



44  
29.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE UN PLAN PARA SENSIBILIZAR  
A LOS ALTOS DIRECTIVOS, PARA LA  
IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA BASADO EN  
ISO-9002 EN UNA EMPRESA FABRICANTE DE RON.**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**JAVIER GALVAN MARTINEZ**

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

267919



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR N. A. DE  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

"Propuesta de un Plan para sensibilizar a los Altos Directivos, para la Implementación de un Sistema Basado en ISO-9002 en una Empresa Fabricante de Ron"

que presenta el pasante: Javier Galván Martínez,  
con número de cuenta: 9261783-8 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Octubre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez González</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

## **DEDICATORIAS**

### **A DIOS**

Le doy gracias por haberme dado la vida y permitirme seguir disfrutando de una vida llena de alegría, salud y amor.

### **A MI ESPOSA ANITA.**

Le agradezco su comprensión, paciencia, confianza y de quien siempre he recibido amor, cariño y apoyo incondicional, que ha compartido conmigo todos mis éxitos y fracasos, quien me ha motivado e impulsado y colaborado a concretar las metas tanto familiares como personales.

Anis, gracias por estar cerca de mi (piel con piel) y creer en mi.

### **A MI PADRE.**

Por haberme heredado el espíritu hacia el trabajo, la constancia, la unión familiar y su sentido de amistad hacia los demás.

Gracias Don Gallo.

### **A MI MADRE**

Quien con su ejemplo de entrega a la familia, su fortaleza, su carácter y firmeza para hacer las cosas formaron en mi una persona segura y responsable.

Gracias Mamacita.

### **A MI HIJA SUSANA.**

Quien con su cariño, su ternura y su dedicación hacia el estudio me hacen vivir intensamente sus logros, lo cual me motiva a continuar superándome personal y profesionalmente.

Susy, gracias por tu apoyo y comprensión.

### **A MI HIJA VERONICA**

Quien con su amor, alegría, dinamismo y esfuerzo en su preparación universitaria, me han impulsado a vivir con grandes ilusiones de verla realizada profesionalmente.

Vero, gracias por tu confianza y sinceridad.

### **A MI HIJO FRANCISCO JAVIER.**

Quien me hace sentir feliz y orgulloso de su aprovechamiento académico, de su vocación hacia el deporte y su comportamiento saludable, lo cual me motiva a ser día a día mejor padre.

Javier, gracias por ser mi mejor amigo.

### **A MI HERMANA ELY**

Quien me ha dado el ejemplo de disfrutar la vida con alegría y de tener una actitud positiva.

### **A MI HERMANO HILARIO.**

A quien admiro y respeto por sus ejemplos de constancia, tenacidad, esfuerzo y espíritu de entrega hacia el trabajo.

Gracias Pancho por tus ejemplos a seguir, que motivan en mi confianza.

#### **A MI HERMANO DAVID.**

A quien admiro por su inteligencia, persistencia, audacia y dedicación hacia el logro de objetivos retadores lo cual inspira en mi confianza de seguir adelante para el cumplimiento de las metas que me he marcado.

Gracias compadre por proporcionarme fuerza al pensar en tus éxitos.

#### **A MI HERMANO RAUL.**

Por sus comentarios halagadores, de que hay que hecharle ganas para llegar al final de la meta, gracias Raulito.

#### **A MI HERMANA TERE.**

A quien con su amor de madre, me pone el ejemplo de responsabilidad y sacrificio para con sus hijos.

Gracias Tere por ese ejemplo de fortaleza y coraje para seguir disfrutando con entereza la vida.

#### **A MI HERMANA ESTHER.**

A quien admiro por su constancia y esfuerzo hacia lograr un mejor nivel de vida y preparación profesional y personal.

Gracias Esther por darme el ejemplo de que con la integración familiar se puede lograr el cumplimiento de las metas.

### **A MI HERMANO RUBEN.**

Quien ha demostrado que con entrega, dedicación e inteligencia se puede lograr terminar una carrera profesional.

Gracias Ruben por ese ejemplo de superación.

### **A MI HERMANA CARMELITA.**

A quien con su persistencia al estudio demuestra que no hay imposibles, gracias por tu ejemplo de que "si se quiere se puede".

### **A MI HERMANO JESUS ANTONIO.**

A quien admiro por ser una persona capaz, con visión creativa y triunfadora.

Gracias Radiovir por el ejemplo a seguir de que se puede triunfar a base de entrega y coraje.

### **A MI SOBRINO PABLO GOMEZ FLORES.**

Agradezco su esfuerzo y dedicación en la captura de este trabajo, gracias Pablo por tu apoyo y cooperación para ayudarme a finalizar este proyecto de vital importancia para mi desarrollo profesional.

### **A MI AMIGO JOAQUIN GOMEZ.**

Agradezco tus consejos y tus comentarios relacionados a la preparación profesional, gracias Joaquín por sembrar en mi la inquietud y el reto de continuar en el camino de la superación.

### **A MI AMIGO JUAN MANUEL ORDOÑEZ.**

Agradezco sus comentarios de aliento y motivación de seguir adelante en la formación profesional.

Gracias Juan por compartir conmigo tus experiencias y conocimientos.

### **A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO.**

A quien agradezco el apoyo que me brindan para llevar a cabo mis actividades dentro de la organización.

### **A MI COMPADRE JOSE ANTONIO GUADARRAMA.**

A quien agradezco su amistad, apoyo y confianza, sus consejos y sus experiencias personales y profesionales compartidas conmigo.

Gracias compadre por permitirme ser tu amigo.

### **A MI JEFA LAURA LOPEZ.**

Le agradezco haberme permitido pertenecer a su equipo de trabajo lo cual me permitió realizarme profesionalmente.

Gracias Laura por darme la oportunidad de aprender de ti la forma de pensar positivamente.

### **A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Por brindarme la oportunidad de continuar mis estudios profesionales en la máxima casa de estudios.

### **A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES / CUATITLAN.**

Por todos los conocimientos que adquirí en sus aulas los cuales contribuyeron a mi formación profesional.



**A MI ASESOR DE TESIS.**

M.A José Vili Martínez por su amable atención, dinamismo y asesoramiento en la estructura de este trabajo.

**A LOS PROFESORES DEL SEMINARIO DE TITULACION.**

L.A Maria Teresa Muñoz, L.A.E. Eva Lilia Torres que a través de los diferentes módulos enriquecieron mis conocimientos y experiencias, convivencias y ejemplos dignos de imitar.

**A TODOS LOS CATEDRATICOS.**

Que a través de las diferentes materias durante el desarrollo de la carrera, me transmitieron sus conocimientos y enseñanzas lo cual se cristalizó en mi formación profesional.

**A MIS COMPAÑEROS.**

Por permitirme convivir con ellos y enriquecer con sus experiencias y comentarios mis conocimientos.

Por brindarme su amistad y apoyo en las buenas y en las malas.

# ÍNDICE

	<b>Pagina</b>
<b>Objetivo general</b>	<b>9</b>
<b>Objetivo Específico.</b>	
<b>Planteamiento de Problema.</b>	<b>10</b>
<b>Introducción.</b>	<b>12</b>
<b>Capitulo 1 Sensibilización - Motivación</b>	<b>15</b>
1.1 Conceptos de Sensibilización y Motivación.	16
1.2 Motivación.	18
1.3 Ciclo Motivacional.	21
1.4 Teorías de la Motivación.	27
1.5 Comportamiento Humano en la Organizaciones.	52
1.6 Clima Organizacional.	74
<b>Capitulo 2 Factores que interactuan en el comportamiento.</b>	<b>77</b>
2.1 Factores.	78
2.1.1 Paradigmas.	79
2.1.2 Costumbres.	81
2.1.3 Tiempo.	84
2.1.4 Estrés.	94
2.1.5 Refuerzos.	100

<b>Capitulo 3 Trabajo en Equipo.</b>	<b>106</b>
3.1 Conceptos de Equipos y Grupos de Trabajo.	107
3.2 Proceso de integración de Equipos.	112
3.3 Establecimiento de Objetivos en la formación de un Equipo.	131
3.4 Características de un Equipo eficaz eficiente.	132
3.5 Atmósfera del equipo.	137
3.6 Logros del equipo.	143
3.7 Función Organizacional.	145
<b>Capitulo 4 Sistema De Calidad Basado En La Norma ISO – 9002.</b>	<b>149</b>
4.1 Antecedentes.	150
4.2 Evolución de la Calidad .	155
4.3 Conceptos y Definiciones.	166
4.4 Elementos que Conforman el Sistema ISO – 9002 .	170
4.5 Propósitos del ISO – 9002.	178
<b>Capitulo 5 Plan de Implantación (caso practico)</b>	<b>179</b>
5.1 Antecedentes de la compañía.	180
5.2 Estructura.	185
5.3 Propuesta.	186
5.4 Planeación.	189
<b>Conclusión.</b>	<b>195</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>200</b>

**OBJETIVO GENERAL**

- Proponer un plan para sensibilizar a altos directivos de las bondades y beneficios de contar con sistema estructurado basado en ISO-9002.

**OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Promover la comunicación en la alta dirección para la implantación del sistema.
- Concienciar a la alta dirección de la importancia del Sistema.
- Inducir a la alta dirección al desarrollo e implantación del sistema.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la norma ISO-9002 es de vital importancia para las empresas que se dedican a manufacturar productos, ya que a nivel nacional e internacional hay clientes o usuarios de los productos que tienen como política el solicitar o exigir a sus proveedores, tengan un sistema documentado que respalde la confiabilidad de la organización, lo cual se ve reflejado en la calidad de su factor humano y su productos. Por tal motivo considero que es necesario que las empresas cuenten con un sistema estructurado tanto administrativo como técnico, respaldo a la funciones y responsabilidades del factor humano que interviene en los procesos.

Sin embargo los altos directivos de algunas compañías que tiene sus sistemas y filosofías propias y que consideran que implantar un sistema ISO-9002, no es necesario. Debido a las aceptación de sus productos en el mercado, a si como a la idea que los consumidores o clientes no lo solicitan o exigen para la adquisición de los productos, además de pensar que la calidad es responsabilidad exclusiva de las áreas de Calidad y que ISO-9002 es únicamente una moda que es intermitente como la de Círculos de Calidad o Calidad Total que fueron pasajeras y que en la actualidad son obsoletas.

Sin embargo estimo que el implantar un sistema ISO-9002 ayudaría a mejorar el control y registro de las funciones y responsabilidades de las actividades del factor humano, a si como la rastreabilidad de la información y estandarización de actividades, obteniendo como resultado la modernización

de nuestros sistemas, mejorar la calidad de nuestros productos y servicios, incrementar la productividad y abatir costos.

Para lograr lo anterior debemos convencer de las bondades de este proyecto a la dirección por lo que planteamos nuestro problema de la siguiente forma.

**¿ La correcta sensibilización de los altos directivos de la empresa, permitirá la meta de la implantación de un sistema basado en ISO – 9002 ?**

## **INTRODUCCION**

En los tiempos actuales en los que se presenta con gran auge la productividad y la calidad, las organizaciones con visión de crecimiento y desarrollo, deberán prepararse con gran ahínco para estar siempre en niveles competitivos.

Hoy en día es importante que los altos directivos estén sensibilizados de la importancia de implantar un sistema de calidad basado en las normas ISO- 9002, para poder tener una mayor participación en el mercado, tener la oportunidad de exportar con un alto nivel de calidad y colocarlos dentro de los proveedores confiables para cada uno de nuestros clientes.

La industria de nuestro país se enfrenta a una competencia internacional que ofrece al mundo productos de alta calidad y abajo precio.

En la oferta de bebidas alcohólicas rones se sostiene una feroz e inteligente competencia por los mercados, de la cual sobrevivirán las organizaciones que tengan una mejor tecnología, precios competitivos, servicios y canales de distribución y entrega oportunos.

Las organizaciones mexicanas no pueden ya permanecer al margen de la competencia internacional, ni mantener un desarrollo aislado de la realidad, tenemos la obligación de cumplir con los altos niveles de productividad y calidad, pues de no hacerlo así, la

competencia pone en peligro nuestra presencia y participación en el mercado de bebidas alcohólicas.

Para responder a esta situación y desarrollar de una manera sana sin proteccionismo y con capacidad de competencia en el mercado nacional e internacional, considero que la sensibilización de los altos directivos para la implantación de un sistema basado en las normas de **ISO - 9002**, permitirá la actualización de nuestros sistemas, mejorar la calidad de nuestros productos y servicios, incrementar la productividad y abatir costos.

El sistema basado en las normas **ISO - 9002** propuesto, incluye todas las áreas de la empresa; teniendo con claridad la visión, la misión, las políticas de calidad, objetivos estratégicos y específicos, principios de actuación, las guías de acción, los principios del sistema de calidad, los cuales permitirá realizar las tareas con mayor efectividad.

El factor principal de la actualización y el desarrollo de cualquier organización, lo constituye su propio factor humano, por lo que es vital importancia, los programas de capacitación e integración ya que solo a través de su participación, energía, conocimientos y solidaridad como fuente de trabajo se podrá implantar un sistema basado en las normas **ISO - 9002**.

Básicamente en el capítulo uno se emplearan los conceptos de sensibilización y motivación para la implantación del sistema



basado en las normas ISO – 9002, es necesario identificar que el aspecto principal para realizar un cambio en la cultura organizacional, debe partir de los altos directivos, es importante que los altos directivos se sensibilicen y acepten que esta es una alternativa viable y eficaz para mejorar la calidad y productividad en su organización.

Los altos directivos se deben de dar cuenta de la necesidad de un cambio y acepten el compromiso de la implantación a la vez se deberán concientizar acerca de los esfuerzos costos y tiempo que requiere una implantación de este tipo.

El éxito de cualquier plan o programa participativo radica principalmente en la participación de los miembros directivos de la empresa y consecuentemente en la integración y relación que exista en todo el grupo.

La primer fase de cualquier plan o programa de implantación de un sistema comprende la sensibilización, la cual es trascendental, pues a partir de esta, se genera el cambio de actitud y de los valores de los integrantes de la organización.

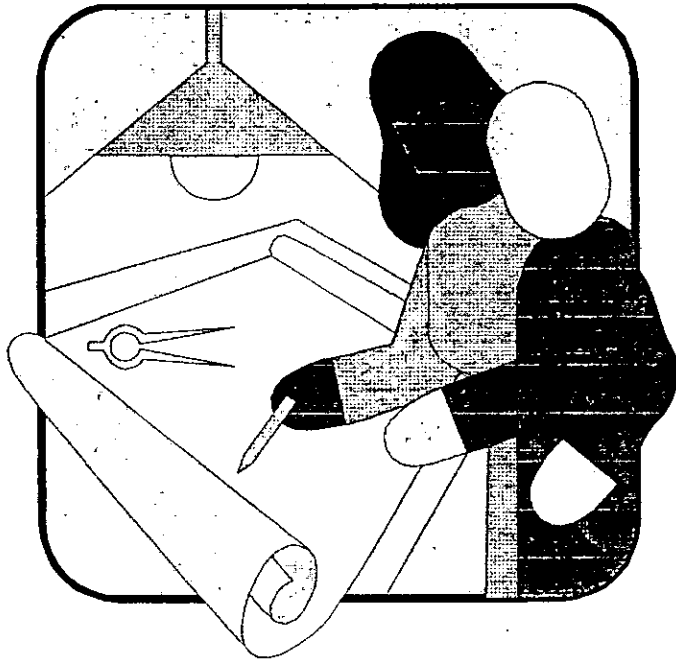
El capítulo dos se dan a conocer los diferentes factores que influyen en la conducta de la persona.

En el capítulo tres destaca principalmente la conceptualización de equipos de trabajo, procesos de integración así como los logros del equipo. Capítulo cuatro se identifican los

conceptos, definiciones de calidad así como los elementos que forman la norma ISO – 9002. Capítulo cinco el caso práctico señala la importancia de sensibilizar a los altos directivos para la implantación de un sistema basados en las normas ISO – 9002, se propone un plan de sensibilización en tiempo y costo a fin de establecer una cronología en su realización.

# CAPITULO 1

## SENSIBILIZACION Y MOTIVACION.



# Capítulo 1

## 1.1 Conceptos de Sensibilización y Motivación.

### 1.1.1 Concepto de sensibilización

La sensibilización implica el hacer al hombre mas sensible ( sensitivo – receptivo ) hacia otros y hacerles ver como, el mismo los afecta conscientemente e inconscientemente.

La sensibilidad es la capacidad de compartir el espectáculo de la vida y de los hombres, de experimentar emociones y posiciones en relación con las cosas, y de comunicar por los sentimientos, que muchas veces mueven más al hombre que al raciocinio. La sensibilidad es siempre que sea verdadera y sometida a la honradez en sus fines.

El propósito de la sensibilización es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de como los seres humanos se relacionan entre si. Esto se lleva a cabo trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas que impiden las buenas relaciones humanas para un examen consciente.

El manejo de la sensibilización en la empresa esta basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros y en su trabajo y el trabajo a través de otros por medio de una mayor sensibilización.

### 1.1.2 Conceptos de motivación.

El concepto de motivación es difícil definirlo, puesto que se a utilizado en diferentes sentidos.

- ✓ **Fremont.** Define al motivo como aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera a por lo menos, que origina una propensión hacia su comportamiento específico" <sup>( 1 )</sup>
- ✓ **Fresh, Crutchfield y Ballachey.** Dicen que la motivación se asocia con el sistema de cognición donde las personas saben de si mismas y del ambiente que los rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social por su estructura fisiológica, por sus procesos fisiológicos, por sus necesidades y experiencias." <sup>( 2 )</sup>
- ✓ **David Frech y Richard s. Crutchfield.** Dice que para responder que es la motivación debe apearse a los conceptos de fuerzas activas e activas e impulsoras, traducidas por palabras como " deseo" y "rechazo". El individuo desea poder, status y rechaza el aislamiento y las amenazas a su autoestima. " <sup>( 3 )</sup>
- ✓ **Fernando Arias Galicia.** Dice que la motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo." <sup>( 4 )</sup>

<sup>(12)</sup> Idalberto Chavetano, administración de Recursos Humanos Segunda Edición México Mc Graw - Hill 1997. Pag. 49

<sup>(14)</sup> Arias Galicia Fernando, Admón. de Recursos Humanos. Ed. Trillas S A 1980 Pg 45

✓ **Berelson y Steiner**. Han definido el término un motivo: "Es un estado interno que da energía, activa o mueve ( de ahí motivación ) y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas." <sup>( 5 )</sup>

Por lo tanto se puede decir que la motivación esta constituida por todos aquellos factores que originan conductas, a si debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológicos, como puede ser el hambre, el sueño, la sed , el acto de respirar, etc., a si como los factores de tipo psicológico y aún de tipo social y cultural.

En términos generales la motivación se aplica a todos los tipos de impulsos, deseos, necesidades, emociones y fuerzas similares.

Es por esto que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que hacen aquellas cosas que esperan satisfagan sus impulsos y deseos y que inducen a los subordinados a actuar en una forma deseada.

## **1.2 MOTIVACION**

Debido a que la administración implica la creación y mantenimiento de un ambiente propicio para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos hacia el logro de un objetivo común, es obvio que un administrador no puede hacer este trabajo sin saber que es lo que motiva al ser humano.

---

<sup>( 5 )</sup> Koontz y O'Donnell Curso de Admón. Moderna Mc Grawll - Hill 1961. Pg 626

La necesidad de incluir factores motivadores dentro de las funciones organizacionales, la integración de estas y el proceso total de dirigir y guiar a las personas, debe basarse en el conocimiento de la motivación

El objetivo primordial de los administradores es hacer que las personas contribuyan al logro de la misión y metas de la organización. Normar las conductas en direcciones deseadas requieren un conocimiento y capacidad administrativos profundos de aquello que induce a las personas a hacer las cosas y que las motiva.

La función de los administradores no consiste en intentar manipular, si no más bien en reconocer los factores motivadores al crear ambientes propios para el desarrollo. El elemento básico de todo tipo de comportamiento humano es la conducta, ya sea física o mental. Podemos contemplar el comportamiento como una serie de conductas.

Toda conducta esta provocada por algún factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre encontraremos algún móvil, algún motivo detrás de ella, por lo que en este capitulo hablaremos del concepto de motivación, o sea todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Es importante mencionar que el estudio de la motivación es relevante para el administrador, ya que es evidente que las organizaciones están compuestas por diversos elementos

encontrándose entre ellos el hombre; por tanto, funcionarán de acuerdo con el esfuerzo es decir con el comportamiento de sus miembros. Así, es de suma importancia conocer los resortes que mueven a la acción humana, esto constituye un aspecto vital, porque de dicha manera el administrador puede actuar manejando estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos. La necesidad de reconocer los factores motivadores.

Es verdad que las personas participan en una empresa organizada y de hecho, en toda clase de grupos para lograr alguna meta que no podrían alcanzar aisladamente. Pero esto no quiere decir que las personas trabajan y contribuirán, hasta donde les sea posible, para asegurarse de que estas metas se alcancen.

Como Barnara observo tan perceptivamente hace muchos años. "Si todos aquellos que pueden ser contribuyentes potenciales para una organización se clasifican según el deseo de contribución, la escala descenderá o en forma gradual de uno posiblemente intenso, pasando por el neutral e indiferente hasta llegar a una falta total de deseo. La preponderancia de las personas en una sociedad moderna yace siempre en el lado negativo con referencia a cualquier organización existente o potencial<sup>(6)</sup>.

---

<sup>(6)</sup> The Functions of the executive ( Cambridge, Mass. Harvard University Press ), 1938 Pg 84.



Esta observación sorprendente contiene mucha más verdad de la que la mayoría de nosotros estaríamos dispuestos a admitir, aunque una reflexión breve, cuan cierto es esto.

