las experiencias existenciales"(John, R. Shemenrhord, 1987;122)

Necesidad de Logro: Mc Clelland, propone que es el deseo de hacer algo mejor o con mas eficacia para resolver tareas o manejar tareas complejas.

Necesidades de Filiación: Es el deseo de mantener y establecer relaciones amistosas con otras personas.

Necesidad de Poder. Deseo de controlar a otras personas, influyendo en su conducta para ser responsable de otras personas.

Las necesidades modifican a las personas y cada una puede ser asociada con las preferencias laborales de los individuos.

Conclusión

Las observaciones de cada una de las administraciones mencionadas, no es por que se haya implementado cada una de ellas en el área de mezcladotecnia, sino fue la similitud de esas teoría con las prácticas que se desarrollaban en el departamento de mezcladotecnia.

Ejemplo: Se incremento mas, pero, bajo la y la competitividad fue desleal por ser el objetivo quedar bien con la gerente, que daba mejores condiciones económicas y de reconocimientos.

2: Interpretación de la participación en el área laboral

Las personas hacen cosas conjuntamente, trabajan y juegan juntas.

Estas interacciones es parte fundamental para la psicólogos sociales, y es importante saber el comportamiento de los grupos que es el resultado de sus interacciones, cual es su influencia hacia el otro. El cambio en el comportamiento de los nuevos miembros del grupo que van a tener que adaptarse al área laboral.

Antes de realizar cualquier estudio que haga referencia al área laboral, se hace necesario “contextualizarlo”, es decir, se debe tener en cuenta al tiempo, momento, circunstancia, así como sujetos de estudio, ya que cada observación “obedece” solo a un espacio y tiempo determinados.

2.1 Factores que influyen en la participación del trabajador dentro de su área laboral

Posteriormente de estas teorías surgieron, los clásicos modelos participativos, como una forma de llevar al trabajador, al logro de metas y objetivos organizacionales. Estos modelos establecerían un procedimiento que involucran factores de conjugación, con la participación. en el trabajo.

Entre los factores de conjugación se encuentran: 1) La Estructura Organizacional, 2) Los tipos de Comunicación, 3) Las formas de ejercer el Poder, Sistema de Autoridad, que describiré en forma particular, y posteriormente relacionaré en cada uno de los modelos, sumándose a estos, el procedimiento, ventajas y desventajas con el fin de facilitar su comprensión.

2.1.1 Estructura Organizacional

Para diseñar la estructura de una organización, en general es necesario determinar sus objetivos organizacionales, que son responsabilidad de la alta administración en la organización, particularmente del presidente de la mesa directiva.

“El departamento de personal por lo general, es el que está capacitado para hablar con autoridad, acerca de la disponibilidad y niveles actuales de salarios, de las diversas capacidades o especialidades en el mercado de mano de obra y de estándares contra los cuales se puede evaluar el desempeño de las personas en la organización total.” (Wendell, 1991; 182)

Una vez que se determinan los objetivos, se puede planear la estructura de la organización. El propósito de planear una estructura dentro de la organización, es dividir la tarea total que se ha de desempeñar en unidades eficientes y buscar su integración apropiada.

En la planeación de las estructuras organizacionales la empresa se divide en segmentos tales como posiciones, departamentos, y divisiones.

No solo existe una subdivisión del trabajo en una escala horizontal, con diversas personas desempeñando distintas tareas a través de la organización, sino también, existe una subdivisión de trabajo en una escala vertical en la que los niveles más altos de la organización son responsables de la supervisión personal, de las condiciones de subgrupos y planeaciones más completas. Así la administración del trabajo ocurre a todos los niveles incluyendo mesas directivas, abarca planeación, coordinación y control.

“La planeación de las estructuras organizacionales están recíprocamente relacionada, con el flujo de capital, comunicación, y materiales, a través de una organización.” ((Wendell, 1991;182-183)

Así tenemos que la estructura formal organizacional determina la naturaleza y el alcance de los diversos puntos individuales, los componentes del proceso de especialización, el nivel de desempeño que se requiere, y las cualidades necesarias para llevar a cabo las tareas. Además la naturaleza de la tarea determina su precio.

“Así los estándares de desempeño, planeación de fuerza de trabajo, empleo y estructura de sueldo y salario se efectuarán, además el crecimiento” de un empleado se dará en función del puesto que desempeña es decir, el desarrollo y la capacitación de los empleados también se afectarán.” ((Wendell, 1991;183)

De acuerdo a lo anterior, la estructura se puede definir como:

“El patrón establecido de realizaciones entre los componentes o partes de las organizaciones” ((Wendell, 1991;184)

Cuando el término estructura de la empresa, se basa en el concepto de órgano.

“Entendiendo como órgano, el grupo de hombres que decide o ejecuta una determinada actividad.” (Asociación Española de Directivos, 1975;94)

Así serán órganos el director general, el taller y un departamento, por solo mencionar algunos.

2.1.2 Comunicación organizacional

“El Factor Comunicación Organizacional, aparecerá como elemento importante en la estructura de una organización, ya que, la ordenación Jerárquica de los órganos da lugar a los niveles de la estructura que están constituidos, por órganos o partes de ellos de la misma categoría Jerárquica cualquiera que sea la función que desempeña”. ((Asociación Española de Directivos, 1975;83)

Los diagramas organizacionales suelen destruir la estructura en términos importantes de componentes de subsistema y en términos de realizaciones de autoridad formal aproximadas. Teóricamente para alcanzar los objetivos de una empresa puede estructurarse según únicas formas puras:

a) Estructura lineal

Es aquella en la que el subordinado recibe órdenes de un solo jefe, a quién tienen que rendir cuentas de su actuación.

Las características de la estructura lineal son las siguientes:

- 1) Se basa en las relaciones superior—subordinado o jerarquía.
- 2) Posee líneas directas de responsabilidad y autoridad.
- 3) Con la creación de cada nuevo nivel de estructura se alcanza mayor especialización personal. A medida que la empresa crece, los jefes superiores desempeñan tareas cada vez más complejas.
- 4) Unidad de Mando: La idea fundamental es que es transmisora de órdenes.

Responsabilidades y atribuciones.

Es el principio fundamental de la estructura lineal, que dice "Cada unidad personal de la organización sólo tiene un jefe inmediato". La razón de este principio estriba en el hecho de que, es difícil que las órdenes emanadas de varias personas no sean distintas e incluso contradictorias, produciendo efectos desfavorables en jefes y subordinados.

"Por esto cada persona debe tener determinado de quién dependen, quienes dependen del, sus áreas, funciones, responsabilidades y atribuciones."(Asociación española de directivos)

b) Estructura funcional

También llamada de los jefes especialistas. autoridad dentro de la especialidad.

"Este tipo de estructura se basa en admitir que todo los subordinados situados en un escalón dependen de todos los jefes del escalón inmediato superior, para aquella especialidad en la que el jefe es el experto." (Asociación Española de Directivos, 1975;95)

De esta forma cada escalón está en contacto directo con la dirección, no a través de un sólo punto, como sucede en la estructura lineal, si no a través de tantos puntos como componentes tiene el escalón inmediato superior.

“La complejidad de este sistema ha traído la imposibilidad de su aplicación práctica, pero las indudables ventajas que para la empresa moderna tiene la especialización a llevado a crear un concepto, que es la del Staff o estado mayor. La estructura funcional también es llamada estructura piramidal (el plan escalafón); es un método de participación mediante el cual todos los niveles de la organización pueden dar aportaciones según su capacidad.” (Asociación Española de Directivos, 1975;111)

Según esta asociación de directores (1975), se les pide a los miembros de todos los niveles que se comprometan a aumentar la productividad de su trabajo. Esto lo consigue de forma individual o a través de reuniones de grupo; en las que reciben, crean, discuten y evalúan todas las ideas que pueden mejorar la productividad.

Esto es establecer objetivos, la gente que encabeza los grupos, son evaluados para ver su capacidad de cumplir las metas propuestas, siendo el encargado el área el que conoce mejor el proceso y como optimizar el tiempo, la gente y el equipo de trabajo. Cuando sus propuestas superan su jerarquía, se reúne con las personas indicadas, para discutir sus ideas y si son aceptadas, se hace una minuta que tiene toda la información de lo que se va a hacer, quien lo va a hacer y en que tiempo.

c) Estructura piramidal

“La estructura piramidal funciona a través de ámbitos de supervisión, definido como, la supervisión que un jefe ejerce, en un número determinado de subordinados directos del mismo. El número de subordinados directos que debe tener un jefe, debe ser aquel que permita un correcto control y una adecuada coordinación entre ellos.” (Asociación española de directivos, 1975;111)

De acuerdo a ésta asociación de directores, éste principio de la organización se conoce con el nombre de límite de control y su fundamento estriba en la clave de relaciones que se pueden dar entre un jefe y su subordinado directo.

Relaciones directas singulares: Son las que se dan entre el jefe y cada uno de los subordinados individualmente considerados.

Relaciones directas de grupo: Son las que se pueden dar entre el jefe y grupos de dos o más personas, hasta formar un único grupo que se constituye por todos los subordinados.

“Las estructuras piramidales funcionaron muy bien en contextos estables, pero cuando el contexto cambia y se convierte en algo turbulento, inestable y sorpresivo, esta idea de estructura debe cambiar”, ya que una estructura de reinos significa un conjunto de barreras divisorias, que con el pretexto de organizar, terminan paralizando a la empresa” (Hermida, 1993;385)

Estos reinos generan subculturas, la fragmentación de centros de poder, con lenguajes simbólicos, tiempos, acciones, espacios, deseos, necesidades y objetivos diferentes y no siempre coherentes entre sí.

d) Estructura participativa

Esta estructura participativa no es anárquica.

"Las relaciones entre un jefe y un subordinado son igualmente ascendentes o descendentes, pero no-solo de información y mando, sino que constituye una auténtica concesión que permite la participación de todos en su grado y nivel". (Asociación Española de Directivos, 1975;112)

El poder y la autoridad residen en todos los miembros de la comunidad independientemente de las aportaciones monetarias y laborales con las que hubieren contribuido. Las estructuras participativas, según Hermida, (1993) diluyen la idea de autoridad formal inflexible, se modifican los conceptos relacionados con las jerarquías, se establece una necesidad de colaboración y responsabilidad, en lugar de la oposición de intereses, tienen menos niveles jerárquicos y más interacción horizontal.

2.1.3 Modelos participativos

Los modelos clásicos surgidos en la actualidad, mismos que plantean una alternativa de solución al problema de motivación del trabajo dentro de una organización son:

Desarrollo Organizacional

Administración por objetivos

Grupos demócratas

Círculos de calidad

2.1.4 Desarrollo organizacional

"El modelo desarrollo organizacional es un sistema en donde la organización es un patrón de relaciones, donde los cambios son una parte de este sistema que afectan a las partes constitutivas."(Partin. J. Jennings, 1973;5)

El desarrollo organizacional (DO), es un esfuerzo planificado de toda la organización y administración, desde la alta gerencia, para aumentar la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Un programa de DO, implica un diagnóstico sistemático de la organización.

"El desarrollo sistemático de un plan estratégico para un mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo, así mismo, este esfuerzo esta relacionado con un cambio total de la entidad tal como una modificación en la cultura o los sistemas de la remuneración en la alta gerencia general total."(Partin. J. Jennings, 1973; 6)

Sin embargo No existe una definición singular para el DO, con la cual todo el mundo este de acuerdo. En general las características del Desarrollo Organizacional son:

- 1)"Se incluye un sistema de organización total, como señala Blakhard (1969), esto no significa necesariamente, que se deba de incluir a toda la organización.
El D O. se debe iniciar en cualquier parte del subsistema que sea libre de determinar planes a futuro.
- 2- Contempla a la organización desde un enfoque de sistema o conjunto de partes integrales, donde el cambiar una parte del sistema total, de alguna manera, tendrá efectos sobre las otras partes.
- 3-. Se apoya por la más alta administración. Esta debe mostrar un compromiso y conciencia formal hacia el esfuerzo del D O.
- 4- Frecuentemente se utilizan los servicios de un agente de cambio (tercero. Como señala, French y Bell (1978), el agente puede ser un miembro de la organización, pero debe ser externo al subsistema de la organización.
- 5- El D O. es un esfuerzo planeado, que implica un diagnóstico, un plan detallado y una movilización de los recursos.
- 6- Se persigue incrementar la competencia y la seguridad de la organización.
- 7- Utiliza conocimientos emanados de las ciencias de la conducta.
- 8- Es un proceso relativamente a largo plazo, a menudo se lleva años conseguir un cambio organizacional significativo.
- 9- Es un proceso continuo y permanente.
- 10- Se enfoca principalmente en el cambio de actitud, la conducta y el comportamiento de los individuos.
- 11- Se apoya principalmente en la experiencia, en oposición a la didáctica y el aprendizaje.
- 12- Utiliza un modelo de acción, con intervención de la investigación.
- 13 Enfatiza la importancia del establecimiento de metas de las actividades de planeación."(Partin. J. 1985:6)

EL D O. se inicia con un diagnóstico e incesantemente se emplea en él, a recopilación de datos y el cuidadoso análisis de éstos. French (1978) propone que el objetivo del D O. es. Conocer el estado en que se haya las cosas, el segundo es conocer los efectos o consecuencias de las actuaciones.

Según K. N. Wesley (1990) la forma de organizar subsistemas organizacionales es recopilando la siguiente información:

- a) Enfoque del diagnóstico o entidad objeto de estudio.
- b) Explicaciones y ejemplos para fines de identificación, información, características que desee, y métodos usuales para diagnosticar
- c) La forma para diagnosticar procedimientos organizacionales según éste autor es:
 - Llevar a cabo procesos organizativos.
 - Observaciones y explicaciones, para fines de identificación.
- d) Información típica que desea. Métodos usuales para diagnosticar.

Las consideraciones para diagnosticar el D O. en calidad de proceso operatorio son:

El diagnóstico

La actuación o intervención.

Los elementos integrantes para mantener el proceso en pie.

Para algunos autores como Partin (1973). La estructura organizacional de sistema DO contempla aspectos tales como:

Las funciones que se desempeñan.

La amplitud de control.

Las relaciones de la comunicación.

“Así también requiere de un análisis sistemático del desempeño y de las relaciones de cada miembro de la organización en estudio, con cada uno de los demás miembros de la unidad de trabajo.”(Partin, 1973. 6)

El D. O, es un sistema tradicional-piramidal que se ve en la mayor parte de los esquemas estructurales de la empresa y tiene elementos como los siguientes:

- La jerarquía o escala de mando bien determinada.
- Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presentan en un trabajo.
- Una división de trabajo basada en la especialización.
- Promoción y selección basada en la competencia técnica.

La jerarquía, se basa en factores mecánicos, como status o la capacidad, en el mayor o menor acercamiento a la información, y a la acción pertinente en otros criterios que sean apropiados para

la solución real de los problemas. Este autor cuando habla de comunicación en el DO, la concibe como, apertura, reserva o eficacia en el logro de objetivos, revelando síntomas que afectan el desempeño laboral. Por supuesto esto está relacionado con las relaciones interpersonales subordinados e iguales.

Responsabilidades del grupo de D O.

- 1- Ayudar a la administración en el diagnóstico de los problemas de la organización o sistema.
- 2- Conducir estudios para verificar la estructura óptima de la organización, y el diseño del sistema administrativo.
- 3- Desarrollar y ejecutar planes para iniciar y mantener cambios en la organización o en el sistema administrativo.
- 4- Desde la dirección se verifican la eficiencia de los programas de toda la corporación o de la división con respecto a las metas y objetivos establecidos.
- 5- Identificar y desarrollar planes para incrementar la eficiencia administrativa y mejorar las realizaciones de trabajo.
- 6- Participar en el diseño y rediseño de las organizaciones o sistemas administrativos.

Ventajas del D O.

Beckhard (1978), plantea que las ventajas del desarrollo organizacional son:

- 1- *“Hay una precisión sobre la alta gerencia que induce a un despertar para la acción.*
- 2- *La intervención de un consultor o de un jefe de Staff, permite una reorientación en la consideración de los problemas internos.*
- 3- *Hay un diagnóstico de las áreas problemáticas lo cual conduce a un análisis de problemas concretos.*
- 4- *Hay experimentación de nuevas soluciones de los problemas y esto genera una búsqueda de resultados de los experimentos.*
- 5- *A causa de resultados positivos hay reforzamiento en el sistema lo cual produce aceptación de nuevas prácticas”.*

Desventajas del D. O.

También nos menciona Beckhard (1978) que las desventajas del Desarrollo Organizacional son:

- 1- *Que solo con hablar se puede creer que se van a solucionar los problemas, en las reuniones de grupo, se establecen prioridades y agendas y se comienza a trabajar.*

2- No tiene especificaciones exactas que debe llevar a cabo el trabajador para satisfacer las necesidades de la organización y en consecuencia, sino, se especifican las actividades a seguir, ninguna evaluación del sistema podrá evaluarse.

3- Se pierde individualidad del trabajador, pues se afirma que los grupos son los ladrillos básicos de la construcción de una organización.

4- Los líderes manipulan las reuniones de grupo, llevan a términos que mejor les convenga.

2.2 Administración por objetivos.

“La administración por objetivos (APO) es un enfoque del D. O., que ha sido adaptada ampliamente y por un buen número de organizaciones durante la pasada década.”
(Wexley, 1990; 329-331)

Este planteamiento se sustenta sobre los siguientes elementos:

- 1- Metas de actuaciones concretas y medibles.
- 2- Participación del subordinado en el establecimiento de metas.
- 3- Sesiones periódicas de revisión de la actuación para discutir el alcance de las metas.
- 4- Compromiso organizacional con el programa.

