

CAPÍTULO III

LA ORGANIZACIÓN

1. Concepto y objeto de la organización ⁽²⁾

Desde el punto de vista empresarial, puede definirse la organización como la aplicación de un conjunto de técnicas conducentes para obtener una empresa estructurada en forma tal, que con la correspondiente división de actividades y la debida coordinación de éstas, se obtenga la máxima rentabilidad. La organización es la fase de la labor del mánager que tiende a adecuar los recursos previstos en la planificación para conseguir los objetivos.

La organización tiende a estructurar la empresa creando órganos con funciones distintas, pero coordinados todos ellos entre sí para obtener el último fin de la empresa, que es el beneficio y el progreso. Establece la estructura de la empresa, determina relaciones, describe puestos de trabajo, califica estos puestos, etc.

Una vez fijados los objetivos que queremos conseguir y los medios que vamos a necesitar para conseguirlos, así como los pasos que hemos de dar para llegar a ellos, es indispensable organizar y coordinar a los hombres que han de realizar las tareas, disponer de forma razonable y conveniente los activos tangibles, equipos y materiales que precisamos, para que todo el esfuerzo realizado esté dirigido en la dirección de los objetivos y podamos conseguirlos más plenamente.

Es completamente lógico que si cada persona trabaja por su cuenta o no tiene los medios necesarios, la actividad de la empresa será un completo fracaso, y entonces sí que nos encontraremos ante objetivos inalcanzables. Precisamente la organización lo dispone todo a través de los cauces para que discurra la información necesaria para actuar y controlar, reparte las tareas de la forma más conveniente, adjudicando a cada una de las personas que las han de realizar la autoridad para llevarlas a cabo y reparte la responsabilidad consiguiente, si bien estos puntos necesitan de una acción dinámica del mánager: la delegación de autoridad. Así se consigue un todo integrado por una serie de elementos que trabajan en la misma dirección.

² Management: La tecnología punta del mando. Páginas 63 a 66. Francisco Javier Palom Izquierdo. Colección "Productiva". Marcombo, S.A., 1989. Boixareu Editores.

La organización consiste en crear dinámicamente una cierta estructura inamovible, no estática, compuesta de órganos para desarrollar las funciones adecuadas, por hombres adecuados en los puntos adecuados y en los momentos adecuados, para conectarlas y comunicarlas entre sí de tal forma que permita el constante aprovechamiento de oportunidades y el logro de los objetivos de la empresa a través de la buena gestión, impulsando la creatividad al servicio del mercado.

La organización constituye, esencialmente, una estructura. El organigrama es la estructura que refleja una organización.

2. Clases y tipos de organigramas

Primero apareció el organigrama funcional: refleja una estructura organizativa apoyada en funciones y en los órganos que las desempeñan.

Es una estructura piramidal que parte de la cumbre empresarial y desciende, en línea jerárquica, en varios escalones. Se crean grupos primarios empresariales, compuestos por un jefe y sus subordinados directos que constituyen su *span* de control.

El órgano especializado o asesor se constituye en *staff*.

Este tipo de organigrama necesita delegación de autoridad y unidad de mando. También necesita el control de la autoridad delegada.

El organigrama funcional no es viable a partir de una cierta dimensión de empresa conjugada con una heterogeneidad de objetivos básicos (productos o zonas geográficas, por ejemplo).

Al llegar a esa dimensión y complejidad críticas, la empresa se ve obligada a sustituir su organigrama funcional por un organigrama divisional.

La división podría definirse como una estructura de organización montada sobre unidades completas de gestión rentable, dependiendo de un mando único superior. Cada unidad es, en cierto modo, una empresa, una integración de funciones elementales bajo el mando único del jefe de la división.

La estructura de organización funcional permite lograr la máxima cantidad posible de objetivos del tipo de los propuestos. En cambio, la estructura de organización divisional aumenta el campo de acción de objetivos medibles por cuentas de explotación, que se extienden del director general a cada uno de los jefes de división, mientras que en el organigrama funcional solamente el director gerente desarrolla objetivos medibles por cuenta de explotación.

En el organigrama divisional siguen existiendo funciones, línea y staff. La función permanece al plasmarse funcionalmente el organigrama parcial de cada división.

Al descender un escalón los objetivos medibles por cuenta de explotación, se inicia el camino hacia una dirección por objetivos del tipo citado en sentido vertical descendente.

Veamos algunas ventajas del organigrama divisional frente al funcional:

- ◆ Al reunir en un mismo grupo y con un mismo jefe todas las actividades y comunicaciones referidas concretamente a cada uno de los grupos de productos, por ejemplo, las decisiones podrán ser más rápidas.
- ◆ Los objetivos son más concretos, y las posibilidades de motivación y de participación se acrecientan al concretarse.

Y ahora veamos algunos inconvenientes:

- ◆ Uno de los inconvenientes básicos del organigrama funcional radica en la creación de compartimientos estancos inherentes a las propias funciones. Cada responsable de un órgano tiene claramente especificados sus objetivos y se "despega" del resto.
- ◆ En el organigrama divisional se transfieren los mismos problemas. Al igual que los órganos a nivel función, a nivel división cada uno puede tender a trabajar por su cuenta y esto es grave para la empresa.
- ◆ Por otra parte, al situar a los hombres más capaces de transmitir gran número de comunicaciones en puntos clave, si falla uno de ellos la estructura se resiente notablemente.
- ◆ El dispersar los servicios centralizados en el organigrama funcional puede originar criterios y normas distintos en las diferentes divisiones.

- ◆ Presenta grandes limitaciones, unas derivadas de la propia actividad de la empresa, que puede resultar indivisible en divisiones, y otras derivadas de la propia dimensión de la empresa, a la que resultaría antieconómico un organigrama divisional de no alcanzar una dimensión mínima.

3. Reglas para establecer el organigrama

Para establecer el organigrama de la empresa debemos asentarnos sobre pilares firmes y seguir una serie de normas:

- ◆ Toda organización debe modelarse sobre los objetivos de la empresa. La organización debe adaptarse a los objetivos y no los objetivos a la organización. Nunca debemos copiar el organigrama a otra empresa, en todo caso adaptarlo a nuestras peculiaridades.
- ◆ La organización debe adaptarse a los hombres de que disponga la empresa o de los que pueda disponer.
- ◆ Un organigrama es una entidad inamovible pero nunca estática. Debe adaptarse constantemente al cambio, tanto interno como externo, y debe ser revisable periódicamente.
- ◆ La posición del hombre en el organigrama no es inamovible.
- ◆ La creación de un órgano no implica mantenerlo siempre en el organigrama. Una vez logrado el objetivo para el que se creó puede ya no ser necesario el órgano.

4. La participación y el organigrama

Los conceptos de organigrama antes expuestos no son hoy suficientes y ya se están desarrollando nuevas estructuras de organización más flexibles y participativas como los círculos de calidad, grupos de innovación.

Estas nuevas formas tienden a tratar de resolver el problema de la integración de los hombres en la empresa, a lograr su participación activa de forma que desarrollen voluntariamente su deseo de realización dentro de la propia empresa y exista una coincidencia entre sus objetivos individuales y la misión de la entidad empresarial, promoviendo el autocontrol y sustituyendo la autocracia y el paternalismo por el liderazgo.

En el organigrama de grupo o participativo, el concepto de grupo y de empresa como grupo social característico adquiere especial relevancia.

Cualquier tipo de organigrama participativo, sociológico o de grupos, exige participantes. La participación no se decreta, se merece. Si no descentralizamos no tendremos participantes: la delegación de autoridad es el mejor camino para la participación.

Las empresas más eficaces son las que han sabido trabajar en equipos y formar un grupo de trabajo con un líder auténtico a su frente.

- ¿Qué normas hay que cumplir para obtener un organigrama de grupo o participativo? Pueden servir las siguientes, según el ideario de Lickert:

⇒ **¿Cuándo existe grupo?** En una empresa existe grupo, y por tanto equipo, cuando cada miembro tiene el sentimiento de que el grupo existe y la conciencia de sus deberes y derechos para con el grupo

⇒ **La esencia del grupo coherente y solidario** radica más en la conciencia del deber hacia los miembros del grupo que en el sentimiento del derecho sobre ellos.