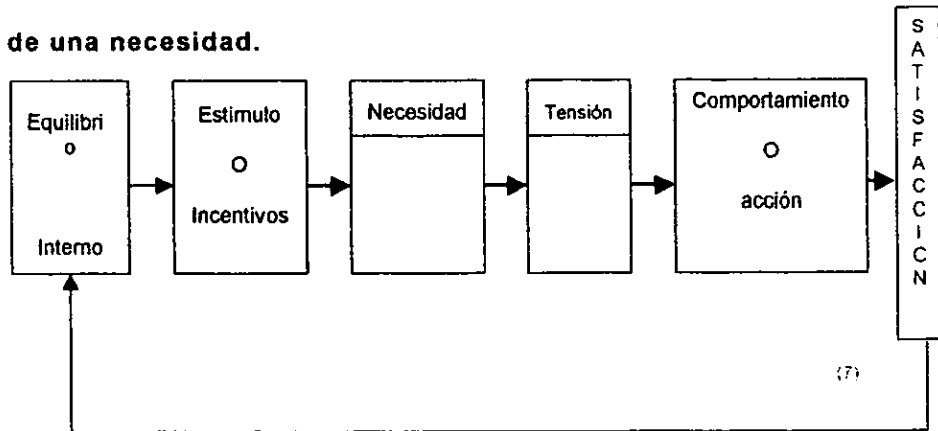
Todo lo que necesitamos hacer es pensar en las distintas organizaciones en las cuales pertenecemos, ( iglesia, club, compañía, sociedad profesional u otra) y preguntarnos a nosotros mismos con que intensidad estamos dispuestos a colaborar con ellas sin ninguna clase de interés particular.

### **1.3 CICLO MOTIVACIONAL**

el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento .

cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

**Fig. 1.1 Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad.**



En el ciclo motivacional descrito anteriormente, la necesidad se ha satisfecho. A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

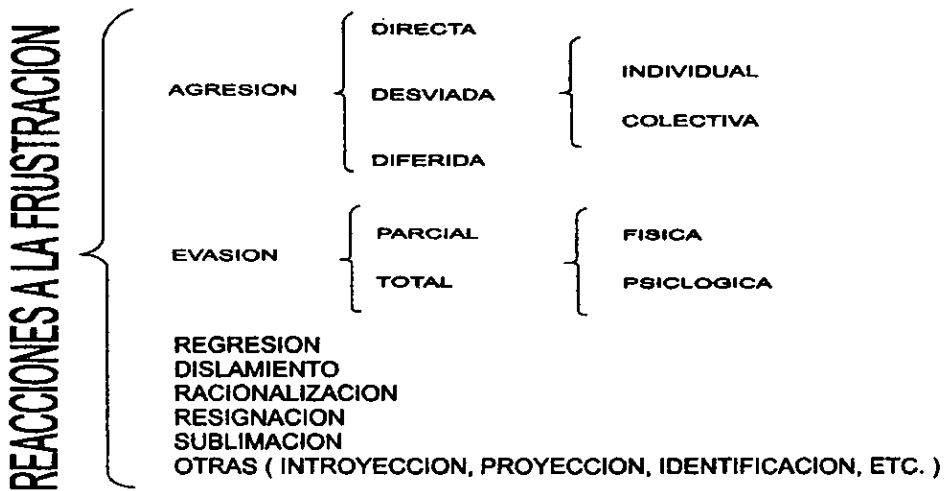
Una vez satisfecha la necesidad deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.

Cuando se presenta la frustración en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.).

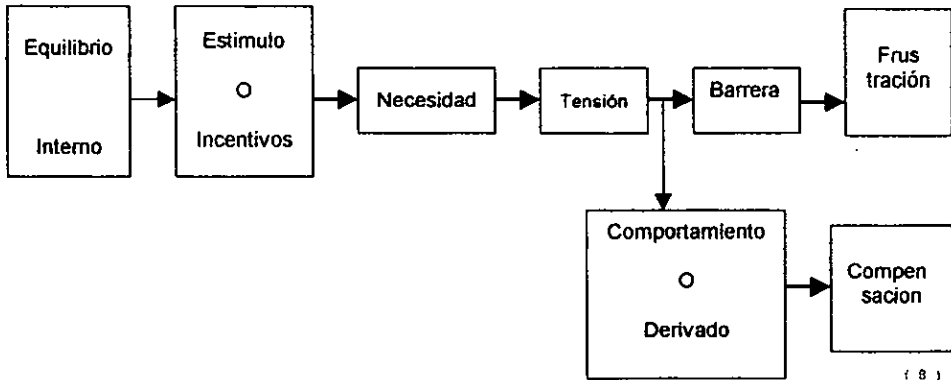
(7) Idalberto Chavetano, administración de Recursos Humanos, Segunda Edición, México. Mc.Graw - Hill 1997. Pag. 51

Bien mediante lo fisiológico ( tensión nerviosa, insomnio, represiones cardiacas o digestivas.), en otras ocasiones, aunque la necesidad no satisfaga tampoco existen frustración por que puede transferirse o compensarse.

**Fig. 1.2 Estructura de las Reacciones a la Frustración.**



**Fig. 1.3 Ciclo Motivacional, con Frustración o Compensación.**



( 8 )

( 8 ) Idalberto Chavetano, administración de Recursos Humanos , Segunda Edición. México. Mc.Graw - Hill 1997.

la satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, es decir, la motivación humana cíclica; es comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problema y de satisfacción de necesidades a medida que van apareciendo.

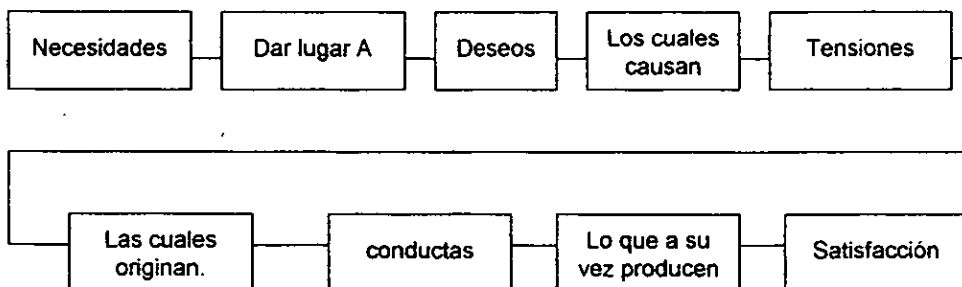
### **1.3.1 Motivación y Motivadores.**

Los motivos humanos se basan en necesidades, ya sea que éstas se perciban en una forma consciente o subconsciente. Algunas son necesidades primarias, como los requerimientos psicológicos relativos al agua, aire, alimentación, sexo, sueño y habitación. Otras se pueden considerar como secundarias, como la dignidad, la categoría, la asociación con los demás, el afecto, la buena voluntad, la destreza y el autoconocimiento.

#### **La cadena: Necesitar – Querer – Satisfacer.**

La motivación incluye una reacción en cadena que empieza por sentir necesidades, lo cual da lugar a la búsqueda de deseos o metas, lo cual a su vez origina tensiones. ( Es decir, deseos no satisfechos ), y entonces se produce una acción encaminada al logro de las metas y fundamentalmente se satisfacen las necesidades. Esta cadena se muestra en la **fig. 1.4**

**Fig. 1.4 Cadena del Necesitar – Querer – Satisfacer.**



( 9 )

la explicación de la cadena no es sencilla sin embargo, en realidad esta cadena es más compleja de lo que parece.

En primer lugar, el concepto de necesidades no es de naturaleza simple. Salvo las psicologías, tales como el hombre, las necesidades no son independientes del ambiente de una persona.

Podemos ver también que muchas necesidades psicológicas son estimuladas por factores ambientales: como el Olor de un alimento, puede hacer que sintamos hambre o contemplar una bebida helada, puede hacer que surja en nosotros una terrible sed.

El medio ambiente tiene una influencia fundamental sobre nuestra percepción de las necesidades secundarias.

El ascenso de un colega puede acentuar nuestro deseo de obtener una categoría más alta. En segundo lugar, la cadena **Necesitar – Querer – Satisfacer** no siempre funciona tan fácilmente como hemos descrito. Las necesidades son causa de conducta. Pero estas también pueden resultar de la conducta al satisfacer una necesidad por ejemplo. La necesidad de logro de una persona puede hacerse aún más aguda, dada la satisfacción obtenida al alcanzar una meta deseada, o puede ofuscarse por un fracaso.

Las necesidades no son siempre las causas del comportamiento humano, sino un resultado de él, es decir, la conducta es frecuente lo que hacemos, no por que lo hacemos.

**Motivadores.** Los motivadores son aquellas cosas que inducen al individuo a actuar. Pueden incluir una mayor retribución, un título mucho prestigio, la admiración de los colegas, y una multitud de otros factores que dan al ser humano una razón para hacer algo con seguridad, mientras que las motivaciones reflejan necesidades, son la recompensas recibidas, o los incentivos, los que agudizan el deseo de satisfacerlas.

Un motivador, entonces, es algo que influye sobre la conducta de un individuo. Establece la diferencia en términos de lo que la persona hará.

La motivación y la satisfacción son diferentes, la motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta.

La satisfacción se refiere a la alegría experimentada cuando se satisface una necesidad, es decir, la motivación implica un impulso hacia un producto, mientras que la satisfacción incluye el hecho de haber ya experimentado el producto.

#### **1.4 TEORIAS DE LA MOTIVACION**

La motivación: La zanahoria y la vara:

Al evaluar las distintas teorías más importantes sobre la motivación y motivadores, rara vez se oye hablar de la "zanahoria y la vara".<sup>(10)</sup>

Se trata por supuesto del uso de las recompensas y las sanciones para obtener un comportamiento deseado y proviene de la antigua historia de que la mejor forma de hacer de que un burro se mueva es ponerle una zanahoria enfrente o pegarle con una vara desde atrás.

A pesar de todas las investigaciones y teorías motivacionales que han surgido en años recientes, no debería olvidarse que la recompensa y el castigo son todavía fuertes motivadores, y que durante siglos fueron considerados como las únicas fuerzas que pueden motivar a la gente.

Al mismo tiempo todas las teorías motivacionales, reconocen todos los logros que se obtienen mediante algún tipo de "zanahoria". A menudo ella esta representada por el dinero que se paga, o por la

bonificaciones, aún cuando algunos investigadores han adoptado la posición de decir que el dinero ya no es un fuerte motivador. Con seguridad no es la única fuerza, pero ha sido y seguirá siendo importante.

La "vara" bajo la forma de temor, de perder el trabajo, merma de progresos, reducción de bonificaciones, descenso de categoría o alguna otra sanción, ha sido y continua siendo un fuerte motivador. Sin embargo se ha reconocido que no es el mejor tipo.

A menudo da lugar a una conducta defensiva o revanchista tal como una organización sindical, una calidad de trabajo deficiente, una indiferencia ejecutiva, el fracaso de un administrador para afrontar cualquier riesgo en la toma de decisiones y aún la deshonestidad. Pero el temor a la sanción no puede ser pasado por alto.

Sin embargo la mayoría de los administradores nunca comprenden realmente el poder por su posición. Sean supervisores o jefes ejecutivos, el poder para dar o negar recompensas para imponer sanciones de distintos tipos, les otorga la posibilidad de controlar, en buena parte, el bienestar económico y social de sus subordinados



### 1.4.1 TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW.

Una de las teorías de motivación más ampliamente referida es la de la jerarquía de las necesidades, creada por el psicólogo "Abraham Maslow" <sup>(11)</sup>. El concibió las necesidades humanas en forma de una jerarquía en orden ascendente, de las menos a las más importantes, y concluyo que cuando un conjunto de ellas quedaba satisfecho, este tipo de necesidad dejaba de ser un motivador.

Aunque los aspectos jerárquicos de la teoría de Maslow están sujetos a ciertas dudas y a menudo no son aceptados, su identificación de las necesidades básicas a sido bastante popular.

"Maslow" <sup>(11)</sup>. Elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano.

Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. De acuerdo a Maslow <sup>(12)</sup>, las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:

---

<sup>(11)</sup> Maslow. "A Theory of Human Motivation." Psychological Review julio de 1943. Pg 370 - 396  
<sup>(12)</sup> Maslow Abraham H. Motivation and Personality ( New York Harper & Row, Publisher inc 1954 )

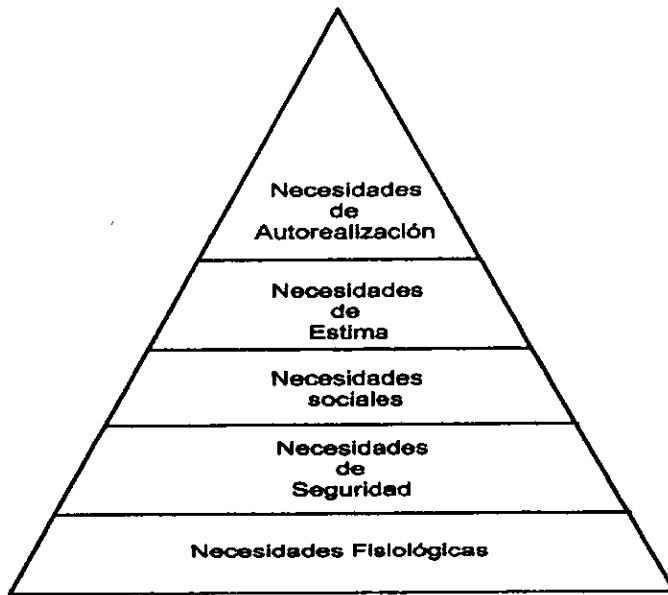
1. Necesidades fisiológicas ( aire, comida, reposo, abrigo, etc. ) Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida. A diferencia de las secundarias las cuales son específicamente humanas.
2. Necesidades de seguridad ( protección contra el peligro o las privaciones ) estas son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico y el temor a perder un trabajo, propiedad, vestido o habitación.
3. Necesidades sociales ( amistad, pertenencia a grupos, etc. ) para sobrevivir el ser humano necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad, además necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.
4. Necesidad de estima ( reputación, reconocimiento, autorespeto, amor, etc. ) una vez que la gente empieza a satisfacer sus necesidades de pertenecer al grupo social, tiende a querer lograr una auto estimación y un aprecio proveniente de los demás.

Estas producen satisfacciones como poder, prestigio, categoría y confianza en si mismo.

- 5) Necesidades de autorealización ( realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc. )

Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada quien considera que pueda ser, es decir, maximizar el potencial de uno y lograrlo.

**Fig. 1.5 “Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow”<sup>(13)</sup>**



En general, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

- (a) Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento.
- (b) El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias.
- (c) A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades.
- (d) En la medida en que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas.

<sup>13</sup> Lawlor y Seattle "a causal correlation of the need hierarchy concept" Organizational behavior and Human performance vol.7, pags 265-287, 1972.

(e) Las necesidades más elevadas no surgen a medida que las bajas van siendo satisfechas.

(f) Las necesidades más bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo Motivacional relativamente rápida, en tanto que las más elevadas necesitan uno, mucho más largo.

### **RECONSIDERACION DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.**

Aunque a los gerentes la teoría de Maslow les ha ayudado a aprender a afrontar el reto de la motivación, conviene hacer algunas precisiones para evitar algunos problemas que nacen de una aceptación poca crítica de su teoría. Esta parece ofrecer una visión general y definitiva de la humanidad pero la misma validez de ella puede oscurecer las diferencias de las necesidades secundarias que varían según las culturas y las personas.

Tanto la investigación como la experiencia común de los gerentes demuestran que, para motivar a los trabajadores, hay que tener presentes las diferencias culturales e individuales.

#### **¿SIGUEN LAS NECESIDADES DE UNA JERARQUIA?**

El concepto de Maslow de jerarquía de las necesidades, ha estado sujeto a una considerable investigación.

"Lawlor y Seattle recolectaron datos sobre 187 administradores, en dos diferentes organizaciones, durante un periodo que iba de seis meses a un año" (15).

En el sentido de que las necesidades humanas se conforman a una jerarquía. Sin embargo, encontramos que existían dos niveles de necesidades, las biológicas y otras, y que las otras surgirían solamente una vez que las biológicas estuviesen razonablemente satisfechas.

En otro estudio de jerarquía de necesidades de Maslow, que incluyo a un grupo de administradores por un periodo de cinco años , "Hall y Nougaim no encontraron una fuerte evidencia en cuanto a la jaraquía " (14).

Descubrieron que a medida que estos avanzan en una organización, sus necesidades psicológicas y de seguridad tienen a disminuir en importancia, y las de afiliación, estima y auto realización tienden a aumentar. Porter descubrió que las necesidades no siguen una jerarquía, especialmente después de que las de nivel inferior han sido satisfechas.

---

<sup>14</sup> Hall y Nougaim "an examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting". Organizational behavior and Human performance vol 3 no1 pags 12-35 (Feb 1968)

## **¿COMO PUEDEN LOS ADMINISTRADORES USAR LA JERARQUIA DE MASLOW ?**

La investigación sobre la realidad de la jerarquía de las necesidades de Maslow no da lugar a preguntas de acerca de la exactitud de los aspectos jerárquicos de estas. Sin embargo, la identificación de sus diversos tipos parece ser útil.

Es indudable y verdadero que si las necesidades básicas psicológicas y de seguridad, no están completamente satisfechas, ello puede tener un efecto importante sobre la motivación.

En la practica, esto significa que los administradores perceptivos deben adoptar el enfoque situacional o contingente para la aplicación de la teoría de Maslow.

En cualquier caso, los administradores no deben olvidar que la mayoría de las personas, especialmente en una sociedad desarrollada, tiene necesidades que se diseminan a lo largo de todo el aspecto de la jerarquía de Maslow.

### **1.4.2 LA TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG.**

Mientras Maslow basa su teoría de la motivación de las diversas necesidades humanas(enfoque orientado hacia el interior). Herzerg <sup>(15)</sup> sostenía su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

---

<sup>15</sup> Herzberg Frederick, Mausner Bernard, Snyderman Barbara B, the motivation to work, New York, John Wiley & Sons, 1959

"para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores" <sup>(16)</sup>.

### **1.-Factores Higiénicos.**

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos y las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, la satisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logran elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios producen insatisfacción. Los cuales influyen:

- a) Condiciones de trabajo y comodidad
- b) Políticas de la empresa y de la administración
- c) Relaciones con el supervisor

---

<sup>(16)</sup> Herzberg Frederick, Mausner Barnard, Snyderman Barbara B, the motivation to work, New York, John Wiley & Sons, 1959

- d) Salarios
- e) Estabilidad en el cargo
- f) Relación con los colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo.

## **2. Factores motivacionales**

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen en efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales.

El termino motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se nombran factores de satisfacción.

Estos factores constituyen el contenido del cargo.

- a) Delegación de la responsabilidad
- b) Libertad de decidir cómo realizar un trabajo
- c) Ascensos
- d) Utilización plena de las habilidades personales
- e) Formación de objetivos y evaluación relacionada con estos
- f) Simplificación del cargo (por quien lo desempeña)



- g) Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

En resumen, " **La teoría de los factores concluye que** ".<sup>(17)</sup>

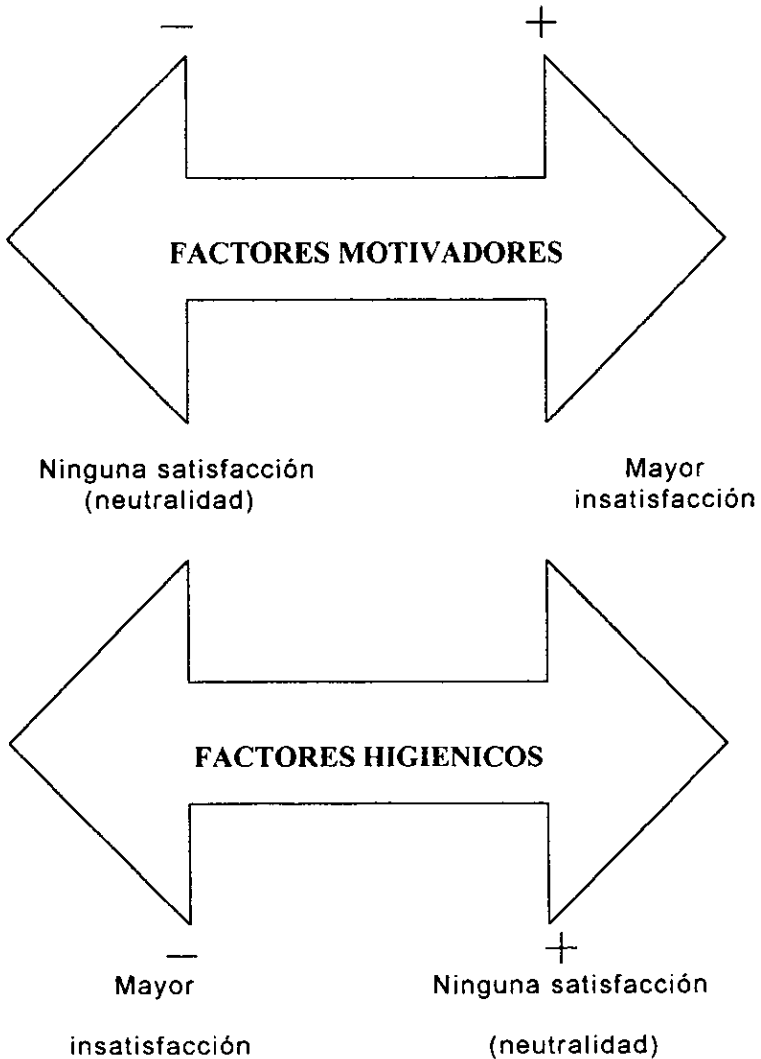
- 1) La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.
- 2) La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de las insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional.

---

<sup>(17)</sup> Herzberg Frederick, work and nature of man, cleveland, the work publishing 1966.

Figura 1.6 "Teoría de los dos factores: los que satisfacen y los que no, como continuos separados" <sup>(18)</sup>.