En 1960 Mc Gregor evocaba la APO, como un mejor método para evaluar la actuación-administración, que los procedimientos tradicionales, puesto que la APO involucra un consenso, entre superior y subordinado con respecto a los deberes del puesto, mutuo establecimiento de metas, planes de orden, específicos para alcanzar las auto evaluaciones, y la discusión de éstas con un superior.

A continuación se en listan los pasos (Adaptados de Carroll y Tosi, 1973) que se involucran en el proceso de la APO.

- 1- Pedir a la más administración que desarrolle los objetivos organizacionales y los programas para alcanzarlos. Estos objetivos deben definirse concretamente, operacional izándolos en términos de productividad, penetración en el mercado, rentabilidad, etc.
- 2- Hacer que él jefe del departamento se reúna con todos los subordinados inmediatos, para comunicarles estos objetivos y planes.
- 3- Cada jefe de departamento, basado en la información presentada, en el pasado, desarrolla

metas, acciones, y medidas de actuación para su unidad organizacional particular. Estas metas son después discutidas en una reunión privada con él más alto funcionario corporativo.

4- Pedir al jefe de departamento se reúna con sus subordinados inmediatos para comunicarles éstas metas. Una vez que éstos comprenden los objetivos, cada uno de ellos prepara un conjunto de metas y planes de acción para sí mismos y su unidad, los que más tarde serán discutidos y convenidos por el jefe de departamento.

El proceso continúa luego hacia abajo en la jerarquía organizacional.

5- Tener sesiones inmediatas de revisión para examinarla actuación de todos los individuos y unidades en términos de las metas establecidas y la actuación.

Estas reuniones se deben analizar sobre una base frecuente entre cada administrador subordinado singular, la reunión debe revisar el progreso, identificar y resolver cualquier problema que impida alcanzar la meta. Las sesiones se deben usar también para proporcionar una retroalimentación positiva.

6- Se debe conducir una sesión formal entre superior y subordinado para determinar si las metas fueron alcanzadas por éxito y cómo.

La estructura de la organización en el modelo APO puede ser cambiada de acuerdo a las metas que fije. La razón de esto es clara, la meta modelo, es a la organización, y no a la inversa. Los cambios en la organización implicaran cambios en las áreas individuales de responsabilidad y autoridad, que se deberán de aclarar, antes de que se le pida a los subordinados y administradores, que elaboren sus metas y sus medidas de realización para el próximo periodo.

Comunicación

Odiano (1980), afirma que la administración por objetivos, simplifica el complejo problema de las comunicaciones, otorgando, primera prioridad a la comunicación de información relacionada con el trabajo, tratando la comunicación de metas y resultados como el principal problema de comunicación. La APO, resuelve gran parte de los problemas de delegación, tratándolos como una curva de aprendizaje.

Ventajas de la APO.

“Los administradores conocen lo que esperan de ellos sus superiores, saben bajo qué estándares ha de ser juzgada su actuación, y están más conscientes de los objetivos de la organización. El programa induce a los administradores a interactuar más con su personal, lo queda como resultado una comunicación más efectiva y una retroalimentación más precisa para

los subordinados. Un programa de APO, induce a la identificación de las áreas problemas, mejora la planeación de la organización del trabajo, e impulsa el establecimiento de fechas específicas para los objetivos.” (Wexley, 1990; 33)

Desventajas de la APO.

“Algunos administradores se quejan de que la APO involucra una cantidad excesiva de papeleo. Existen también aquellos que no encuentran consistente con su estilo administrativo particular, permitir a los subordinados participar en el establecimiento de las metas. Algunos administradores no saben como desarrollar, usar los objetivos de actuación y deben recibir un entrenamiento especial. Es decir desarrollar y medir metas para ciertos puestos como el de vicepresidente— ejecutivo etc. Por tanto tienden a poner excesivo énfasis sólo en las metas cuantificables a costa de aquéllas que no son susceptibles de medición. Mas aún, durante un período de cambio rápido, las metas establecidas un día pueden quedar anticuadas. Finalmente existe el problema de los puestos interdependientes en que es significativo establecer metas de equipo pero no individuales.” (Wexley, 1990;33)

2.2.1 Grupos demócratas

El procedimiento a seguir según recomienda (Maier, 1976, 90) se divide en cuatro fases generales:

1-.Estudio del problema.

Es el período de preparación y trata del análisis de la presentación del problema y la actitud del supervisor.

2- Participación en el problema.

Trata la manera de como se planteará el problema, lo cual determinará en gran. Parte si los empleados u superiores, reaccionan de un modo constructivo o si se ponen a la defensiva.

3- Discusión del problema.

Trata sobre los procedimientos y a discreción de las responsabilidades del superior con respecto al modo de dirigirla discusión.

4- Resolución del problema.

Trata de los objetos encaminados a obtener la aceptación de una solución.

Los principios deben convertirse, en un medio por el cual cada uno pueda expresarse mejor, tal cual es.

En cuanto al procedimiento, recomienda el Esquema de la técnica Demócrata de la siguiente manera:

Estudio del Problema:

- a) Comprobación de la responsabilidad de usted.
- b) Análisis de la situación.
- c) Comprobación de la actitud de usted.
- d) Planean su presentación.

Participación en el problema:

- a) planeación de la cuestión.
- b) Proporcionar información esencial.

Discusión del problema:

Alentar la libre discusión.

Que participen todos.

Mantener la discusión.

Respeto a las discusiones las opiniones de la minoría.

Resolución del problema:

La solución consiste en la coincidencia de las opiniones.

El director del debate debe resumir y comprobar el consentimiento del grupo.

La solución debe especificar acción.

El grupo debe sentirse libre para pedir que deba discutirse la cuestión.

A primera vista puede parecer sorprendente, para algunos, que el procedimiento democrático resulte tan eficaz, como realmente es, y sin embargo, es un modo psicológicamente bueno de abordar los problemas, en el sentido de que utiliza cierto número de principios de comportamiento que han sido aceptados generalmente y que se mencionan a continuación:

Comunicación en los Grupos Demócratas (Maier, 1976; 115)

- 1- Un grupo tiene satisfacción del "ego" y placer de la solución de un problema.
- 2- La participación tiene una utilización eficaz.
- 3- Las actividades y los objetivos pueden mencionarse con voz alta y son reconocidas por los demás.
- 4- Cada individuo debe reconocer los derechos de los demás.

- 5- Se utiliza constructivamente la presión social.
- 6- Los individuos no tienen la sensación de estar obedeciendo órdenes.
- 7- Los objetivos son especificados por el grupo.
- 8- El interés por el trabajo aumenta porque se experimenta progreso.
- 9- Se tiene sensación de responsabilidad.
- 10- Es agradable trabajar en grupos donde reúnen el espíritu de cooperación.

Por lo que dejamos anotado, se observará que incorporamos y utilizamos una gran variedad de eficaces factores motivacionales, tanto individuales como sociales, además se han reducido las influencias obstructoras debidas a las malas interpretaciones y frustraciones.

Un solo procedimiento equipado con tantos principios básicos y que al parecer no actúen con violencia contra nadie, no debe permanecer arrinconado, si no que debe, avanzar en la dirección adecuada.

Ventajas de grupos demócratas.

En la fase de toma de decisiones de Grupo, se toma la participación conjunta de los directamente involucrados. Cuando se expone un problema, los supervisores aprenden la idea general de exponer una idea al grupo para hallarle solución.

Desventajas de los grupos demócratas

- “Maier(1976) Plantea que en una estrategia no se permite que el trabajador que difiere de la opinión de los demás, conserve su alternativa de acción y la lleve a la práctica.*
- Se dice que la solución consiste en la coincidencia de las opiniones.*
- Contiene algo de la opinión de cada persona, pero la mejor solución es siempre la que se da a la mitad de grupo y en presencia de las circunstancias reinantes de cada momento.*
- Se afirma que se da a la minoría la oportunidad de explicar su opinión aunque siempre se busca que accedan a sumarse al resto del grupo. Es más, Maier, propone un procedimiento a seguir cuando no se llega aun acuerdo (consenso.)*
- El considerar la solución en la que reciba más votos es desfavorable. Este procedimiento es deseable cuando uno o más personas parecen oponerse a todas las ideas salvo a las propias.*

Un grupo que contenga uno o dos de estos individuos creadores de Problemas no pueden ir siguiendo sus discusiones indefinidamente. Entonces se puede decir que lo que persiguen los grupos democráticos es, “voluntad en la medida de que con la voluntad de la mayoría.” (Maier, 1976; 115-125)

2.2.2 Círculos de calidad

"Los círculo de calidad (C.C) son, un grupo de empleados, de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntariamente con el objetivo de resolver problemas vinculados a sus propias tareas, para las cuales han sido adiestrados con técnicas de análisis y presentación formal de la gerencia."(Santillana.J.J., 1982, 23)

Los C. C. no son un sistema, son una forma de entender al hombre, son un compromiso de la organización por intentar crear circunstancias que se produzcan a través del trabajo. Los objetivos principales de los C. C. son:

- Mejorar los niveles de efectividad (producción-satisfacción) a través del involucrar a la mayor parte del personal de la empresa.
- Fortalecer el respeto humano creando un ambiente de trabajo digno y adecuado.
- Desarrollar la capacidad y el potencial humano de tal manera que le produzca una mayor autorrealización y felicidad a través del trabajo.

Estructura básica de los círculos de calidad.

De acuerdo a Partín la estructura de los C. C. es fundamentalmente la forma de como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial.

- 1-Líderes de los círculos
- 2- Facilitadores.
- 3-Comité coordinador.
- 4-Administración.

Líderes de los círculos.

El papel del líder, es el de facilitador con funciones importantes tales como:

Modera la autoridad que fluye de abajo hacia arriba.

Durante las sesiones de grupo debe presentar a la gerencia las propuestas de cambio, manteniendo un clima positivo y amistoso.

Actividades del líder.

- Supervisar la estructura organizacional
- Es responsable de la operación de los C. C.
- Trabaja mancomunadamente con el facilitador.

- Participa en el entrenamiento de los trabajadores. Facilitador
- Su función es apoyar y coordinar las actividades de uno o varios círculos.
- Orienta al personal de la empresa respecto al concepto de los CC.
- Instruye y desarrolla a los líderes y miembros a participar en los CC.
- Anima a los no miembros a participar en los CC.
- Controla y mide resultados.
- Mantener coordinado al comité organizador.
- Programa las presentaciones a la administración.
- Da publicidad a los círculos y expande el programa.
- Hace las funciones de guía, promotor y administra el programa. Comité Coordinador.

Es un grupo de administradores de la empresa encargado de guiar las actividades de los C. C. y tienen las siguientes funciones.

- Establecer objetivos del programa.
- Establecer guías operacionales.
- Establecer controles para las actividades de los círculos.

Si el programa es muy extenso y la empresa es muy grande se necesitará un coordinador general que tendrá las funciones siguientes:

- Tiene la responsabilidad de sacar adelante el programa.
- Constituye el eje del comité directivo.
- Tiene a su cargo las relaciones con un eventual consultorio externo y con los facilitadores.

Administración

Tiene como objetivo promover la cooperación, el apoyo y el interés de los C. C. por parte de toda la organización. Esta inicialmente conformada por los niveles gerenciales de la organización y una vez que se han definido los lineamientos básicos del programa, su participación sé amplio e incluye al personal de todos los niveles dentro de una composición, adecuada que depende del programa que se está considerando.

Para fijar una política operativa (Sederberg 1982, 127) dice, que el comité directivo considera los propósitos, objetivos, el programa, sus reglas de juego, de los fondos necesarios, el tipo de control que se ejercerá en los C. C., las restricciones que se deben establecer, el tipo de reportes, donde empezar y como evaluar además de la eficacia de los círculos.

Procedimiento.

- *Identificación de los problemas a resolver para mejorar la productividad en la empresa.*
 - *Selección del problema, que se realiza manteniendo la naturaleza voluntaria del problema.*
 - *Análisis y solución de problemas, presentándolos a la administración.*
 - *Entrenamiento; aquí los miembros del equipo unen sus esfuerzos y conocimientos.*
 - *Recomendaciones de soluciones a la administración; aquí se dan a conocer las personas capaces para resolver problema.*
 - *Revisión, decisión e implementación de la solución.*
- El directivo proporciona una explicación detallada, cuando considere no apropiadas las recomendaciones de los C. C.*
- Evaluación.*

Esta fase se lleva a cabo por el comité coordinador de acuerdo con los resultados obtenidos".
Comunicación en los C. C. (I. Santillana. 1982,152)

Es preciso conocer que -quieren saber las personas, más allá de lo estrictamente necesario. Es importante determinar los medios más necesarios para cada materia, por ello no se deben impulsar todos los medios de comunicación.

Los jefes deben comunicarse en forma directa y franca con sus subalternos, para que estos conozcan ampliamente los planes generales de la compañía, programas de área, razones con respecto a sus decisiones y también para que el jefe quede debidamente enterado de las inquietudes aspiraciones y sugerencias del personal que esta a su cargo.

"En la presentación a la administración, del trabajo de grupo en los círculos de calidad, se realizan las siguientes actividades- Recopilación, análisis y métodos de presentación de los datos (diagramas de dispersión). Controles de los procesos (gráficos, control y muestreo)" Las siguientes reuniones se harán para:

- *El análisis y situación de problemas*
- *Reconocimiento.*

Debe establecerse un sistema de apoyo por parte de la administración para otorgar un reconocimiento a los Círculos de Calidad que tengan éxito." (Harrington, 1992; 104)

El facilitador o encargado de la administración que está a "cargo" del grupo del control de calidad, tiene la obligación de tener una recopilación, análisis y métodos de representación de datos, los cuales son reportados y puestos los resultados en una pizarra (en éste caso son los datos arrojados por la mezcladotecnia); éstos datos nos proporcionan datos como lo son las desviaciones en los condimentos como la sal, acidez, granulometría, humedad, color, entre otros. En los controles de procesos (gráficas, control y muestreo) si se detecta alguna "anomalía", en ese mismo instante se avisa para hacer las correcciones pertinentes.

Reconocimiento a los integrantes del círculo de calidad:

Los integrantes del círculo de calidad, del departamento de mezcladotecnia, después de pasar a sensorial (probar los condimentos para evitar desviaciones en el sabor o color) se les reconoce dándoles un chocolate y una bolsa de fruta o un paquete de galletas.

Ventajas de los círculos de calidad. Harrington (1990)

- 1- Solo los empleados que lo desean participan como miembros de los Círculos de Calidad; en consecuencia, son grupos de personas muy motivadas y deseosas de participar.
- 2- La capacitación perfecciona a los participantes.
- 3- Los empleados resuelven los problemas que tienen un significado personal para ellos.
- 4- Los miembros se comprometen a lograr que sus soluciones funcionen.

Desventajas

- 1- No es total la participación del departamento.
- 2- Los empleados que no forman parte de los círculos de calidad pueden mostrarse renuentes, a aceptar las sugerencias de los círculos. En los CC se, otorga a los empleados un poder limitado que antes no tenían, el de participar en la toma de decisiones debilitando al mismo tiempo el poder de los supervisores y gerentes, rompiendo el monopolio de comunicación entre los empleados la alta gerencia y los expertos La gerencia redefine el trabajo a fin de incluir las discusiones y la reflexión de los C. C, esta estrategia obviamente esta dirigida a lograr el control absoluto sobre los empleados.

Stansbury (1981), afirma que la remuneración monetaria trae muchos problemas porque los incentivos deben ser:

- Sustanciales para que motiven.
- Requiere reglas de juego muy precisas y una cuidadosa administración para que no causen conflictos.

Al tiempo de que los modelos clásicos se desarrollan, se originan nuevas estrategias de participación que involucran otros factores. Hermida (1993) nos comenta que a partir de los años noventa, surgen una serie de conceptos que renuevan y complementan el contenido teórico-práctico de las últimas décadas. Esta complementación se refleja en el esquema que vincula los conceptos de Estrategia, Estructura y Cultura” a partir de las cuales, ya no es posible

aislar cada uno de estos tres conceptos.

"Algunos enfoques o técnicas que surgieron entre los 60s y los 90s son los denominados hard y donde se han ubicado a todos los desarrollados que se vinculan con los problemas del mercado, de la competencia y de los efectos de la turbulencia,"(Hermida1993, 148-149)

El Solft contiene los desarrollos de los conceptos mas vinculados con la participación y con la creatividad y que, en general son la esencia que permite potenciar las técnicas hard. Este Solft contiene las conductas de las personas de las empresas en su motivación para ganar, para ser excelentes y emprendedores ya la que generalmente llamaremos cultura.

La evolución de los modelos estratégicos contiene elementos claves agrupados en bloques hard y el bloque esencialmente Solft. De acuerdo a Hermida... (Hermida1993, 148-149) en el bloque hard se incluyen la infraestructura de producción y tecnología de producción, en el bloque Solft se incluye, Recursos Humanos, Marketing y Ventas, Servicios al cliente, Management en general y actividad competitiva, emprendedora y ganadora.

Según esta concepción empresarial y su valoración de lo hard y de lo Solft, Hermidas (1993), planeo los siguientes modelos:

Modelo 1

Es el más antiguo; corresponde ala época del mercado creciente cuando la demanda siempre superaba a la oferta, y porque quien tenia los medios para producir y sabia fabricar era exitoso.

Modelo 2

Se comienza a aplicar masivamente en los sesenta, cuando empezó a advertirse el decrecimiento de la demanda y se valorizó más al Marketing y a la comercialización en general.