⇒ **Reuniones y equipo.** Podemos reunirnos poco y constituir un excelente equipo y viceversa. El hombre es un ser social que da su pleno resultado en el seno del grupo. El grupo motiva y realiza al hombre. El grupo integra en los objetivos generales de la empresa los objetivos de sus componentes.

⇒ **Definición de grupo empresarial.** Es el naturalmente formado por el jefe y su span de control. Un jefe y sus subordinados no están aislados entre sí, sino que forman un todo con vida y desarrollo propios.

⇒ **El grupo es un órgano decisorio.** El objetivo de toda reunión de grupo es decidir. La decisión de grupo es tomada por el jefe de grupo con el apoyo sincero de la totalidad o de la gran mayoría de los componentes del grupo, lográndose de este modo una responsabilidad solidaria, que si bien se concentra en el jefe es compartida sinceramente por todos los componentes del grupo.

- ⇒ **Decisiones por tomar en grupo.** Todas aquellas que afectan a más de uno de los componentes del grupo. Las decisiones de rutina ordinaria no deben tomarse en grupo.

- ⇒ **Calidad de la decisión de grupo.** Las decisiones serán las mejores posibles, pues estarán logradas a través de una información completa que incluya todos los aspectos y puntos de vista de las personas afectadas.

- ⇒ **Cumplir las reglas de la dinámica de grupo.** Las reuniones deben celebrarse de acuerdo con las normas de la dinámica de grupo. La conducción de reuniones y otras técnicas son fundamentales para el éxito del organigrama de grupo. El jefe ha de dirigir reuniones.

- ⇒ **La solidaridad.** Cada componente del grupo debe tener grabados los problemas de sus compañeros. Y, por supuesto, el jefe debe conocer los problemas y dificultades con que han de luchar sus subordinados directos. ⁽²⁾

² Management: La tecnología punta del mando. Páginas 63 a 66. Francisco Javier Palom Izquierdo. Colección "Productiva". Marcombo, S.A., 1989. Boixareu Editores.



ETAPAS DE EVOLUCIÓN EN LOS CENTROS DE CÓMPUTO

ETAPAS APLICACIONES	1. INICIACIÓN	2. EXPANSIÓN	3. FORMALIZACIÓN	4. MADUREZ
ESPECIALIZACIÓN DEL PERSONAL	<p>Orientada a la reducción de costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nóminas - Facturación - Clientes <p>Especialización para la eficiencia del computador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Operadores - Programadores - Analistas 	<p>Proximación de aplicaciones en todas las áreas funcionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Inventarios - Personal - Cash flow - Pedidos - Presupuestos <p>Especialización para desarrollar diversas aplicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programadores de sistemas - Programadores de aplicaciones científicas - Programadores de aplicaciones de gestión - Analistas de sistemas funcionales (contabilidad, producción, etc.) 	<p>Freno en nuevas aplicaciones; énfasis en el control:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compras (control) - Programación <p>Especialización para asegurar el control y la efectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programadores de sistemas del computador - Programador de mantenimiento 	<p>Aplicaciones con bases de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelos de simulación - Modelos de planificación financiera - On-line: personal, clientes - Data entry on-line <p>Especialización para la tecnología de bases de datos y redes de computadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programador de sistemas de base de datos distribuidas - Programador de aplicaciones - Cliente/servidor - Internet - Programador de sistemas del sistema operativo - Programador de aplicaciones con bases de datos y redes de computadores - Analistas de sistemas con bases de datos y redes de computadores
DIRECCIÓN: Organización	<p>El CC se sitúa en el departamento que lo usa primero; generalmente es un departamento pequeño.</p>	<p>Orientada a la venta. El Director del CC es ascendido en la organización; se asignan analistas y programadores para trabajos en las diversas áreas funcionales.</p> <p>No existe presupuesto.</p>	<p>Orientada al control. El CC sale fuera de las áreas funcionales de las primeras aplicaciones.</p> <p>Se crea un Comité de Informática</p> <p>Se ejerce el control por centralización</p>	<p>Orientada al "planning" y control de recursos. El CC se convierte en un área funcional separada, se sitúa anualmente elevado. Descentralización del análisis y la programación en los usuarios. Alta especialización en configuración y operación de la computadora y de la(s) red(es) de computadores. "Consulting" para diseño y programación del sistema.</p> <p>Planes a tres-cinco años para "hardware", equipo de telecomunicaciones, personal y nuevas aplicaciones.</p> <p>Refinanciamiento del control, eliminando los innecesarios. Política de bases de datos. Cargos por servicios del computador central y de la red de telecomunicaciones a los usuarios.</p>
"Planning"	<p>No existe presupuesto.</p>	<p>No existe presupuesto.</p>	<p>Figuras presupuestas para "hardware" y nuevas aplicaciones.</p>	<p>Planes a tres-cinco años para "hardware", equipo de telecomunicaciones, personal y nuevas aplicaciones.</p> <p>Refinanciamiento del control, eliminando los innecesarios. Política de bases de datos. Cargos por servicios del computador central y de la red de telecomunicaciones a los usuarios.</p>
Control	<p>Falta de control. Prioridades FIFO. No se pasan cargos a los usuarios.</p>	<p>Falta de control.</p>	<p>Prohibición de controles para evitar un presupuesto que hace agazap por todos lados.</p>	<p>Cargos por servicios del computador central y de la red de telecomunicaciones a los usuarios.</p>

5. DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DIRECTOR DE INFORMÁTICA

BRINCA EDIFICIOS ALTOS DE UN SOLO PASO

ES MÁS PODEROSO QUE UNA LOCOMOTORA

ES MÁS RÁPIDO QUE UNA BALA

LE DICTA LAS POLÍTICAS A DIOS

SUBDIRECTOR DE INFORMÁTICA

BRINCA EDIFICIOS CHICOS DE UN SOLO PASO

ES MÁS PODEROSO QUE UNA MÁQUINA DE PATIO

ES TAN RÁPIDO COMO UNA BALA

CAMINA SOBRE EL AGUA SI EL MAR ESTÁ EN CALMA

HABLA CON DIOS

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE OPERACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO

BRINCA EDIFICIOS CHICOS CON UN POCO DE VUELO Y VIENTOS FAVORABLES

ES CASI TAN PODEROSO COMO UNA MÁQUINA DE PATIO

ES TAN RÁPIDO COMO UNA POSTA (MUNICIÓN)

CAMINA SOBRE EL AGUA EN UNA ALBERCA BAJO TECHO

HABLA CON DIOS CON PERMISO ESPECIAL

JEFE DE ANALISTAS DE SISTEMAS

BRINCA TEJABANES MUY APENAS

EN EL JUEGO DE ESTIRAR LA CUERDA, PIERDE CON LA
LOCOMOTORA

PUEDE DISPARAR UNA BALA

NADA BIEN

OCASIONALMENTE SE DIRIGE DIOS A ÉL

ANALISTA DE SISTEMAS

DEJA LA PARED RASGUÑADA AL TRATAR DE BRINCAR EDIFICIOS

LO ATROPELLAN LAS LOCOMOTORAS

ALGUNAS VECES PUEDE MANEJAR UNA PISTOLA SIN HERIRSE

NADA DE “PERRITO”

HABLA CON LOS ANIMALES

EMPLEADO DEL ÁREA DE INFORMÁTICA

CHOCA CON LOS EDIFICIOS

DE CADA TRES LOCOMOTORAS QUE VE, RECONOCE DOS

NO SE LE DA PARQUE

FLOTA PERO CON SALVAVIDAS

HABLA CON LAS PAREDES

JEFE DE PROGRAMADORES

SE TROPIEZA CON LAS ESCALERAS AL ENTRAR A UN EDIFICIO

DICE “MIRA EL PU - PU”