(18) Idalberto Chavetano, administración de Recursos Humanos , Segunda Edición. México. Mc.Graw - Hill 1997. Pag. 56

Herzberg propone para que existía una mayor dosis de motivación al cargo el enriquecimiento de las tareas que consiste en aumentar en gran medida la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

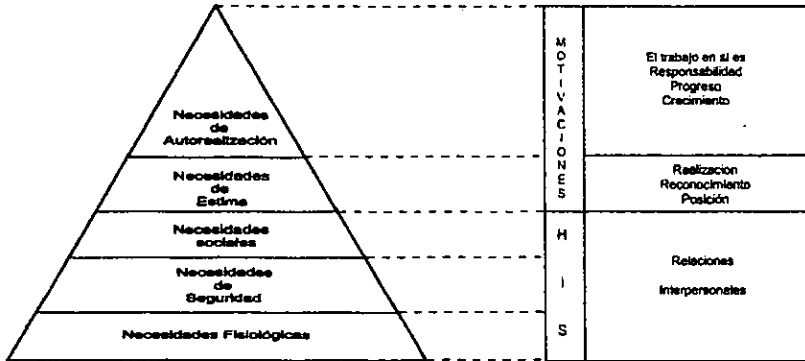
En realidad, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores que típicamente, han sido olvidados y despreciados por las empresas en favor de los factores de insatisfacción.

En cierta medida las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles mas bajos de necesidades humanas tienen relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado.

Los enfoques de Herzberg y Maslow coinciden en que permiten una configuración mas amplia y rica en respecto a la motivación del comportamiento humano. No obstante, también presentan diferencias importantes.

Figura 1.7 " Comparación de los modelos de motivación, de Maslow y Herzberg <sup>(19)</sup>.

#### Jerarquía de las necesidades de Maslow



#### CRITICA A LA TEORIA DE HERZBERG

Aunque no deja ser atractiva para muchas personas, la teoría dual de Herzberg ha sido muy combatida, especialmente en el aspecto metodológico.

En primer lugar, se le censura que los resultados solo pueden ser obtenidos si se sigue el método de escrito; eso equivale a decir que hay únicamente un camino para llegar al resultado. Lo ideal es, por lo contrario, que atacando un problema de conocimiento desde distintos puntos, puede llegarse a resultados semejantes.

Por otro lado, algunos críticos han hecho notar que Herzberg y sus seguidores han pasado por alto señalar como fuentes de

<sup>(19)</sup> Fuente Keith Davis, human Behavior Atwork: Human Relations and Organizational Behavior, New York.

insatisfacción algunos factores intrínsecos. Es un porcentaje mayor que los factores extrínsecos. Algunos críticos se quejan también de que el método de clasificación de respuesta es muy subjetivo y que por tanto pueden verse resultados viciados por los prejuicios de los investigadores.

Tal vez entre todas las teorías de la motivación ninguna sea vista envuelta en tantas polémicas como la teoría dual de Herzberg.

### **1.4.3 TEORIA DE LA EXPECTATIVA**

Otra teoría que explica la motivación, y que muchos creen tiene un gran potencial para la comprensión y la práctica, se ha denominado como "Teoría de la expectativa". El elemento esencial de esta es que el ser humano estará motivado para hacer las cosas que conduzcan al logro de una meta, en la medida que espere que ciertas acciones por parte de ella contribuirán a dicho logro.

En cierto modo esto es una expresión moderna de lo que Martín Lutero observó hace algunos siglos cuando dijo que todo lo que se hace se hace con la esperanza de que puede ser hecho.

Lawler III <sup>(20)</sup> Halló evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación.

Verifico que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones.

---

McGraw-Hill 1977 pag 59.  
<sup>(20)</sup> Lawler III Edward Pay and organizational effectiveness, New York  
McGraw Hill 1971.

Entre las cuales sobre salen:

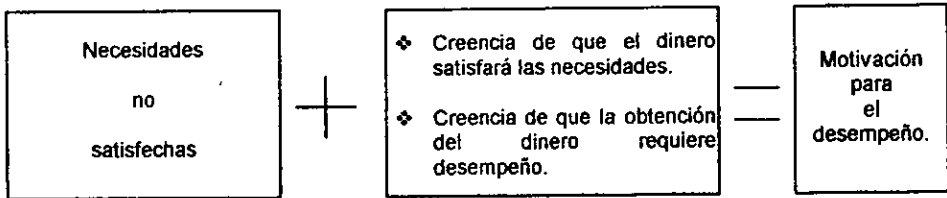
- 1 Gran cantidad de tiempo y de trabajo llegados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño.
- 2 Los gerentes no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si esta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones.
- 3 La políticas salariales de las empresas están ligadas a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación.
- 4 La idea se ha generado la escuela de relaciones humanas respecto del salario en si y de las limitaciones psicológicas del modelo de homo económicos, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor.

#### **" LAS CONCLUSIONES DE LAWLER III SON": (21)**

- 1 Las personas desean ganar dinero. No solo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque generan las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorealización. El dinero es un medio, no un fin.

2 Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

Figura 1.8 "Teoría de la expectativa" ( 22 )



De este modo, la teoría de la expectativa puede expresarse mediante la ecuación reproducida en la figura 1.8.

Si las personas creen que existe relación entre las diferencias de remunerancia y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente.

#### 1.4.4 TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MC CLELLAND.

" David C Mc Clelland. Ha contribuido al entendimiento de la motivación identificando tres tipos de necesidades básicas motivadoras". ( 23 )

El las ha clasificado como: de poder, de afiliación y de realización. La investigación sobre la necesidad de realización ha sido bastante sobresaliente, y a menudo es usada por los psicólogos como un

( 22 ) Fuente Hampton David R. Contemporary Management New York McGraw - Hill. 1997. Pg 38.  
 ( 23 ) The archievement motive Nueva York apleton-century-crafts. 1953

"prototipo de como debería investigarse y descubrirse el conocimiento en las ciencias de la conducta". ( 24 )

Los tres impulsos poder, realizaron y relación son de valor especial para la ciencia de la administración y deben reconocerse para ser que una empresa organizada funcione bien. Dado que cualquier empresa y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de realización es de gran relevancia.

### **NECESIDAD DE PODER.**

MC. Clelland y otros investigadores han descubierto que las personas que poseen una alta necesidad de poder tienen un gran interés por ejercer influencia y control. Tales individuos generalmente buscan posiciones de liderazgo, con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo les gusta discutir, mediante argumentos, son enérgicos, boquiflojos, tercos, y exigentes y disfrutan de enseñar y hablar en público.

### **NECESIDAD DE AFILIACION**

Las personas que tienen una alta necesidad de afiliación suelen gustar de ser apreciadas y tienden a evitar el dolor de ser rechazada por un grupo social.

---

<sup>24)</sup> Luthans F. Organizational Behavior (Nueva York:Mc Graw Hill Book company 1973 ) pag 400



Como individuos, tienden a ocuparse de mantener relaciones sociales placenteras, a disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, ha estar listos ha consolar y ayudar a quienes tienen problemas y a gozar la interacción amistosa con los demás.

### **NECESIDADES DE REALIZACION**

Las personas que tienen una alta necesidad de realización poseen también un intenso deseo por el éxito y un temor igual al fracaso. Quiere ser desafiado, establece metas moderadamente difíciles (pero no imposibles) dar un enfoque realista al riesgo, prefiere asumir responsabilidad personal para ser que se realice un trabajo, les gusta una retroalimentación rápida y específica, tienden hacer constantes les gusta trabajar durante largas horas, no se preocupan indebidamente por el fracaso si este ocurre, y tienen a gustar a dirigir sus propios espectáculos.

Como se aplica el criterio de MC Clelland a los administradores en las investigaciones realizadas por Mc Clelland y otros, los empresarios mostraron una necesidad de realización muy alta y un impulso bastante alto de necesidad de poder, pero se encontró una puntuación muy baja en cuanto a necesidad de afiliación, pero no tan altos o bajos como los empresarios.

A menudo surge la pregunta de si todos los administradores debieran obtener una puntuación muy alta en motivación realizadora. Se ha encontrado que es verdad que las personas que obtienen las mas

altas tienden a avanzar con más rapidez. Pero dado que la administración requiere otras características además del impulso realizador, es probable que cada compañía deberá tener muchos administradores los cuales, además de poseer una motivación realizadora bastante intensa, tuviesen también una alta necesidad de afiliación. Esta última es importante para trabajar con la gente y para coordinar los esfuerzos de los individuos que trabajan en grupo.

### **CRITICA A LA TEORIA DE MC CLELLAND.**

Uno de los puntos débiles de esta teoría es precisamente el de la interpretación del contenido de las historias. Este constituye el mismo problema que todas las técnicas proyectivas empleadas en psicología y aunque dicho autor ha desarrollado un larguísimo cuestionario que pretende garantizar la objetividad de la interpretación, la verdad es que simplemente hace más sofisticada la subjetividad de las interpretaciones.

El hallazgo de que los gerentes denotan mayor número de historietas con contenido de logro que los subordinados plantea un interrogante muy especial.

Cabe preguntarse si la mayor motivación del logro los hizo llegar a ocupar puestos elevados en la jerarquía de las empresas, o bien si, por el contenido, las presiones a las que se ven sometidos en esos puestos los hace fantasear con un contenido de logro o realización.

### 1.4.5 LA TEORIA DE VROOM Y LA PRACTICA

Uno de los grandes atractivos de la teoría de Vroom es que reconoce la importancia de las distintas necesidades y motivaciones individuales.

De esta forma evita algunos de los rangos simplistas de las teorías de Maslow y Herzberg. En efecto parece mas realista. Que los individuos tienen metas personales distintas a las de la organización, pero que estas pueden ser armonizadas. mas aun, la teoría de Vroom es completamente coherente con todo el sistema administrativo por objetivos.

La teoría de Vroom también tiene sus desventajas. Su suposición de que los sentidos de valor varían entre los individuos en diferentes momento y lugares, parece ajustarse en forma exacta a la vida real.

También esta de acuerdo con la idea que la tarea de un administrador es establecer un ambiente propicio para el trabajo, consideraron necesariamente las diferencias de las distintas situaciones.

Por otra parte la teoría de Vroom es difícil investigar y aplicar en la practica. Pero esta limitación que no es realmente una desventaja excepto en la práctica, reconoce sencillamente que la motivación es un aspecto mucho mas complejo de lo que implican los criterios de Maslow y Herzberg.

"**Victor H Vroom** desarrollo una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce esas diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la **MOTIVACION PARA PRODUCIR**" ( <sup>26</sup> ) Según Vroom, existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir.

- ❖ **LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES**, es decir la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos .
- ❖ **LA RELACION QUE EL INDIVIDUO** percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales; y
- ❖ **LA CAPACIDAD DEL INDIVIDUO** para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

La figura 1.9 muestra estas tres fuerzas para Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan 3 condiciones.

## **1. OBJETIVOS PERSONALES DEL INDIVIDUO.**

Puede incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.

---

<sup>(26)</sup> Vroom H, work and motivation, New York, John Wiley & Sons 1964.

## **2. RELACION PERCIBIDA ENTRE CONSECUION DE LOS OBJETIVOS Y ALTA PRODUCTIVIDAD.**

Un obrero cuyo objetivo mas importante es devengar su salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir mas.

## **3. PERCEPCION DE SU CAPACIDAD DE INFLUIR EN SU PRODUCTIVIDAD.**

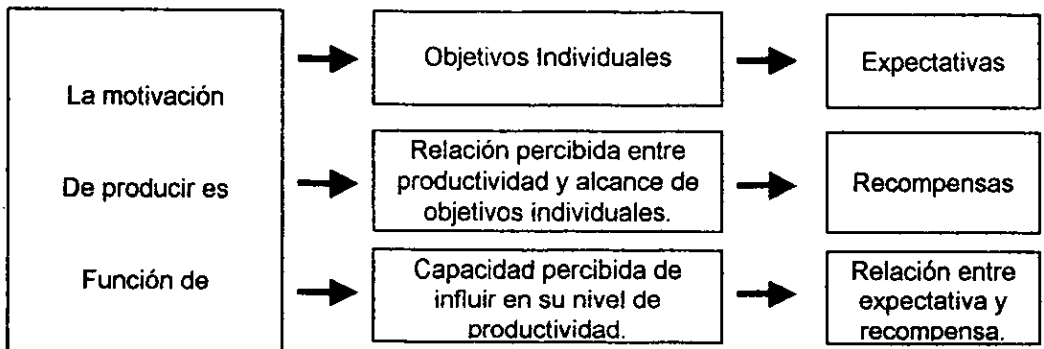
Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tendera a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Con el fin de explicar la **motivación para producir**, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos.

El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio ( por ejemplo, elevar la productividad ), esté en procura de los medios para alcanzar los resultados finales

( dinero, beneficios sociales, apoyo del superior, ascenso o aceptación de grupo).

Figura 1.9 " Los tres factores de la motivación para producir" ( 26 )



#### 1.4.6 IDENTIFICACION DE PATTON DE LOS MOTIVADORES ADMINISTRATIVOS.

La mayor parte de las investigaciones se han llevado cabo con personas que pertenecen a niveles no administrativos, aunque algunas, tal como la de Porter, Laeler y Mc Clelland, han incluido profesionales y administradores.

Uno de los mejores expertos en el área de motivación ejecutiva y compensación, Arch Patton, ha beneficiado aquellos motivadores que halló ser de importancia especial en el caso de los ejecutivos. "Estos son los siguientes:" (27 )

(26) Chivietano Idalberto administración de recursos humanos. México McGraw-Hill 1997 Pag. 59  
(27) Money and Motivation ( Nueva York McGraw-Hill Book Company .1961

### **1. EL DESAFIO QUE BRINDA EL TRABAJO.**

Si este ha de maximizarse, la persona debe conocer el propósito y el alcance de sus responsabilidades de trabajo, cuál es su autoridad, y qué es lo que se espera de ella y debe tener fe en el valor de lo que hace.

### **2. CATEGORIA.**

Aunque ha sido reconocido durante siglos por las iglesias, los límites y los gobiernos, la industria ha llegado a considerar la categoría como un motivador tan sólo en años recientes; este incluye títulos, promociones y símbolos, tales como tamaño de la oficina y nombramiento, una secretaria "ejecutiva", un auto de la compañía y la afiliación a un club.

### **3. LA URGENCIA POR LOGRAR LIDERAZGO.**

Aunque algunas veces es difícil de distinguir del deseo de poder, es realmente el deseo de ser líder entre los compañeros.

### **4. EL ACICATE DE LA COMPETENCIA.**

Este importante factor motivador está presente en muchos aspectos de la vida.

## 5. TEMOR.

Este adopta muchas formas, incluyendo el temor al error, a la pérdida de un trabajo, o la reducción de una bonificación.

## 6. DINERO.

Aunque se le coloca en el ultimo lugar, el dinero no es en forma alguna el motivador menos efectivo; en la mayoría de los casos es mas que solamente dinero, y suele ser reflejo de otros motivadores.

# 1.5 COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

## 1.5.1 INTRODUCCION

Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos especificos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: Materiales ( dinero, materia prima, equipos, etc. ) Técnicos (procedimientos, instructivos, etc.), y Humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etc. de los miembros de la organización).

El administrador debe buscar la conjugación optima de esos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea la más productiva posible, es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles.



Toda organización puede considerarse como un sistema, o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio de tal forma que, por ejemplo, un mayor conocimiento administrativo de los miembros de una organización industrial puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación de la productividad, la cual tendrá repercusiones en el mercado y, por consiguiente en el nivel económico.

Con lo anterior se ha querido poner de manifiesto: Primero la importancia del estudio de las ciencias de la conducta para los administradores, pues esto les permitirá comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de los recursos humanos y les hará igualmente apreciar cómo los procedimientos y modelos formales se ven matizados por el elemento humano.

En segundo lugar, se ha pretendido enfatizar que, al fin sus actividades como administradores, sea cualquiera su área de ejercicio profesional, repercutirá en el sistema (la organización) y el suprasistema: el país y el mundo.

El administrador, así como cualquier persona, requiere un marco de referencia que le permita analizar y tratar de predecir el comportamiento humano.

Esta sección del capítulo 1 tiene como finalidad proporcionar un marco elemental del comportamiento humano en las organizaciones.

### **1.5.2 LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO**

El hombre se encuentra inmenso en un universo que le resulta confuso a primera vista, sin embargo, para su supervivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio.

Los fenómenos que ocurren en él. La propia curiosidad del hombre es otro factor importante que le impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor; puede incluso recurrir a la magia. Por ejemplo, si no llueve, puede tratar de halagar al dios de la lluvia afín de lograr su benevolencia, puede igualmente, recurrir en busca de explicaciones para aquello que percibe en forma inmediata.

Entonces el hombre recurre a la ciencia, es decir, a la descripción objetiva y racional del universo. Para poder manipular los fenómenos, es necesario saber en que circunstancias se producen.

El científico percibe lo que sucede en el universo, puede imaginarse u opinar que el fenómeno sucede bajo tales o cuales circunstancias, (hipótesis) y trata luego de lograr que esas circunstancias se repitan a fin de determinar si ocurre o no el fenómeno en cuestión.

El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo.

Las ciencias del comportamiento tropiezan frecuentemente con mayores dificultades que las ciencias físicas. Mientras estas últimas se enfrentan a sistemas con menores entradas, las primeras se dedican al estudio de sistemas con un grado mayor de apertura, lo que equivale a decir que los factores que los influyen son mucho más numerosos. Así pues, los sistemas estudiados por las ciencias de la conducta contienen un grado mayor de incertidumbre o, lo que es lo mismo, son más probabilísticos que los sistemas de las ciencias físicas, no obstante, se han establecido, diversos marcos teóricos que permiten entender el intercambio entre los sistemas, los subsistemas y los suprasistemas estudiados por las ciencias del comportamiento.

Teniendo en mente el propósito de proporcionar un marco elemental de referencia que permita al administrador analizar, entender y predecir la conducta humana, en lugar de hacer referencia a todas las ciencias de la conducta, únicamente enfocaremos la atención primordialmente a los conceptos relativos a tres de ellas: La psicología, la sociología y la antropología.

## **LA PSICOLOGIA**

El hombre siempre ha aspirado a conocer mejor a sus semejante en la diversidad de relaciones que tienen con ellos. La psicología utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano, para medir las habilidades y las actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

Uno de los pasos mas importantes en el progreso de esta ciencia fue la formación de las pruebas de inteligencia de Binet. Al igual que en otras disciplinas las dos guerras mundiales dieron enorme impulso a la psicología, al ser utilizada en la selección y entrenamiento de la fuerzas armadas.

Fue " Munsterberg uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria" ( 28 ), sus experiencias las hizo aparecer en su obra psicología de la actividad industrial en 1912.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de recursos humanos es sumamente valiosa en campos tales como:

- (a) Selección de personal
- (b) Entrenamiento y Capacitación
- (c) Orientación Profesional
- (d) Test Psicológicos
- (e) Conceptos y Modelos de actividades y Motivación
- (f) Reducción de conflictos. etc.

La Psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de las organizaciones y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

---

<sup>(28)</sup> Arias Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos. México Editorial Trillas 1982 pag 31

## LA SOCIOLOGIA

Se podrá definir la sociología como la ciencia que estudia las relaciones recíprocas de grupos y de individuos, por sus innumerables puntos de contacto con la psicología es común que en muchos aspectos se confundan.

Cuando los principios de esta ciencia son aplicados a hechos concretos del fenómeno social surgen sus ramas particulares, así cuando se aplica a las organizaciones, aparece la sociología de las empresa, la sociología industrial, o la sociología de la administración.

### Estudios de Hawthorne.

Se ha dicho que la sociología industrial se forjó en los llamados **"ESTUDIOS DE HAWTHORNE"** (29). Estos fueron realizados por **Elton Mayo** en una de las principales fabricas de la Western electric company en Hawthorne cerca de Chicago se emprendieron estos trabajos con objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores.

Se concluyo además que los aspectos económicos, como los incentivos, representaban una relativa importancia; por último, años después se llevo a cabo una serie d entrevistas profundas con mas de 20000 trabajadores y se encontró que existía una acumulación extraordinaria de quejas, a pesar del esfuerzo de la empresa por dar mejores condiciones al obrero.

Lo anterior sucedió debido a la falta de canales que permitieran aflorar los motivos de conflicto. Básicamente fueron dos las fallas de estos trabajos:

- (a) Ignorar por completo la fuerza del movimiento sindical y de las legislación laboral.
- (b) Considerar a la empresa aislada como algo ajeno a la realidad histórica y social del medio.

Mayo considero que la sociología mediante la experimentación debería convertirse en una ciencia exacta (influido por **Durkheim y Compte**) ya que el control del grupo y sus reacciones darían las leyes de sus comportamiento.

La oportunidades mas importantes de la sociología a la administración de recursos humanos han sido:

- (a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- (b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo (de acuerdo a la preferencia de compañeros).
- (c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

## **LA ANTROPOLOGIA**

Primordialmente, la referencia a los conceptos de cultura y subcultura permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. La antropología es el estudio de las costumbres, los ritos, la tecnología, etc. Imperantes en diversos grupos sociales.

### 1.5.3 LA CONDUCTA

La conducta en este capítulo la entenderemos como sinónimo de comportamiento.

Es toda actitud del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: Que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación gobierne ese funcionamiento.

Esta conducta puede ser observada y experimentada por técnicas y procedimientos especializados y puede establecerse así un modelo rudimentario de la conducta: el estímulo condiciona la respuesta ( $E \rightarrow R$ ).

Este tipo de conducta no necesariamente debe ser muscular o motora, sino también involucra una serie de reacciones, no visibles directamente, tales como el aprendizaje, la creatividad, el dolor y mucho más.

Una característica de la materia viva es la sensibilidad, o sea la posibilidad de reaccionar ante los estímulos. Tradicionalmente el organismo estudiado por la psicología y las demás ciencias del comportamiento es el hombre, pero no es una exclusividad del homo sapiens, puesto que muchos de sus principios, se han inferido tomando como base experimentos de las más diversas categorías con especies animales.: monos, ratas, cueros, delfines, e incluso amibas.