Modelo 3

Es un típico modelo de transición de los principios y mediados de los setenta, cuando se empezó a considerar muy seriamente las necesidades de obtención de ventajas competitivas para lograr atracción de la demanda, que ya comenzaba a ser inferior a la oferta. No obstante, esta búsqueda de ventajas a través de la diferenciación era considerada sólo sobre el producto, a través de la tecnología de la fabricación o de la producción en grandes series (curva) de experiencia.

Modelo 4

Es un modelo más evolucionado que se aplicó a fines de los 70s, y a comienzos de los 80s, pone la percepción de oportunidades en el equipo de management y no en el tipo de máquinas o de tecnología que tiene la empresa.

Modelo 5

Este es el más moderno de los conceptos de gestión; no sólo pone la percepción en el equipo de management, sino que subordina a todo el bloque hard en función del análisis prospectivo y competitivo y realiza negocios, aun sin tener cautivo el aparato hard, sustituyéndolo con compra de partes y piezas, con alquiler de moldes y matrices, etc. En este último modelo (5), surgen alternativas donde se encuentra implícita toda una filosofía, y además de esta, hablando de estrategias participativas actuales, el esquema de la planeación estratégica, propone un procedimiento para alcanzar su éxito, Los grupos de mejora continua, propone un conjunto de formas de hacer que el trabajador participe para incrementar la productividad, basada en un pensamiento de origen Japonés adaptado a las culturas occidentales y finalmente, la formación de equipos de trabajo, modelo sustentado por principios del análisis experimental de la conducta apoyados por un procedimiento basado en los principios de cogestión, autocontrol y la administración por resultados.

2.2.3 Planeación estratégica

Tomasini (1989) habla de la planeación estratégica como una alternativa para la búsqueda, no sólo de la planeación, sino del diseño de escenarios, su forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho. La estrategia es definida por este autor como "Conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances

Steiner (1979), dice que Planeación Estratégica considera cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla. El Porvenir de las decisiones actuales.

"Aquí se 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 éste último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente."

Proceso

"La planeación estratégica es un proceso, que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr éstas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de la estrategia y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano, que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como deben realizarse, quien lo llevara a cabo y que se hará con los resultados. ."(Steiner, 1979; 20-21)

Filosofía

“La planeación estratégica, es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base a la observación del futuro, y una determinación para la planeación constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. (Steiner, 1979; 20-21)

Estructura

La planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo y planes operacionales.

Canal de comunicación.

Con respecto a la comunicación Steiner (1979) dice que, la planeación estratégica es una red, es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección.

Las alternativas que se determinaron en el proceso de planeación serán tratadas en un lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones, una vez que los planes estén concluidos y escritos, habrá que registrar en forma permanente y clara, todas las decisiones tomadas, quién las implantará y quien las realizará.

Tornasini (1989) dice “Para asignar objetivos por individuo o grupos de ellos no quiere decir que se deslinden de responsabilidades, para que cada uno se sienta relevado del esfuerzo común a cambio de sólo cuidar el interés personal. Por el contrario debe permanecer con un enfoque solidario, mantener un sentido de responsabilidad colectivo y comprender que se divide para; Ordenar un proceso de transformación, no para evadir compromisos con el resto del equipo”.

La comunicación del administrador para este autor no significa transmitir órdenes a instrucciones para esperar su pronto cumplimiento, se trata más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción positiva que se traduzca en un comportamiento al que además se incorporen nuevas ideas.

PROCEDIMIENTO

La guía para la planeación que proporciona los lineamientos básicos para la planeación de una empresa deberá contener una clara exposición de las obligaciones del ejecutivo en jefe, un glosario de términos claves, una especificación de información necesaria para el sistema, una especificación de quién debe proporcionar que información, un plan de flujo de información y cualquier norma de planeación especial.

El plan requiere de información acerca de objetivos estratégicos y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, y participación del mercado, finanzas, y mercadotecnia, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo, tal como sea apropiado y deseado por la dirección.

El manual de planeación también contendrá la manera en que la alta dirección entregará la planeación estratégica en el deber directivo, las misiones y filosofía de la compañía, el medio ambiente y la política de la alta dirección que se deseen imponer en el pensamiento de los involucrados.

Poder

Steiner (1979) dice que un individuo aislado tiene el poder de hacer lo que le plazca, será él mismo quién mande y ejecute, lo cuál solo estará limitado a respetar el derecho de los demás. Es preciso que el directivo además de ciertas cualidades personales que se le reconozca liderazgo, y tenga la confianza para delegar en el resto del equipo, responsabilidades y capacidades de decisión, lo que en una empresa se definiría como administración participativa.

Para la planeación estratégica es importante contratar un seminario con el fin de uniformar entre todos los directivos, las bases a través de las cuales establecerían la planeación estratégica.

Este autor afirma que, para el directivo no basta la jerarquía para dirigir, por el contrario, se debe hacer preciso legitimarla, a través de una sólida autoridad moral. El director deberá reconocer sus carencias, por lo que al igual que el resto de sus compañeros habrá de integrarse en un proceso de desarrollo que implique la asistencia a cursos y seminarios. Lecturas de libros, artículos y estar abierto a la consulta con asesores externos.

Ventajas de la planeación estratégica.

- La base de la planeación es definir y comprender la misión de la empresa.
- Previene las decisiones actuales.
- Es un proceso, con una filosofía, una estructura y un sistema de comunicación.

Desventajas de la planeación estratégica. (Steiner 1979)

El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas, pueden fallar incidentes inesperados,

Resistencia interna o prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que esta sea efectiva, la planeación es cara. Se incurre a gastos y estudios de información especial; los

directivos constantemente efectúan una relación costo beneficio.

Crisis momentáneas. La planeación estratégica no esta diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Planear es difícil. Planear requiere de imaginación, capacidad creativa y analítica, entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. La duración se da a largo plazo en diez o quince años, pero detallando los primeros cinco.

2.2.4 Bases teoricas del modelo formación de equipos de trabajo Alvaro Jiménez (F E T A J).

Las bases teóricas que a continuación se mencionarán, estar basadas en el autor Antonio Hernández Murieran y su libro "Administración por resultados. manual de consultores asociados, 1977.

2.2.5 Administración por resultados

"La administración por resultados, es una forma de enfocar la administración, que hace énfasis en la implantación y control de los resultados con la participación activa del recurso humano"(Murrieta, 1977,86)

Es el conjunto de acciones que se llevan para producir determinados resultados, en un tiempo dado con ciertos recursos. La administración por resultados (AXR), es la relación, Resultados/ Recursos, que clasifica el empleo de un administrador y define su calidad como tal.

Planeación y Control de los Resultados. Para que una organización asegure su efectividad en sus resultados, es necesario que la empresa responda a las siguientes preguntas:

¿Qué misiones se le han asignado a la unidad?

¿Qué actividades necesita desempeñar para cumplir con esas misiones y operar con eficiencia?

¿Cuales son los resultados óptimos para que pueda producir?

Al contestar, esto se esta definiendo el marco organizacional que consta de tres elementos:

1. -Los roles organizacionales.
- 2- Las áreas de responsabilidad.
- 3- Los productos finales...

El rol organizacional (Murrieta 1970), es un papel o misión que corresponde desempeñar a una unidad de la organización de acuerdo a la división del trabajo prevaleciente en la empresa, por ejemplo:

La asignación adecuada de roles es difícil, y corresponden estas actividades a los directivos con sus respectivos superiores para evitar la duplicidad de actividades.

Áreas de responsabilidad

¿Cuáles son las responsabilidades de mi departamento?

- a) Desempeñar adecuadamente los roles organizacionales que se le han asignado.
- b) Lograr el óptimo rendimiento de los recursos con que cuenta. producto final.

En cada área de responsabilidad hay un resultado óptimo que la unidad de organización puede producir, cuando lo logra, esta cumpliendo cabalmente la responsabilidad que se ha designado, en ese renglón, a ese resultado se le denomina producto final y la característica más importante de este son, que define con precisión los resultados que la unidad puede producir y que no depende de los resultados de otras unidades, ni de cambios en el medio externo de la empresa, dicho de otra manera, es la expresión de un resultado que no esta fuera de control de la unidad de la organización.

El aislamiento del producto final, en cada unidad es de vital importancia para que:

Cuando un resultado importante para la empresa no se este logrando, será posible identificar, en que unidad deben establecerse las medidas correctivas.

Se evalué correctamente, el desempeño real de cada unidad de organización, evitando las fricciones entre ellas al hacerle responsables de productos que dependen de los resultados de otras.

Se establecen metas que sean accesibles para las unidades por depender únicamente del esfuerzo y capacidad de sus integrantes. El concepto de producto final, se basa en un principio fundamental de la administración, que marca "al asignar una responsabilidad, es necesario también asignar una autoridad necesaria para llevarla acabo. Murrieta dice "La lógica indica que no es razonable exigirles a los individuos la responsabilidad de ello, sobre lo cual no tiene autoridad o control."

Pasos para definir roles organizacionales y áreas de responsabilidad.

Para definir el marco organizacional de una unidad, antes que nada es necesario precisar los roles

organizacionales que desempeñan sus áreas de responsabilidad.

Esto se puede llevar a cabo con el procedimiento siguiente:

1-Enlistar las actividades que se desempeñan en la unidad de la organización; La información requerida se encuentra, generalmente en los manuales de organización, instructivos de trabajo, descripción de puestos, en el caso de los directivos de las unidades de la organización ejecutivas, las actividades se englobarán en bloques para que la lista no sea muy extensa.

Agrupar las actividades por el propósito que persiguen:

Toda actividad se desempeña en un propósito definido, Aquellas que sirven a un mismo propósito pueden agruparse en lo que se denomina "Áreas de responsabilidad"; Al emprender este paso el directivo necesita identificar propósitos, lo suficientemente amplios para clasificar, todas las actividades de su unidad en un máximo de ocho áreas de responsabilidad.

Separarlas áreas de responsabilidad, cuyo propósito es proporcionar un resultado necesario para la empresa, de aquellas cuyo propósito es aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Al llevar a cabo este paso se está definiendo, cuales áreas de responsabilidad corresponden a los roles organizacionales de la unidad.

Son roles organizacionales aquellos cuyo propósitos indispensables para producir son los resultados que persigue la empresa.

Pasos para identificar el producto final

Describir el estado óptimo de las cosas, que prevalezca, si todos los responsables desempeñan adecuadamente, las actividades que tienen asignadas.

Precisar hasta donde sea posible, los términos calificativos empleados en la descripción, sin asignar cifras que puedan limitar el enunciado a lo que pueda ser óptimo en el presente, pero no necesariamente en el futuro.

Establecer que límites, tiene la unidad de organización para proporcionar el estado, de las cosas, óptimo, tal como se ha enunciado.

Modificar el enunciado incluyendo las limitantes, y empleando un verbo activo, tal como " producir, informar, diseñar, instalar" u otros similares que resulten apropiados.

Indicadores de resultados

Un indicador, es una expresión cuantitativa o atributiva, que se utiliza para medir o identificar cambios, en el desarrollo de un fenómeno económico o social.

El administrador puede utilizar con éxito diferentes tipos de indicadores, con diversos propósitos.

- a) Medir un resultado integral, que sea la suma de los resultados de todas o varias de las unidades de organización que integran la empresa o institución.
- b) Medir un resultado diferenciado que corresponda a una sola unidad.
- c) Medir un resultado final, que sea el que la organización busca.
- d) Medir un resultado, parcialmente que se presupone, lleva eventualmente un final.

Esta medición de resultados puede emplearse como base para establecer metas, para evaluar el resultado de un ejecutivo, para identificar áreas de oportunidad, para mejorar la operación, para diagnosticar problemas y muchos usos más.

Indicadores de resultados

Son herramientas útiles para ayudar a los directivos a administrar con mayor efectividad. No son un sustituto del criterio y del sentido, sino, un complemento de naturaleza efectiva e impersonal, para valorarlos resultados obtenidos en diferentes renglones de la actividad.

El elemento de objetividad, elimina en gran parte, la apreciación de tipo parcial y subjetivo, que frecuentemente se hacen al valorar los resultados obtenidos por un departamento o toda la organización.

Para fines de supervisión y control, los indicadores pueden ser muy útiles porque:

- a) Miden las variaciones, de aquellos aspectos de la actividad que son los más importantes en cuanto a resultados.
- b) Permite conocer si la efectividad de un período, con respecto a otro, han aumentado o disminuido y analizado oportunamente las causas de las variaciones.
- c) Se puede usar como un medidor para supervisar por excepción, es decir, dirigir el esfuerzo de los directivos a las áreas donde la efectividad ha bajado de lo normal.
- d) Permite comparar los resultados obtenidos con los de otras organizaciones similares.

Al mejorar las cifras de los indicadores es conveniente ponderar los resultados a largo plazo de las acciones que se piensan emprender.

El sistema de indicadores, para fines de dirección es un sistema integral constituidos por indicadores aislados y que comprende uno o más indicadores primarios que miden un resultado

integral o varios secundarios que miden resultados diferenciados interrelacionados entre sí. Esto permite apreciar los resultados totales, y cualquier variación secundaria que pudiera llegar a afectar esos resultados.

De acuerdo a Murrieta, son cuatro los propósitos fundamentales, de instalar un sistema de indicadores, para la planeación y control de resultados.

- 1- La planeación de todos los datos vitales, para conocer la productividad de la organización, de forma que no pueda ocurrir nada de importancia sin que llamen inmediatamente la atención los directivos.
- 2- A reducción de todos los resultados del período a dimensiones que puede comprender claramente el director, con solamente media hora de estudio, cualquiera que sea el tamaño o la complejidad de la organización.
- 3- Centrar la atención de los directivos, en aquellos resultados que estén fuera de lo normal.
- 4- Simplificar el papeleo de la generación y análisis de los datos, mediante gráficas simples que proporcionen un cuadro instantáneo de la situación.

Procedimiento para seguir un sistema de indicadores.

Para seguir un sistema de indicadores para medir resultados se siguen los siguientes pasos:

- 1- Determinar los resultados óptimos (productos finales) que se requieren medir.
- 2- Determinar las características de la información disponible en la organización (tipo, exactitud, periodicidad)
- 3- Construir indicadores potenciales que se ejecuten a las características calificativas del producto final, información disponible y a la que pueda estar accesible con pequeñas modificaciones a la actual.
- 4- Interrelacionar los indicadores potenciales estableciendo, cuales son primarios secundarios etc.
- 5- Privar el sistema, realizar una simulación empleando datos anteriores y suponiendo los no disponibles.
- 6- Hacer ajustes al sistema determinando indicadores complementarios convenientes, modificando algún término de los seleccionados y determinando la información adicional necesaria.
- 7- Diseñar el instructivo del sistema y presentarse a la dirección con los resultados de la simulación. (suponiendo los datos no disponibles)

Concepto de Metas en la administración por resultados.

Una meta es el resultado total que se planea obtener en un área de responsabilidad en determinado lapso. Es decir una unidad de la organización tendrá una meta por cada área de responsabilidad.

Si el resultado que se está logrando en una área de responsabilidad, esta representa una distribución adecuada, no es indispensable mejorarlo si no simplemente mantenerlo. De esta forma los recursos y el esfuerzo adicional disponibles se pueden canalizar o mejorar los resultados a otras áreas, donde los logros presentes, no son suficientes o adecuados.

Una meta es la cuantificación del producto final para un determinado lapso, esto se logra a través de indicadores numéricos y de enunciados precisos y objetivos.

Procedimientos para establecer metas:

1- Colectar información que permita determinar el resultado actual, que se logro en cada área de responsabilidad durante el período anterior al año pasado, en condiciones óptimas es posible obtener los datos para calcular los indicadores y precisar, que tanto del producto final se obtuvo.

2- Establecer que aspectos del resultado actual, es necesario mejoraren cada área de responsabilidad para el siguiente período.

Un sondeo con los centros de interés y con el propio personal de la unidad de organización, proporcionará la información requerida, en algunos casos, no será necesario, producir un resultado mejor en el año próximo. Responsabilidad donde se identifico la responsabilidad.

3- Evaluar si es posible lograr todos los resultados necesarios con los recursos humanos, físicos

4- Establecer un plan para lograr la mejoría de resultados, en cada una de las áreas de organizacionales asignados a la unidad.

5- Negociar con el jefe las metas del año próximo (o cualquier periodo de planeación Implantado) y asignación de los recursos necesarios.

Un plan para evaluar las metas:

- a) Metas con sus indicadores.
- b) Relación de actividades a desarrollar con sus eventos terminales.
- c) Calendario de eventos terminales.
- d) Premisas básicas para el plan.

También resulta adecuado incluir un convenio de desempeño. Es útil definir además de las

actividades a realizar, los eventos terminales calificados de estas.

Un evento terminal calificado, es un acontecimiento que marca un resultado parcial y el fin de una actividad, es realizar estudios de costos de operación.

Los eventos terminales constituyen metas parciales, ya que expresan resultados que se pretenden alcanzar en una fecha determinada. La preparación de un calendario de eventos terminales calificados, permite controlar el avance del plan con facilidad.

Control de avance

Una de las etapas críticas de la administración por resultados, es el control periódico de los resultados parciales. Este control permite conocer el grado de avance logrado y constituye una fuente valiosa de retroalimentación respecto al trabajo en sí.

¿Que obstáculos ha impedido progresar? ¿Cuál ha sido el desempeño real de la gente? ¿Porque no se pudo prever un evento determinado? Son algunas de las respuestas que el control de avance le proporciona al directivo.

El directivo de la unidad y sus colaboradores, necesitan precisar las causas de la desviación y acodar las medidas procedentes; Es conveniente que realice y actualice el calendario de eventos terminales.

Las principales conclusiones y acuerdos, conviene registrarlos por escrito para su examen posterior. La evaluación de los resultados se lleva a cabo al finalizar el período de planeación, esta junta se dedica especialmente para este fin.