SE MOJA CON UNA PISTOLA DE AGUA

JUEGA EN CHARQUITOS DE LODO

MURMURA CONSIGO MISMO

PROGRAMADOR

LEVANTA LOS EDIFICIOS PARA PASAR

DE UNA PATADA SACA LAS LOCOMOTORAS DE LA VÍA

PESCA BALAS CON LOS DIENTES Y SE LAS COME

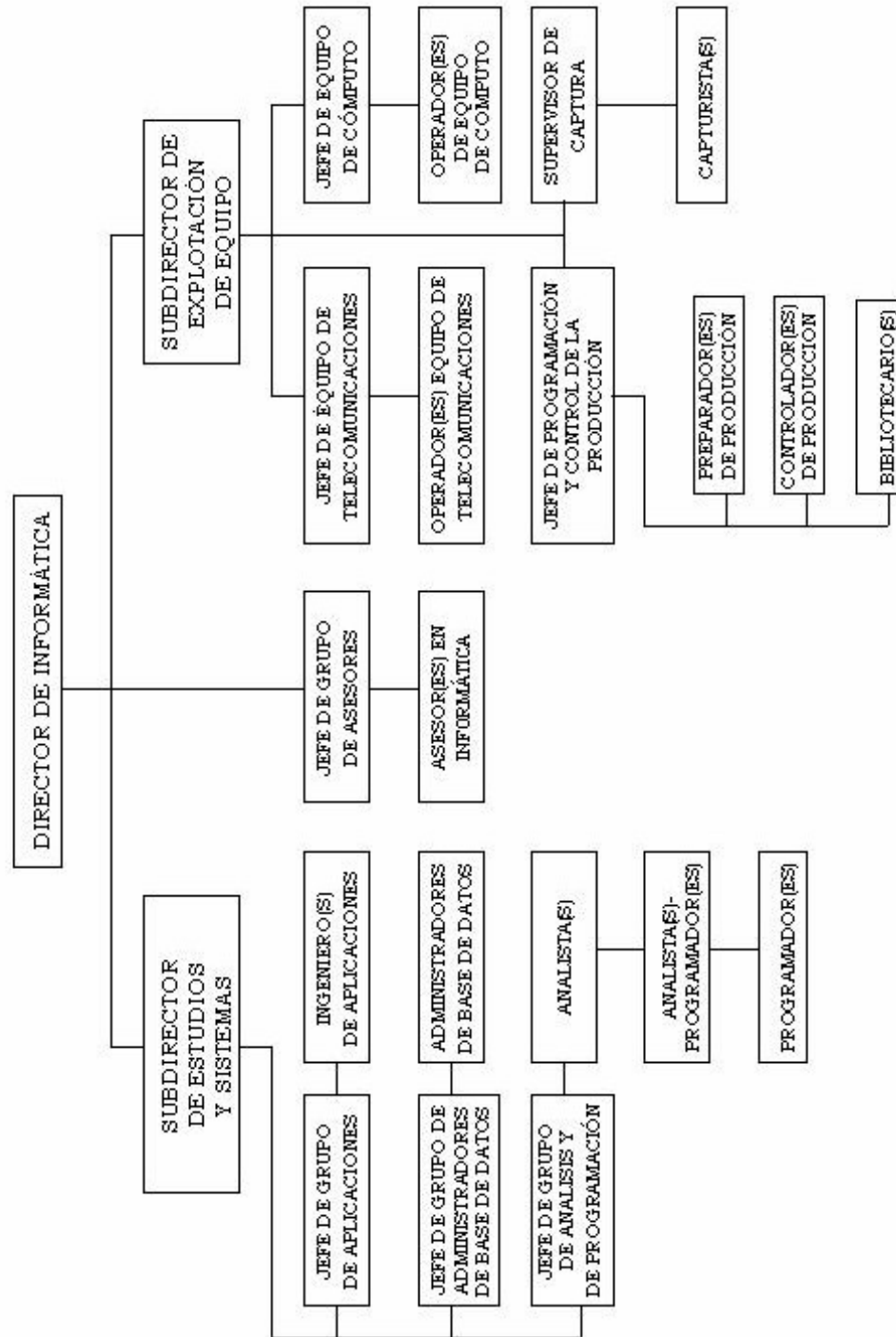
CONGELA EL AGUA DE UNA MIRADA

¡ES DIOS!

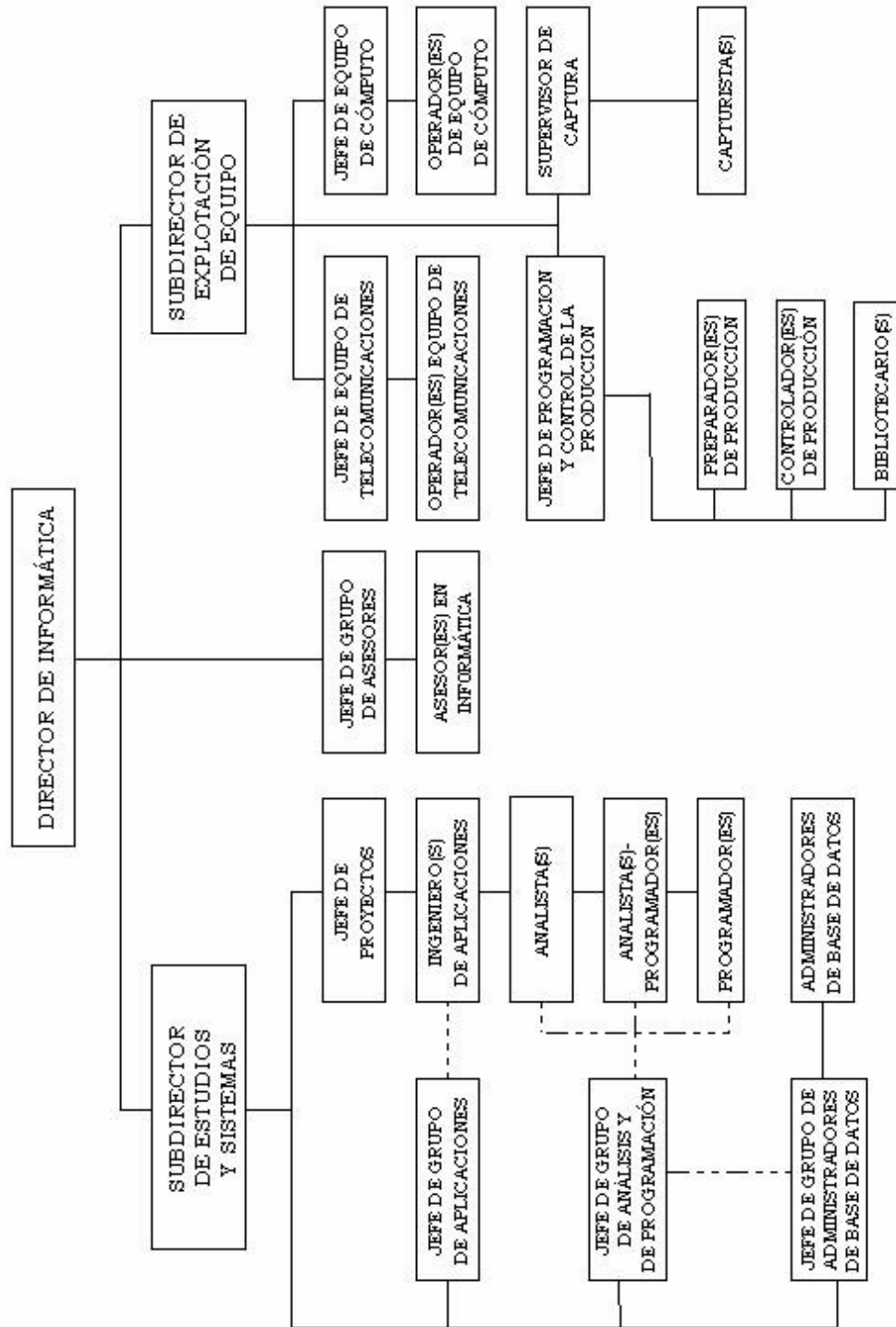
OPERADOR DE EQUIPO DE COMPUTO

¡ES ATEO!