Es prudente hacer mención de que un organismo es un sistema, por tanto, puede hablarse de una psicología de las organizaciones.

Antes que nada los organismos, como seres vivos, están ligados estrechamente a los ciclos biológicos: nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales, influyen sobre la conducta.

El organismo tiene diversos mecanismos biológicos que influyen sobre la conducta y viceversa y la psicología estudia las relaciones entre ambos.

Tanto los mecanismos biológicos como el medio constituyen una situación, por tanto el modelo inicial de estímulo respuesta puede convertirse ahora en un modelo más complejo que sería **Estímulo + Situación → Respuesta.**

En otras palabras la conducta en una persona en un momento dado depende del estímulo y también de sus mecanismos biológicos, de sus experiencias basadas, del ambiente en que se encuentre en ese momento y en general de su personalidad.

## **EL HOMBRE COMO SISTEMA BIOPSIICOSOCIAL**

Por todo lo anterior, podrá verse que las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social. A sí pues, nunca pierden de vista la integración biopsicosocial del hombre a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo.



Es necesario agregar que esa integración no es estática nunca permanece igual a lo largo del tiempo.

#### 1.5.4 LA PERSONALIDAD

Allport definió a la personalidad como "integración dinámica de los mecanismos biopsicológicos que determinan la particular adaptación del individuo a su ambiente 1963" (30).

Es frecuente que se diga fulanito tiene mucha personalidad desde el punto de vista psicológico, nadie tiene más personalidad sencillamente, las personalidades son diferentes.

No existe un acuerdo ente los psicólogos sobre lo que debe entenderse por personalidad, sin embargo las diferentes definiciones tiene implícitos o explícitos los tres componentes que forman la unidad indivisible del ser humano: el biológico, psicológico y el social. La psicofisiología se ocupa de estudiar el impacto sobre la conducta del funcionamiento de diversos centros nerviosos y de las glándulas, especialmente las de secreción interna ( Tiroides, Timo, Hipótesis, Epífisis, etc. ) este componente biológico acarrea implícitamente el equipo instintivo con que contamos.

Tradicionalmente a este segmento de la personalidad se la ha denominado temperamento; en otras palabras, muchos autores

(30)

Anas Galicia Fernando, Administración de recursos humanos México. Editorial Trillas. 1982.

consideran que todo lo innato, todo aquello que traemos con nosotros al nacer, constituye al temperamento.

El contacto social con los padres, primero y después con los parientes, compañeros de escuela, maestros, etc. van enseñándonos una serie de pautas de conductas propias de nuestro grupo social. De allí surgen las diversas costumbres, formas de vida, valores, en fin las diferentes culturas.

Este proceso de socialización y aprendizaje (basado en el componente psicológico y la interacción social) constituye para muchos autores el carácter. Dicho en otros términos, el carácter es todo lo aprendido, todo lo adquirido después del nacimiento.

Por lo que podríamos decir que el temperamento es como una causa de arcilla o plastilina que la sociedad va moldeando.

La obra terminada, a sea la unión inseparable de carácter y temperamento es la personalidad.

#### **1.5.5 CARACTERISTICAS PROPIAMENTE HUMANAS**

Algunos autores dicen que el ser humano tiene características propias, funciones psicológicas tales como memoria, atención, etc.

Son comunes también a los animales, sin embargo indican algunos aspectos exclusivos del ser humano.

**✂ EMPLEO DE SIMBOLOS :**

El lenguaje no es sino una serie de símbolos fonéticos con un significado, esto se hace mas claro en la escritura.

**✂ PERCEPCION DEL TIEMPO:**

El hombre es el único ser que registra, a través de símbolos, su historia, estudia su pasado y puede aprovechar las experiencias del futuro.

**✂ CONTROL PROGRESIVO DE LOS INSTINTOS:**

El hombre, tanto como el animal, nace con un equipo instintos, en cambio, el hombre a medida que se socializa, los controla y los modifica.

**✂ BUSCA DE LA ADAPTACION AUNQUE NO SEA ESTABLE**

El hombre desea estar en una situación armoniosa con sus necesidades, pero nunca se encuentra satisfecho.

**✂ IMPEDIMIENTO DE LA PROPIA REALIZACION:**

El hombre tiene una serie de capacidades psicológicas (habilidades, intereses, etc.)

## ✂ LIBERTAD:

El trópico de la libertad es y ha sido, uno de los grandes problemas filosóficos que, no trataremos aquí a detalle. Se hace notar, sin embargo que, desde el punto de vista administrativo, se toma como un postulado implícito el hecho de que el hombre tiene un libre albedio, dentro de ciertos límites.

### 1.5.6 PRINCIPIOS DE LA SENSOPERCEPCION

Existen algunas lineamientos fundamentales que permiten comprender mejor la conducta que sigue a la sensopercepción. Muchos estímulos se generan a nuestro alrededor, sin embargo no todos llegan a ser percibidos como hay muchos que no llegan a la conciencia porque, por una parte, nuestros órganos de los sentidos cubren solo una pequeña gama en todas posibilidades.

El ojo humano es incapaz de captar los rayos infrarrojos, los rayos X, los rayos ultravioleta, etc. El oído no puede registrar sonidos que sean producidos por menos de 20 o por más de 20000 vibraciones por segundo.

Existen muchos otros tipos de estímulos que son escapados porque los órganos receptores no están contruidos para captarlos. Umbral o limen es el punto, en una escala de intensidad, en el cual el estímulo es percibido. Por ejemplo, el umbral mínimo del oído es de 20 vibraciones

por segundo, un sonido producido por las vibraciones no alcanza el umbral y no se percibe.

Por otro lado, aunque los estímulos caigan entre las posibilidades de captación, también dejamos de percibir otro de estos por una selección psicológica, en la cual juega un papel importante la motivación.

### 1.5.7 INSTINTO.

Aunque existen muchas definiciones al respecto unas de las más acertadas es la que asienta que instinto es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado a un tipo específico de situación ambiental, en esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marcaba el ambiente.

Así por ejemplo encontraremos que las aves migratorias se dirigen a sus puntos de destino, por instinto. ¿Podríamos pensar entonces que en el hombre existe un instinto de trabajo? " **Federico Engels**, penso que el trabajo tenia un gran papel dentro de la evolución de la humanidad" <sup>(31)</sup> para el hombre fue creado por el trabajo; sin embargo, no desarrollo totalmente sus ideas porque marco antes de terminar un

---

<sup>(31)</sup> Engels Federico: El Papel del Trabajador en la Transformación del Mono en Hombre. En Marx y Engels. Obras escogidas. Moscú Editorial progreso, 1971

manuscrito en el cual expresaba esto. Podría, siguiendo esta línea de pensamiento, pensarse entonces que en el trabajo humano esta basado en el instinto, pero uno de los requisitos para que podamos calificar de instintiva una conducta, es que sea común a todos los individuos de una especie.

### 1.5.8 LA TEORIA PSICOANALISTICA

El psicoanálisis Freudiano se basa precisamente en la vida instintiva. Según esta teoría, existe un aparato intrapsíquico con tres instancias: ello, yo y super yo casi alcanzar un nivel consciente.

Nacemos con un equipo instintivo que se localiza en el ello. Los instintivos pueden resumirse en dos: Eros ( amor, sexo ) y tanos ( muerte ). A medida que crecemos el medio social va incidiendo la libre expresión de los instintos. El yo les impide salir, después es reforzado por el super yo ( normas estéticas ) con lo cual los instintos tiene que ser reprimidos, al menos parcialmente. Se establece así una lucha entre los instintos que combaten por salir y el medio, que lo impide, pueden expresarse algunas veces estos pero, frecuentemente bajo un disfraz ( los sueños y los sintamos neuróticos como fobias, manías, alcoholismo ) y las psicosis. Para **Freud** casi toda la conducta esta basada en la vida instintiva, que la conducta debe ser interpretada para entenderla. ( Es decir, urge quitarle ese disfraz a fin de conocer lo que

realmente hay en el fondo ) y que casi todas sus motivaciones son desconocidas para el individuo, pues estas pertenecen a un nivel inconsciente.

Con algunas variantes, especialmente en lo que se refiere al aspecto instintivos, casi todas las escuelas psicoanalíticas, se basan los mismos principios: preponderancia del nivel, inconsciente en la determinación de la conducta y necesidad de interpretar esta à fin de entenderla.

Existen grandes debates en torno a la teoría psicoanalítica no es posible desconocer que al menos parte de nuestra conducta esta determinada por motivadores inconscientes.

En términos generales, puede decirse que entre más esté sana mentalmente esté una persona, entre más normal sea, menor será la parte inconsciente de su conducta. Y es precisamente la gente normal quien, en términos generales trabaja en las organizaciones y es capaz de relacionarse con otras personas. Es esta parte de población la que interesa a la psicología de las organizaciones.

### **1.5.9 " CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS". <sup>( 32 )</sup>**

#### **1 EL HOMBRE ESTA ORIENTADO HACIA LA ACTIVIDAD.**

El comportamiento de las personas, se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones.

---

<sup>32</sup> Porter Lyman Lawler III E. Edwar. Hackman Richard J. Op. Cit. Pp 32-65

Las personas pueden revelarse frente a las políticas y a los procedimientos de la organización o colaborar con ellos, dependiendo de las estrategias de liderazgo que adopta el supervisor.

## **2 EL HOMBRE ES SOCIAL.**

Participar en organizaciones es muy importante en la vida de las personas, ya que ello, las lleva a desarrollarse en compañías de otras, en grupos o en organizaciones, en los cuales buscan mantener su identidad y su bienestar psicológico.

Además, las relaciones sociales, más que cualquier otro actor aislado determinan la naturaleza del auto concepto de las personas.

## **3 EL HOMBRE TIENE NECESIDADES DIVERSAS.**

Los seres humanos se encuentran motivados por una gran variedad de necesidades. Un factor puede motivar un comportamiento hoy, sin embargo puede no tener fuerza para hacerlo al día siguiente.

## **4 EL HOMBRE PERCIBE Y EVALUA.**

La experiencia que el hombre acumula en el ambiente es un proceso activo por que selecciona los datos de los diversos aspectos del ambiente los evalúa en función de sus propias experiencias y en



función de lo que está experimentando de acuerdo con sus propias necesidades y valores.

## **5 EL HOMBRE PIENSA Y ELIGE.**

El comportamiento humano es activo en su propósito, orientación y cognición y puede analizarse según los planes de comportamiento que elige, desarrolla y ejecuta para luchar con los estímulos con los cuales se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales.

## **6 EL HOMBRE POSEE CAPACIDAD LIMITADA DE RESPUESTA.**

El hombre tiene capacidad limitada de respuesta para actuar de acuerdo con lo que pretende o ambiciona.

La capacidad de respuesta está dada en función de las actitudes ( innatas ) y del aprendizaje ( adquisición ).

Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a limitaciones severas. En función de estas características del comportamiento humano; nace el concepto de hombre complejo.

### **1.5.10 EL HOMBRE COMPLEJO.**

En las teorías de las organizaciones han surgido concepciones diversas respecto de la naturaleza humana y de las organizaciones.

La característica general ha sido la tendencia a construir un modelo de hombre mas o menos acabado y perfecto que no tenga en cuenta las diferencias individuales, partiendo de las concepciones simplistas y generalizadas acerca del ser humano, del homo económicos al homo social y llegado hasta las mas amplias y complejas del hombre organizacional al hombre administrativo o inclusive al hombre funcional.

**Schein** tiene en cuenta la complejidad del hombre y los factores que influyen en su motivación para contribuir a lograr los objetivos organizaciones. "La concepción del hombre complejo se basa en las siguientes justificaciones" ( 33 )

1. El hombre no solo es complejo, sino también muy variable, y tiene muchas motivaciones dispuestas jerárquicamente según la importancia de cada una de ellas.
2. El hombre es capaz de asimilar nuevas motivaciones utilizando sus experiencias organizativas.
3. Las motivaciones del ser humano pueden divergir en las diversas clases de organización o aun en las subdivisiones de la misma organización.

La persona que se halla alineada a una organización formal podrá satisfacer sus necesidades esenciales en el sindicato o en las organizaciones informales.

---

<sup>33</sup> Schein Edgar, Organitzional Psychology, Englewood Cliffs, 1970 Pp 61.

4. El hombre se conecta de una manera productiva con las organizaciones sobre la base de muchos tipos de motivaciones. Su satisfacción última y la eficiencia decisiva de la organización dependen solo en parte de la naturaleza de su motivación. La naturaleza de la tarea que debe realizarse, las experiencias y habilidades de una persona en su puesto de trabajo, y la función de otras personas en la empresa se interrelacionan de tal modo que producen un perfil determinado en cuanto se refiere al trabajo y a los sentimientos concomitantes.
5. El hombre puede responder a diversos tipos de estrategias directivas, y esto depende de su propia motivación, de su capacidad y de la naturaleza de la tarea que realiza. En otras palabras, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda cobijar a todas las personas en todos los momentos.

La gran variedad de experiencias hace que cada sistema individual se desarrolle de manera diferente; los problemas contra los cuales deben enfrentarse también varían de manera infinita. Por consiguiente, cada sistema individual posee características únicas y complejas.

## **"ASPECTOS QUE SE NECESITAN PARA COMPRENDER AL HOMBRE COMPLEJO".**

1. " Los diversos sistemas individuales se desarrollan de acuerdo con patrones diferentes de percepción de valores y de motivos" <sup>( 34 )</sup>. La percepciones se refieren a la información que el sistema individual obtiene del ambiente. Los valores son el conjunto de creencias acerca de lo que es verdadero o falso.

los motivos son los impulsos que subyacen o las necesidades que se desarrollan de manera inconsciente a medida que el individuo experimenta el éxito o el fracaso en el dominio de su ambiente. Esas tres variables las percepciones, los valores y los motivos están estrechamente interrelacionadas.

La percepción que un individuo tiene en una situación particular está influida por sus valores y motivos.

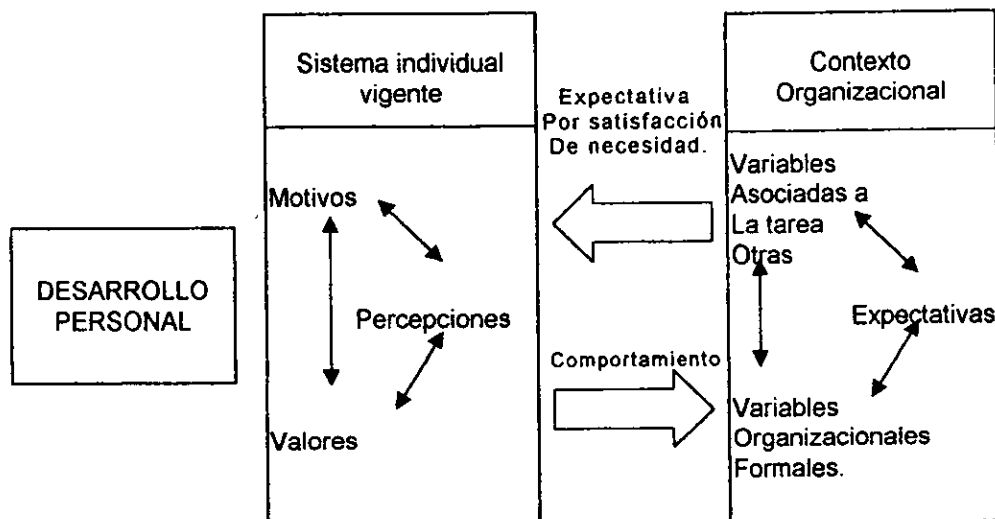
Figura 1.10.(el sistema individual)

2. Los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan constantemente en la medida en que los problemas que enfrentan les proporcionan nuevas experiencias. Los mecanismos perceptivos encargados de filtrar la información que entra en el individuo, o la que sale de él, permite el mantenimiento del sistema individual y el aprendizaje mediante otras experiencias.

---

<sup>34</sup>: Lwrrncw Paul R. Lorsch Jayw. O Desenvolvimento de organizações: diagnostico e Acao Sao Paulo, Edgard Bluche, 1972. Pag.77

Figura 1.10 "EL SISTEMA INDIVIDUAL" (35)



### COMENTARIOS DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES.

Las personas constituyen el recurso más valioso de las organizaciones. Tratar a las personas como personas dotadas de características propias de personalidad, valores personales, motivaciones, etc. o como recursos dotados de habilidades, capacidad y conocimientos, etc. el estudio de las personas es fundamental puesto que ellas constituyen las organizaciones.

Para comprender el comportamiento de las personas es necesario entender que ellas viven y se comportan en un campo psicológico y que buscan reducir las disonancias que tengan con el ambiente.

Además el estudio del comportamiento humano en las organizaciones debe considerar la naturaleza compleja el hombre, un ser que intercambia, que esta encaminado hacia objetivos y que actúa como un sistema abierto.

## **1.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

El concepto de motivación ( aspecto individual ) conduce al de clima organizacional ( aspecto organizacional ). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como un estado de adaptación el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorealización.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tienen autoridad y por tanto resultan importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación en las personas.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes varían de una persona a otra y dentro de un individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental" una manera de definir salud mental es descubrir las características de las personas mentalmente sanas, " esas características básicas son ": <sup>(36)</sup>

1. Sentirse bien consigo mismo.
2. Sentirse bien con respecto a los demás, y Ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida".

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual, esta íntimamente ligado a la motivación de los empleados.

Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobre vienen estados de depresión, desinterés, apatía y descontento.

**Atkinson** desarrollo un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación.

"Este modelo parte de las siguientes premisas" <sup>(37)</sup>

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo incluyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos dependen de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiado.
4. Los cambios en el ambiente que se perciben darán como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad.

El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento un cambio en ese modelo genera un cambio de comportamiento.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio mas amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

---

<sup>(37)</sup> National Association For Mental HEALTH, Mental HEALTH is 1,2,3 New York 10, columbos circle



- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización,
- b) Infiuye en su comportamiento" <sup>138</sup>

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, esta estrechamente ligada al grado de motivación de los empleados e indica de manera especifica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, puede decidirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

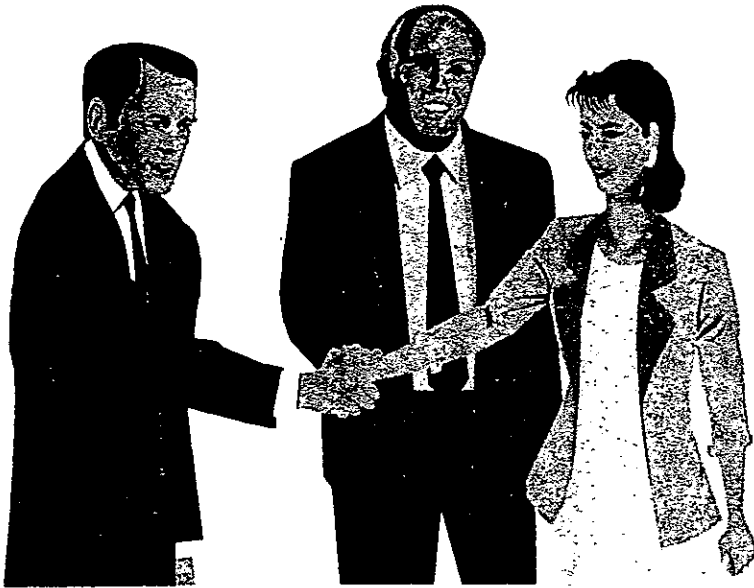
---

<sup>137</sup> Atkison Jw, an introduction to motivation, princeton, Van Nostrand 1964 pag 240 - 314.  
<sup>138</sup> Litwin George H. " Climate and motivation : an experimentalstudy " en folbs David A, Rubin Irwin M, Mcintyre James M, Preventive-Hall 1971. pag 111

**CAPITULO 2**

**FACTORES QUE INTERACTUAN EL**

**COMPORTAMIENTO**



## Capítulo 2

### 2. Factores que interactúan en el comportamiento.

#### 2.1. Factores.

Existen varios factores que intervienen en la conducta o comportamiento de una persona, siendo esta parte integrante de nuestro diario acontecer.

Estos factores pueden actuar de manera individual, o bien conjunta y mixta, afectando nuestras decisiones, incrementando el sentido emocional y provocando grandes y severos problemas con nuestros semejantes e inclusive con nuestra personalidad.

Todos los seres humanos actuamos y nos comportamos de acuerdo al medio en el que nos desenvolvemos y a experiencias que provocan en nosotros reacciones positivas o negativas, desarrollando actitudes básicas, reaccionando con imágenes que tenemos de nosotros mismos y con la manera de como nos vemos en conexión con los demás.

Estos factores a los cuales me refiero son:

**paradigmas.**

**Costumbres.**

**Tiempo.**

**Estrés.**

**Refuerzos.**

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

### 2.1.1. Paradigma

“ Paradigma es un marco de referencia mental que denomina el modo como las personas piensan y actúan ” ( 1 )

“ Es un modo de conectar ideas, priorizar valores, encontrar valores, encarar problemas y en última instancia formar hábitos de conducta con respecto a un tema “ ( 2 )

Los paradigmas existen en el pensamiento humano, variando de cultura a cultura, e inclusive de persona a persona, tal es el caso del matrimonio, donde las conductas obedecen a leyes que los rigen, tienden a un tiempo de duración comprometiéndose en obligaciones morales y sociales. Los paradigmas tienden a dominar el pensamiento de las personas sin que ellos puedan darse cuenta, un paradigma no es correcto ni incorrecto, pero la persona que se adhiere a el tiende a creer que es correcto, están tan comprometidas que dominan su vida, y se desconciertan cuando otros actúan en contradicción . En el caso de la administración publica, muchos tienen la idea de hacer cambios en su modo de operar, pero no resulta a causa del paradigma.