El directivo de la unidad y el jefe inmediato superior valorará los recursos obtenidos.

El patrón de evaluación no es el grado de cumplimiento de las metas, sino, la magnitud de la contribución aportada por las unidades y los resultados de la empresa. La evaluación tiene por objeto determinar si los resultados alcanzados por las unidades fueron los mejores posibles, dadas las condiciones que en realidad se presentaron.

Muy importante en este paso es aislar la contribución de los individuos a los resultados obtenidos, es decir, en que medida el resultado fue producto de su habilidad y esfuerzo y en que medida de otros factores.

La evaluación de resultados incluye, un análisis detallado de los factores que incidieron positiva y negativamente en los resultados obtenidos, por ejemplo. Inspección visual de una pieza, o los registros observacionales anecdóticos, de intervalo, frecuencia, de flash, de duración y de actividades planeadas que también son convenientes para evaluar la emisión de conductas en la empresa

y para apreciar cuantitativa y cualitativamente las ejecuciones de los integrantes en relación con el objeto del convenio.

Cuando ya identificamos y observamos las interacciones mínimas por convenir, estaremos en posibilidad de formalizar un primer objetivo de intervención en la población de la empresa, por ejemplo: el hecho de que la conducta de Puntualidad es muy baja y consideramos por los datos de investigación que este repertorio debe ser aumentado en un porcentaje, en virtud de que daña la interacción humana por convenir.

Debemos precisar la naturaleza de nuestro objetivo de intervención, el cual siempre debe tener las características de especificación clara, y brevemente los tipos de conducta a modificar, las condiciones en que estas se evaluarán y los requerimientos mínimos de emisión, para considerar que esto se ha cumplido.

En general nuestros pasos hacia la identificación de la conducta, si hemos de ser coherentes con nuestra definición funcional de organización serán: Identificar la naturaleza de las interacciones por concertar y las variables que las mantendrán y modificarán durante la vigencia del convenio organizacional.

2.2.6 Modelo formación equipos de trabajo

Principios y conceptos básicos de F E T A J.

“El modelo Formación de Equipos de Trabajo (no surge de la nada) esta firmemente sustentado por los principios del análisis experimental de la conducta, y basa su procedimiento en el Sistema de administración por resultados, en los principios de cogestión y autocontrol.

Subyace a este método toda una filosofía acerca de qué es el hombre, conceptualizándolo, como. "Un organismo que interacciona de manera particular con su medio ambiente, siendo esta interacción de carácter observable.

Es sólo con un concepto de hombre, como fue posible definir a la libertad como

"La real oportunidad de decidir y responder eficientemente a las interacciones conductuales que le planteen al hombre los diferentes escenarios"(Jiménez, o. 1975; 19)

Estas definiciones nos permiten desechar concepciones clásicas del hombre y del ejercicio de su libre albedrío, como dice Zechariah Chafee, Jr. Que.

"El liberarse de algo no es suficiente. Debe existir también libertad para algo. La libertad no es seguridad sino oportunidad "(Edwin, E. W, 1977,123)

Jiménez O. (1975), dice que la conducta humana..., sólo podremos desentrañarla si la apreciamos como una totalidad de acciones y reacciones a las que puede denominar

Interacciones de los sujetos en un ambiente, ya que él atomizarla conduciría irremediablemente a una serie de observaciones carentes de coherencia, veracidad y practicidad.

“ Así mismo el autor señala que... el hablar de necesidades, motivaciones, inteligencia y alma sin entender el medio ambiente donde éstas se escenifican sería, impropio, imprudente.”(Jiménez, o. 1975; 89)

Es por esta razón que lo estudia en su forma de interactuar con el medio ambiente, lo cual virtualmente puede diferenciarlo de otros organismos.

De la misma manera este autor rechaza categóricamente las definiciones tradicionales aceptadas del término organización, definiendo a esta, como..." la manera particular y convenida en que los individuos que la integran interactúan para la ejecución de un producto o servicio, lo cual pueda facilitarles el alcanzar sus objetivos individuales" siguiendo con esta explicación, nuestros pasos hacia la identificación conductual, serán los de identificar la naturaleza de las interacciones por concertar y las variables que las mantendrán o modificarán durante la vigencia del convenio conductual que establezca cada sujeto.

"Las necesidades de un trabajador no son necesariamente las mismas que las de otro"
(Schrank. R. 1974: 91)

El modelo formación de equipos de trabajo permite identificarlas, y para esto ha sido necesario, conceptualizar lo que es un equipo de trabajo, definiéndolo como el resultante de los convenios establecidos por cada uno de los dos o más individuos que se han reunido para la ejecución de un producto o servicio.

Comunicación en el f e t a j.

"Este modelo afirma que cada uno de los miembros se compromete a hacer, quedando implícita la idea de que la intención del modelo es la de formar un equipo."

Por otra parte el modelo permite una total participación de la persona en la planeación ejecución y control, de su propia conducta en el trabajo. Cuando en la descripción del modelo se dice que se presentan los objetivos organizacionales a los empleados para que los discutan y reestructuren, sé esta hablando de la oportunidad que a ellos se les da para modificar e inclusive rechazar esos objetivos.

"La presencia de este involucramiento directo del trabajador se acompaña de una total ausencia de manipulación por parte de los jefes y/ o directivos con respecto a lo que debe hacerse y como debe hacerse. (Jiménez, O. 1975; 93)

Un jefe o un directivo bien pueden ser integrantes de un equipo de trabajo pero su participación estará limitada a decidir sobre lo que él hará. Aquí no existe la "sugerencia" típicas de otros

modelos participativos, las cuales niegan de principio la posibilidad de que el trabajador se vuelva libre.

El modelo de formación de equipos de trabajo involucra un autocontrol de la conducta del trabajador, conceptualizando a éste como... "La emisión de una conducta cuyo reforzamiento se encuentra generalmente demorado, o aquella conducta que se mantiene por una regla de contingencias auto-impuestas.

El poder y autoridad en f e t a j.

Algunos teóricos como Seeman (1959) explican que... "La falta del poder se refiere al grado en que una persona se siente incapaz de influir sobre su propio destino en el sistema social al que pertenece". Por su parte, Blauner (1964) identifica cuatro modalidades que la falta de poder puede adoptar en las organizaciones:

- 1- La separación del sujeto de la propiedad de los medios de producción y de los productos terminados.
- 2- La incapacidad de influir en las políticas generales de la administración.
- 3- La falta de control en las condiciones de empleo.
- 4- La falta de control sobre el proceso de trabajo inmediato.

Estas definiciones y clasificaciones, no resuelven el problema de cómo otorgar ese poder largamente negado los trabajadores. Según Jiménez para que una persona pueda fungir como (supervisor de la autoridad) siendo la autoridad el conjunto de normas, escritas o no, y elaborada por uno o más sujetos las cuales dictan lo que debe hacerse en un escenario particular esa persona debe tener poder. Ahora bien para ejercer el poder (que no es más que la posibilidad de Hacer algo), debe cumplir ciertos requisitos:

Que le haya asignado a la persona la función de hacer cumplir la autoridad.

Que la persona sea competente para ello.

Que la demás gente acepte a esa persona.

Que la responsabilidad de cumplir con la autoridad sea compartida por todos los miembros de la comunidad

El problema de la participación en el trabajo, es entonces, un problema de poder, más no de autoridad, y que puede resolverse a través de entrenar a la gente en los aspectos 2, 3 y 4,

mencionados arriba, quedando como único punto un tanto fuera del alcance el número uno.

En la medida en que se arreglen correctamente las condiciones para que un trabajador sea competente, para que los demás reconozcan esa competencia, y para hacer, compartir las responsabilidades de cumplir con el trabajo entre todos los miembros de equipo, se contará con gente poderosa, capaz de hacer las cosas y que buscará siempre perfeccionar sus ejecuciones en aras de obtención de consecuencias positivas para su propia conducta, lo que redundará en un mejoramiento de, la eficiencia organizacional gracias a los compromisos cumplidos y es el modelo f. e. t.. El que asume el compromiso de formar a este tipo de personas.

Para que el modelo alcance niveles de éxito en un cien por ciento, Jiménez, O, (1976) afirma que hay que aplicarlo en las siguientes modalidades y siempre por un especialista en la administración del f. e. t.

A) Vertical:

Se capacita al personal que conforma, a un equipo de trabajo, (por funciones)

B) Horizontal

Se capacita al personal, distribuidos por estratos jerárquicos.

C) Capacitación a Especialistas

Se capacita al personal seleccionado a juicio, para ser especialista en la administración del f. e. t. Agentes Internos de cambio (modalidad no propuesta por el f. e. t., y en proceso de investigación en el presente estudio)

Procedimiento del modelo. f. e. t.

Paso de Entrada Determinar el objetivo general de la empresa o representantes con respecto a un producto o servicio, donde se indiquen con claridad las políticas para lograrlo y los resultados esperados acorto y largo plazo. Determinar los objetivos generales operativos de la dirección, gerencia y/ o secciones, con las mismas características del punto anterior.

Paso de Adquisición: Presentación de los objetivos a los empleados.

Presentación de las políticas de operación que les afectan a su puesto y departamento o secciones.

Discusión de los objetivos operativos y políticas por cada uno de los responsables de hacerlos cumplir.

Reestructuración de los objetivos operativos y políticas.

Elaboración de los procedimientos de ejecución del producto o de servicio correspondientes a cada unidad operativa.

Decisión sobre procedimientos de ejecución, con todos los responsables.

Reestructuración de los procedimientos de ejecución.

Elaboración de instrumentos de control para evaluación del cumplimiento de los objetivos y procedimientos.

Diseño de programas para la entrega de consecuencias (premios, castigos, pagos, etc.) de conformidad con los empleados

Paso de Ejecución: Identificar en cada empleado el repertorio conductual indispensable para la ejecución de su función. Enseñar las Conductas ausentes.

Paso de Evaluación: Observar la ejecución inicial para verificar, la pertenencia de los repertorios.

Evaluar el logro de los objetivos y el respeto a los procedimientos.

Aplicar los pasos acordados para la administración de las consecuencias.

Corregir el sistema, modificando el convenio de acuerdo a los pasos la adquisición.

Ventajas del Modelo f. e. t. Es una alternativa que identifica las necesidades individuales y la forma de como generar un cambio en las organizaciones considerando las necesidades de autonomía, de participación, de tomar decisiones, recibir feed-back inmediato sobre la ejecución y las necesidades de autorrealización.

En su aplicación se facilita el alcance de metas y objetivos laborales, cuando las relaciones entre jefes y subordinados se dan claras objetivas y directas.

El jefe y subordinado experimentan poder individual sobre su personalidad (valores principios cultura...) cuando al decir que todo el personal de la empresa será capaz de planear, dirigir, y controlar los objetivos laborales. Es un modelo que al administrarse se toma ser sencillo, ordenado y preciso.

Desventajas del f. e. t.

El f. e. t. no contempla dentro de su procedimiento el presupuesto del costo sobre la implantación del modelo, sin embargo el directivo tiene la oportunidad de saberlo considerando el costo de capacitación y la autorización de consecuencias por concertar.

3 Metodología de la investigación

En los tiempos actuales, se tienen que crear nuevas formas de trabajo, como equipo de trabajo o equipos autodirigidos, que es una forma de optimizar los recursos humanos que cuenta una empresa.

La investigación-acción –participativa fue apoyada por una entrevista, que contiene ocho preguntas que se le hicieron a cuatro operadores, dos de ellos se encontraron en el segundo turno, uno en el primer turno y otro en el tercer turno.

3.1 Planteamiento del objeto de investigación

¿Qué dificultades tiene el cambio de hábito en las prácticas laborales en el área de mezcladotecnia?

3.2 Hipotesis de investigación

Se dificulta menos el cambio en las prácticas laborales para los auxiliares del departamento de mezcladotecnia de la empresa sabritas.

3.3: Objetivo

Observar los efectos* * que trae el cambio sobre el cambio en las prácticas laborales, en su área de mezcladotecnia ¹

3.4 Sujetos.

Participaron 14 personas que laboran en la área.

3.5 Escenario

En las instalaciones del CIES (Centro de investigación y Estudios Sabritas), ubicado en norte 45 Col. Industrial Vallejo, (sala doritos), que mide aproximadamente 6x10 de superficie.

Se le informa al personal con anticipación hora y fecha que tienen que presentarse. A todo el personal de mezcladotecnia y a las personas implicadas en el proyecto, se le hace llegar invitación.

Cursos tomados: Mantenimiento productivo

¹ *Personal no calificado: se entiende como al jefe que participó en la F.E.T., en su modalidad horizontal. ** Efecto: Por efecto se entiende, cualquier variación en el procedimiento o resultado no prescrito por la F.E.T,

Trabajo en equipo

Las 5 "S" japonesas para mejora del trabajo.

3.6. Diseño de investigacion

La investigación acción participativa es un enfoque de investigación social mediante el cual se busca la plena participación de la comunidad del análisis de su propia realidad, con el objeto de promover la participación social para el beneficio de los participantes de la investigación.

Los problemas de participación –acción- participativa son principalmente problemas de evaluación de prioridades de políticas y de programas aunque de contenido muy variado: Prácticas del personal, organización.

3.7 Definicion de categorias

Practicás del personal: Experiencia creada por la repertición de actos, propios de una persona

Selección: f. Elección de una persona o cosa entre otras.

Organización: (sociología) Conjunto de personas que forman una asociación que se propone una determinada actividad.

Orden: Modo de estar colocadas las cosas o de sucederse en el espacio o en el tiempo según determinado criterio.

Estandarizacion; f. Ind. Anglicismo por normalizar.

Aderencia; f. Calida del cuerpo que puede permanecer intimamente pegado con otro.

Limpieza: (uso figurado) presicion, habilidad y suma perfección en hacer ciertas cosas;(pulcritud) Esmero en el adorno y el aseo.

Pulcritud; f. Esmero en el aseo.

Seguridad: Término genérico que designa en derecho la certeza y claridad de las normas, unida a la seguridad de su forzoso y efectivo cumplimiento, conveniente para el buen orden de la vida social.

-Conjunto de técnicas y procedimientos que abarca el campo de la ingeniería y la salud, cuyo objetivo es eliminar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales seguridad industrial.

Planeación: Es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera. Sus características son:

1. Referirse al futuro.
2. Señalar acciones
3. Existe un elemento de identificación o causalidad personal u organizacional.

Dirección: Consejo, enseñanza y preceptores con que se encamina a alguien.

Modelo: Persona o cosa que, por su perfección, es digna de ser imitada.

Esquema teórico de un esquema o de una realidad compleja que se elabora para facilitar su comprensión y estudio.

Formación: Creación o establecimiento de algo nuevo.

Educación y preparación en determinada materia que recibe una determinada persona de cara a su futuro profesional.

Equipo: Conjunto de personas organizadas para lograr un objetivo común

Trabajo: Actividad física o mental que se desarrolla de forma habitual (generalmente a cambio de una remuneración económica o material).

Objetivo: Mejorar el desempeño laboral y del equipo de trabajo, así como el manejo de las instalaciones, utilizando métodos y técnicas de aseguramiento de calidad en el área de trabajo.

3.8 Procedimiento de investigación

Se comienza elaborando un croquis del area de mezcladotecnia, de cómo va a quedar las diferentes zona, que esta dividida :zona de pesado, zona de mezclado, zona de ensacado, patio de maniobras; llamada ley out.*

Se hace una descripción de puesto, un rol de actividades de cada persona, de acuerdo a un lugar bien definido, ejemplo, bascula #1 y sus actividades que tiene que desarrollar, esa persona, que se encuentra en ese lugar; Esperando que sean cumplidas. El personal del equipo guía, observa durante su turno, durante un año el seguimiento de la investigación, en la planeación, dirección y control de formación de equipos de trabajo.

En las siguientes reuniones se dan puntos de vista como va a quedar organizada la línea de producción de mezcladotecnia. Tomando como lema que hay un lugar para cada cosa y cada cosa tiene un lugar.

Se elaboran unos croquis sujeto a mejoras de acuerdo a lo practico que pueda ser la mejora. Se lleva cuatro sesiones para definir como va a quedar el croquis (LAY OUT), en ese trascurso surgieron algunos problemas que no se contemplaban, algunos de ellos fueron, los espacios de las tarimas con materia prima les quedaban retirados de las basculas, donde pesaban, la misma rapidez del cambio hacia que no quedara la materia prima en el lugar donde se había acordado y lo más importante ocurrió cuando se descomponía el elevador #2 que fue el que se tomo como punto de partida para acomodar la zona de pesado rompía todo el esquema del croquis(lay out) todo quedaba fuera de lugar, este problema no se contemplo, y se trato de ajustar para que se acomodara igual en cualquiera de los dos elevadores, pero no fue posible por lo pequeño que es, la zona de pesado y la mala distribución de la superficie que no fue planeada para la cantidad de producción que actualmente se elabora. Se quedo como referencia el elevador # 2 por lo practico que es meter la materia prima, más fácil de maniobrar y el ahorro de tiempo que obtienes, al ser más ágil, el cambio de producto ó mantenerlo con materia prima. En la zona de pesado fue más fácil elaborar el lay out, por que el trabajo es lo mismo no importa que condimento sé este elaborando, siempre es la misma rutina y no hubo mucho que cambiar o agregar.

Se elabora tambien un lay out para el nivel de cribas, tolvas, mezcladoras, descarga y cuarto de controles de los elevadores.

Adelante presento los croquis o *lay out* (revisión de planta)* como lo conocemos y como quedo distribuido toda el área de trabajo incluyendo el patio de maniobras, tolvas, nivel de mezcladoras y ³zona de ensacado, incluyendo la hoja de inspección.