**5.1. ORGANIGRAMA DE UNA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA
PARA UNA EMPRESA MEDIANA O GRANDE**



5.2. ORGANIGRAMA DE UNA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA PARA UNA EMPRESA GRANDE



6. Definición de puestos para una dirección de informática

6.1. Director de informática

El director de informática es el responsable, ante la dirección general, del establecimiento y del funcionamiento de los equipos de cómputo, de manera que satisfaga las necesidades de información de la empresa a corto y a largo plazo. Es el asesor de la dirección en cuanto a la utilización del equipo de cómputo y el director técnico y administrativo de todas las actividades del proceso de datos. Ayuda a la dirección a determinar las necesidades en lo referente a la información necesaria para la empresa, para que pueda alcanzar sus objetivos y hacer frente a sus obligaciones. Informa a la dirección lo concerniente al interés de la utilización del equipo de cómputo para responder a sus necesidades y en cuanto a sus posibilidades.

Las cualidades esenciales son las requeridas a un nivel de dirección elevado, comprendiendo la posibilidad de vender sus ideas a otros y especialmente a la dirección.

6.2. Responsable de estudios de la programación

Será responsable ante el director de informática de todas las funciones que se enumeran a continuación que tengan relación con los estudios y la programación, según la importancia de la empresa podrá igualmente supervisar los trabajos del jefe de ingenieros del sistema. Asumirá normalmente las funciones del director de informática con carácter interino.

Sus cualidades son semejantes a las del director de informática, pero a un nivel menos elevado.

6.3. Jefe de proyecto

Los jefes de proyecto son responsables ante el director de informática o ante el responsable de los estudios y de la programación, según el caso, de la puesta en marcha del proceso de datos para los trabajos definidos en el plan de mecanización y de los cuales están encargados. Ayudan a los jefes de los servicios usuarios a determinar las necesidades de información necesarias para alcanzar sus objetivos, dirigen el estudio y justifican la solución mediante las computadoras que satisfarán sus necesidades, controlan la progresión de estos trabajos hasta la explotación.

Dirigen a los ingenieros de aplicaciones, a los analistas y los programadores que trabajan sobre el proyecto y precisan las relaciones existentes entre su proyecto y los próximos trabajos. Establecen las consignas de puesta en práctica de los trabajos y dan formación, en su caso, al personal de mantenimiento y de ejecución. Una vez que la aplicación se encuentra en estado de ejecución, ya no son consultados más que en los casos de modificaciones fundamentales.

Debe tener capacidad para comprender los problemas complejos y aquellos que frecuentemente no estén bien definidos. Esto requiere una mente clara, lógica, analítica, la facultad de discernir los factores clave, imaginar las soluciones prácticas y astutas, y elegir la más apropiada.

Debe tener mente lo suficientemente sintética para ver el conjunto del problema estudiado, sus pormenores, sin dejarse abrumar por los detalles.

Necesita capacidad para comunicarse realmente con los demás.

Requiere capacidad de mando, de dirección y de organización de un grupo de trabajo.

6.4. Definidor o responsable de la concepción de las aplicaciones

Este empleo es inmediato entre el de jefe de proyecto y el de analista. Ha sido creado para responder a las necesidades de la responsabilidad derivada de la complejidad creciente de los trabajos mecanizados.

El ingeniero de aplicaciones trabaja, o bien, directamente a la órdenes del responsable de los estudios y de la programación, en cuyo caso deberá tener las responsabilidades y las cualidades del jefe de proyecto (pero a un nivel menor); o en un proyecto, bajo la responsabilidad de un jefe de proyecto.

Si el ingeniero de la aplicación trabaja solo, las cualidades requeridas son las de un jefe de proyecto a un nivel menos elevado.

Si el ingeniero de aplicaciones trabaja bajo la responsabilidad de un jefe de proyecto, las cualidades requeridas son más bien las de un analista de formación superior, o las de un jefe de grupo de análisis. Sobre todo, debe ser capaz de sintetizar los diferentes elementos de los trabajos que le han sido confiados.

6.5. Jefe de grupo de ingenieros de aplicaciones

Este puesto no existe, generalmente, más que en las instalaciones muy grandes. Es un puesto esencialmente jerárquico y se trata como los puestos análogos de la empresa.

6.6. Asesor en proceso de datos

Este empleo se denomina actualmente Ingeniero en Sistemas. La organización expuesta establece una distinción, entre los ingenieros de aplicaciones y jefes de proyecto que están vinculados con el servicio por automatizar, y los asesores de proceso de datos o ingenieros de sistemas, que están más vinculados con la cuestión técnica de la informática.

El ingeniero de sistemas es el asesor técnico de la empresa en todo lo concerniente a los problemas de proceso de datos en nivel de dirección, concepción, análisis, diseño, desarrollo, pruebas, operación y mantenimiento.

Debe poseer capacidad para comprender los problemas complejos y que con frecuencia están mal definidos. Esto requiere una mente clara, lógica, analítica, la facultad de discernir los factores clave, de imaginar soluciones prácticas y astutas y elegir la más apropiada.

Debe tener una mente lo suficientemente sintética como para enjuiciar el conjunto de un problema o de varios problemas.

Necesita capacidad de comunicación con los demás para que sean aceptados sus consejos.

6.7. Jefe de grupo de asesores en proceso de datos

Este es un empleo esencialmente jerárquico, pero que exige conocimientos técnicos muy completos y que no puede ocuparlo más que un asesor de proceso de datos.

6.8. Coordinador de servicios

Aunque el coordinador de servicios no forma parte del servicio de proceso de datos, jerárquicamente y funcionalmente está ligado a este servicio, y trabaja en estrecho contacto con las personas encargadas de concebir y poner a punto los mecanismos respectivos.

Es totalmente innecesario que el coordinador de servicio posea conocimientos profundos del campo de la computación; sin embargo, deberá conocer perfectamente el funcionamiento de su servicio, estar dispuesto favorablemente hacia la novedad y el cambio, y tener ciertas cualidades de analista. Deberá estar capacitado para dar a cada detalle su importancia exacta, sin perder de vista el objetivo final, que consiste en mejorar el funcionamiento del servicio.

Deberá tener autoridad suficiente para que las informaciones que él facilite no se presten a discusión.

El jefe de servicio será normalmente el mejor coordinador, pero su trabajo le permite raramente ocuparse de este cargo.

6.9. Analista

La función del analista se encuentra en los diferentes empleos ya enumerados; sin embargo, el proceso de datos exige alcanzar un nivel de detalle que se impone la creación de un empleo específico. El empleo o cargo del analista es actualmente uno de las más ambiguos que existen. Según las empresas y los organismos considerados, puede extenderse desde el jefe de proyecto hasta el programador de aplicaciones.

El analista es el responsable de la concepción y de la puesta a punto del expediente de análisis, en el cual deben figurar todos los elementos necesarios y suficientes para la programación y el buen funcionamiento de los sistemas, que permitirá alcanzar los objetivos fijados por el ingeniero de aplicaciones o el jefe de proyecto. Deberá verificar que los sistemas proporcionen los resultados deseados, sin exceder el margen de errores o de rechazos previamente definidos, y prever los procedimientos de control y de reanudación para obtener estos resultados. Habrá de documentar los sistemas, de tal manera que una tercera persona pueda leer fácilmente el expediente de análisis y, asimismo, deberá comprobar que los documentos necesarios para la explotación estén completos y sean fácilmente comprensibles.

Debe poseer una mente analítica; es decir, capaz de investigar y encontrar todos los constituyentes de una operación. Ser detallista. Tener capacidad de síntesis como para reconstruir una operación a partir de sus constituyentes a fin de verificar el análisis. Ser preciso y ordenado.

Es deseable que el analista tenga un conocimiento teórico del trabajo analizado, pero no es necesario que haya trabajado en el servicio: un período de formación será suficiente. Conocimientos prácticos de programación.