La innovación, puede conmovier a la gente, limitando nuestras acciones impulsándonos a hacer la misma cosa antigua y errónea, pero ha habido personas que han luchado contra esta tiranía y han

---

111  
121 <sup>1</sup> Albrecht Todo el poder del cliente España, Edit. Paidós Ibérica, S.A 1994, Pag 78  
idem Pag 78 .

conseguido demostrar sus efectos haciendo que las cosas resulten de otra manera.

Acostumbrados a los paradigmas podemos pensar y actuar de la siguiente manera " si siempre haces lo que has hecho siempre obtendrás lo que siempre obtuviste. " ( 3 )

Un paradigma nace cuando una persona aborda en forma eficaz, como tratar un problema, haciendo de esta manera una norma, configurándose como un marco de referencia congruente y comunicable y muere cuando las condiciones del problema original cambia.

Otros ejemplos de paradigmas son:

- ☞ El hacer que un niño aprenda a través de naigadas.
- ☞ Creer que lo que le trae mejores rendimientos es la calidad del producto que fabrica.
- ☞ El que la gente pueda cambiar su conducta hacia los demás.
- ☞ En muchas compañías existen departamentos de servicio al cliente, dando a atender que el verdadero giro de la empresa es entregar cosas.

Los paradigmas son un factor que influye notablemente en el comportamiento de la persona, mientras las condiciones que lo

---

( 3 ) Idem Pag 78

originaron no cambien, haciéndose contagiosa a otro grupo de personas.

### 2.1.2. Costumbres



cuando un grupo de personas muy extenso de personas como región, población o país, practican ciertas actividades habituales, y que después de un tiempo determinado adquiere fuerza, haciéndose de uso común para ellos, es denominado costumbre.

"PI. Conjunto de cualidades, inclinaciones y uso que forman el fondo del carácter de un país. " ( 4 )

Así que de nuestro uso común y habitual, la costumbre es un factor de influencia en nuestra conducta, ya que evitamos tomar ciertas decisiones, por motivos de costumbre, pues nuestro pensamiento no esta dispuesto a efectuar esas acciones por seguir una línea ideológica que nos impide desarrollarnos y tener una mente más abierta hacia el mundo externo, que nos rodea.

Estas costumbres actúan de manera tan arraigada en nuestra conducta que el saludo, la manera de hablar, la postura de nuestro cuerpo, en ocasiones nos impiden interactuar con otro grupo, ya sea que las rechacemos o nos rechacen, interrumpiendo cualquier tipo de comunicación amistosa entre ambos, negándose la posibilidad de desarrollo.

---

<sup>( 4 )</sup> García Pelayo Ramon y Gross, Pequeño Larousse Ilustrado, México D.F. 1983 Pag. 282

En ocasiones las costumbres pueden llegar a ser representadas como ridículas, e inclusive molestas al momento de querer integrarse a otros grupos. La hora de alimento, las formas de vestir, la manera de expresar sus ideas en público, la manera de rendir culto a Dios, se practican de diferente manera, de acuerdo a la situación geográfica en la cual se encuentre.

Veamos el caso de las costumbres de un Rabino y un Católico. Los primeros tienden a usar un diminuto sombrero puesto en la parte alta trasera de la cabeza, como signo de pertenencia a ese grupo, se casan con personas de su misma religión y son mal vistos si no siguen esta norma, al igual que otros grupos, sus días de rendir culto son los sábados, y creen en la existencia de Jesucristo, y esperan su llegada. Mientras que los segundos, no tienen un signo de pertenencia al culto que profesan sus días de rendir culto son los domingos y creen en la encarnación del hijo de Dios.

en otros países como Japón, China, la India, el continente Africano, por nombrar algunos las costumbres son marcadas, cosa que no pasa en otros países, analicemos un poco las costumbres japonesas. en este país los hábitos de comer, son muy representativos, ya que lo hacen muy representativo, ya que lo hacen utilizando unos palillos como instrumento para llevar comida a la boca, utilizan mesas muy pequeñas al grado de sentarse en el

suelo, el saludo es hacer una pequeña reverencia de frente a otra persona, en lugar de un apretón de manos, como hacen en otros países. Existe una innumerable lista de hábitos que los hacen diferentes de muchas otras naciones.

Pero ya analizamos las costumbre de una persona a otra persona, en una misma población, y nos daremos cuenta que también son muy extensas y variadas, aun cuando profesen la misma religión, coman de la misma manera, utilicen el mismo saludo, como por ejemplo en el ámbito laboral existen muchos problemas por las horas de comida, originando que una persona se pueda sentir mal por no comer a una cierta hora, teniendo que introducir alimentos a la compañía, este echo es reprendido por su superior, ya que esta establecido que de acuerdo a las políticas de la compañía no se permita introducir alimentos, llegando a discusiones muy severas que pueden terminar en otros aspectos que no tiene nada que ver con la causa que origino la discusión.

Otro tipo de costumbre que influye en la conducta, son la independencia y autoritarismo. Por una parte a una persona no le gusta que le den ordenes pues esta acostumbrado a ser independiente y autodidacta, mientras que la otra persona esta acostumbrada a dar ordenes sin chistar, esto trae como consecuencia serios problemas a las organizaciones, pues siendo ambas partes indispensables para la organización por sus



conocimientos y habilidades, pueden estar juntas ni tener una buena comunicación, lo que originara que uno de los dos salga por su voluntad propia o por algún problema mucho más severo.

así pues las costumbres nos trae, que en nuestra conducta tengamos algunos problemas de adaptación, obstruyendo los planes y metas fijadas.

Una vez expuesto lo anterior concluyendo diciendo que todo aquello que rompe con nuestra costumbre es reprimido con la actitud negativa, y todo aquello que cumple con nuestros requisitos acostumbrados es aceptado con una conducta positiva. Sin embargo debemos aprender a adaptarnos al entorno social que ocupa, sin caer en los extremos, para mejorar nuestras relaciones con los demás y poder brindar nuestro mejor servicio.

### 2.1.3. TIEMPO



El tiempo es factor clave de todas nuestras actividades, y el recurso mas importante, estamos sujetos a el, de manera intrínseca, y puede ser tan apreciado como la vida. Cada persona tiende a utilizarlo de la manera que le brinde el mayor placer, aunque en ocasiones se abusa de el, se derrocha, se pierde y se invierte de forma superficial, debemos de estar conscientes de que una vez gastado no se puede recuperar , por lo que se hace indispensable que lo empleemos de la mejor manera posible, para obtener máximos

beneficios de un excelente aprovechamiento y buen uso de este vital recurso.

El tiempo varia en cada persona de acuerdo a la cantidad de días que tenga de vida, es por ello que no debemos ocuparlo en acontecimientos pasados, ni futuros que nos orille a sentir sentimientos de culpa y preocupación. " ( 5 )

Es necesario ejercitar nuestra capacidad y desarrollar nuestros sentidos, para evitar robarnos el tiempo útil de nosotros mismos y de otros, pues ante todo exige respeto y se debe de ser consiente de los acontecimientos, causados por la negligencias de su uso.

El tiempo puede ser utilizado de diferentes maneras:



Niñez, juventud, madurez y tercera edad.



Para ser utilizado, o perdido.



Dividido en días, semanas, mese, años.



Para utilizarlo en segundos, minutos, horas.



En la mañana, tarde o noche.



Primavera, verano, otoño, invierno



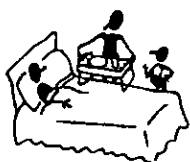
Entretenimientos, pasatiempo.



Vacaciones, de paseo, tiempo libre, periodos de juegos.



Trabajo, estudio.



Para comer, dormir, bañarse, vestir.



Para estar con la familia, amigos, conocidos.



Para marcar récord en una disciplina.



Planear, organizar, dirigir, controlar.

También tenemos ciertas percepción del tiempo cambiándolo de velocidad y sentimos que pasa más rápido o despacio, el tiempo vuela cuando estamos ocupados, interesados, retrasados o inclusive anticipados, sin embargo podemos sentir que este se prolonga cuando estamos aburridos, sin motivación, esperando impacientemente.

Como hemos visto hay innumerables formas de dividir el tiempo, percibirlo y establecer subdivisiones " Los psicólogos han dividido el tiempo que pasamos con otra gente en seis grupos principales, dependiendo del grado de compromiso emocional <sup>(15)</sup>

- Aislamiento
- Pasatiempos
- Bromas
- Protocolo
- Actividades
- Intimidad.

#### **Aislamiento.**

El Aislamiento o recogimiento puede ser físico o mental. Y puede ser negativo como positivo. Toda persona en algún momento de su vida lo utiliza, para meditar sobre algún problema por resolver o planear acontecimientos futuros, de una manera constructiva, pero cuando este es utilizado para reforzar sentimientos de soledad, autocompación o timidez entonces es cuando se usa de manera negativa.

Muy a menudo ocupamos este tiempo en coordinación con otras actividades, como por ejemplo, cuando andamos en autobús, metro, manejando automóvil, una bicicleta, en reuniones,

---

<sup>15)</sup> Claus Moller y Paul Hegedahl Las Personas Promero ( ENSAYO )

conferencias, e incluso cuando brindamos un servicio, atendemos al cliente sin dirigir una mirada ni palabra, nos concentramos absueltos en otro universo diferente al que vivimos, muy comúnmente este aislamiento se refleja cuando se dice " Perdón estaba distraído, y no puse atención, en que íbamos ".

### **Protocolo**

todos utilizamos una calidad de tiempo en comportamiento protocolarios, estos varían de acuerdo a países y culturas, y pueden traer consecuencias negativas si no nos adaptamos a los protocolos de nuestro entorno, al igual que las costumbres, y tienen a conducir una carencia de estímulos e inspiración a los intercambios de comunicación. Es decir existen ciertos argumentos preestablecidos y su contexto no varia, como sucede cuando el capitán de una aeronave, saluda a la tripulación, menciona las condiciones del avión, el clima del lugar destino, el tiempo de llegada y se despide con una cordial despedida.

### **PASATIEMPOS**

Las distracciones son una forma frecuente y familiar de utilizar el tiempo y siempre lo pasamos acompañado de alguna persona que indudablemente forma parte de nuestro ámbito social, por lo regular se tornan superficiales, sin ninguna importancia

aparente, puede platicarse de coches, de clima, de deporte, de persona publicas, espectáculos,, noticias, situaciones, economía y política. Mas cuando podemos evaluar a la persona y considerarla de confianza, se puede profundizar mas y tener acuerdos para beneficio de una o ambas partes, pudiendo resultar muy productivo.

Si tiene que tener mucho en profundizar en el conocimiento de la persona, pues para algunos resulta mezclar en su vida privada y resulta ser molesto.

Esto es muy común cuando se brinda algún tipo de servicio. Por ejemplo, un cliente comienza a platicar con la recepcionista de un hotel mientras aguarda la llegada de alguna persona.

## **ACTIVIDADES.**

Por lo regular el realizar trabajos en conjunto con otras personas, de forma útil, constructiva y motivadora, pueden contemplarse como actividades, tal es el caso de resolver problemas, realizar trabajos manuales, laborales, domésticos, tomar lecciones o cursos de alguna materia, practicar algún deporte, etc. Las actividades las podemos ver reflejadas en cualquier tipo de organización, por ejemplo en un Banco cuando quiere realizar un trabajo que implique la participación de algunos de los miembros o la totalidad de ellos, para recopilar la

información necesaria de algunos clientes que no han pagado y es indispensable saber cuanto asume su débito de capital e interés.

## **BROMAS.**

Son de uso diario y por lo regular son placenteras para las personas que la realizan y algunas veces no tanto para las personas que las reciben. Muy a menudo las bromas buscan provocar efectos negativos o de esparcimiento, sin poder descifrar la causa que la origino.

Es muy frecuente que encontremos a clientes que intenten hacer bromas con algún empleado de servicio. Quizá sea esa, alguna de las razones por las que el empleado utiliza un comportamiento aislado, pero no debemos de preocuparnos lo mejor será adoptar una postura y una actitud positiva e inteligente para no causar efectos negativos en nosotros y solo sea parte de esparcimiento. No debemos olvidar que ante todo el cliente es primero, claro sin dejar que dañe nuestra integridad.

## **INTIMIDAD**

Por lo general es un lugar que ocupas en tu vida para compartirlo con alguien. Las personas involucradas entran en un ambiente placentero para ambos, demostrándose, una actitud de " Yo estoy bien, Tu están bien ", sino intentan sacar ventaja,



eliminando todo mecanismo de defensa, se tiene confianza plena, disfruta su compañía y muestra siempre una gran atención y consideración.

Un cliente también puede ocupar su tiempo íntimamente con el empleado, pues plenamente satisfecho demuestra sus sentimientos de agradecimientos por la atención brindada hacia el o hacia alguno de sus familiares diciéndole, " Ninguno de nosotros olvidara al esfuerzo que han hecho todos ustedes por resolver este problema que nos tenia tan angustiados, no lo olvidaremos. "

Resumiendo estos seis puntos, nada le hará mejor que utilizar su tiempo en actividades, e intimidad, haciendo de sus pasatiempos algo mas productivo, reduciendo al mínimo el aislamiento, llegar mas allá del protocolo y eliminar las bromas que puedan traer efectos negativos que irriten a otras personas, preste mas atención a las cosas que realiza, salga de la rutina y observe lo valioso que le puede ofrecer cada día, planifique sus actividades de diferente manera desde la noche anterior, vera que se reducirán sus dificultades con su familia pues todos quieren hacer lo mismo a la misma hora no es cierto?, ducharse, tomar el último vaso de leche, ver televisión, etc. Disfrute todo lo que hace en cada momento, en cada instante recuerde que no tendrá otra oportunidad, el tiempo es único.

#### 2.1.4. ESTRÉS

Hablar de estrés, probablemente es por que sienta cansancio, se esta exhausto, tenso, quizás porque a trabajado mucho, ó esta preocupado. Estos síntomas son sinónimo de que hay algo malo, y lo denominamos estrés, pero en la actualidad ¿ Qué es el estrés ?, ¿ Quien lo provoca ?, ¿ Cuales son sus consecuencias ?, empezar a contestar estas preguntas poco a poco, comenzando a definirlo como " la forma en que el cuerpo responde a las demandas de su alto estilo de vida " ( 7 )

La mayoría de las personas consideran que el estrés es algo mental, sin embargo se trata de una condición física, es la respuesta a un estímulo, ese estímulo se llama estresor, el cual desencadena una reacción que puede ser tan diferente como diferente sea el estresor. Esta reacción es conocida como la respuesta al estrés y puede ser positiva y actuar con tal rapidez en una emergencia, ayudándonos a salvaguardar la vida. Pero si la respuesta al estrés es demasiado fuerte, permanece en nosotros demasiado tiempo y se encuentra fuera de nuestro alcance entonces es negativa y nos es difícil poder vivir con ella a tal grado que puede poner en peligro nuestra vida. Por eso es indispensable, manejar nuestros niveles de estrés, pues todos debemos ser capaces de vivir con el.

También según sea el tipo de estrés al que nos enfrentemos puede desencadenar una serie de cambios en nuestro cuerpo, como puede ser entre ellos, la respiración mas rápida, mayor producción de adrenalina, el ritmo cardiaco se hace mas acelerado, alza de la presión sanguínea, tensión muscular, menor eficiencia del sistema inmunológico, dolor de cabeza, etc., que a su vez origina efectos en el cerebro causando un estado de alerta, el cual puede derivar en una actividad cerebral mas rápida, tener mejores juicios a corto plazo, tomar decisiones mas rápidamente y mejorar la memoria o bien puede tener efectos contrarios como perder la concentración, tener errores, olvidar muy fácilmente algo ó estar distraídos constantemente.

Como puede apreciar el estrés puede actuar positivamente o negativamente según sea el caso. Pero para dejarlo mas claro mencionare algunos efectos positivos y negativos del estrés.

#### ❖ EFECTOS POSITIVOS.

Tal puede ser el caso de un deportista que intenta realizar un salto de altura, se a preparado muy duro para conseguir una marca, pero la hora de verdad a llegado se encuentra ante cien mil espectadores ( estresor ), con una ligera llovizna, ( estresor ), es el favorito, ( estresor ), y no tendrá mas que un último intento, ( estresor ); empieza a sentir cambios en su cuerpo que

alteran su actividad cerebral, a causa de mayor producción de adrenalina, y el ritmo cardiaco se hace más acelerado.... el deportista esta experimentado en ese momento, muchos estresores como podrá observar, y todos pueden reflejar en el una respuesta positiva o negativa. Primero que nada están dos estímulos muy importantes considerandos como efectos positivos ante el estrés imprimiéndole a su vida una pasión y un reto, el cual muchas personas no podrían vivir, si el consigue la marca, primero libera todas sus energías que acumulo por los estresores, y segundo lograrlo hará de ella una persona feliz y capaz para enfrentar nuevos retos. Lo mismo ocurrirá a un profesionista ó a un estudiante, en la practica de un discurso, o la presentación de un examen.

Es indispensable deshacer del estrés continuamente, pues con ello mejorara sus habilidades, dará mayor fortaleza, incrementará su atención y reducirá los tiempos de reacción.

#### ❖ EFECTOS NEGATIVOS

Que pasaría en el caso de que el deportista no solo deportista, no superar la marca, sino que tampoco pasara la prueba, el desenlace seria fatal, pues le permitirá al estrés se mantenga congelado en su cuerpo, por un periodo largo de tiempo, acumulando más estrés, el cual influirá en su conducta indeseable para la próxima prueba y acontecimientos futuros,

reducirá su nivel de energía y desempeño, pudiendo llegar a un deterioro de la salud. En algunas otras personas los efectos negativos pueden ser diversos, tal el caso de malos hábitos como, fumar, comer, beber en exceso, se tornan irritables o adoptan conductas pesimistas.<sup>133</sup>

Debemos de aprender a controlar el estrés y vivir con el y para ello el primer paso es identificar los estresores, lo que a su persona le causa estrés, por tal motivo enunciare algunos estresores. Estos son muchos y muy variados, empezaremos dividiéndolos por físicos y sociales.

#### **a) ESTRESORES FISICOS**

Son aquellos que podemos percibir mediante nuestros sentidos:

- ❖ Calor.
- ❖ Frío.
- ❖ Aire
- ❖ Lluvia
- ❖ Neblina
- ❖ Ruido
- ❖ Fuego.
- ❖ Contaminación
- ❖ Enfermedades propias.
- ❖ Malas condiciones de trabajo

#### **b) ESTRESORES SOCIALES.**

La mayoría son derivados de las condiciones en las que se encuentra sujeta un país o un poblado, siendo principalmente cuatro: Económicas y Políticas, Familiares, de Trabajo e interpersonales.

---

<sup>133</sup> Idem Ser Optimista . pag 86

❖ **Económicas y Políticas**

El desempleo.  
 La inflación  
 Los impuestos.  
 La delincuencia.

❖ **Familiares**

Los celos  
 Roles sexuales  
 Muerte de algún familiar  
 Enfermedad de algún familiar  
 Diferencia de estilos de vida  
 Problemas de comunicación.

❖ **Trabajo.**

Problemas de comunicación  
 Lucha por el poder.  
 Competencia.  
 Tiempo límite.  
 Educación.  
 Trabajos apresurados  
 Cuellos de botella  
 Falta de seguridad e higiene.  
 Quejas.  
 Falta de apoyo.  
 Falta de información.

Falta de oportunidades  
 Horarios.  
 Resultados en servicios, internos.  
 Resultados.  
 Capacitación.

❖ **Interpersonales.**

Obligaciones.  
 Hábitos de manejo.  
 Fumar / no fumar.  
 Diferencia de valores.

Una vez identificado los estresores, observe cualquier cambio que presente en cuerpo o mente, estos pueden ser muy buenos indicadores de que estamos sobre estresados.

También podemos experimentar otro tipo de cambio derivados de los primeros, denominados emocionales y conductuales. En los primeros veremos representados los síntomas de irritabilidad, nerviosismo, depresión y llanto con demasiada facilidad. Mientras que en los segundos veremos síntomas de insomnio, mayor o menor interés sexual, aumento o decremento en el comer, torpeza, incremento en el hábito de fumar o falta de energía.

Ahora mantenga el estresor en una perspectiva adecuada, preguntándose si las cosas en realidad están tan mal, si puede morir a causa de ello, llevándolo a pasar hambre, lesiones, perder el trabajo, quedar en la rutina.

Evite al máximo vivir en la imaginación pensando en el futuro, probablemente lo que piensa que va a ocurrir tal vez nunca suceda, por lo que no vale la pena perder el tiempo.

Haga un poco de ejercicio todos los días, hasta sudar, por lo menos media hora, tenga una dieta balanceada, sana y sin exceso, intente hacer ejercicio de relajación, que involucre técnicas de respiración, tomase pequeños descansos durante el día y quizá lo más importante organice sus actividades y su trabajo, diariamente.

Es muy fundamental que aprendamos a controlar los niveles de estrés que tengamos ya que pueden ser contagiosos y pueden tener efectos distintos en otras personas, que sucede con el juego

del telefonéo descompuesto, la información sufre tantas alteraciones como consecuencias, por causa de distorsionar el mensaje inicial.

En la prestación de algunos servicios tanto internos como externos es esencial tomarlo en consideración lo antes expuesto, ya que provocar una mala imagen a un cliente desencadenara un efecto negativo del servicio que damos hacia clientes y por consiguiente una buena imagen reivindicara en un efecto positivo, haciendo que los clientes que no nos conocen nos quieran conocer.

Es por ello que todos los trabajos de servicio procuran dar información necesaria, en forma fácil y entendible, traten de crear un ambiente positivo agradable, tratando de mejorar las condiciones físicas y mentales y animar con refuerzos a sus clientes.

#### **2.1.5. REFUERZOS.**

Los refuerzos son todo tipo de atenciones que pueda dar o recibir una persona. Estos intercambios son básicos para la vida diaria de toda persona, en sus relaciones con la demás gente, ya que sin ellos la conducta individual puede verse afectada de manera considerable, propiciando una carencia de confianza y asumir una actitud derrotista.