El inicio fue un poco incierto hubo una resistencia al cambio por la nueva forma de trabajar, que ya tenia que tener un orden de cómo se iba a trabaja y como se iban agregar los ingredientes, tambien toda la materia prima tenia ya un lugar de finido en la forma de a como dar el material de acuerdo a las basculas utilizadas, todas estas formas ya estaban en la lay out, y los dos turnos teníamos que trabajar de la misma forma, (no cuento al tercer turno porque no existía). No nada más en el acomodo del material si, no tambien en el proceso de producción, como tambien las actividades que tenían que hacer cada uno de los miembros de mezcladotecnia de acuerdo a la zona que estaban trabajando.

Se comenzó a trabajar en un rol de actividades, para cada uno de los integrantes de mezcladotecnia, que son: Operadores y auxiliares.

Tomando en cuenta en que área se está trabajado. Se anexa:

Operador de pesado

El operador de pesado, al inicio del turno deberá de checar la formula, si hay un condimento a medias o en su caso desglosar la formula para entregarles a los auxiliares.

Sus responsabilidades son:

a)Desglosar la formula

b)Checar su equipo de trabajo

c) Inspeccionar por separado a los auxiliares a su cargo de su área para saber si no existen dudas.

d)Apoyar a cualquier integrante de su equipo, si fuera necesario retirarlo de la área colocarlo de Comodín.

e)Monitoreo del carro tolvas y el peso.Mandar a un elemento a limpiar la estructura a horas estratégicas y adecuadas (valorar el grado de suciedad)

g)Apoyar a la área de mantenimiento de ser necesario y si lo amerita con una gente (de acuerdo

³* Anexa hoja de inspección

con él mecánico)

h) Mantener su área lo mejor posible, limpia y ordenada.

Auxiliares de pesado de ingredientes

a) Preparar su equipo de trabajo (navajas, cucharones, llenar formato de lotes, taras que van a ocupar)

b) Checar sus equipos de trabajo (básculas)

c) Checar papel de trabajo peso vs materia prima.

d) Pesar correctamente el ingrediente que le correspondan

e) Tener su área lo mejor posible, ordenada, limpia, no dejarle esto siempre al comodín.

f) Pedir materia prima antes de terminar el condimento.

g) Al finalizar el condimento, deberá de colocar sus restos en una tarima, el comodín los coserá

h) Barrer y levantar el polvo del área en general la zona de pesado junto con el otro que este barriendo.

Vaciar el vote de condimento en los botes ya previstos para dicha tarea.

Vaciar oportunamente convertidores o tarimas para el montacargista (notificarlo)

Auxiliares de vaciado de bultos

Preparar su equipo de trabajo (navajas, llenar formato de lotes, uniformes etc.)

Checar sus equipos de trabajo (básculas, extractor de polvos funcionando etc.)

Preparar la compactadora

Checar papel de trabajo peso vs materia prima distribuyendo el trabajo equitativamente con su Compañero

Vaciar adecuadamente los sacos evitando el desperdicio excesivo.

Checar que cada carro tolva este bien cerrado (compuerta de descarga) durante el proceso, para evitar desperdicio.

Evitar desperdicio.

Comparar el peso del carro tolva con el peso del especificado de la fórmula.

Vaciar tarimas o convertidores cuando tengan de 3 a 6 sacos, y pedir al montacargista materia prima

Oportunamente, colocando los sacos sobre un cartón.

Realizar un inventario físico antes de finalizar el condimento, comparándose con él número de batches programados vs materia prima existente.

Sacar oportunamente convertidores de ser posible con el patín, acomodar tarimas vacías en compañía de su compañero.

Nota: A finalizar el turno verificar que la paca de la basura se haya sacado, de lo contrario uno de ellos la sacara...

Sugerencias:

Auxiliares de pesado de ingredientes

Colaborar en efectuar cambios rápidos.

Operador de mezclado

- a) Revisar que las mezcladoras estén funcionando correctamente*
- b) Revisar que su área de descarga, funcionen los pistones, que levantan la faja de carro tolva.*
- c) Checar tolvas que estén vacías*
- d) Verificar que los ensacadores, hayan limpiado su de trabajo y criba*
- e) Informar cualquier anomalía que pudiera haber en el proceso de elaboración de cualquier condimento.*

Área de ensacado de condimento

- a) Ensacador de la línea #1 revisaran que su equipo trabaje correctamente*
- b) colocar bolsa kraft*
- c) mantener su área limpia*
- d) coser los bultos*
- e) Verificar en otra bascula el peso de sus bultos y llevar un registro*
- f) Al terminar su turno deben dejar su área barrida y sin condimento en el bote de desperdicio*

Nota : en la ensacadora # 1 siempre hay dos personas.

Ensacador # 2

verificar que su equipo trabaje correctamente

Colocar bolsa kraft previamente identificada, que pertenece a la línea de producción #2

Mantener su área limpia

Estibador

pedir lotes para la producción

Llenar formato de productos que se van a producir y poner su lote

Hacer el sello de cada condimento, verificar que este bien especificado la clave, el lote y el producto

Estibar y sellar tarimas

Llevar el control de las tarimas producidas

Al terminar su turno dejar su área barrida

checar el bote de desperdicio de los gruesos que se pone en las Cribas, esto al final del turno

Apoyar al montacarguista poniendo cartón a las tarimas, cuando no le dé tiempo.

Montacarguista

a) Revisar aceite y agua al montacargas

b) tirar el polvo cuando llegue el camión

c) Tirar el cartón y las pacas al carro de basura

d) desglosar material del condimento que se va a producir

e) Meter material y acomodarlo en las baculas que le corresponden la zona de pesado

f) Checar que no falte material en la zona de pesado

g) traer cartón y tarimas, si falta en la línea de producción

h) Mantener escombrado el patio de maniobras

Todas las indicaciones se les comunica a todos los integrantes de mezcladotecnia de los dos turnos, para que de inmediato se empezara a implementar y empezar a corregir nuestras áreas de oportunidades (se les llama así a los puntos que tenemos que corregir). Una persona que juega mucho en el área de trabajo, esto se tiene que corregir y es su área de oportunidad.

Se elabora un formato de inspección, llamado 5 S, s, para la admón. Total de piso de trabajo (ATPT). Se divide en siete categorías, practicas del personal, organización, orden, limpieza, estandarización, seguridad, autodisciplina, y en estos hay elementos que se califican de a cuerdo

al numero de problemas, 10 sin problemas, 7, de 1 a 2 problemas, 4, de 3 a 4 problemas, 1, 5 o mas problemas. Se anexa formato.

Las primeras inspecciones, las calificaciones resultaron ser muy bajas, de cien a ciento treinta. Esto se debió a que todavía no tenían bien interiorizados todos los cambios que se estaban desarrollando en la línea de trabajo, todavía no se desarrollaba un hábito al nuevo esquema de trabajo y salían a relucir algunas mala practicas de manufactura. Otro problema que tuvimos. Es que nos avisaban de la inspección y tratábamos de corregir, las anomalías, hubo, casos se paro momentáneamente para dejar presentable el área de mezcladotecnia(se barría y escombraba). Se hizo presente en una junta que los datos que estaban obteniendo no eran reales, porque estaban preparados para la inspección. Pero a pesar de estos antecedentes, se quiso hacer revisiones sorpresivas; Siempre pedían dos gentes para integrar las revisiones de la línea de mezcladotecnia y ellos eran los que nos avisaban de los posibles errores que se podían encontrar, y corregirlo. Se seguía obteniendo datos que poco representaban la realidad.

A mayor presión por parte de los operadores, y al empezar a revisar mas detalladamente todos los puntos de la hoja de ATPT (administración total de piso de trabajo.) Y a empezar a intimidarlos con que serán reportados y la gente que sea más repetitiva obtendría un castigo, en ese tiempo no especificado el castigo y dejarlo a consideración del grupo cual será el castigo.

Analisis de las inspecciones.

Las faltas mas comunes fueron los taponos auditivos, fue lo que costo mas trabajo, que todo el grupo se adaptara a usarlos, no dejar las escobas en su lugar designado, como tambien seguir un orden de adición de ingredientes, ya establecido para evitar equivocaciones, como echar de mas un saldo o no echarlo o algún bulto de mas o de menos. Checar el peso de cada batch(carrito tolva), verificar fecha de caducidad de los ingredientes, peso el ingrediente, lote de entrada al almacén, todos estos puntos para evitar posibles rechazos del condimento elaborado por alguna desviación de color, sabor, acidez, sal. Otra medida es apuntar a que hora subió cada uno de los batch.

En la zona de ensacado se identifico los sacos de cada una de las dos líneas para poder verificar posibles errores en el proceso en cualquiera de las dos líneas y separar los sacos de cualquiera de las dos líneas, estos pasan por un detector de metales, hasta llegar al estibador que a cada tarima le pone un numero e identifica el bulto donde saco muestra, para el laboratorio. Para

tener una rápida rastreabilidad y no salga a las plantas en caso que este mal o se detecte un problema en el proceso.

En las reuniones de los martes, expusimos lo que estábamos haciendo, cuando pasaba la inspección, que estábamos dando un dato erróneo para evitar que el turno que se había inspeccionado, no quedara en mal y se viera que si se estaba cumpliendo, con lo pactado en las juntas.

Isidoro Reyes uno de los integrantes de ATPT y uno de los encargados en que se cumplieran, fue uno de los que puso mas resistencia al cambio, quiso seguir trabajando como sé hacia anteriormente, sin ningún control que le impidiera bajar su productividad, no le importaba el orden de adición de ingredientes, que es bascula # 1, bascula # 2, bascula #3, Y # 4, como el orden de su área de trabajo que era zona de pesado, seguía las indicaciones a medias. Se pasaba por alto todos los controles de producción, lo hacia a su manera y no permitía que le dijeran que estaba mal y cuando surgía algún problema por la mala practica, Isidoro Reyes, responsabilizaba completamente al que había cometido el error, sin tomar en cuenta que el tenia responsabilidad en el error, por no seguir procedimientos. Esto hizo que tuviéramos roces por las decisiones tomadas, cuando platicábamos con el personal los que se había tratado la junta que teníamos los martes, para ponerlo en marcha y ya estando todos enterados, pero salía con el comentario, que varias propuestas tomadas en la junta no se podían llevar al cien por cierto, porque perdíamos mucho tiempo y se reflejaba en la producción. Era cuando yo (Adrián) intervenía y le decía que teníamos que llevar como habíamos acordado, viendo que en muchas decisiones que el tomaba ya no lo apoyaba y le decía enfrente del personal que teníamos que seguir los acuerdos tomados en la junta.

Llego el momento que me quiso callar por los desacuerdos que teníamos. Pensando que todo iba bien el gerente Carlos Contreras, dijo que las juntas se hicieran cada quince días para reunir mas información por que ya llevábamos avances notables, eso era lo que el pensaba. Pero los que quedaron como facilitadores, nada mas decían lo que quería escuchar Carlos Contreras, pero la realidad era otra; Aunado a que empezó a perder formalidad, por los altos pedidos de condimentos, se llegaron a suspender juntas, ya estando presentes los integrantes del segundo turno que tenían que llegar media hora antes de la entrada, para estar en la junta de ATPT. No podían llegar tarde o faltar porque te decían que eras un informal y que no eras serio con los compromisos de ATPT; Sin embargo los del grupo guían si faltaban no había mucho problema, y esto ultimo era lo que nos molestaba.

Siguieron los problemas con Isidoro Reyes y Adrián. Por la forma de trabajar, no le importaba mucho la seguridad ni la organización ni el orden. Se daba por satisfecho ver que el grupo que tenía en zona de pesado fuera rápido en llenar un batch(carrito tolva)lo mas rápido posible para poderlo subir al nivel de mezclado, y avanzar mas rápido en su producción. Sin importar que su área de trabajo estuviera toda desordenada y efectuando malas practicas de manufactura, como poner bultos en el piso y taras, sacudir demasiado el bulto tirando materia prima en el suelo, mal pesado en las otras basculas por la rapidez que llevan en el proceso y algunos otros detalles. Le comente lo que nos dijo Carlos Contreras que mezclas es un camión que ya puerto en marcha ya no lo pueden parar. Isidoro Reyes no lo veía a si y los constantes roces que teníamos por la forma de trabajar y los comentarios que hacia con nuestro jefe directo Moisés Hidalgo, hizo que me cambiaran de turno, de ahí perdí la continuidad del proyecto se a largo. Siguieron las juntas y en una de ellas todos los integrantes le reprochamos como estaba trabajando y sus informes eran maquillados.

Fue cuando habló Carlos Contreras y le dijo que a el no le importaba perder 2 ó 3, si el trabajo es de mayor calidad y que no le importaba sacar 45 ó 50 toneladas y mal hechas.

Por otra parte, otro integrante del grupo guía que es moisés Hidalgo, aunque escuchaba lo que decía Carlos Contreras nos seguía presionando con la producción y volvíamos a caer en contra decisiones, por que Carlos C. Decía que no le importaba bajar un poco la productividad, mientras Moisés H. Decía que íbamos lentos y el almacén se estaban vaciando.

En ese tiempo no teníamos organización por que no se le daba seguimiento a lo que platicábamos en juntas.

Lo que se trato de impulsar mas a fondo fue la comunicación, para que todos supiéramos los movimientos hechos y los avances logrados en ATPT.

En peso a surgir algunos problemas en el grupo, por que antes que llegara Carlos C..Teníamos como gerente a una mujer, que era Ana M. Ortiz que nos dio día por cuatrimestre y el día de cumpleaños sin saber recursos humanos, tubo una admón. Mas paternalista, y toda la gente trataba de trabajar mas por quedar bien con Ana M. Por que los consentía mas tenia mas preferencias, hasta llego la ocasión que llegaron a 60 toneladas en un solo turno y los premio con un pastel, estos tratos crearon resentimientos con el otro turno. Que tenia una producción menor y .creando una competencia de grupos, y esto ya se tomaba como algo normal, ayudo a varios de nosotros con cambios de turnos, cambios de departamento. A los de Man Power a justo las prestaciones que tenían los pertenecientes a Sabritas.

Como dice la teoría de la expectativa: Que el empleado será motivado a producir, si percibe que la producción es un camino que le dará recompensa que satisfaga su necesidad para ello y le dará una satisfacción a su esfuerzo (que era económico).

Tuvimos un director Ramón Ramos que nos ofrecía que sí ATPT. Marcha bien el podía abogar por que se nos diera un bono de productividad, pero desgraciadamente entro en la lista de los liquidables con Ana M. Y con la entrada de Carlos C. Quito toda posibilidad de lo antes mencionado y reducir todos los gastos al máximo.

Se siguió trabajando, pero la falta de organización y objetivos claros hizo que tuviéramos muchos tropiezos, la producción podía cambiar de una hora a otra, generando tiempos muertos, por el cambio de materia prima, que teníamos que ocupar y desglosar para poderlo ubicar en las basculas y el escaso margen que teníamos para maniobrar los montacarguistas por tener ocupado el patio de maniobras con otro condimento que ya no se iba a ocupar, por el cambio repentino, o la falta de materia prima en el almacén. Este problema es ocasionado por el departamento de planeación, que no revisa su inventario y cuando se dan cuenta que falta algo es porque le avisaron por teléfono y es cuando vienen las prisas para producir x condimento.

Se creo un circulo de calidad con las personas que habían tomado un curso de sensorial (es analizar el condimento si tiene alguna desviación de sabor, olor, o color). Según Santillana, mejora el nivel de efectividad(producción satisfactoria), a través de involucrar a la mayor parte de la empresa.

Pero aquí los integrantes lo toman como una forma de salir temprano de la línea de producción, para estar haciendo sensorial o recalibrarse en sensorial por otra parte lo ven como una obligación y no como un gusto, que es lo que dice la teoría de Círculos de Calidad para un mejor desarrollo personal y la prueba es que hay personas que se les olvida asistir a sensorial o no quieren ir y tienen que salir a buscarlos para que asistan.

En esta etapa me encuentro con Felipe Guevara, tratamos de llevar una admón. Por objetivos, esto es que nos fijamos metas y acciones para llegar a ellas, involucramos a todo el personal de mezcladotecnia.

Tenemos platicas con los integrantes del primer turno para ver los logros alcanzados, esto lo estamos haciendo con un rol de actividades previamente elaborado para que no se nos escapen demasiados detalles y evitar que ciertas gentes estén buscando como pueden perder el tiempo mientras uno trabajan y esto ocasionando conflictos con la gente, diciendo que nada mas yo estoy trabajando y el otro se esta haciendo tonto.

Todo esto sé esta erradicando con las actividades y definidas para cada persona, esta forma de trabajar trae como consecuencia mucho papeleo, que se tiene que elaborar y guardar. Otro requerimiento es saber cuanto sacamos de desperdicio de condimento, que ya se logro otro logro es saber cuantas bolsas kraft, se desperdician en los cambios y limpiezas con sal, disminuyendo la bolsa kraft en los cambio ocupando dos taras(botes), por línea, contabilizando tiempos por falla de equipo, cambios y arranques de condimentos y medir la ETE. (Eficacia Total del Equipo).

Los avances han sido visibles, hay mas organización y más comunicación entre Felipe G. Y Adrián C., aunque ya tiene como siete meses que ya no tenemos reuniones de ATPT, seguimos con la base que nos dejo la creación de ATPT:

El objetivo de formación de equipos de trabajo se encuentra lejos por falta de apoyo por parte de la gerencia en lo que se refiere a lo que se refiere a lo económico no hay dinero para dar un buen mantenimiento a nuestro equipo de trabajo, como son: basculas, continuamente tienen fallas, elevadores y montacargas, que son los que nos hacen tener tiempos muertos y generando un plus trabajo que a la larga merma el estado físico del personal.