6.10. Programador de aplicaciones

El programador de aplicaciones es responsable de transformar el expediente de análisis, suministrado por el analista, de tal manera que pueda ser ejecutado por el equipo de cómputo. Deberá comprobar que el sistema concebido de este modo alcance efectivamente los objetivos previstos. Es responsable de su trabajo ante el jefe de grupo de análisis y de programación, pero deberá trabajar en estrecha colaboración con el analista encargado de la aplicación, a fin de que pueda estar seguro de que ha comprendido bien sus directrices.

Debe poseer una mente lógica y analítica para enfocar correctamente la solución del problema, y la facultad de discernir las estructuras fundamentales del sistema. Capacidad para aprender y asimilar las nuevas técnicas y apreciar su campo de aplicación. Ordenado y metódico a fin de aceptar los estándares impuestos. Detallista. Aptitud para redactar un expediente de programación. Tenacidad y paciencia para trabajar en proyectos de larga duración sujetos a numerosas modificaciones. Capacidad para trabajar dentro de un grupo pequeño e integrado. Preocupación absoluta por el trabajo.

6.11. Programador de sistemas

El programador de sistemas es el asesor de los programadores de aplicaciones, o de toda otra persona que tenga necesidad de estas informaciones, en lo concerniente a las relaciones entre los programas y el sistema operativo. Es el responsable, en su caso, de la programación de los módulos de programa o de los programas que utilicen las posibilidades del sistema operativo en mayor grado que lo hacen normalmente los lenguajes empleados.

Es el encargado de la actualización y mantenimiento del sistema operativo.

Requiere todas las cualidades que se establecen para el programador de aplicaciones y además: la tendencia para profundizar en la técnica del equipo de cómputo, en la investigación del rendimiento y en el trabajo de asesor.

6.12. Jefe de grupo de análisis y de programación

Este empleo o cargo es el de un director cuya función no es la de analizar o programar, sino la de definir y controlar el trabajo del grupo de análisis y de programación. Es responsable, según el caso, ante el director de informática o ante el jefe de estudios y de programación, de la planificación y de la ejecución de los trabajos de análisis, de la programación, de las pruebas de los proyectos en desarrollo y del mantenimiento de los programas en curso de explotación.

La cualidad esencial es la de un director: sentido realista de las cosas posibles e imposibles. Debido a que el personal de análisis, y sobre todo el de programación, está generalmente muy preocupado por la perfección técnica de su trabajo, el jefe de grupo debe ser capaz de imponer un funcionamiento óptimo, teniendo en cuenta las posibles limitaciones del equipo de cómputo y los objetivos finales del proceso de datos. Realismo.

6.13. Administrador de base de datos

Es la persona encargada del diseño físico y manejo de la base de datos y de la evaluación, selección e implementación del sistema de administración de la base de datos; así también deberá coordinar las acciones sobre toda la base de datos, tales como: 1. Seguridad en la red mediante restricciones en el *login* con horarios de acceso limitado para firmarse en la red, acceso restringido a ciertos recursos y contraseña con fecha de caducidad; 2. Seguridad en las aplicaciones desarrolladas por la empresa, mediante una clave y una contraseña, de tal manera que exista un control de privilegios, con base en las políticas y normas de seguridad para el acceso a la base de datos; 3. Respaldos periódicos de la base de datos.

Sus cualidades deberán ser similares a las del programador de aplicaciones.

7. Especificaciones de otros puestos

A continuación se describen otros puestos que pueden existir en un centro de cómputo, de los cuales se particularizan su objetivo, funciones, cualidades y formación requerida.

7.1. Jefe del departamento de operación de equipo de cómputo

Objetivo:

Asegurar que el equipo de cómputo se mantenga en óptimas condiciones de operación y seguridad, cumpliendo con las normas y estándares de la instalación.

Funciones:

- ◆ Observa y controla el funcionamiento del equipo de cómputo.
- ◆ Fija los controles del equipo de cómputo y sus periféricos.
- ◆ Vigila las actividades de los operadores.
- ◆ Detecta e investiga la naturaleza y origen de las fallas o paros anormales del equipo de cómputo: hardware, software, programas, archivos, etc.
- ◆ Procura las óptimas condiciones de operación del equipo y desarrolla nuevas técnicas operativas.
- ◆ Selecciona al personal requerido en su departamento y prevé la capacitación y actualización de dicho personal.
- ◆ Coordina y vigila que se cumplan los mantenimientos preventivos o correctivos de los equipos para captura y proceso de datos.
- ◆ Garantiza la seguridad y confidencialidad de la información existente en el centro de cómputo.
- ◆ Vigila el cumplimiento de las normas de seguridad para la instalación.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Conocer el funcionamiento del equipo de cómputo y del sistema operativo vigente.
- ◆ Capacidad para dirigir y asesorar al personal de su departamento y contar con don de mando.
- ◆ Diplomacia para trato con usuarios y personal de la compañía proveedora.
- ◆ Buen nivel de cultura general, mucho sentido común, metódico, detallista, ecuánime ante situaciones delicadas y capacidad para tomar decisiones enérgicas, a fin de mantener el equipo en funcionamiento en caso de situaciones comprometidas.
- ◆ Capacidad para imponer disciplina, asegurándose, principalmente, de que se respeten estrictamente los estándares y procedimientos.

Formación:

- ◆ Nivel de licenciatura relacionada con la informática, como por ejemplo: Ingeniero en Computación, Ingeniero en Sistemas Computacionales, Licenciado en Informática o similar.
- ◆ En caso de no contar con licenciatura, se requerirá un mínimo del 70% de avance en una licenciatura relacionada con la computación; así como, comprobar experiencia mínima de un año en un puesto similar y contar con las cualidades indicadas anteriormente y conocimientos de inglés técnico en computación.

7.2. Supervisor de operación de equipo de cómputo*Objetivo:*

Supervisar la operación de los diferentes equipos de cómputo y de sus periféricos; así como, vigilar y agilizar el flujo de los procesos, registrando y reportando las fallas de equipo y de procesos.

Funciones:

- ◆ Prepara los dispositivos de entrada/salida necesarios para la ejecución de los procesos.
- ◆ Prepara, dirige y ordena la producción del día, conforme a las instrucciones recibidas.
- ◆ Responde a los mensajes del sistema operativo.
- ◆ Controla la salida de los diferentes procesos.
- ◆ Ayuda y asesora a los operadores y auxiliares de operador en las dificultades anormales o no previstas.
- ◆ Facilita la formación y actualización de los operadores y auxiliares de operador.
- ◆ Supervisa, en su turno, las actividades del personal de operación.
- ◆ Vigila que el equipo de cómputo sea operado correctamente.
- ◆ Reporta las fallas que presente el equipo de cómputo.
- ◆ Supervisa la limpieza de los equipos de cómputo.
- ◆ Verifica que el equipo de cómputo y sus periféricos operen en forma normal inmediatamente después de que se hubiesen realizado los mantenimientos preventivos o correctivos.
- ◆ Vigila que el personal cumpla con los procedimientos técnicos, administrativos y de seguridad en la instalación.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Conocer el funcionamiento del equipo de cómputo y del sistema operativo vigente.
- ◆ Disposición para seguir las instrucciones recibidas y aceptar la disciplina del equipo de cómputo, sentido común y reacciones rápidas.
- ◆ Ordenado, metódico y dedicado al trabajo mecanizado, buena condición física para poder hacer frente a largos períodos de trabajo de detalle, de horas extraordinarias y nocturno.
- ◆ Capacidad para imponer disciplina y contar con don de mando.

Formación:

- ◆ Estudios del 50% de cualquier licenciatura relacionada con la computación.
- ◆ Haber sido operador de computadora cuando menos por un año.
- ◆ Conocimientos medios de inglés técnico.

7.3. Operador de computadoras

Objetivo:

Vigilar y agilizar el flujo de los procesos, registrar y reportar las fallas de equipo y de procesos; así como, utilizar en forma eficiente los recursos disponibles del centro de cómputo.