Los refuerzos pueden administrarse a los demás de diversas formas ó categorías:

- a) positivos                      b)negativos                      c) Cero

los positivos son tipos de refuerzos que expresan buenas noticias o los demás, haciéndolos sentir útil, feliz, cómodo y satisfecho.

Como felicitaciones, elogios, la admiración, aprecio, orgullo y agradecimientos, pero no solo son verbales, el lenguaje corporal, toma una parte muy importante en la comunicación de las buenas noticias, haciendo su aparición mediante el contacto físico como los besos, abrazos, apretones de manos y palmadas en la espalda.

Los negativos son malas noticias que pueden hacer sentir mal a las personas hundidos, tristes, derrotadas, infelices e insatisfechas; como las criticas, el ridículo, la burla, la desconfianza, el arrepentimiento, la ingratitud; estas pueden venir acompañadas de contactos físicos, que pueden producir consecuencias fatales, tales puñetazos, patadas, empujones etc.

Pero quizás lo que sea peor aun , sea sentirse aislados, derrotados e ignorados por completo siendo este el refuerzo Cero, propiciando desordenes mentales, tiempos de aislamiento y actitudes no gratas. Muchos empleados de servicio como cocineros, camareras, choferes, recepcionistas, de limpieza, cajeros, inspectores, cuidacoche y todas aquellas personas que

desarrollan funciones rutinarias, son propicios a recibir este tipo de rechazos y quizá esto sea el reflejo de no estar motivado para otorgar un buen servicio.

Las dos ultimas categorías son derivadas del resultado de la poca atención y refuerzos positivos que las personas tienen de sus jefes inmediatos, de los clientes, de su familia, o familiares.

Es comprobado por especialistas de la materia que los refuerzos positivos y físicos son una arma muy valiosa e indispensable, para la subsistencia de cualquier ser vivo, y por supuesto en los seres humanos, teniendo efecto en usted y en los demás, siendo la causa de la cual se vale la pena vivir.

Se debe de tomar en cuenta que al efectuar este tipo de refuerzos tiene que ser de manera natural, sin sentirse presionado, comprometido u obligado pues podemos caer en la rutina y darle otra interpretación de algo que no queremos decir, dañando la relación y traernos resultados no esperados.

d ) Condicionales.

e ) Incondicionales.

Los refuerzos condicionales son un refuerzo de las personas que lo dan, sin constituir ningún tipo de sorpresa, tienden a ser previstos y esperados por los demás. Por ejemplo, los regalos de cumpleaños, los aumentos de sueldo, las propinas, los regalos de Navidad, etc.

Mientras que los refuerzos incondicionales, son más espontáneos, mas intensos y cálidos como lo es al recibir a alguna persona con un estallido de alegría, o un regalo inesperado en días de no cumpleaños.

Los niños mas propicios a dar y pedir refuerzos positivos. Son suficientemente desinhibidos, pues tienen un concepto de la vida más natural, reclamando el amor que necesitan, sin inhibiciones, cosa que no pasa con los adultos. los adultos cuando no tienen los suficientes refuerzos, tienden a ser mas serios, malhumorados, buscan siempre a quien echarle la culpa, el tiempo, los vecinos, los cliente, el trabajo ó a la pareja, inclusive quieren obtener cosas que ni siquiera han hecho el intento por merecerlas.

Pero siempre muchas personas dirán, haber ofrecido refuerzos positivos y recibido a cambio refuerzos negativos. Estos pueden ser derivado de la necesidad de más refuerzos, de una falta de sinceridad, o de hacerlo en un momento no muy apropiado, haber cometido una falta y justificase con algún regalo, o con la intención de ocultar algo, aunque en ocasiones no se oculte nada y haya nacido con una buena intención.

Existe otro factor muy importante, es su ofrecimiento su comunicación no verbal llamado también lenguaje corporal, en donde las acciones o actitudes toman otro sentido, diciendo más de mil palabras.

La mejor manera de ofrecer refuerzos sin ser juzgados o inútiles es:

1. adoptar una postura natural a su persona y con las circunstancias actuar con honestidad y ser espontaneo.
2. No dar paso a dar cumplidos muy efusivos sin ton ni son.
3. Dedique su mayor atención a las personas.
4. Si sus refuerzos son rechazados en la primera intención no se de por vencido e intente de nuevo, el que persevera alcanza.
5. No de segundas intenciones que den pauta a que usted oculta algo.
6. Demuestre seguridad al brindar sus refuerzos.
7. Entre más refuerzos de, mas será el deseo por devolvérselos.
8. Identifique las cosas que son importantes para esa persona.
9. Modere su lenguaje corporal, para no reflejar exageraciones, o compromiso.
10. Nunca de para recibir.

Si, probablemente resulta difícil ofrecer refuerzos, el recibirlos resulte igual de complicado, pues no nos gusta aparentar que somos vanidosos. O nos apena ser halagados por nuestro trabajo, pero al igual que el dar refuerzos debemos de actuar de la manera mas natural al recibirlos y reflejar que en realidad nos gusta que nos traten bien, seamos un poco más niños y desinhibidos mas

frecuentemente, seamos nosotros mismos y no ponernos mascarar que aparenten ser alguien que en realidad no somos.

De tal manera que toda persona que proporciona un servicio, que en este caso somos todos, busquemos la manera de ofrecer refuerzos positivos, con un intercambio de miradas, haciendo sentir que estaremos con el, después de haber terminado de hablar con otra persona o con un buen apretón de manos haciéndolo sentir en confianza, cómodo y que realmente nos interesa.

**CAPITULO 3**  
**TRABAJO EN EQUIPO.**



## CAPITULO 3

### TRABAJO EN EQUIPO

#### 3.1 CONCEPTO DE EQUIPO Y GRUPO

##### 3.1.1 "CONCEPTOS: EQUIPO" <sup>(1)</sup>

- **GERARDO MARTINEZ P.** Dice que los equipos representan un estilo distintivo de trabajo, encaminado a canalizar el talento colectivo y la energía de la gente.
- **SEGÚN DRUCKER.** Es una serie de personas generalmente mas o menos reducida con diferentes habilidades y conocimientos, reclutados en distintas áreas de la organización que colaboran en una tarea especifica y definida.
- **ENRIQUE PICHON RIVIERE.** Define al equipo como un grupo operativo de la siguiente forma:  
Es u conjunto de personas con un objetivo en común , al que intentan abordar como equipo
- **MILKOVICH G. Y BOUDREAN J.** Definen a equipo como;  
Un equipo de trabajo es un conjunto de dos o mas personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y que se comunican e interactúan entre si de una forma mas o menos continua.

---

<sup>(1)</sup> Faissten Hécto R N . La Gestión de Equipos Eficientes Ediciones MACCHI 1997, Pag. 57,58 Y 60

- **FISNERMAN.** Dice que un equipo es: Un grupo de especialistas en el que cada uno de ellos integra los conocimientos específicos de su disciplina para lograr u código único, común y operacional. En este sentido dice que un equipo es un sistema porque posee un conjunto interactuán te de personas que comparten un mismo objetivo y actúan en un espacio y tiempo de acuerdo a una estructura.
  - **CHIAVETO.** Define al equipo como:  
Grupo de empleados de varios niveles de especialización diversas que se reúnen bajo la especialista y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la colaboración y aclarar y comprender sus causas. Donde el equipo, autoevalúa su comportamiento por intermedio de determinadas variables: grado de confianza, comunicación, apoyo, comprensión de los objetivos y utilización de habilidades.
  - **ETKIN JORGE.** Dice que los equipos de trabajo funcionan como un corte transversal que se hace sobre la organización piramidal con el propósito de llevar las decisiones hacia los niveles que originan las informaciones, que manejan las tecnologías en forma cotidiana y cuya influencia se basa en conocimientos y el contacto directo con las situaciones que requieren solución.
-



Según la revista **Harvard Business Review** **Fatzenbach y Swith**. Dicen que los equipos tienen roles de liderazgo compartidos, responsabilidad individual y colectiva, propósitos específicos que el propio equipo desarrolla, productos de trabajo colectivos. Que promueven las discusiones abiertas y reuniones para resolver problemas, mide su desempeño a través de los resultados propios del equipo.

- Desde mi punto de vista personal sobre la definición de equipos, yo lo resumiría de la siguiente forma:

Un equipo es un grupo de personas que se comprometen a lograr objetivos comunes, que trabajan cordialmente y disfrutan juntos la producción de resultados de alta calidad.

#### “ **CONCEPTOS DE GRUPO** ” ( 2 )

- **ANZIEV.D.** Dice que el termino francés grupo es reciente. Proviene del italiano grupo o gruppo.
- **FOTLER PHILIPPE.** Dice, son pequeños grupos sociales cuyos miembros tienen interacción entre si con mayor frecuencia que con otros. Los miembros de los grupos son parecidos y su cercanía facilita la comunicación eficaz, pero también aportan al grupo de las nuevas ideas.

- **GROBA.E.** Define al grupo como:

Reunión espontanea y relativa estable o permanente compuesta, por un número reducido de individuos que tienen una interacción frecuente, cara a cara, intereses comunes a todos sus miembros y que reconocen a un líder.

- **LAROUSSE.** Lo define como:

Conjunto de personas o cosas reunidas en un mismo lugar.

Conjunto de seres o cosas que forman una unidad o se consideran como tal "grupo de estudiantes".

- **DIAGET.** Dice psicológicamente, el grupo es la expresión de los procesos de identificación y de reversibilidad propios de los fenómenos fundamentales de la asimilación intelectual y en particular de la asimilación reproductora o reacción circular.

- **SAPIENS.** Conceptualiza al grupo como, pluralidad de seres o cosas que constituyen un conjunto, material o mentalmente considerado.

- **FERRATER MORA.** Dice en el diccionario de filosofía lo siguiente:

Tomando el sentido amplio, la noción de grupo puede referirse a muy distintos modos de enlazar realidades; seres, clases naturales, estructuras funcionales, secuencias casuales, secuencia significativa, estructuras paradigmáticas etc.

- **DESSIER G.** Dice: que un grupo se compone de dos o mas personas que obran recíprocamente su actuación tiene carácter estable o previsible. Los miembros comparten ciertas percepciones, ideología, valores, creencias y normas, y estos intereses comunes contribuyen a que sea previsible.
- **BLEGER J.** Define al grupo como un conjunto o totalidad en la cual sus integrantes están ínter relacionados y en la que la conducta de ellos es ínter dependiente.
- **PETIT. F.** Dice que los grupos están compuestos por individuos que van descubriendo a lo largo de los días y, por lo tanto que se conocen relacionan entre si y están en estado de ínter dependencia. No solo funcional por el trabajo si no también psicológica.
- **FRISCHKNSHT.** Define al grupo como una red de procesadores individuales que comparten lenguaje, modelo y programas. Los elementos de un conjunto pueden también ser grupos, los grupos carecen de motivación, este es individual, solo pueden exhibir racionalidad.
- Mi opinión personal sobre la conceptualización de grupo se podría definir de la siguiente forma:  
Grupo es un conjunto de individuos cuyas relaciones mutuas permiten el contacto continuo, que tienen en cuenta la existencia de unos y otros, actúan de modo unitario respecto al ambiente y tienen una percepción colectiva de su unidad.

## **3.2 PROCESO DE INTEGRACION DE EQUIPOS**

### **3.2.1 EL GERENTE DE UN EQUIPO**

Este puede ser uno de los miembros del equipo o un agente para el desarrollo del mismo, pero normalmente se trata de una persona que esta a cargo. Este gerente del equipo forma un papel vital en el desarrollo de un enfoque de administración de un equipo. Esto lo vemos como un estilo muy distintivo, y que requiere del compromiso para desarrollar los recursos del grupo en vez de controlarlo como un maestro.

La administración por equipo no es una opción fácil o una abdicación de las responsabilidades. El gerente de equipo desarrolla la apertura y la toma de riesgo y al mismo tiempo trata de utilizar la energía y canalizar la creatividad.

### **3.2.2 EL PROCESO DE DESARROLLO DE EQUIPOS**

Los procesos de desarrollo de equipos, se presentan en este capítulo se enfoca al logro de un elemento, de planeación abierta y sistemática, así como la revisión de la tarea de formar equipos. Sin embargo la experiencia nos indica que el desarrollo de equipos no puede planearse

en su totalidad, ni pronosticarse a través de un enfoque rígidamente programado.

Las experiencias de equipo pueden utilizarse para guiar conductas y pronosticar las futuras necesidades.

### 3.2.3 INTEGRACION DE EQUIPOS

Los equipos representan un estilo distintivo de trabajo encaminado a canalizar el talento colectivo y la energía de la gente. Muchas organizaciones se ven confrontadas en lo externo, con entornos complejos y turbulentos, y en lo interno con lasitud y discordia .

Muchos gerentes en estas organizaciones están buscando una filosofía administrativa positiva que logre resultados útiles, y que al mismo tiempo respete las necesidades de los empleados.

¿Qué es un equipo desde el punto de vista gerencial?

A partir de la experiencia de los gerentes, se define un equipo efectivo por dos características reconocidas casi universalmente por los gerentes.

- 1.- "Los equipos efectivos producen resultados sobresalientes y tienen éxito a pesar de sus dificultades" <sup>(3)</sup>.
- 2.- Los miembros se sienten responsables por los resultados de su equipo y actúan para eliminar las dificultades que se atraviesan en su camino.

---

<sup>(3)</sup> Martínez Gerardo P. Integración de un Equipo de Trabajo Mexico IDH 1984

Los gerentes consideran que un equipo efectivo de trabajo tienen una hábil combinación de los talentos individuales apropiados con un positivo espíritu de equipo para lograr los resultados. En consecuencia, un equipo es algo más que un grupo de individuos. Es en parte una entidad emocional, cimentada en los sentimientos y las ideas de sus miembros, que activamente se preocupan por el bienestar del equipo.

### **3.2.4 ¿ QUÉ ES LA INTEGRACION DE EQUIPOS ?**

Los equipos también aprenden y sus habilidades son propiedad del grupo en su totalidad.

El proceso de crear un grupo deliberadamente se conoce como la integración del equipo. La expresión es útil porque sugiere que hay que edificar algo sustancial, que atravesará por varias etapas y que tomará tiempo completar.

Los equipos tienen que encontrar respuestas para siete preguntas:

- 1.-"¿Qué venimos a hacer aquí?
- 2.-¿Cómo nos vamos a organizar?
- 3.-¿Quién está a cargo?
- 4.-¿A quien le importa nuestro éxito?
- 5.-¿Cómo trabajamos para eliminar problemas?
- 6.-¿Cómo encajamos con otros grupos?

7.-¿Cuáles son los beneficios que necesitan los miembros de este equipo?" (4)

Estas preguntas no se contestan con un proceso de paso a paso, en la práctica, las controversias se manejan como si fueran obstáculos significativos para el progreso. Si el obstáculo se elimina con éxito, entonces el equipo se fortalece. Si el problema no se elimina, entonces el equipo sufre una regresión.

La idea de eliminar obstáculos es el instrumento mas importante en nuestro enfoque a la integración de equipos.

### **3.2.5 ETAPAS DE LA INTEGRACION DE EQUIPOS**

Los equipos tienen un proceso de crecimiento que se puede comprender y describir, aunque las etapas en la integración de equipos no sigue un secuencia evolutiva de paso a paso.

#### **PRIMERA ETAPA: LAS PRUEBAS**

Las personas reaccionan en forma muy diferente al desafío de conocer nuevos colegas.

Algunos están temerosos, les sudan las manos y se les seca la boca. Mientras que otros están ansiosos por encontrar las oportunidades de emoción, logro y desafío. También puede haber uno que otro , que son evasivos, que están molestos, que buscan atención o que están apáticos. Las combinaciones posibles son ilimitadas.

Cada persona esa tratando de contestar una pregunta personal:

¿En que forma pertenezco yo a este grupo? Cada persona procede en formas convencionales y personales para no involucrarse con otros.

Conforme el equipo se va integrando, hay un aumento gradual de intercambio personal y contacto. Cada persona trata de investigar algo sobre las otras, tratando de descubrir actitudes, valores, estilo y la disposición de otras personas para realizar ese contacto. Este proceso de prueba continua hasta que cada persona toma una decisión respecto al tipo de involucramiento.

En esta etapa el equipo puede dar la apariencia de que actúa efectivamente, avanzando en sus tareas y entablando lo que parece ser amable camaradería entre sus miembros sin embargo, la condición casi siempre es solo superficial ya que la efectividad inicial proviene de actitudes y capacitación que se han establecido antes de que se formará el equipo.

## **SEGUNDA ETAPA: LA LUCHA INTERNA.**

Conforme el equipos se fortalece, se hace necesario escoger las relaciones personales de poder e influencia, el gerente del equipo tiene autoridad particular porque la organización ha reconocido la importancia de su contradicción, sin embargo este es un puesto especial que hay que ganar, en esta etapa el equipo tiene que decidir en que formas va operar.



En esencia todos los aspectos se refieren al control y hay tres preguntas predominantes:

1. ¿ Quién estimula al equipo ?
2. ¿ Cómo se ejerce ese control ?
3. ¿ Qué les sucede a los que infringen ?

el equipo debe de encontrar la respuesta para cada una de estas preguntas, si desea avanzar.

Algunos equipos no logran encontrar una forma satisfactoria de manejar o controlar las dificultades. Esto actúa como obstáculo permanente y aunque parezca que el equipo ha avanzado, en realidad hay una debilidad fundamental subyacente

### **TERCER ETAPA: EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN.**

Después de una solución exitosa de los aspectos que giran alrededor del control, el equipo comienza a tocar su trabajo con energía renovada, el apoyo e interés de todos sus miembros, el trabajo en equipo debe de identificarse con precisión y se debe discutir y medir la contribución.

En esta etapa el equipo tiene que aumentar su capacidad para manejar problemas con creatividad, flexibilidad y efectividad.

El organizarse inminentemente toma tiempo. Las personas se deben de compartir los enfoques para la solución de problemas en forma tal, que se establezcan disciplinas consistentes y objetivos rigurosamente claros.

#### **CUARTA ETAPA: PROXIMIDAD MADURA.**

Los miembros de un equipo totalmente establecidos desarrollan una relación y proximidad. Los miembros del equipo están preparados para esforzarse por sus colegas y a disfrutar con ellos, que es algo típico.

La información es un aspecto clave del equipo en esta etapa, pero se basa en una consideración positiva por cada miembro del equipo. Las funciones de los miembros del equipo han quedado identificadas y su contribución está diferenciada.

Se han dado pasos definitivos para alcanzar la función y contribución que el equipo desempeña en la organización. Un equipo maduro no permite que se le asigne una tarea redundante o vaga, influirá sobre otros para que brinden el reconocimiento y apoyo necesario.

#### **3.2.6 LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL.**

La administración ha redescubierto la idea Semiolvidada, de que el individuo es crucial para dirigir y mantener decisiones, servicios, habilidades o energía. La creencia en la sacrosanta superioridad del jefe institucional se está debilitando en vista de que las fuerzas sociales debilitan la autoridad, el individuo ahora tiene que formar

parte de una administración que intente combinar los objetivos amplios de la organización con las aspiraciones individuales.

La importancia de los individuos en la organización se ve realizada por los cambio políticos, los requerimientos legales, sobre todo, por una conciencia creciente de que cada persona tiene potencial y puede elegir.

Ahora las personas recaben una mayor educación son más libres y menos románticas acerca del ideal de progreso. Están menos dispuestas a trabajar con diligencia y con forme a las reglas. Tradicionalmente los gerentes han dependido de esta disposición para manejar situaciones. Esto se hace mas claro aun, si examinamos ese papel en un nivel administrativo, el papel del supervisor claramente muestra como funciona estos cambios de actitudes hacia el trabajo, la educación, la tecnología, y el estilo de una vida que resulta en más tensión y más estrés. El resultado que se espera del supervisor es que produzca consistentemente mejoras, mientras que, casi sin excepción, cada nueva tendencia social y tecnológica dificulta más la vida.

El costo de la acción industrial frecuentemente es tan elevado que los altos directivos se ven obligados a usar una política de buscar arreglos pacíficos ha aspectos aparentemente menos importantes como es la disciplina. Por supuesto, esto es un paso lógico desde su punto de vista, pero las consecuencias para el supervisor, la persona que

supuestamente debe de mantener la disciplina, frecuentemente son devastadoras.

Los supervisores se están preguntando cual debe de ser su papel esta notando que su papel debe juzgarse en forma diferente, ya no son los lideres militares oráculos del estilo gerencial de la administración. La gerencia se ve influenciada por personas que predicán la confianza, apertura, comprensión y participación, sin embargo estos nuevos estilos de administración requieren de mayor fuerza personal y mas habilidades que antes y cualquier gerente que las adopte sin tener suficiente comprensión y preocupación por las personas tendera a fracasar.

Los supervisores que usan el enfoque de integración de equipos tienen una filosofía de guía más clara , más potente y practica. Y como consecuencia, desarrollan habilidades que les permiten aumentar la apertura, compromiso y capacidad para resolver problemas en su trabajo de equipo. El trabajo realizado para integrar un espíritu de equipo positivo fructifica en forma de buena voluntad.

El desarrollo de un equipo gerencial que incluya a supervisores del trabajo de equipo le brinda a cada supervisor el doble rol de gerente del equipo y miembro del mismo.

La participación de los supervisores en los dos equipos nos ofrecen en el marco de referencia más practico para resolver problemas conforme ocurran y minimizar los efectos destructivos de los problemas.