Otra causa que hace que el objetivo se a aleje es que se creo un tercer turno, con seis personas que son insuficientes para hacer todos los procedimientos de ATPT: , Y se ocupan mas en producir, el segundo turno, lo esta haciendo a medias y eso por que tiene que entregar un reporte y el movimiento de gente, que la mayor parte no son los iniciadores del proyecto y el poco tiempo para explicarles, los que ya sabían los procedimientos, cambiaron de departamento o fueron dados de baja, esto ocasiona un descontrolen los procedimientos de cada gente por que no todos lo hacen.

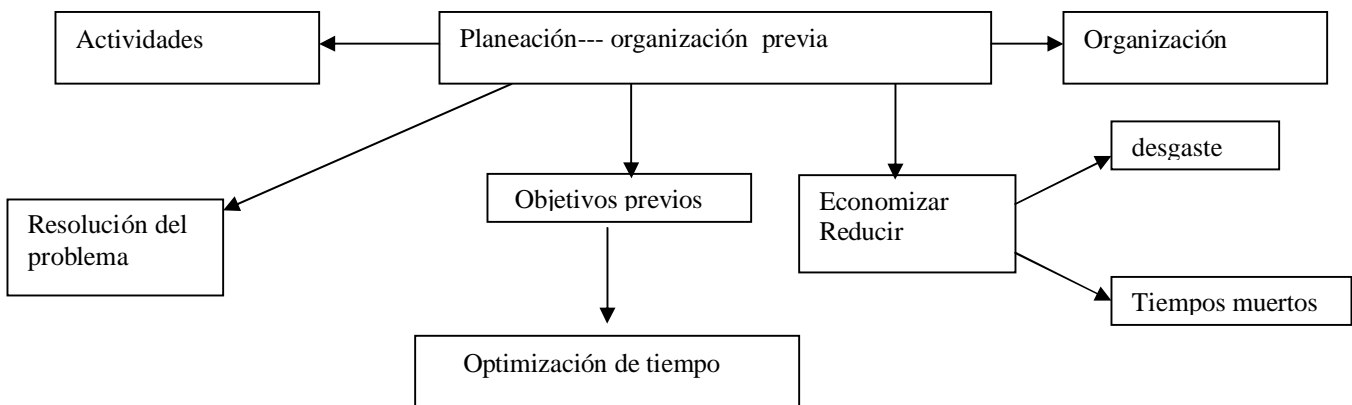
4 Análisis y resultados de la entrevista

Con este breve análisis se trata de representar o conceptualizar lo que entienden por planeación los facilitadores del área de mezcladotecnia.

La planeación desde la óptica del trabajador.

La planeación es el proceso de decidir de un temario que se hará y de que manera. Incluye determinar las misiones y globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos. La planeación ofrece un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas. La planeación integral es una actividad integradora que busca al máximo la efectividad total (de una organización como un sistema adecuado con sus metas, un plan tiene tres características 1) debe referirse al futuro, 2) debe señalar acciones, 3) existe un elemento de identificación o casualidad personal u organizacional: Es decir, el curso futuro de acción será seguido por el planificador o por otra persona (s) designada dentro de la organización.

Administración en las organizaciones



“Es demostrar soluciones futuras, a un objetivo previamente ya visualizado, con la finalidad de optimizar el tiempo el tiempo y reducir a lo mejor desgastes o en todo caso tiempos muertos o en todo caso economizar.” FG

“Organización, este... organizarte, antes de realizar un proyecto un trabajo, para mí eso es.”

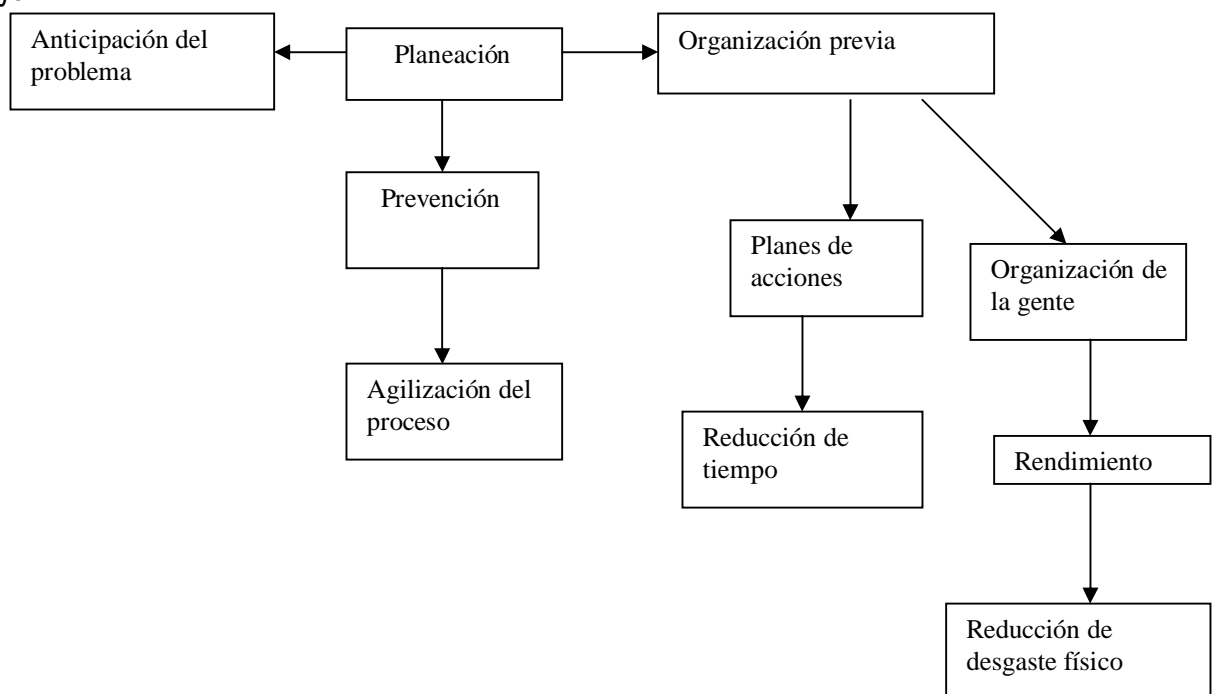
IR

“Pues planeación es anticiparte ah, este, a un programa.” JH

“Pues primero para llevarla a cabo tengo que ver con cuanta gente cuento y les digo trabajen de esta forma. Para poder avanzar mas rápido, pero sino resulta mi plan como yo pense, que fuera a resultar lo cambio por otra nueva estrategia que me de frutos.”AD

La planeación y la practica laboral.

Actividades d arias propia de una empresa. Experiencia creada por la repeticionde actos en el trabajo.



“Organizaci3n, este... organizarte, de realizar un proyecto un trabajo, para mí eso es.” F,G
 Hay que adelantarse a los problemas a futuro y ver de que manera podemos agilizar los procesos.” JH

Este.. . previniendo, previniendo antes, que lo que tengo que hacer, de acuerdo a eso me organizo.” IR

La planeación en la familia

Anticipar actos que se van a realizar por parte de los miembros de la familia.



“En mi casa la llevo por equipo con mi esposa, nos organizamos con repartirnos actividades, y a sí se nos hace mas fácil.” I,R

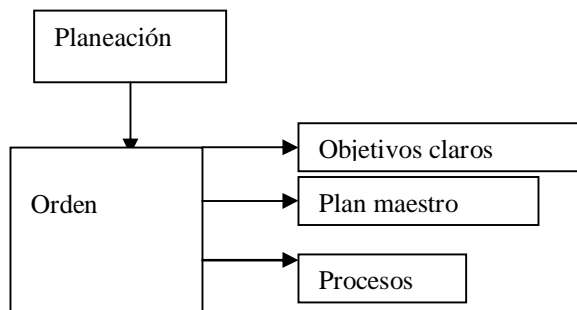
Visualizo cuales son mis objetivos, que me forjo, los planes a futuro que debo hacer y busco las soluciones, no solamente una, sini, varias con la finalidad de ver cual es la que mejor es apta para ese problema, y la pongo en practica.”FG

En mi casa es diferente porque ahí, este, por de cirlo una salida de vacacones.”AD

He, pues ya saben que hacer, todos tenemos, uuh, todos tenemos algo que hacer, en la casa .”JH

La planeación y el orden.

Acomodar las cosas de acuerdo a un patron



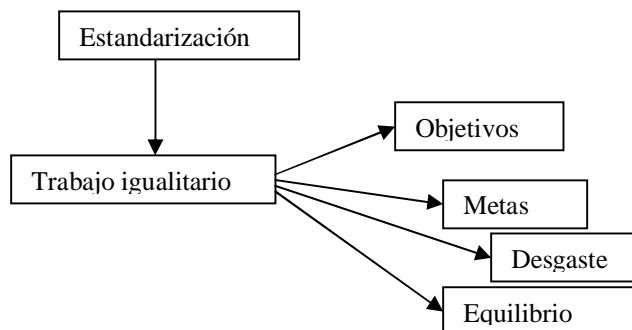
“La importancia es que todo tus proyectos o tu trabajo que tengas que realizar lo sacas, lo sacas bien o sea lo, lo, no tengo para explicarme, lo sacas con mayor precisión.” IR

“Tiene mucha importancia, ya que, tiene que tener un orden en un proceso, para ver si tu planeación es la mas adecuada.” FG

“ Pues si hay que mantenerse ordenado para, si vas a planear algo, pues debes organizarte.” JH

La estandarización en el trabajo.

Preescribir los porcesos de trabajo en manuales



“La importancia que todo mundo trabaje igual, FG

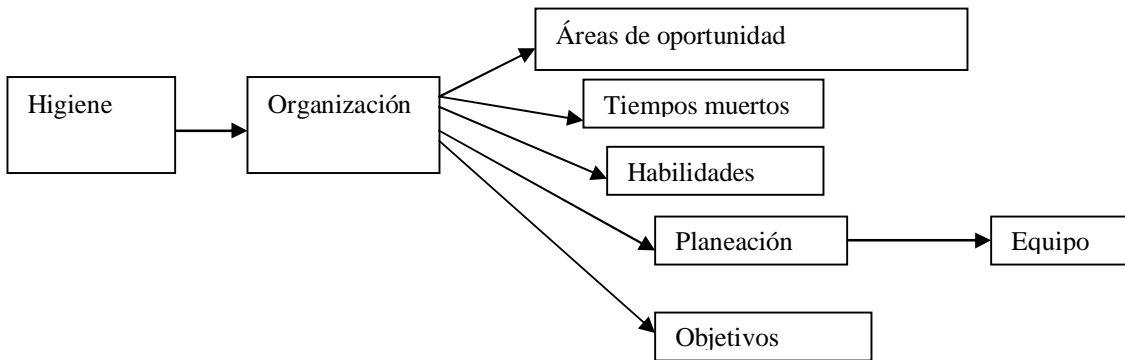
“Estandarización, tiene una importancia, primordial porque trabajaríamos los tres turnos iguales, lo elemental, trabajar todos igual.”IR

“Si trabajamos todos igual y no habria, que tu estas haciendo de más y tu menos o tu trabajas diferente o tú el otro, pero siempre va haber, este, es bueno la estandarización.”JH

“Muy importante, porque, si hay una estandarización, nos salen las cosas de la misma forma.”AD

La planeación en la limpieza

Crear una estrategia o procedimiento para el saneamiento de algún lugar

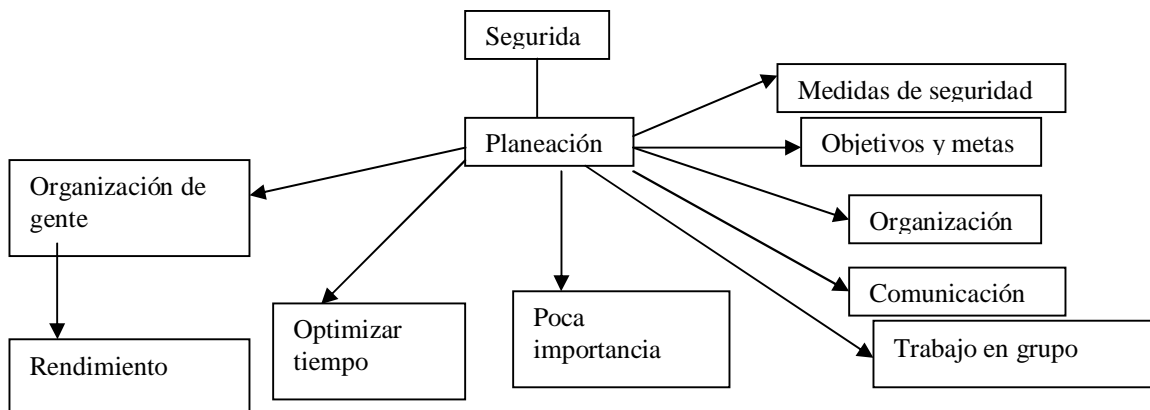


“Hay que visualizar las áreas de oportunidad “ F,G

“En la limpieza no hay ninguna organización,sino que hay mas que nada, una improvisación.”IR

“La limpieza, es igual como si estuvieras trabajando, cada persona a lo que le corresponde, ya saben que es lo que tienen que hacer.” AD

La planeación y la seguridad



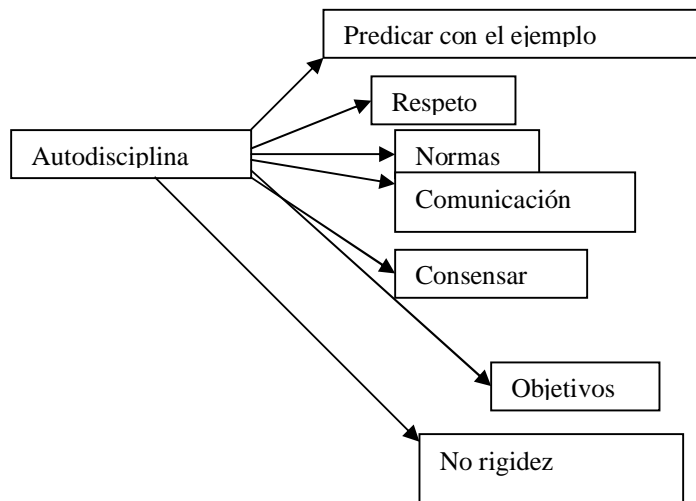
“Uh..Tiene mucha importancia por que debe de .. primero esta la seguridad y luego esta todo lo demás.” JH

La seguridad, creo que es importante ya que va de la mano con el orden y con las estrategias y el proceso de planeación.”FG

“ Yo le doy una importancia del 80%o 90% no, no le doy mucha importancia a la seguridad, por que no estamos acostumbrados a ese hábito.”IR

“En el trabajo, pues si, practicamente sí, sino hay seguridad,”AD

La formación de hábitos que se llevan a diario



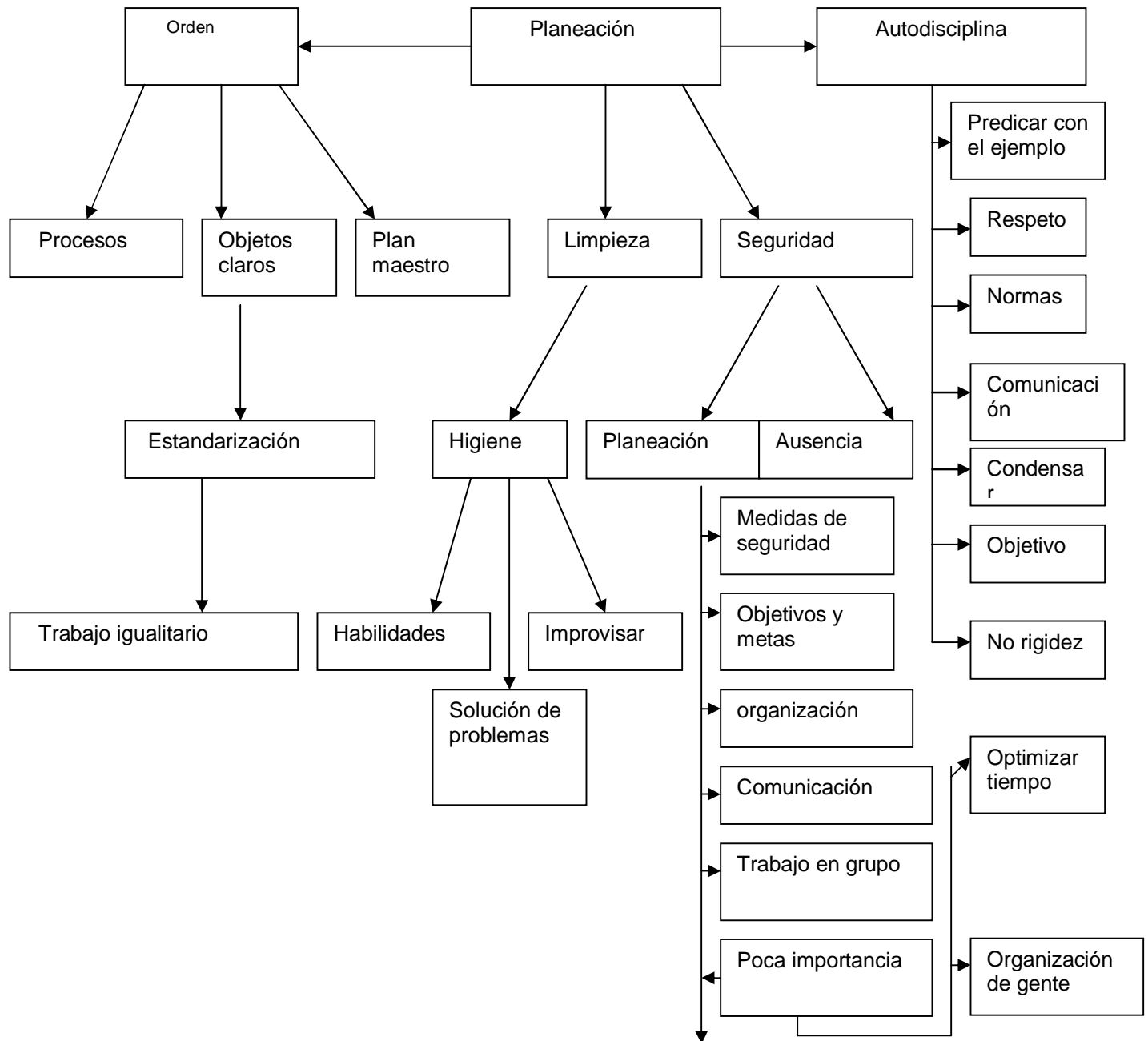
“Creo que su nombre lo dice bien, pues simplemente trata de poner el ejemplo con uno mismo, y haciendo que los demás vean en uno.” FG