Funciones:

- ◆ Opera y controla el equipo de cómputo conforme a los instructivos respectivos.
- ◆ Activa los procesos de usuarios conforme al programa de producción.
- ◆ Prepara el equipo periférico para su funcionamiento.
- ◆ Asigna dispositivos periféricos a los procesos en operación.
- ◆ Prueba el correcto funcionamiento del equipo de cómputo y de sus periféricos, inmediatamente después de que se hubiesen terminados los mantenimientos preventivos o correctivos.
- ◆ Registra y reporta a su supervisor las fallas del equipo de cómputo y de sus periféricos.
- ◆ Supervisa las tareas de limpieza del equipo de cómputo.
- ◆ Mantiene, conforme a los procedimientos establecidos, las bitácoras de producción.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Ordenado y dedicado al trabajo mecanizado, buena condición física para poder hacer frente a largos períodos de trabajo, de horas extraordinarias y nocturnas.
- ◆ Disposición para seguir las instrucciones recibidas y aceptar la disciplina y metodologías de trabajo establecidas.
- ◆ Dispuesto a capacitarse continuamente en aspectos de computación.

Formación:

- ◆ Haber concluido el ciclo del bachillerato (preparatoria o vocacional).
- ◆ Haber tomado, cuando menos, un curso de operación de equipo de cómputo.
- ◆ Conocimientos elementales de inglés.

7.4. Auxiliar de operador de computadoras*Objetivo:*

Auxiliar al operador del equipo de cómputo en el manejo de los dispositivos periféricos.

Funciones:

- ◆ Auxilia a los operadores de computadora en el manejo de ésta.
- ◆ Opera los dispositivos periféricos del equipo de cómputo.
- ◆ Transporta los insumos de cómputo, desde el almacén o la mesa de control, a los dispositivos periféricos y viceversa.
- ◆ Efectúa la limpieza de los equipos de cómputo y dispositivos periféricos.
- ◆ Recopila la información producto de los sistemas procesados y la transporta a la mesa de control.

Cualidades:

- ◆ Ordenado y dispuesto para seguir las instrucciones recibidas y aceptar la disciplina y metodologías de trabajo establecidas.
- ◆ Dispuesto a capacitarse continuamente en computación.

Formación:

- ◆ Estar cursando el ciclo del bachillerato (preparatoria o vocacional).
- ◆ Haber tomado un curso sobre la operación de dispositivos periféricos de equipos de cómputo.
- ◆ Conocimientos elementales de inglés.

7.5. Supervisor de captura

Objetivo:

Coordinar los calendarios de actividades de captura, revisar y asignar el trabajo de acuerdo al programa del día.

Funciones:

- ◆ Asigna cargas de trabajo al personal de captura de datos.
- ◆ Lleva el control de documentos en cuanto a la recepción, clasificación, producción, almacenamiento y entrega de éstos.
- ◆ Supervisa los trabajos de captura de datos.
- ◆ Inspecciona los trabajos de captura para comprobar que éstos se realicen conforme a los instructivos correspondientes.
- ◆ Resuelve los problemas y dudas que se presenten en la captura de datos.
- ◆ Elabora el informe de actividades.
- ◆ Mantiene actualizados los instructivos de captura.
- ◆ Reporta fallas de terminales y programa el mantenimiento preventivo, de común acuerdo con el supervisor de operación.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Conocer el funcionamiento de algún equipo de captura.
- ◆ Capacidad para dirigir y asesorar al personal a su cargo y contar con don de mando.
- ◆ Seguridad en sí mismo, buena voluntad, capacidad para aceptar responsabilidades y las disciplinas y metodologías establecidas.
- ◆ Inteligencia razonable, ordenado, metódico y detallista.
- ◆ Capacidad suficiente para mantener en buen estado la documentación correspondiente.

Formación:

- ◆ Haber concluido el ciclo del bachillerato (preparatoria o vocacional) o una carrera técnica o comercial posterior a la secundaria.
- ◆ Haber trabajado y destacado como capturista.
- ◆ De preferencia, haber trabajado en un puesto similar.

7.6. Capturista

Objetivo:

Grabar y verificar información (datos), que se encuentra en documentos fuente, a medios magnéticos, responsabilizarse del buen uso y funcionamiento del equipo, así como de los documentos en su poder.

Funciones:

- ◆ Extrae del documento fuente la información que se grabará en medios magnéticos.
- ◆ Verifica y corrige la grabación de datos del documento fuente.
- ◆ Reporta oportunamente las fallas que presente la terminal de captura.
- ◆ Elabora el informe de documentos grabados y verificados.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Ordenado y dedicado al trabajo mecanizado, buena condición física para poder hacer frente a largos períodos de trabajo y dispuesto para laborar horas extraordinarias y nocturnas.
- ◆ Disposición para seguir las instrucciones recibidas sobre los diferentes documentos por capturar, y aceptar la disciplina y metodologías de trabajo establecidas.

Formación:

- ◆ Haber concluido el ciclo de educación secundaria.
- ◆ Haber aprobado, por lo menos, un curso de mecanografía y otro de ortografía y tener conocimientos elementales de lo que es una computadora.
- ◆ De preferencia, haber trabajado en un puesto similar.

7.7. Jefe de cintotecarios

Objetivo:

Coordinar y supervisar los controles de registro e identificación de dispositivos magnéticos (cintas y discos) y de los CD-ROM, y que se cumpla con los estándares para la identificación y reposición de éstos.

Funciones:

- ◆ Distribuye los dispositivos magnéticos y CD-ROM, según su contenido.
- ◆ Implanta el código de identificación para el sistema de archivo de la cintoteca.
- ◆ Controla y distribuye las cargas de trabajo al personal a su cargo.
- ◆ Inspecciona los dispositivos de almacenamiento para determinar si están dañados o gastados.
- ◆ Elabora informe de actividades.
- ◆ Audita en forma periódica la cintoteca.
- ◆ Vigila que se cumpla con los estándares.
- ◆ Controla la transferencias de los archivos de respaldo, en medios magnéticos y en CD-ROM, a lugares alternos fuera del edificio del centro de cómputo.
- ◆ Garantiza la seguridad y confiabilidad física de los dispositivos de almacenamiento.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Buen nivel de cultura general, mucho sentido común, metódico, detallista, ecuánime ante situaciones delicadas y capacidad para tomar decisiones, a fin de mantener en completo orden la cintoteca.
- ◆ Capacidad para imponer disciplina y hacer que se respeten los estándares y procedimientos.

Formación:

- ◆ Estudios mínimos del 50% en cualquier ciclo de licenciatura, de preferencia Biblioteconomía.
- ◆ Haber llevado, por lo menos, uno de los siguientes cursos: Uso y aplicaciones de las computadoras, Conceptos sobre informática o Introducción a las computadoras.
- ◆ Conocimientos medios del lenguaje inglés.

7.8. Cintotecario

Objetivo:

Identificar, registrar y almacenar dispositivos magnéticos (cintas y discos) y CD-ROM.

Funciones:

- ◆ Lleva el registro y control de los dispositivos magnéticos de la cintoteca y de los CD-ROM.
- ◆ Lleva el control de uso de las cintas y dispositivos magnéticos.
- ◆ Actualiza la información exterior o física de los dispositivos de almacenamiento y los reetiqueta.
- ◆ Ordena los dispositivos de almacenamiento en los lugares que les corresponden en los estantes asignados.
- ◆ Efectúa la limpieza y certificación de las cintas magnéticas.
- ◆ Elabora reportes de cintas con errores y dañadas.
- ◆ Ejecuta los procedimientos necesarios para transferir los archivos de respaldos a lugares alternos.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Ordenado y dispuesto para seguir las instrucciones recibidas y aceptar la disciplina y metodologías de trabajo establecidas.
- ◆ Contar con espíritu de servicio y buena condición física.
- ◆ Interesado en capacitarse en aspectos de informática.