### 3.2.7 MOTIVOS PARA LA INTEGRACION DE EQUIPOS

Es importante comprender los motivos que las personas tienen para iniciar la integración de equipos en la organización. Algunos gerentes que tienen la intención positiva y que tienen posibilidades de éxito menciona los siguientes puntos:

- " Un gerente que acaba de ser nombrado y que quiere lograr una rápida aceptación en un grupo establecido.
- Un gerente pragmático que desea usar la integración de equipos para avanzar una administración basada en el enfoque más abierto a la solución de problemas.
- Un gerente que confronta nuevos desafíos y demandas que necesita la creatividad y el compromiso de aquellos que realizan el trabajo.
- Un gerente que confronta problemas de compromiso, relaciones o falta de claridad y que tiene que acabar con los problemas " (5)

En ocasiones la integración de equipos se adopta por razones negativas y con frecuencia los resultados son pocos satisfactorios, por ejemplo:

- La integración de equipos podrá iniciarse como resultado de una instrucción remota de la parte directiva, sin el apoyo de aquellos que están directamente involucrados.

---

<sup>15</sup> Idem Pag.

- Un gerente puede emprender la integración de un equipo con la intención de aumentar su capacidad de manipulación y control. Esto va en contra de los valores que son los cimientos del enfoque de integración de equipos.

El proceso de integrar lazos entre las personas para lograr resultados que sean importantes para ellos es básico, para el enfoque de equipos. El principal requerimiento que debe cumplirse antes de iniciar un programa de integración de equipos, es que todos los miembros del equipo hayan decidido libremente emprender los pasos que requieren el desarrollo.

### **3.2.8 BENEFICIOS DE LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS.**

El equipo de trabajo es potencialmente la herramienta más flexible y poderosa que conoce la humanidad, puede apoyar una estrategia gerencial positiva en las siguientes formas:

- **Manejo de la complejidad:**

La gama de recursos disponibles para el equipo permite un manejo creativo de las situaciones complejas

- **Respuesta rápida.**

Los equipos bien desarrollados son capaces de responder rápida y energéticamente.

- **Alta motivación**

El equipo responde a la necesidad que cada individuo experimenta de tener una importancia personal.

- **Decisiones de mucha calidad.**

Los equipos maduros son capaces de tomar decisiones de mayor calidad, que el individuo más brillante, por sí solo.

- **Fuerza colectiva.**

Con frecuencia los individuos piensan que es difícil influenciar a las organizaciones y tener un impacto fuera de su área inmediata.

### **3.2.9 ¿Quién puede beneficiarse con la integración de equipos ?**

La integración de equipos lleva tiempo y puede resultar costoso. Es importante identificar como usar el enfoque para que de resultados benéficos.

- **Individuos.**

Los individuos pueden desarrollar sus habilidades personales a través de las experiencias en la integración de equipos. Se vuelven más competentes para trabajar con otros eficazmente, para resolver problemas. La integración de equipos amplía el concepto del liderazgo y posibilita la práctica de desarrollar un clima de apoyo abierto.

### ● **Equipos de alta dirección.**

Los equipos de altos directivos con frecuencia son el enlace principal entre las organizaciones y su entorno externo. Ellos deben de evaluar lo que esta sucediendo haya afuera, pronosticar los efectos que esto tenga en la organización en su totalidad y tomar sus decisiones difíciles relativas a las respuestas de la organización.

Los altos directivos deben unirse efectivamente con otras personas en la organización para asegurar que las metas más amplias se traducen en una actividad enfocada y enérgica.

La mayor parte de los altos directivos son supervivientes, ellos se cuidan solos y tienen cuidado acerca de la gente en quien confiar.

### ● **Equipos gerenciales.**

Los equipos gerenciales normalmente un gerente y aquellos que reportan a el son los que emprenden la integración de equipos.

Estos equipos son relativamente estables y manejan una amplia variedad de tareas y el manejo de una fabrica, departamento o instalación de servicios.

La calidad de las relaciones entre los miembros del equipo puede afectar a un gran numero de personas que ven hacia el equipo, para que les brinden una dirección clara y enérgica.

Es necesario que los gerentes de proyecto conjunten una mezcla de habilidades que haga posible el manejo técnico del proyecto,



también tiene que crear suficiente impulso y entusiasmo para completar el proyecto.

- **Equipos Representativos y Comités.**

Los miembros de los comités representan un grupo de interés o se asignan al mismo para aportar habilidades o enfoques particulares. En parte, su función es defensiva , ver que no se perjudique el equipo de casa y, de preferencia que se realice. Además los miembros deben de contribuir a la tarea de comité que puede ser compleja y difícil de hacer progresar.

Un remedio es desarrollar al comité como un equipo temporal que resuelve los aspectos que bloquean su progreso y funcionan eficazmente hacia metas mutuamente aceptadas y explícitas.

- **Grupos de Trabajo.**

Una solución es utilizar el concepto de equipo a nivel de supervisión. Esto enfatiza una mayor participación y democracia en un lugar de trabajo con la meta general de canalizar una mayor parte de la energía creativa de las personas hacia el mejoramiento de la organización , en vez de bloquear su progreso.

- **Especialistas en desarrollo Gerencial.**

Aquellos involucrados en el desarrollo del recurso gerencial en las organizaciones constantemente están buscando formas de ampliar

ideas, desarrollar habilidades útiles y fomentar un enfoque asertivo y positivo, a la organización.

Los especialistas en desarrollo gerencial pueden realizar su autodesarrollo para actuar como instructores en los métodos de integración de equipos y como asesores internos para aquellos gerentes que están aplicando las tendencias de integración a su propio personal.

### **3.2.10 Como iniciar la integración de equipos.**

La integración de equipos requieren de una persona o pequeño grupo que promueva el proceso de integración de equipos con energía y visión. El catalizador podría ser un gerente, uno de los miembros del equipo, o un especialista de la compañía, o un gerente de cambio externo.

Desde el inicio una cosa esta clara: la integración de equipos es un proceso de desarrollo y cambio, aquellos que lo intenten deben de tener una teoría personal de cómo lograr el cambio con eficacia. Esto resulta especialmente importante para la persona que actúa como catalizador. El termino teoría del cambio puede crear tensión innecesaria en las personas que tendrán que captar el contenido de gruesos volúmenes.

Los datos más valiosas vendrán de su propia experiencia esta es información que se ha puesto ha prueba una y otra vez en su propio

entorno. Su propia teoría sobre el cambio deberá expresarse en términos fácilmente comprensibles para usted y sus colegas.

## **EL PROCESO DE CAMBIO**

Los cambios básicamente son nuevas experiencias y decisiones de las personas.

- El individuo debe sentir la necesidad de comportarse diferente.
- La retroalimentación del grupo permite a las personas tener un punto de vista de los demás.
- Autoevaluación del desarrollo y experimentos con un nuevo enfoque de su experiencia y conducta.
- Coincidir en nuevas formas de operación e implementarlas

Frecuentemente se dice que la práctica hace al maestro, pero sería mas preciso decir que si bien la práctica no necesariamente hace al maestro, si hace que esta se vuelva permanente.

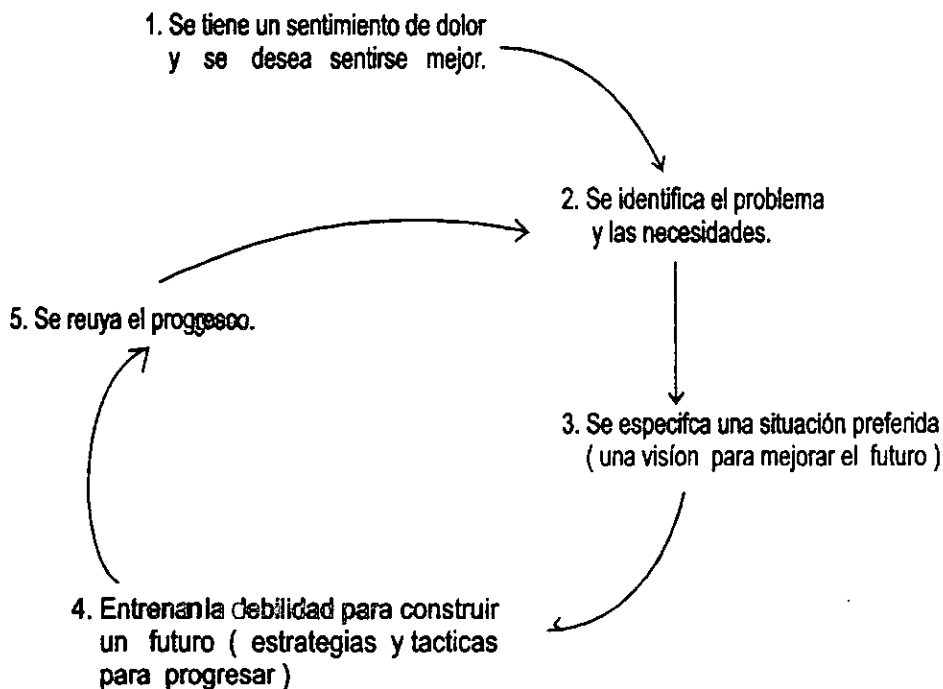
## **EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE EQUIPOS**

### **Pasos en el manejo del cambio**

El enfoque de paso a paso hacia el cambio, puede ayudar al equipo a trabajar metódicamente y evitar la omisión de etapas importantes, la

observación práctica sugiere cinco pasos que son importantes para manejar el cambio. (Ver figura No. 3.1)

Figura 3.1 "Etapas para el cambio" ( 6 )



**PRIMER PASO: el deseo de sentirse bien.**

- El cambio de efectivo inicia con la conciencia de que las cosas no andan bien o que existan riesgos en el futuro.

En esta etapa inicial los sentimientos juegan un papel muy importante.

**SEGUNDO PASO: La identificación del problema y sus necesidades.**

- Un gerente que intenta diagnosticar el problema podría asemejarse a un técnico en televisión que trate de reparar una falla internamente, debido a esta dificultad para observar, las evaluaciones superficiales a veces no logran identificar la causa de los problemas.

El análisis técnico de los problemas debe de complementarse por un reconocimiento emocional de su importancia.

**TERCER PASO: Especificar la situación preferida.**

- El manejo de la organización y los cambios del equipo, se parece mucho a hacer un viaje; es importante saber con claridad hacia donde queremos ir. una forma de hacerlo es proyectar su imaginación hacia adelante preguntándose ¿Qué es lo que yo quiero que suceda con este equipo en un año?. si usted se concentra en lo que desea que suceda, esto le ayudara a edificar la visión del futuro.

#### **CUARTO PASO: el tratamiento de los males para edificar el futuro.**

- Una vez que se ha aclarado la visión que el equipo tiene del futuro este debe elaborarse hasta que se pueda expresarse en términos de objetivos.

Una vez que se han declarado los objetivos, se pueden enfocar las estrategias y tácticas. Hay muchos tratamientos para los cuales el equipo y la organización, y no todos pueden administrarse a la vez

#### **QUINTO PASO: revisión del progreso**

- Considerando que es muy difícil tener una relación y perder el impulso o dirección, debe de hacerse un monitoreo del esfuerzo del cambio. Se debe de hacer una cuidadosa revisión del progreso, utilizando mecanismos tales como: juntas regulares, responsabilidades claramente definidas, discusiones abiertas y personas ajenas que actúen como espejos que reflejan el comportamiento del grupo.

#### **MODELOS DE PROGRESO.**

Los miembros del grupo avanzan por un proceso psicodinámico de tres etapas para satisfacer sus necesidades básicas al entrar en una relación personal (" WILL SCHUTZ, pionero de la dinámica grupal " )<sup>(7)</sup>

##### **1 .La inclusión (¿ soy parte de este grupo ?)**

---

<sup>(7)</sup> \* Johanse Robert, Sirbet David el Impacto de tecnología en los equipos de trabajo \* ediciones Wesley Iberoamérica 1993

**2 .El control** ( ¿cuál será mi papel y mi nivel jerárquico? )

**3 .El afecto** ( ¿obtendré la satisfacción emocional que deseo de este grupo ? ).

**“ Drexien con Jack Marvin Weiscorg ”.** Declaran en el desarrollo de un modelo practico de formación de equipos en cuatro pasos:

los grupos deben de resolver las cuatro inquietudes en este orden:

1 . ¿ Por qué estoy aquí ?

2 . ¿ Quiénes son ustedes y que me solicitan ?

3 . ¿ Qué estamos haciendo ?

4 . ¿ Cómo lo haremos ?

**BRUSE TUKMAN .** Divide la formación de grupos en cuatro etapas:

1 .formación ( un grupo se reúne y establece quienes serán sus integrantes ).

2 . Tormenta ( lucha por el control de las funciones )

3 .Elaboración de normas ( establecimiento de acuerdos y metas claras).

4 .Desempeño ( realización del trabajo ).

### **3.3 . ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA FORMACIÓN DE EQUIPOS.**

---

### **3.3.1 OBJETIVOS .**

Para muchos directores la integración de equipos puede ser una técnica bastante oscura y confusa. Es útil contar con un planteamiento por escrito de los objetivos preliminares. Objetivos que el equipo verificara en conjunto en una etapa preliminar. Uno de los objetivos para muchos de los equipos es el desarrollo de una visión común de hacia donde se dirige el grupo. Consta de la evaluación de los tipos de fuerzas que impartan al grupo i la forma de lo que se presentara más adelante. En este caso se necesita herramientas para analizar y resolver problemas y situaciones.

Es probable que los grupos gerenciales carezcan de habilidades para recabar y mostrar datos en una forma en que puedan utilizarse eficazmente para tomar decisiones.

Es común que en las sesiones de integración de equipos se hagan planteamientos que son demasiado profundos para ser evaluados de inmediato o para los cuales se precisen datos adicionales. Uno de los resultados importantes de una sección de integración de equipos es la identificación de los mecanismos con los cuales el grupo continuara trabajando a fin de resolver asuntos .

Es preciso trabajar, aclarar y resolver estos problemas como parte del proceso de trabajo de este equipo. Algunos objetivos incluirán tares, otros la organización y algunos abordaran los procesos grupales.

### **3.4.1 Características de un equipo eficaz.**



No se puede medir la eficacia del equipo con la precisión de un reloj digital en virtud de la importancia obvia de sus propias normas en esta sección trata de la forma en que usted puede evaluar la eficacia y el nivel de madures de un equipo. En esta sección se abordan las características de un equipo eficaz y desarrollo y se intenta fijar normas y esclarecer pensamientos, la expresión " Buen trabajo de equipo " puede convertirse fácilmente en una frase vacía de ahí que trataremos de evitar ser imprecisos o sobre teóricos.

En la búsqueda de las características de un equipo eficaz hemos identificado doce de ellas, las llamamos generadores dado que pueden liberar energía y darle al equipo la capacidad de realización. Cuando no funciona un generador, impide el crecimiento del equipo inhibe su eficacia. A esta inhibición la denominamos bloque o bloqueo.

Definimos un equipo desarrollados, aquel que posee " los doce generadores en un grado satisfactorios ". (8)

Un equipo maduro y eficaz se fortaleció con enorme cuidado se resolvieron los problemas, se profundizaron las relaciones y se esclarecieron las funciones al examinar equipos que han logrado el éxito vemos que alcanzaron un avance definitivo en las siguientes áreas precisas.

## **1 Liderazgo adecuado.**

---

<sup>8)</sup> Idem Pag.

El director de equipo cuanta con las aptitudes y la intención para desarrollar un enfoque de equipo y dedica tiempo a actividades de fortalecimiento del equipo. La dirección del equipo se contempla como una función compartida,

## **2 Membresía idónea**

Los miembros del equipo tienen la capacidad y aptitud individuales para aportar la " mezcla " de aptitudes y características que suministran equilibrio adecuado.

## **3 Compromiso con el equipo.**

Los miembros del equipo tienen un sentido del compromiso individual con los fines y propósitos del equipo.

Están dispuestos a dedicar energía para robustecer el equipo y apoyar a otros miembros del mismo.

## **4 Atmósfera constructiva.**

El equipo desarrolla un clima en el cual la gente se sienta relajada, capaz de directa y abierta y preparada para correr riesgos .

## **5 Inquietud de realización.**

El equipo tiene objetivos claros, los cuales se consideran que valen la pena. Fijan metas de desempeño que parecen ser exageradas, pero que pueden lograrse.

**8 Procedimientos de equipo bien organizados.**

Definición clara de las funciones como, desarrollo adecuado de patrones de comunicación, los procedimientos administrativos apoyan un enfoque de equipo.

**9 Criticas sin resentimientos.**

Se examinan los errores y las debilidades del equipo e individuales, sin ataques personales, a fin de permitir que el equipo aprenda de su experiencia.

**10 Individuos bien desarrollados.**

Los miembros del equipo se desarrollan en forma deliberada y el equipo puede hacer frente a fuertes aportaciones individuales.

**11 Fuerza creativa.**

El equipo tiene la capacidad de crear nuevas ideas valiéndose de las interacciones de sus miembros, se realiza un seguimiento de las nuevas ideas hacia la acción.

**12 Relaciones intergrupales positivas.**

Las relaciones con otros equipos se desarrollan sistemáticamente a fin de proporcionar un contacto personal abierto e identificar donde el trabajo conjunto lograra su comprensión máxima.

## **Eficacia del equipo.**

Un equipo necesita tener las siguientes condiciones para triunfar:

- **Eficacia de la tarea:**

Las habilidades y métodos para realizar eficazmente una tarea.

- **Buena atmósfera grupal:**

Una atmósfera o clima que estimule y valore las aportaciones hechas por los miembros del equipo.

- **Falta total ( o una pequeña cantidad ) de comportamientos destructivos:**

Las acciones o conductas que retrasan al grupo, pueden alejarlo de sus objetivos, y causar problemas entre sus miembros .

## **HABILIDADES DE UN EQUIPO EFICAZ.**

" ciertas habilidades del equipo, tomadas en conjunto, hacen una definición útil de un proceso eficaz. Las habilidades son: " (9)

- Clara definición de los objetivos.
- Establecimiento de criterios para cuantificar la eficacia.
- Técnicas de información y análisis.

---

<sup>9</sup> Idem Pag

- Generación de alternativas para la acción.
- Planeación global.
- Acción energética.
- Revisión cuidadosa y abierta del rendimiento.
- Control adecuado.
- escuchar activamente

un equipo eficaz habrá pulido sus métodos de trabajo a fin de que estos se convierta en una disciplina. El equipo empieza a moverse rápidamente y mantiene un ritmo acelerado pero su alto nivel de atención personal y economía de expresión significa que se examinan los aspectos pertinentes. Los miembros individuales desarrollan habilidades personales que son apreciadas y aprovechadas por el equipo.

### **3.5 Atmósfera del equipo**

Las directrices según las cuales funciona un equipo casi nunca están por escrito, se comprenden bien. Después de transcurrido un tiempo, estas se hacen habituales y se transfieren a los nuevos miembros del equipo. La amalgama de tradiciones, hábitos, relaciones, prácticas, reglas, creencias y actitudes que se vuelven características de un equipo se denomina su atmósfera.

Gran parte de la responsabilidad para establecer la atmósfera de un grupo recae en aquellos que tienen autoridad en el equipo. Sin embargo puesto que la autoridad proviene de varias fuentes es preciso arreglar las cuestiones de autoridad a fin de contar con una definición congruente del comportamiento que se espera de los miembros del equipo.

### **3.5.1 CLIMA ABIERTO.**

No todos los climas del grupo propician el desarrollo de un enfoque de equipo. En fortalecimiento del equipo precisa de una atmósfera grupal de apertura. Debe de existir un nivel de apertura a fin de que los miembros del equipo puedan establecer relaciones que sean genuinas y estrechas.

La apertura tiene un impacto en las relaciones interpersonales y no es una característica que pueda lograrse o mantenerse con facilidad.

Es vital para el fortalecimiento del equipo que los miembros del mismo estén preparados a correr riesgos y sugerir iniciativas.

### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA APERTURA**

El grado de apertura de un equipo incide en su atmósfera tan profundamente que vale la pena identificar las ventajas y desventajas de un enfoque abierto.

## **VENTAJAS .**

- Evita la frustración interna.
- Se establecen relaciones personales más estrechas.
- Proporciona retroalimentación válida, permitiendo que los demás aprendan y se desarrollen.
- Libera la energía a medida que se desbloqueen los planteamientos .
- Reduce los efectos colaterales neutralizadores de la burocracia.

## **DESVENTAJAS**

- El individuo se torna más específico, de ahí que sean mas vulnerables.
- Se expone la inseguridad y puede interpretarse como debilidad.
- Otros pueden sentirse amenazadores y se tornan hostiles hacia un individuo.
- Se ventilan problemas difíciles de manejar.

### 3.5.2 CLIMA POLITICO

Los juegos psicológicos entre las personas forman parte de una lucha para controlar y reflejar la necesidad de una persona a fin de reforzar su teoría de la vida. Como un enfoque " político " a la administración del grupo el jugar juegos evita el desarrollo de una atmósfera de equipo constructiva.

Las siguientes transacciones interpersonales negativas, o juegos que se describen brevemente en la tecnología de análisis transaccional se aplican a jugadores de sexo masculino y femenino.

#### ● Repróchame...

Algunas personas se prestan al castigo psicológico, la víctima designada por si misma obtiene un reproche agudo y se retira a lamerse las herida, sintiéndose justificada al conservar una perspectiva de la vida negativa.

#### ● Si no fuese por ti...

El fracaso individual se excusa como si no hubiera sido causa o por la persona (bajo control) si no por fuerzas ajenas a ella (no bajo control).



- **Si, pero...**

Los gerentes que responden a sugerencias o ideas con la frase si (implicando una mente abierta y receptiva), pero...(que llega a destruir la idea), son los jugadores típicos.

- **Tengo demasiado trabajo...**

En este juego, el director está rodeado por montañas de trabajo, tiene papeles hasta las orejas y, finalmente se demuestra a sí mismo que no puede hacer frente a esta situación. En cierta forma, está diciendo: "Mira hice lo más que pude, pero no soy capaz de hacerlo". Este sentimiento de ser derrotado honestamente puede ser una posición cómoda de aislamiento autojustificado.

- **Llevo una vida fugaz así que...**

Esta estrategia de superioridad emana de un actitud silenciosa expresada por: yo no desprecio las cosas ni soy extravagante, así que soy mas honorable que tu .

- **No hay otra salida, así que ¿qué puedes hacer?...**

El jugador cobra su recompensa al sentirse más caritativo, sensible y abnegado que los demás.