“La autodiciplina no nada mas se basa en el respeto, en esta área nunca hemos tenido una buena diciplina.”IR

“Yo pienso que esta bien la autodiciplina de cada uno de la gente, yo pienso que esta bien, porque tampoco son gente que debe estar como soldaditos, tambien tiene que, si, debe haber un lapso de cotorreo.”JH

“Siempre hay una persona, que es desordenada, que este, no es disciplinada y esa persona es la que perjudica a los demás.”AD

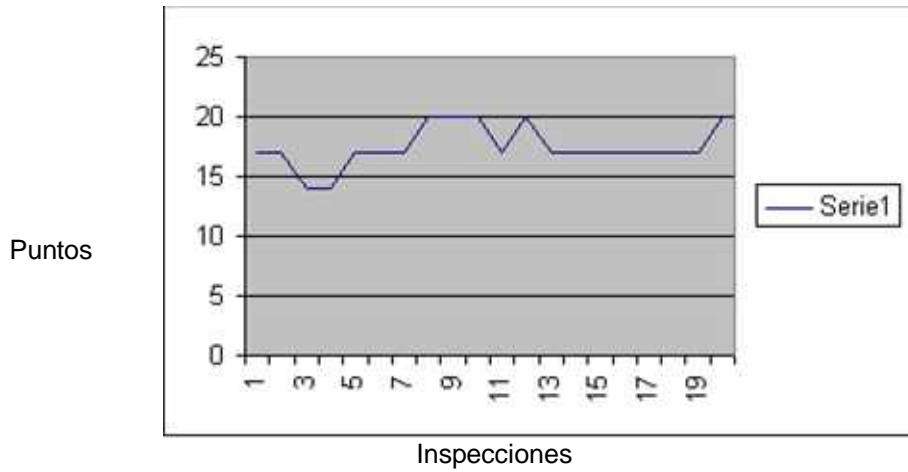
4.3 INTERPRETACIÓN



Grafica No. 1
Prácticas del personal*

Categorías prácticas del personal rango 20 puntos

Evaluación
 10:s /problemas
 7: 1-2 problemas
 4 : 3 a 4 problemas
 1: 1 o 5 problemas



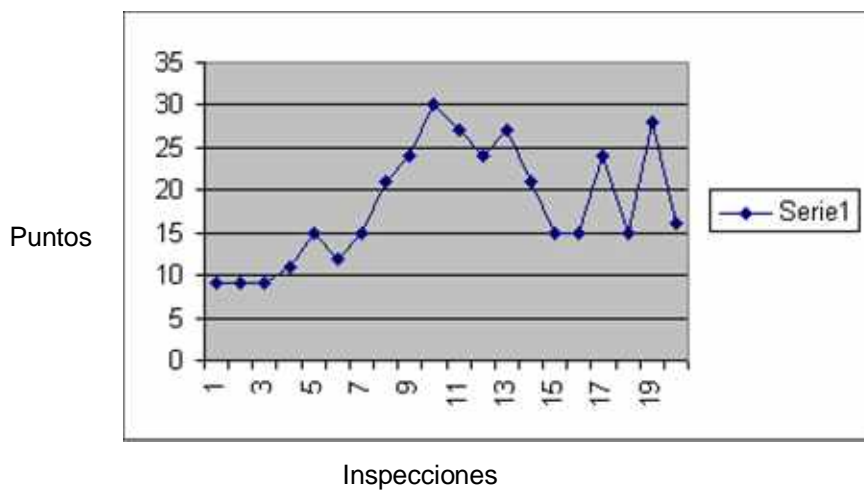
*La grafica coresponde a la categoría prácticas del personal de la hoja de inspección, ver anexo

En practicas del personal se lograron avances significativos, pero, todavía algunas personas no se compacta bien con el grupo, respecto al procedimiento de las buenas practicas de manufactura.

Grafica No. 2
Organización*

Categoría Organización 30 puntos

Evaluación
 10:s /problemas
 7: 1-2 problemas
 4 : 3 a 4 problemas
 1: 1 o 5 problemas



*La grafica coresponde a la categoría organización de la hoja de inspección, ver anexo

En la organización se tubo mas problemas, porque, no dependía de lo que hiciera el grupo internamente, Si no, también de otros departamentos, como planeación, que hace correcciones a sus programas.

Grafica No.3
Orden*

Categoría Orden 40 puntos

Evaluación
 10:s /problemas
 7: 1-2 problemas
 4 : 3 a 4 problemas
 1: 1 o 5 problemas



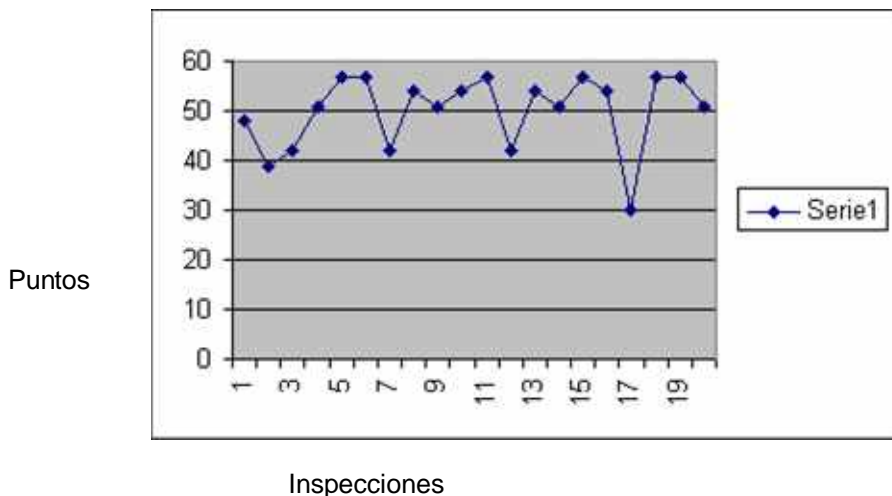
*La grafica corresponde a la categoría orden de la hoja de inspección, ver anexo

En el orden, al no tener un control en el programa de producción por depender de otro departamento (planeación) los cambios repentinos y cortas a algunas producciones, hacia que sobrara mucha materia prima que no se sabia donde poner la y al no tener un lugar especifica Ocasionaba un total desorden en la línea de producción.

Grafica No.4
Estandarización*

Categoría Estandarización 60 puntos

Evaluación
 10:s /problemas
 7: 1-2 problemas
 4 : 3 a 4 problemas
 1: 1 o 5 problemas



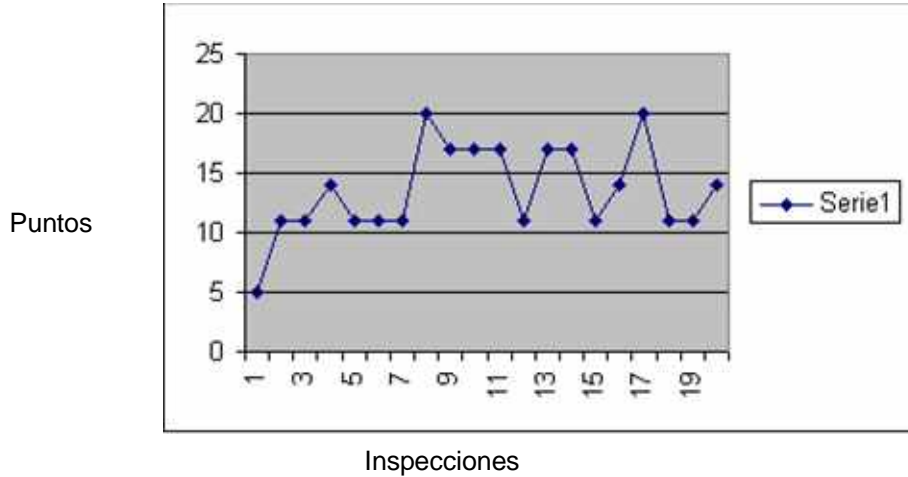
* La grafica corresponde ala categoría de estandarizaciónde la hoja de inspección, ver anexo

En la estandarización se lograron avances, con algunas pequeñas variaciones de turno a turno por la disponibilidad de tiempo.

Grafica No. 5
Limpieza*

Categoría Limpieza 20 puntos

Evaluación
 10:s /problemas
 7: 1-2 problemas
 4 : 3 a 4 problemas
 1: 1 o 5 problemas



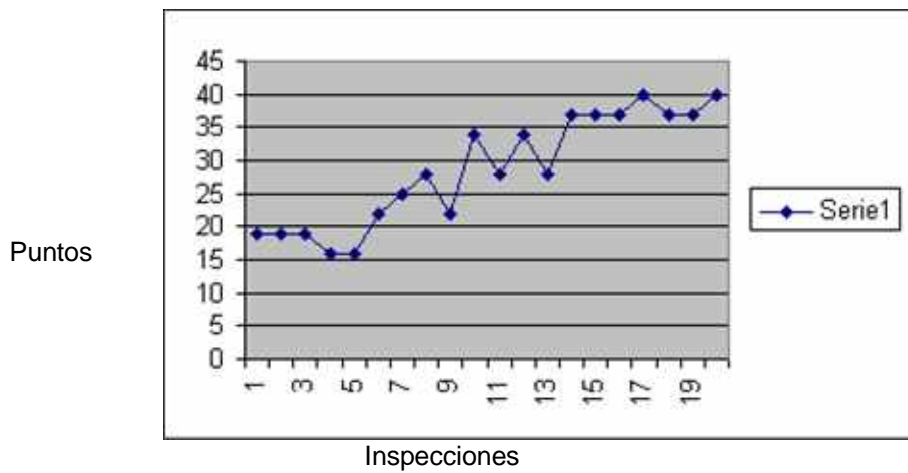
*La grafica corresponde a la categoría limpieza de la hoja de inspección, ver anexo

En la limpieza, el problema principal fue la fluidez de cada condimento y lo volátil que son, ocasionando demasiado acumulamiento de polvo o condimento en el piso y el otro problema es que algunos son muy hidroscopicos (adsorben humedad y se vuelven chiclosos)

Grafica No. 6
Seguridad*

Categoría Seguridad 40 puntos

Evaluación
 10:s /problemas
 7: 1-2 problemas
 4 : 3 a 4 problemas
 1: 1 o 5 problemas



*La grafica corresponde a la categoría seguridad de la hoja de inspección, ver anexo

En la inseguridad, se trabajo en las zonas inseguras, como elevadores, y pintando líneas de seguridad Donde puede pasar la gente, y que todos tengan todo su equipo de seguridad completo como son fajas Tapones auditivos, zapatos de seguridad.

Grafica No. 7
Autodisciplina*

Categoría Autodisciplina 40 puntos

Evaluación
10:s /problemas
7: 1-2 problemas
4 : 3 a 4 problemas
1: 1 o 5 problemas



*La grafica corresponde a la categoría autodiciplina de la hoja de inspección, ver anexo

La autodisciplina, este es un punto muy importante, porque, hay momentos, por la intensidad del trabajo sé Deja que se relaje la disciplina, pero, siempre cuidando que no se exceda demasiado.

En toda estructura organizacional de una empresa, las practicas laborales, es un que hacer de mejoras continuas; Pero, el cambio en las mejoras en las prácticas laborales,causo una disonancia a los integrantes del departamento de mezcladotecia de la empresa sabritas, las malas prácticas laborales sé combirtieron en un hábito difícil de heradicar; por la importancia que tiene esta área de mezcladotecnia, que es la que da el sabor a la mayoría de los productos que elabora, por tal motivo se implementaron medidas para corregirlas. Sé creo una hoja de categorías, que son: prácticas del personal, organización, (selección), orden, estandarización, limpieza, seguridad, autodiciplina. En estas, donde se tuvo mas problemas fue en el orden. Dentro de esta empresa que es visto como parte de la áctivida de un departamento, en este caso especifico de planeación y las actividades de ésta, son vistasdes de la óptica de la resolución del y no como una parte mas de sus actividades. El departamento de planeaciones una pieza, muy importante para lograr los objetivos, ya que esta en sus manos la organización de otro departamento como es mezcladotecnia,que depende mucho de las decisiones que tome, para mejorar el desempeño de mezclacladotecnia,y pueda poner en práctica las buenas prácticas de manufactura, al no tener cambios repentinos en su producción, trayendo consigo un orden en todas las diferentes zonas del área de mezcladotecnia y como resultado un área mas limpia y escombrada, al no tener exceso de ingredientes, que no se van a ocupar, ni tampoco dañar su envoltorio. Todo esto ayuda a tener un área segura, al tener visibilidad en todas las áreas de mezcladotecnia y no invadir zonas de seguridad (por tener un exceso de materia prima), creando un ambiente más agradable para laborar, sin tener presión por espacio reducido para trabajar, ni un esfuerzo extra, que esto ocasiona un lento proceso para la zona de pesado, en consecuencia la zona de ensacado es mas discontinua la labor por que sobra tiempo, ocasionando que se separen de su lugar de trabajo, o estén jugando en su misma área de trabajo, trayendo indisciplina y errores de proceso por no estar concentrados en lo que se esta haciendo y perdiendo el objetivo del grupo.

La finalidad de este trabajo era formar un equipo cohesivo, pero, los resultados no se dieron en su totalidad, por falta de interés al cambio laboral de algunos de los integrantes que con ponen el área de mezcladotecnia, por implicar un trabajo extra, como lo es cooperar con sus demás compañeros, prefiriendo limitarse a su trabajo, trayendo consigo una desmotivación del grupo.

CONCLUSION

En el area de mezcladotecnia, se debe tener mas conciencia de lo que se esta haciendo, y desarraigat un hábito que se ha inculcado en donde lo que importa es la productividad y lo demas es secundario .Hubo muchos problemas, por que los facilitadores, que se quedaron a cargo de cada turno se ocupaban mas de la productividad y no daban seguimiento a las nuevas prácticas de trabajo, en las juntas con el equipo guia se platicaba de las mejoras en el piso de trabajo, y ellos para no bajar su produccion, no llevaban acabo las discusiones en torno a si se habia quedado en un acuerdo, debida a que se hacen otras cosas. Cuando se vovían a tener reuniones, con el grupo guiá decian, que todo iba bien, cuando avisaban que iba a hacerse una inspeccion; el personal se preparó para que salieran bien evaluados,escondiendo todas las fallas y no dando comportamientos reales y una vez terminada la inspeccion se guiá trabajando como estaban acostumbrados. Hubo mucha resistencia al cambio, se seguia diciendo en las juntas que todo iba bien, pero no era así.

En una junta se comentó que no se estaba dando el seguimiento a los cambios ya hechos y el comentario se evaluó negativamente por parte del gerente,que nada mas veia los aspectos negativos, pero fue una forma de que los trabajadores cambiaron y se apegaron mas a lo que se estaba implementando, pero cuando se estaba llevando acabo la produccion bajaba y el jefe directo hacía un llamado de atención del por qué tan baja productividad y comentaba que no se debía descuidar la producción, que se tenían que suprimir algunos pasos para ser mas productivos.El ya estaba avisado que no se estaba llevando acabo bien el procedimiento y no dijo nada, esto se llevó a una junta y el gerente dijo que a el no le importaba dejar de producir de tres a cinco toneladas menos, pero el jefe inmediato no pensaba igual.

Entramos en el proceso de mejoras continuas y se empezó con problemas cuando se habló de lo económico de dinero, porque para tener mejoras continuas se necesita invercion , porque la linea de mezcladotecnia tiene algunos años, que no se le hace inversión económica para un mejor funcionamiento.

El gerente dice como administrador debe cuidar el dinero de la empresay que dara prioridad a lo mas importante, para que no pare la linea, sin dar una solucion a los problemas

existentes por mantenimiento y falta de material para llevar su compostura, a pesar de estas fallas. Seguimos avanzado, pero todavía nos falta demasiado para llegar a formar un verdadero equipo de trabajo, hay muchas contradicciones. Cuando hay bastante producción no debes de perder el tiempo en los detalles los tienes que corregirlos en el transcurso de la producción y ser constante, y cuando esta esta baja la producción, llevar a cabo los lineamientos y experimentar nuevas formas de hacer mas eficiente el trabajo. Nos hace falta mucho para poder llegar al objetivo que se planeo.

LIMITACION DE LA PRESENTE INVESTIGACION.

Queda mucha información sin ser comunicada a todos los integrantes del grupo guía. Se queda que iba a tener mas comunicación con todo el personal y esto no sucedió. Se daban cambios administrativos , sin avisar del porque de los cambios creando conflicto entre el personal, estos exigian mas información.