Formación:

- ◆ Haber concluido el ciclo del bachillerato (preparatoria o vocacional).
- ◆ Conocer el manejo del equipo para la limpieza y certificación de cintas magnéticas.

7.9. Jefe del departamento de programación y control de la producción

Objetivo:

Programar la producción de las solicitudes de proceso requeridas por los usuarios; así como, establecer los procedimientos que permitan llevar el control de ésta, a fin de optimizar los tiempos de respuesta respectivos.

Funciones:

- ◆ Observa y controla que los procesos de producción se realicen conforme a los lineamientos derivados de la programación de la misma producción y de las normas establecidas.
- ◆ En coordinación con los involucrados, establece metodologías que permitan optimizar los tiempos de respuesta y el control de la producción.
- ◆ Determina los programas y calendarios de producción conforme a los requerimientos de los usuarios y a los equipos de cómputo disponibles.
- ◆ Obtiene datos estadísticos de la producción, a fin de contar con información que facilite su programación.
- ◆ Supervisa el control de las solicitudes de usuarios para su proceso y entrega de resultados.
- ◆ Vigila el cumplimiento de los programas y calendarios de producción.
- ◆ Selecciona al personal requerido en su departamento y prevé su capacitación y actualización.
- ◆ Garantiza la seguridad y confidencialidad de la información existente en su departamento.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Capacidad de coordinación y producción en el trabajo, organizado y con don de mando.
- ◆ Diplomacia para entenderse con los usuarios.
- ◆ Buen nivel de cultura general, mucho sentido común, metódico, detallista y con capacidad para tomar decisiones enérgicas, a fin de que los programas y calendarios de producción se cumplan.
- ◆ Capacidad para imponer disciplina, asegurándose que se respeten estrictamente los estándares y procedimientos establecidos.
- ◆ Poseer una mente analítica, es decir, capaz de investigar y encontrar todos los constituyentes de un proceso, ser detallista.

Formación:

- ◆ Es esencial tener experiencia acerca de las posibilidades y limitaciones del equipo de cómputo.
- ◆ Buen conocimiento de los problemas y de los alcances de la informática; es muy conveniente que haya trabajado por un período prolongado en el servicio de proceso de datos.
- ◆ Es deseable que conozca la organización de la empresa o institución en donde se ubica el centro de procesamiento de datos.
- ◆ El conjunto de las cualidades requeridas responde, generalmente, a una formación superior de licenciatura, científica o técnica, o a conocimientos equivalentes adquiridos por experiencia, así como conocimientos de inglés técnico en computación.

7.10. Responsable de mesa de control*Objetivo:*

Llevar a cabo la recepción, control y entrega de insumos y productos de solicitudes de usuarios, conforme a los calendarios y programas de producción.

Funciones:

- ◆ Controla la entrada y salida de información en el centro de procesamiento de datos.
- ◆ Registra la información que se recibe y entrega en el centro de procesamiento de datos.
- ◆ Realiza el seguimiento de las solicitudes de proceso hasta la entrega del producto final.
- ◆ Revisa los programas y calendarios de producción, a fin de comunicar los retrasos existentes.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Seguridad en sí mismo, buena voluntad, capacidad para aceptar responsabilidades y observar la disciplina y metodologías de trabajo establecidas.
- ◆ Inteligencia razonable y sentido común.
- ◆ Ordenado, metódico y detallista.
- ◆ Capacidad administrativa suficiente para mantener la documentación a su cargo en buen estado, así como el nivel adecuado de insumos de cómputo requeridos.
- ◆ Facilidad para establecer buenas relaciones humanas, ya que habrá de tener trato con los usuarios del centro de procesamiento de datos.

Formación:

- ◆ Estudios del 50% en cualquier licenciatura, de preferencia relacionada con ingeniería industrial o informática.
- ◆ Es deseable que haya trabajado por un tiempo razonable en un centro de procesamiento de datos.
- ◆ Es conveniente que conozca la organización de la empresa o institución en donde se ubica el centro de procesamiento de datos.

7.11. Controlador de procesos*Objetivo:*

Establecer con los usuarios los detalles de las solicitudes de proceso; así como, agilizar las cargas de trabajo y revisar que los resultados de los procesos estén acordes a las normas de calidad y oportunidad.

Funciones:

- ◆ Controla la realización de los procesos.
- ◆ Establece la rutina que seguirán los procesos conforme a los programas y calendarios de producción.
- ◆ Revisa la producción obtenida.
- ◆ Conserva el registro escrito de todos los procesos, a fin de llevar un control y realizar las comprobaciones necesarias.
- ◆ Proporciona al área de operación los procedimientos adecuados para la eficiente operación de los procesos.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Seguridad en sí mismo, buena voluntad, capacidad para aceptar responsabilidades, así como las disciplinas y metodologías de trabajo establecidas.
- ◆ Contar con espíritu de servicio y buena condición física.
- ◆ Dispuesto a capacitarse continuamente en aspectos de computación.

Formación:

- ◆ Estudios del 25 al 40% en alguna licenciatura relacionada con la informática.
- ◆ Es deseable que haya trabajado en un centro de procesamiento de datos.
- ◆ Conocimientos elementales de inglés técnico en computación.

7.12. Operador de corte y separación

Objetivo:

Operar las máquinas de corte y separación de listados; así como, desglosar y encuadernar los diferentes reportes emitidos por el centro de cómputo.

Funciones:

- ◆ Opera las máquinas para cortar y separar listados.
- ◆ Separa documentos originales, en formas continuas, de sus copias, desechando el papel carbón.
- ◆ Corta formas continuas, manteniendo el orden de éstas y las encuaderna.
- ◆ Conserva o archiva los listados conforme a las instrucciones recibidas.
- ◆ Transporta listados para su corte o separación y los entrega en el lugar que se le indique.
- ◆ Y demás actividades inherentes al puesto.

Cualidades:

- ◆ Ordenado y dispuesto para seguir las instrucciones recibidas y aceptar la disciplina y metodologías de trabajo establecidas.
- ◆ Contar con espíritu de servicio y buena condición física.
- ◆ Dispuesto para capacitarse para ocupar algún puesto diferente en el centro de procesamiento de datos.

Formación:

- ◆ Haber concluido el ciclo de educación secundaria.
- ◆ Haber recibido y aprobado un curso sobre la operación de máquinas de corte y separación de formas continuas.
- ◆ De preferencia haber trabajado en un puesto similar.

8. Círculos de Calidad ⁽³⁾

- ➔ Un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o productividad.
- ➔ Los círculos de calidad son grupos de empleados con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la institución o empresa, cuya misión es transmitir a la Dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo.
- ➔ Se dice que los círculos no constituyen ni un movimiento, ni un programa, ni un sistema, ni un método, sino esencialmente una nueva forma de vida de trabajo, obtenida por una nueva mentalización del empleado.
- ➔ Los círculos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de estructura. Lo único que cambia es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas en la empresa.
- ➔ Los círculos de calidad se reúnen para estudiar un problema de trabajo o una mejora posible del producto, pero no basta con identificar los fallos o los aspectos por mejorar. La misión del círculo es analizar, buscar y encontrar soluciones, y proponer la más adecuada a la Dirección.
- ➔ Los círculos de calidad suponen que los empleados no sólo aportan su fuerza de trabajo, sino también su experiencia, su talento y su inteligencia.
- ➔ Los componentes de los círculos estudian y analizan los problemas con métodos y técnicas científicas, hasta conseguir plantear varias alternativas de solución. Después de llegar al consenso, proponen a la Dirección de la empresa las mejores alternativas.

Todas las propuestas de los círculos de calidad presentadas a la Dirección son estudiadas cuidadosamente. Si son aceptadas serán puestas en práctica, y se reconocerá el mérito del círculo que las haya presentado.

- ➔ El círculo de calidad es el mejor sistema para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que componen la empresa o institución.

³ Círculos de Calidad, Teoría y Práctica. Páginas: 35 a 37 y 61 a 64. Francisco Javier Palom Izquierdo. Colección "Productiva". Marcombo, S.A., 1987. Boixareu Editores.