Otra limitación, fue el tiempo es un factor importante para el seguimiento de todos los planes, porque al estar el almacén en niveles bajos de cobertura; tenían que hacer cambios mas rapidos, suprimiendo algunos pasos de lo ya establecido, como tener mas limpias y ordenadas las areas de trabajo, creando mas presión en el personal, porque ellos ya sabian lo que tenían que hacer y no lo podian hacer por falta de tiempo, creando reclamos de porque no se seguía el procedimiento.

El jefe inmediato, no era sólido en las decisiones. Podia cambiar de opinión si se veia presionado por el almacén, que se encontraba vacío.

Presionaba para que los cambios se hicieran rapido sin pérdida de tiempo, pero si algo salia mal por hacer las cosas rapidas, te reclamaba porque no pudistes perder un poco de tiempo.

Nuestro funcionar depende de otro departamento, este departamento es planeación .

Planeación se encarga de comprar la materia prima y de tener un control de las plantas no les falte condimentos para evitar parar alguna línea de producción. Pero hay veces que no hay materia prima o le falta algún condimento a alguna planta , que nos hace tener cambios repentinos.

OBSERVACIONES FINALES:

Todo lo que se trató de hacer en el área de mezcladotecnia fue un requisito que pedía la organización y que fuera documentado, todos los procedimientos. Se inició el proyecto, se le dió seguimiento por un tiempo, de acuerdo a los reportes que se les proporcionaba a la gerencia, que le daban a entender que todo iba bien, pero fue “maquillada” la información para quedar bien con la Gerencia. La realidad era otra, no seguían los procedimientos, la información no fluía como debería de ser, en el compromiso hecho en la organización todos alzaron la mano para decir que iban por buen camino, pasó el tiempo y varios se olvidaron de lo que se había convenido, dejando que solo algunos cuantos realizaran el trabajo, y tuvieron que realizar otras actividades que tales personas no habían adquirido, esto es para que hubiera continuidad en el trabajo. Ocasionando la pérdida de una persona a los integrantes a la línea de producción y siendo un pérdida del tiempo productivo y un trabajo extra para los demás integrantes, por falta de una persona.

Éstas propuestas de estos modelos administrativos la ayudan pero no es la solución, más aún si no se le da el seguimiento adecuado, a lo que podemos aspirar es a un grupo de trabajo y no a un equipo de trabajo que tenga objetivos claros. Como grupo de trabajo se están cumpliendo los requisitos que pide la administración y con ésto se da por satisfecha, porque se estan cumpliendo los requisitos que se tienen que verificar en papel, aunque lo que diga el papel no se lleve a la práctica a l 100%, por ser una inversión más en tiempo al haberse ampliado las funciones del facilitador y el tener que demostrar que se hacen las cosas.

BIBLIOGRAFIA

A, Murrieta 1977. Administración por Resultados. Manual de Consultores Asociados

Asociación Española (1975): Asociación Española de Directivos

A. Tomasini (1989): Planeación Estratégica Control de calidad
Ed. Grijalbo.

Blackhard (1973): Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos
Ed. Fondo Educativo Interamericano.

G. Steiner (1979): Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber.
Ed, CECSA

Gergen. K.(1993): Realidades y Relaciones: Aproximaciones a la Construcción Social. Ed
Paidós.

Gergen. K. (2002) : El Yo Saturado. Ed. Paidós.

Guglielmetti, P(1980): Participación de los Trabajadores en la Empresa. I.N.E.T. Mexico

Hermida (1993): Administración y Estrategia, Teórica y Práctica.
Ed. MACCHI.

H. James Harrington (1992): Como Incrementar la Calidad y la Productividad en la Empresa.
Ed. Mc Graw

Hernandez, A.R.(1991): Los Trabajadores en la Gestion de la Empresa.
Tesis Lic. En Derecho U.N.A.M.1991

Herrera, V.Liliana.(1984) La Participacion en el Trabajo.
Proyecto de tesis

J.Cliffton,Calas (1984): Conducta Organizacional. Ed. Gpo.
Americano

Jimenez,O.A.(1975):Modificacion de la Conducta en la Alta Gerencia. Primer congreso
Internacional de Psicologia Industrial.

Jimenez,O. A.(1976): Analisis Experimental de la Conducta Aplicado al Escenario Industrial.
Ed. Trillas.Mexico

John,R. Shemenrhord (1987): Conportamiento en las Organizaciones
Ed.Interamericana. JemesG.Hunm. Mexico 1987

K.N.Wexley (1989): (Conducta Organizacional y Psicologia del Personal
Ed. CEC S.A.

Lejune (1972) Gestión, Participación de los Obreros en la Administración de Empresa Ed. Diana. Mexico

Neffa, Julio.C (1982): Proceso del Trabajo. Nuevas Formas de Organización, Mexico, 1982. Ed. INET

Maier N.R.F.(1976): Principios de las Relaciones Humanas Ed. Omega, Barcelona

Mendel, E. (1980) Control Obrero, Consejos Obreros, Autogestión. Ed. Era. Mexico.

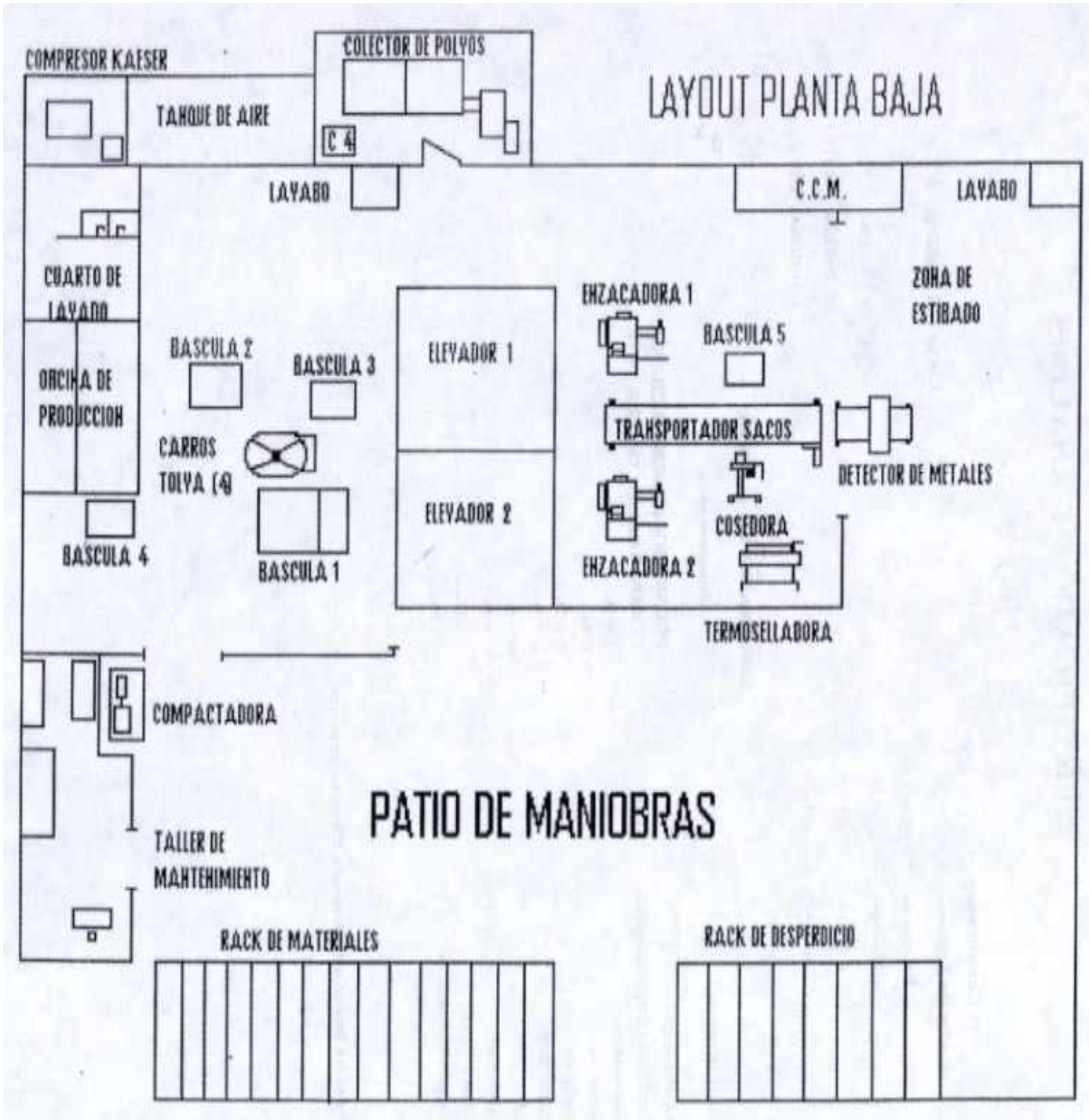
Oscara B.S.(1980): La Psicología del Trabajo y los Sistemas Participativos de Administración Tesis.Lic. Psic. U.N.A.M.

Partin.J.Jennings (1973): Perspectivas del Desarrollo Organizacional Interamericano Bogota, Caracas.

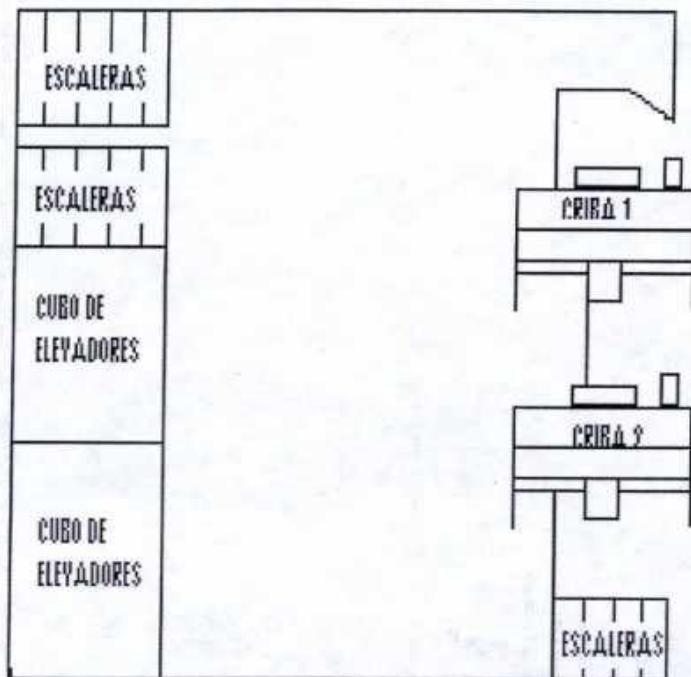
Santillana.J.I (1982): Círculos de Calidad. Moresa

Strauss/ Sayles (1981): Personal, Problemas Humanos de la Administración Ed. Prince Hall. 1981 Hispanoamerica S.A.

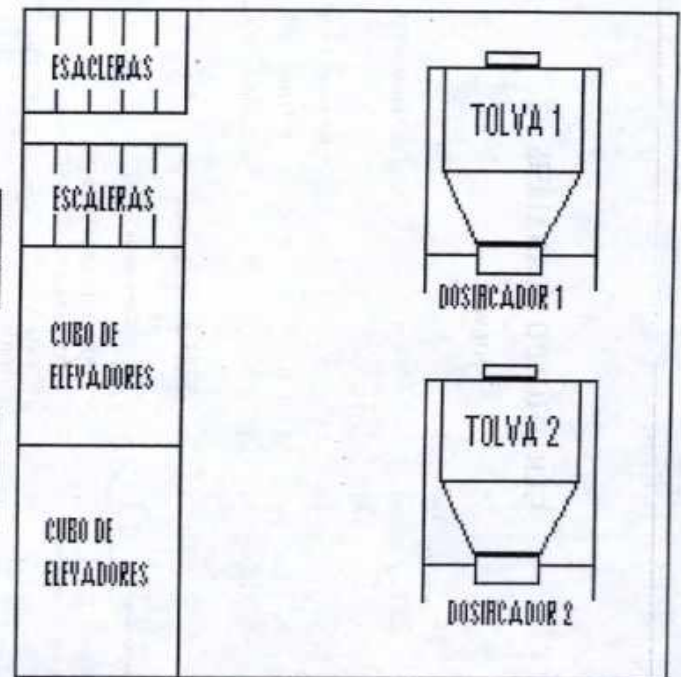
Wendell,L (1991): Conducta de las Organizaciones Ed. CECSA



LAYOUT ZONA DE CRIBAS



LAY OUT ZONA NIVEL DE TOLVAS



HOJA DE INSPECCION 5S^o
MEZCLADOTECNIA

TURNO . 2do turno

Fecha: ...

EVALUACIÓN

10: PERFECTO

7 REGULAR

4: 3 o 4 problemas

1: 5 o mas problemas

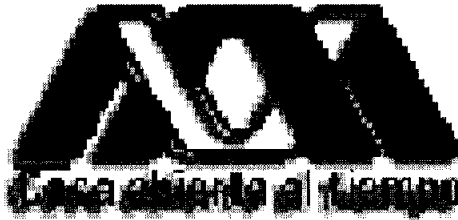
Comentarios

CATEGORIA	Nº	Código	ELEMENTO	10	7	4	1	COMENTARIOS
PRACTICAS DEL PERSONAL	1	PP	NINGUNA PERSONA DEBERA PORTAR ALHAJAS DENTRO DE LA LINEA					
	2		TODO TRABAJADOR PORTA SU UNIFORME COMPLETO Y CORRECTAMENTE					
SELECCIÓN (ORGANIZACIÓN)	3		DISTINGUIR ENTRE LO NECESARIO Y LO QUE NO ES					
	4	ORG	¿HAN SIDO ELIMINADAS TODAS LAS COSAS INNECESARIAS?					
	5		LOS PASILLOS Y AREAS DE TRABAJO SON LO SIFICIENTEMENTE LIMPIOS Y SEÑALADOS ¿LOS ARTICULOS INNECESARIOS ESTÁN SIENDO ALMACENADOS EN EL ALMACEN DE TARJETAS ROJAS Y BAJO LAS BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA?					
ORDENAMIENTO (ORDEN)	6		UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR.					
	7		¿EXISTE UN LUGAR ESPECIFICO PARA TODO MARCADO VISUALMENTE?					
	8	ORD	¿SON LOS ESTANDARES Y LIMITES FACILES DE RECONOCER?					
	9		¿ES FACIL DE RECONOCER EL LUGAR PARA CADA COSA? ¿SE VUELVEN A COLOCAR LAS COSAS EN SU LUGAR DESPUES DE USARLAS?					
ESTANDARIZACIÓN (ADHERENCIA)	10		MANTENER Y MONITOREAR LAS PRIMERAS 6 S ^o s					
	11		¿ESTA TODA LA INFORMACIÓN NECESARIA Y EN FORMA VISIBLE?					
	12	ORG	¿SE RESPETAN CONSISTENTEMENTE TODOS LOS ESTANDARES?					
	13		ESTAN ASIGNADAS Y VISIBLES LAS RESPONSABILIDADES DE LIMPIEZA (LAYOUT)					
	14		¿ESTAN LOS BASUREROS Y LOS COMPARTIMENTOS DE DESPERDICIOS VACIOS Y LIMPIOS? NO ESTAN LOS CONTENEDORES DE INGREDIENTES EN CONTACTO DIRECTO CON EL PISO. ¿NO ESTAN LOS CONTENEDORES DE DESPERDICIO EN CONTACTO DIRECTO CON EL PISO?					
LIMPIEZA (PULCRITUD)	16		LIMPIEZA Y BUSCANDO METODOS PARA MANTENER LIMPIA LA LINEA					
	17	PCL	¿SON LAS AREAS DE TRABAJO LIMPIAS Y SE USAN DETERGENTES Y LIMPIADORES APROBADOS? ¿ES FACIL DISTINGUIR LOS MATERIALES DE LIMPIEZA, ESCOBAS, JABON, JERGAS, ETC?					
	18		ES VISIBLE EL EQUIPO DE SEGURIDAD NECESARIO EN LA LINEA					
SEGURIDAD	19		¿TODO EL PERSONAL DEL AREA PORTA EL EQUIPO NECESARIO?					
	20	SEG	¿ESTAN VISIBLES LAS AREAS INSEGURAS?					
	21		¿ESTA EL EQUIPO CONTRA INCENDIOS VISIBLE Y ACCESIBLES? ¿EXISTEN COMPARTIMENTOS PARA LAS COSAS PERSONALES DEL TRABAJADOR?					
	22		(APEGARSE A LAS REGLAS ESCRUPULOSAMENTE)					
AUTODISCIPLINA	23		¿LOS TRABAJADORES LLEVAN A CABO LOS PROCEDIMIENTOS DEL EQUIPO Y LA SEGURIDAD?					
	24	AUTD	¿ESTA SIENDO LA ORGANIZACION, LA SEGURIDAD, EL ORDEN Y LA LIMPIEZA REGULARMENTE OBSERVADA?					
	25		¿SE RESPETAN LAS AREAS DE NO FUMAR Y NO COMER? ¿LA LIMPIEZA Y DESPERDICIOS ESTAN BIEN UBICADOS Y ORDENADOS?					
				subtotal				
				total				

Se obtienen 202 puntos de 250 disponibles

subtotal

total



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**TITULO: DIFICULTADES QUE OCASIONA EL CAMBIO EN LAS PRÁCTICAS
LABORALES**

TESINA PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA SOCIAL.

**PRESENTA: ADRIÁN CAMARGO GÚZMAN.
MATRICULA 97323118**

ASESORES:

Mtro. Víctor G. Cárdenas Glz.

Mtra. Irene Silva Silva

México , D.F. Noviembre del 2006.