Los círculos de calidad, como cristalización práctica de una nueva filosofía de empresa, tienen unos propósitos acordes con esta nueva forma de entender al trabajo y al empleado. Estos son:

- a) Contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la empresa o institución.
- b) Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo.
- c) Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo.

8.1. Principios y condiciones de los círculos de calidad

Los pilares sobre los que se sustentan los círculos de calidad son:

- 1) El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- 2) El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- 3) La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- 4) La referencia a temas relacionados con el trabajo.

De estos principios fundamentales, se desprenden las siguientes condiciones para el funcionamiento de los círculos de calidad:

- a) Participación voluntaria.
- b) Formación.
- c) Trabajo en grupo.
- d) Grupo democrático.
- e) Respeto al compañero.
- f) Méritos colectivos y nunca individuales.
- g) Grupo reducido.
- h) Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- i) Respetar el horario.
- j) Reconocimiento.
- k) Apoyo de la alta Dirección.

8.2. Selección y condiciones que debe reunir un líder de un círculo de calidad

Será necesario que en la primera reunión, de lo que se espera sea un círculo de calidad, asista un coordinador, quien deberá orientar a los miembros del círculo, con objeto de indicarles las características y condiciones que debe tener el líder del círculo, de tal forma, que la elección democrática recaiga en una persona idónea y de acuerdo con los planes del coordinador.

Las condiciones que un líder debe reunir son las siguientes:

- ⇒ *Condiciones humanas:* Entusiasmo, poder de convicción, ascendencia sobre sus compañeros, ordenado y metódico, capacidad de mando.
- ⇒ *Nivel cultural:* Suficiente para dirigir reuniones, hablar en público, conocimientos técnicos de la producción o actividad del círculo, conocimientos mínimos de técnicas estadísticas.
- ⇒ *Adhesión a la empresa:* Lealtad absoluta a la empresa y a los mandos superiores, interés por los resultados del negocio.
- ⇒ *Voluntariedad:* A veces, el coordinador deberá convencerle para que acepte la responsabilidad, pero nunca deberá imponerse el puesto, forzando su libre aceptación.

8.3. Funciones de un líder

Las principales funciones del líder son las siguientes:

- ✓ Dirigir las reuniones de su círculo.
- ✓ Orientar a los miembros del círculo en sus tareas entre reuniones.
- ✓ Formar a los miembros en las técnicas específicas.
- ✓ Infundir el espíritu de equipo en el círculo y de igualdad entre sus miembros.
- ✓ Reportar al coordinador.
- ✓ Efectuar la presentación de proyectos a la Dirección.

8.4. El secreto del líder

El secreto del éxito de un círculo de trabajo está en el hecho de que el líder consiga infundir entre sus miembros un espíritu de equipo que unifique criterios y tendencias, enderece actitudes, orientando todos los objetivos al fin común del círculo. A continuación, se detallan algunas técnicas más importantes.

8.4.1. Espíritu de victoria. Un círculo debe mantener la misma actitud de un equipo deportivo que está ganando el partido. Atentos y vigilantes para no perder posiciones, activos para avanzar en el proyecto, pero serenos y sin nerviosismos ni inquietudes, porque el partido se está ganando, se lleva ventaja.

8.4.2. Entusiasmo por sinergismo. Sinergismo es un término utilizado en química que puede también aplicarse a la psicología. En ambos casos el concepto es el mismo: el resultado total de un conjunto es mayor que la suma de cada una de sus partes. En el círculo se debe vivir con un entusiasmo contagioso, de tal forma que se potencia el valor del colectivo.

8.4.3. Las ideas pertenecen a todos los miembros. Un líder también tiene ideas y probablemente será el componente de un círculo que disponga de más ideas aprovechables. Sin embargo, un buen líder hará que sus ideas surjan entre los miembros del círculo y se las atribuirá a ellos. Si las ideas son de ellos, tenemos asegurado el interés en la realización y en la puesta en práctica de un proyecto. Si las ideas son de quien dirige el círculo, es probable que no sean tan bien aceptadas.

8.4.4. La participación general. En todo grupo hay siempre quien por su timidez se queda en un rincón callado y su participación se limita a un continuo asentimiento a las decisiones de los demás. El líder debe evitar esta situación, procurando que estos miembros del círculo más introvertidos, también participen en las discusiones.

8.4.5 Evitar el rechazo de las ideas. Nunca un líder debe rechazar abiertamente la idea o sugerencia de un miembro del círculo, si no quiere convertir el diálogo en monólogo. En efecto, el rechazo de las ideas de un individuo contribuye a un progresivo enmohecimiento. El líder, ante una idea absurda o inoportuna, deberá agradecerla, en un principio, tomar nota, explicar la causa de no tomarla inmediatamente en consideración y seguir adelante.

8.5. Reglas generales de conducción de grupos

El buen líder deberá observar una serie de reglas generales que favorecen las relaciones humanas que son muy conocidas de los vendedores experimentados, pero que no suelen ser aplicadas por la mayoría de las personas. Se enumeran a continuación las más importantes:

8.5.1. Conseguir el asentimiento rápido de los demás. Si se desea vender una idea difícil, debe prepararse al auditorio, obteniendo asentimientos sinceros previos que correspondan a otras ideas de más fácil aceptación. Al llegar a la exposición de la idea más difícil existirá predisposición para una respuesta positiva.

8.5.2. Dramatización en la exposición de ideas. Un programa cuya aceptación supone un esfuerzo para el círculo tendrá más probabilidades de éxito si se expone dramáticamente, es decir, con gráficos, gesticulando, haciendo intervenir al interlocutor y participando todo el círculo si es posible.

8.5.3. Nombrar con frecuencia a los interlocutores y mostrar el reconocimiento a sus ideas. Decía Dale Carnegie que el propio nombre es la palabra más dulce e importante que desea oír toda persona. El buen líder debe pronunciar con frecuencia los nombres de los que han intervenido en la conversación, lo que dará importancia a los interesados y les predispondrá a favor del líder.

Igualmente, el líder aprovechará las intervenciones de los miembros para el reconocimiento de sus buenas ideas y procurará halagarles con sinceridad.

8.5.4. Reconocimiento de los propios errores y olvido de los cometidos por los demás. El buen líder debe reconocer cuanto antes -y públicamente- sus propios errores y tratar de disimular y olvidar los de los demás. Esta actitud atraerá la simpatía y adhesión de todos. Nunca se debe decir que el interlocutor se equivoca y menos en público, sino que debe admitirse el punto de vista del otro y aclarar la situación con una argumentación que evite el escollo.

8.5.5. Evitar la discusión violenta. El líder no debe provocar ni aceptar una discusión. Es falso que de la discusión nace la luz. Más bien, nace la chispa. La discusión puede ser causa del empecinamiento de un miembro del grupo, que puede llegar hasta sus últimos días, esclavo de su testarudez.

8.6. El líder en la reunión del círculo

Antes de la reunión, el líder deberá haberla preparado, fijando el programa u orden del día.

El inicio de la junta requerirá unas palabras del líder, como inducción para que los asistentes se relajen y se ambienten.

A continuación, se lee el resumen de la reunión anterior y el líder establece el punto en que debe proseguirse el estudio, cualquiera que sea la fase de avance en que se encuentre el círculo:

- Elección del problema por resolver.
- Toma de datos.
- Análisis del problema.
- Propuesta de solución.
- Proyecto que se presentará.

La tarea del líder durante la reunión será:

- ⇒ Encausar el tema dentro de los límites establecidos.
- ⇒ Animar la participación.
- ⇒ Felicitar por las buenas ideas.
- ⇒ Evitar que un miembro se convierta en orador continuo.
- ⇒ Resumir acuerdos. ⁽³⁾

³ Círculos de Calidad, Teoría y Práctica. Páginas: 35 a 37 y 61 a 64. Francisco Javier Palom Izquierdo. Colección "Productiva". Marcombo, S.A., 1987. Boixareu Editores.