● **Tengo una pierna postiza ¿qué puedes esperar de mí?...**

El jugador usa una característica particular (como color, acento, antecedentes, estatura) como forma de decir con mi impedimento, nadie puede esperar que yo haga las cosas bien, sentirse justificado a través del fracaso.

● **Esta bien, salvo por...**

Este es un juego pero en el cual el jugador usa algunas características negativas, como forma de menospreciar a una persona, es una técnica para lograr distancia y evita evaluar la aportación de una persona en conjunto.

● **Ya te sorprendí...**

Al encontrar una excusa para hacer sufrir a los demás, algunas personas satisfacen una necesidad en ellas mismas. Los jugadores dedicados a este juego a menudo una paciencia sobrehumana y habilidad para esperar que una víctima potencial cometa un error (incluso pueden engañar a la víctima para que cometa un error) y después caer sobre ella.

A pesar de que los juegos son la base de muchas de las interacciones entre las personas, los equipos eficaces dan un valor a las relaciones auténticas y tratan de purgar los juegos de la moneda de las interacciones.

La capacidad de hacer frente a los problemas interpersonales es una buena prueba de atmósfera de equipo. Un equipo que practica la

resolución eficaz de problemas interpersonales, combina la confrontación y la atención a puntos de vista individuales.

Es particularmente útil la habilidad de escuchar, cuando surge un desacuerdo o desintegración de comunicación entre los miembros.

### **3.6 LOGROS DE EQUIPO**

La realización eficaz de un equipo requiere objetivos claros compartidos por los miembros. Estos objetivos inciden en la vitalidad del grupo, porque enfocan la energía y suministran un medio de cuantificación, sin embargo, la generación de objetivos claros y compartidos precisa de mayor habilidad, de la que nos percatamos. Los equipos que funcionan dentro de una organización también descubren que necesitan esclarecer y validar sus objetivos con otros equipos y funciones de esa organización.

Una cosa es fijar objetivos y otra muy diferente es ponerlos en práctica. Cuando un equipo no cumple sus objetivos, es preciso que examine el proceso y solucione la sensación de fracaso antes de que esto provoque un efecto corrosivo sobre la moral. Las técnicas de la crítica pueden ayudar a convertir el fracaso en una oportunidad de desarrollo para el equipo.

En virtud de que casi todos los equipos en desarrollo experimentan depresiones o reveses en algún momento, el equipo debe ser capaz de manejar los reveses prácticos y los efectos colaterales emocionales del fracaso temporal. En este caso, la elasticidad y la innovación

constituyen tácticas adecuadas de equipo par continuar su realización, a pesar de las dificultades.

Un equipo eficaz establece altas normas de realización, las cuales, a su vez, ejercen influencia en determinar la forma en que funciona el equipo. A pesar de que alcanzan un alto nivel de desempeño es un logro personal que proporciona satisfacción, las normas se conservan mediante la presión del grupo. Así mismo, es importante trabajar como equipo al definir estándares o normas, a fin de que los niveles de desempeño se establezcan por arriba del nivel aceptable y el equipo se esfuerce por alcanzar la excelencia.

La realización debe evaluarse y recompensarse dentro del equipo. Las recompensas no tienen que ser económicas, aunque es una evasión considerar que las recompensas materiales son intrascendentes. Una recompensa para las personas que tienen un alto desempeño es un sentido de importancia y potencia personales.

Una creciente participación en la tarea de decisiones y comunicación son recompensas por si mismas. Además, se aprenden y adquieren nuevas habilidades que traen consigo una sensación de movimiento y utilidad.

Algunos equipos se preocupan mucho de su imagen, en particular si su función puede justificarse claramente a través de aportaciones concretas. Prestan una atención excesiva a las buenas relaciones publicas y no a las realizaciones tangibles. En su peor forma, esta preocupación conduce a la construcción de imperios y a la distribución

de recursos organizacionales con base en el carisma y no en la eficacia.

Los equipos altamente efectivos revisan la forma en que emplean sus recursos considerando su rendimiento sobre la inversión. Su pregunta es: ¿En que medida produce resultados nuestro trabajo?.

La revisión rigurosa de los beneficios comparados con los criterios se puede aplicar directamente a la realización del grupo y ofrece una base poderosa para incrementar la eficacia de un equipo.

### **3.7 FUNCION ORGANIZACIONAL**

Para que la aportación de un equipo valga la pena, debe ser pertinente a los objetivos de la organización en conjunto y es preciso entender dichos objetivos, dado que los mecanismos para fortalecer los objetivos organizacionales más amplios a menudo son anticuados e ineficientes, los equipos de mayor nivel deben dedicar tiempo a revisar la manera en que establecen y comunican los objetivos.

La eficacia del equipo implica el esclarecimiento y negociación de una función útil en relación con la organización en general: esto requiere de habilidades y procesos los cuales, por definición, cruzan los límites entre equipos. La importancia de este intercambio es difícil de subestimar. Los equipos que son insulares e intrincados socavan la eficacia organizacional.

Es inevitable que la organización en conjunto ejerza cierto control sobre sus partes constructivas. Sin embargo, la manera y medida del

control organizacional nunca es un aspecto nítido. Es un tema sobre el cual los gerentes de alto nivel a menudo están dispuestos a filosofar.

Cuando la dirección excesiva enajena a los individuos de su sentido de potencia, su trabajo se torna monótono y mecánico. Los movimientos de resistencia se propagan y un tema constante de conversación es: ¿No son atroces?. Por otra parte la dirección insuficiente puede provocar un paraíso de indecisión o irrelevancia enérgica. Esta fragmentación de dirección permite duplicaciones y omisiones interminables.

Es necesario que los equipos conozcan plenamente sus contribuciones a la organización total y está necesita conocer y evaluar lo que aporta cada equipo.

En este caso las preguntas pertinentes son:

- ¿Cómo se puede adecuar el equipo a la organización en conjunto?
- ¿Qué aportaciones hace el equipo al sistema organizacional?
- ¿Existen suficientes mecanismos para aclarar las funciones del equipo?

En este caso los aspectos son mas abstractos que los puntos mas tangibles de la eficacia interna del equipo.

Una organización funciona como un sistema integrado por partes entrelazadas e individuales. Su eficacia depende la forma en que cada parte interactúa con las demás a fin de producir los bienes y servicios

que están siendo creados. Algunos grupos tienen una participación mas estrecha que otros con los procesos constructivos de la organización.

En una organización manufacturera, el departamento de producción se encuentra claramente en medio del proceso fundamental. El proceso fundamental es la actividad central que genera los productos clave de la organización. En una organización manufacturera, es el proceso que genera los productos. En una organización de servicios, los procesos fundamentales dan origen a los servicios que adquiere el cliente.

Otros grupos participan en apoyo de procesos fundamentales en una forma u otra. Es importante que los miembros del equipo entiendan claramente los procesos fundamentales de la organización y el papel que desempeña el logro de productos primarios.

Pueden surgir problemas cuando se yuxtaponen los papeles asignados a los equipos en una organización, a menudo las actitudes pueden ser duplicadas por diferentes equipos sin compartir información entre ellos. Así mismo, se presentan dificultades cuando hay una diferencia demasiado marcada en las prácticas departamentales, como por ejemplo entre los departamentos de investigación y desarrollo (queremos la mejor solución técnica, ideada con las normas más altas) y los departamentos de manufactura (necesitamos el producto más sencillo empleando los materiales más baratos). Es preciso tomar medidas a fin de asegurar que los sistemas de valores y criterios elaborados por equipos se encuentren dentro de los límites amplios establecidos por la organización en conjunto.

Un dilema enfrentado por grandes organizaciones que tienen una oficina matriz o función de grupo y distintos negocios distantes se puede demostrar mediante preguntas como:

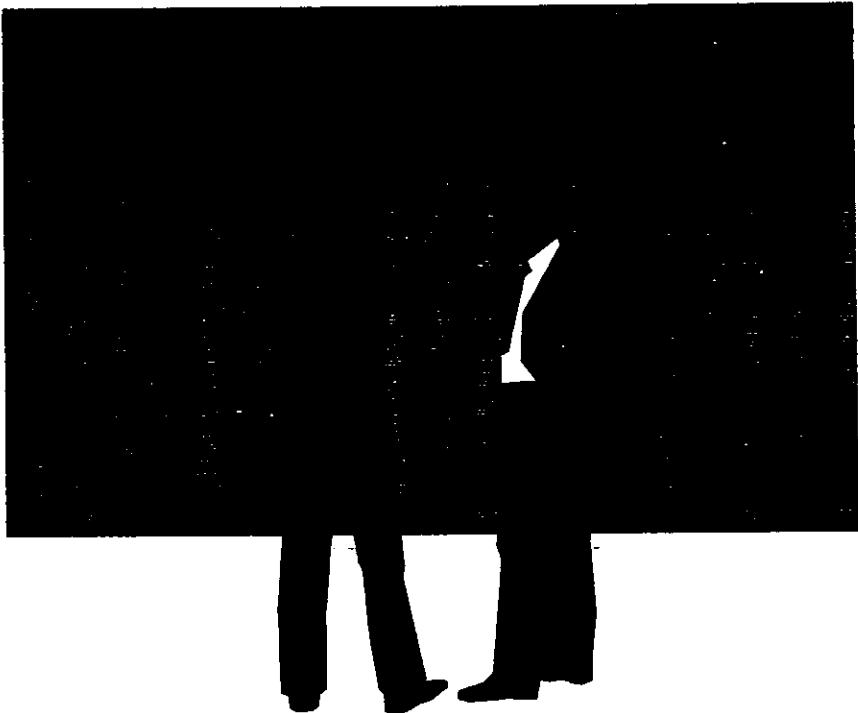
- ¿A quien prestamos nuestros servicios?
- ¿Se supone que debemos dirigir?
- ¿Controlar?
- ¿Prestar un servicio?
- ¿Intervenir por derecho?
- ¿Intervenir por solicitud?

Estas son preguntas difíciles, pero pueden aclararse a través de la idea de in proceso fundamental. En virtud de que esto solo puede definirse en las instancias superiores de la organización, los grupos de alto nivel tienen la responsabilidad particular de dedicar tiempo a adquirir las habilidades de análisis, realizar revisiones y participar con equipos subordinados para asegurar que armonicen lo más posible las metas organizacionales y del equipo.



## **CAPITULO 4**

# **SISTEMAS DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO – 9000**



## Capítulo 4

### 4.- Sistemas de calidad basados en la norma ISO – 9000

#### 4.1. Antecedentes.

En 1936 se estableció la federación internacional de asociaciones de normalización (ISA), agrupándose las asociaciones nacionales de 19 países, la federación internacional tuvo como base el establecimiento de la cooperación a nivel internacional en el campo de la normalización y principalmente la unificación de las normas nacionales de los miembros que la componían.

En 1939 algunos miembros de la ISA se separaron y en 1942 oficialmente desapareció.

En 1944 renace la ISA por intervención del comité coordinador de normas de las naciones unidas (UNSCC) que contenía las organizaciones nacionales de los 18 países aliados.

En 1946 los representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes de la UNSCC se reunieron con el fin de discutir y aprobar la formación de una nueva organización, cuyo objeto será el de facilitar la coordinación internacional, así como la unificación de las normas industriales a la vez que emitir recomendaciones concernientes a trabajos técnicos que ésta organización hiciera.

Fue en esa reunión donde 25 países participaron , que se creo la organización internacional para normalización, **ISO** que tomaría el lugar de la **ISA**, creada anteriormente.

El 24 de octubre de 1946 se aprobó en Londres Inglaterra la constitución y el reglamento de la **ISO** y se acordó que podría funcionar oficialmente hasta que 15 organizaciones , miembros lo ratificaran, lo que sucedió hasta el 23 de febrero de 1947 fecha en que se recibió el voto numero 15. La comisión eléctrica industrial internacional ( **IEC** ) fue integrada en el año de 1906 durante el congreso internacional de electrónica celebrado en EUA.

Esta organización creada para examinar el problema de la unificación de la nomenclatura de las clasificaciones de aparatos y maquinas eléctricas, convino con la **ISO** en 1947, para trabajar armónicamente con esta y hasta la fecha conserva su autonomía, trabajando en todo lo correspondiente al sector eléctrico internacional.

Ante la globalización del comercio que estamos viviendo resulta importante revisar y estar informados acerca de los requisitos y prácticas que prevalecen en otras empresas tanto nacionales como extranjeras, ya que tarde o temprano la forma de operar y atender a las diferentes partes interesadas pueden encontrar causas diferentes convirtiéndose, con el paso del tiempo en normas y exigencias que será necesario cumplir para

mantenerse competitivos y más vale estar al tanto de las normas que prevalecen en el ramo en que se encuentra su negocio.

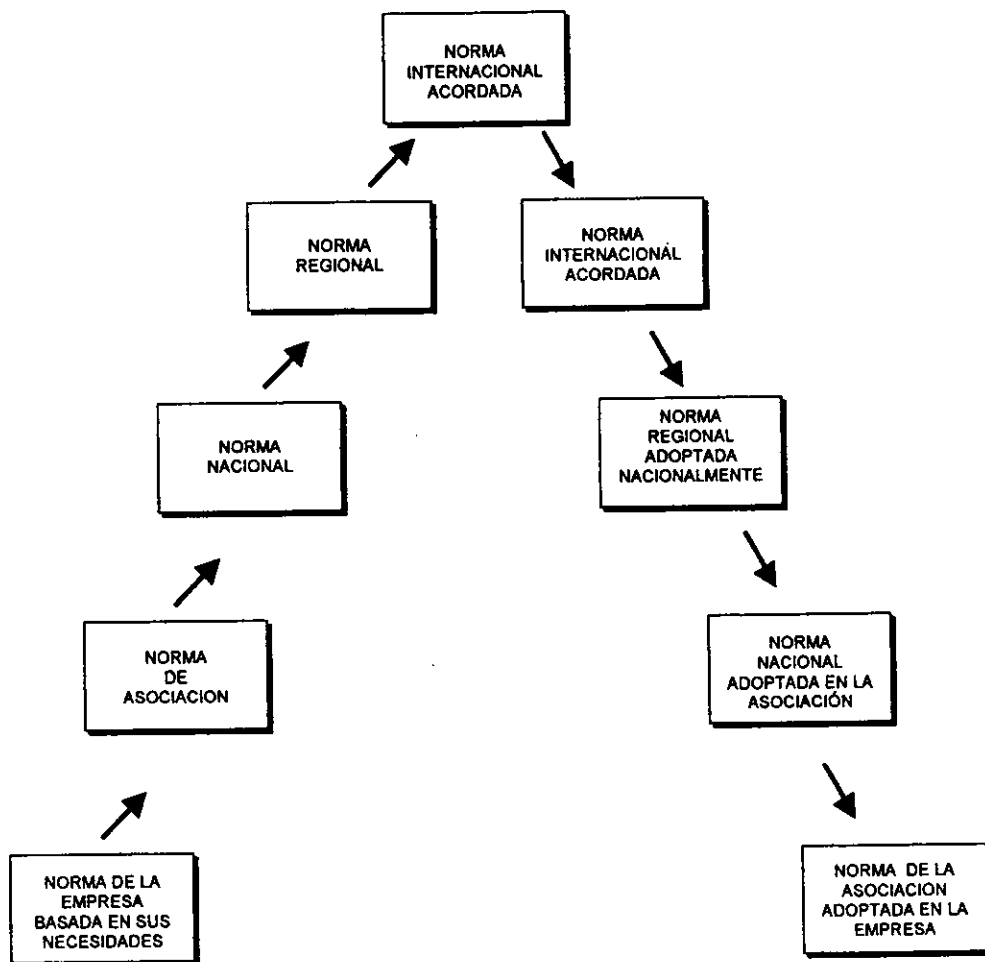
#### **4.1.1 SITUACION ACTUAL.**

Como resultado de la globalización del comercio y con la finalidad de mantener la confianza entre los productos y consumidores, y de vigilar los acuerdos establecidos para el intercambio de bienes y servicios, tanto en el ámbito nacional como extranjero, se han creado organismos nacionales e internacionales de la normalización.

En México la dirección general de normas ( **DGN** ), dependiente de la secretaria de comercio y fomento industrial, es la institución encargada de llevar a cabo esta tarea, en el nivel internacional, uno de los principales promotores de la normalización y estandarización industrial es la organización internacional de estandarización ( **International Standard Organization, ISO** ).

En el mundo moderno de los negocios la normalización o estandarización ha alcanzado diferentes niveles de actividad dentro de la empresa o institución, dentro de un país o a nivel internacional y entre países, la interacción entre los diferentes niveles cobra una importancia especial como puede verse en la Fig. 4.1

**Figura. 4.1 Relación entre normas de diferentes ámbitos de influencia. ( 1 )**



Las empresas requieren de una norma o estándar para cierto material, componente o producto y puesto que otras empresas usan los mismos bienes, se crea la demanda o necesidades de una norma o estándar del ramo ( **ASOCIACIÓN** ) y nacional que sirve como referencia para todas las empresas.

A su vez otros países usan los mismos bienes, creándose así otros estándares nacionales.

Eventualmente en comercio entre los países hace necesario el desarrollo de normas o estándares regionales, si el comercio se efectúa entre los países vecinos ( bloque comercial ) o mundiales. cuando dichas normas o estándares han sido establecidos, el proceso de adopción en cascada se inicia, ya que los países tratan de reflejar los estándares o normas internacionales reconocidas en sus normas nacionales y asociaciones y empresas que integran a su vez procuran reflejarlos en sus estándares internos.

De acuerdo con **QUALITY SYSTEMS UPDATE**, boletín mensual sobre temas relacionados con la ISO - 9000 885 empresas estadounidenses obtuvieron dicha certificación entre 1997 y 1992. Un año después la cifra había ascendido a 2709, en 1994 a 5424 y para fines del segundo trimestre de 1995 cerca de 7000.

¿ A que se debe tanto interés en la certificación ISO ?

la razón principal es que los fabricantes en la comunidad económica ( CE ) están presionando más a los proveedores para que la obtengan. Más aun no compran productos o ni siquiera aceptan proyectos para concurso de quienes no la tienen.

Otra razón es que muchas compañías consideran a la ISO - 9000 como una ventaja de comercialización, no solo es un pase para el crecimiento, también para futuros negocios en otros ramos.

#### **4.2. EVOLUCION DE LA CALIDAD**

Seguramente usted a escuchado con cierta frecuencia, los términos: "Calidad", "Control de calidad", "Calidad total", etc. y probablemente tiene sus propias ideas acerca de esos conceptos. Con el propósito de asegurar que se esta hablando de lo mismo, se tratará de precisar el significado de dichos términos, empezando por hacer una breve reseña histórica el "Movimiento de calidad".

Los conceptos y las practicas de calidad han ido cambiando a través de los años y, poco a poco, han ido mejorando y enriqueciéndose gracias a las aportaciones de numerosos estudiosos del tema y a las experiencias de dichos empresarios que han hecho de la calidad un aspecto fundamental en sus empresas.

A continuación se muestra la forma que ha evolucionado tanto los conceptos como las formas de poner en práctica la calidad.

### **ETAPA UNO: Inspeccionando el Producto.**

Con la llegada de la revolución industrial a fines del siglo pasado, se empezó a buscar la producción masiva de productos manufacturados, lo cual fue posible mediante la especialización del trabajo. Al pasar de la producción artesana a la producción masiva la calidad de los productos se vio afectada, pues al fraccionarse las tareas los operarios no se daban cuenta del modo en que su trabajo contribuía al producto final, dando por resultado un producto visiblemente defectuoso.

Al fraccionarse las tareas, se separaron las funciones de planeación y de ejecución, surgiendo de esta forma la necesidad de inspeccionar los productos fabricados, para asegurarse de lo que se hace en la realidad coincidiera con lo que se había planeado.

De esta manera surgieron los departamentos encargados de inspeccionar las materias primas, los productos en proceso y los productos terminados separando lo bueno de los malo.

La función principal de los departamentos de inspección consistían en evitar que los productos defectuosos llegaran al



cliente de acuerdo con ello, cuando había quejas de los clientes a causa de los defectos en los productos, la práctica común era llamar la atención al departamento de inspección.

De esta manera, la responsabilidad de la calidad no era de la línea de producción, sino de los inspectores. Convirtiendo, entonces los departamentos de inspección en verdaderos policías que se dedicaban a buscar a los culpables de los defectos detectados en la producción, proporcionando un ambiente que deterioraba las relaciones interpersonales.

Esto contribuyó a que se crearan ambientes de desmotivación por cansancio, apatía y aburrimiento, ya que las actividades se realizaban rutinariamente, sin que existiera un sentido de logro, permanencia y satisfacción por el trabajo.

Parecería que ésta forma de concebir la calidad, empleando principalmente inspección, lo cual se dio hace ya un siglo, en solo una curiosidad histórica, sin embargo a fines del siglo XX muchas empresas todavía basan su práctica de la calidad en los departamentos de inspección, sin querer reconocer que esa manera de pensar y actuar les impide progresar.

## **ETAPA DOS: Control Estadístico del Proceso.**

después de haber conseguido aumento substanciales en la producción el siguiente reto al cual se enfrentaron las empresas fue el conseguir que todos los productos salieran iguales.

se penso que las diferencias en cada uno de los componentes del producto eran la causa de que el producto terminado no fuera exactamente igual al otro, por tanto, si se eliminaban las diferencias que ocurrían en las fases del proceso se acabaría con las variantes en los productos terminados.

Las diferencias, entonces podían ser encontradas en la materia prima, en las habilidades de los operadores en las condiciones del equipo en los procedimientos específicos, etc.

Así el primer paso para reducir las variaciones consistía en utilizar herramientas estadísticas que permitieran saber con exactitud donde y cuando ocurrían las variaciones, que componentes del producto eran los afectados, cual era el tamaño de las variación y en que parte del proceso productivo se originaba.

Con la información resultante seria más fácil poner remedio a los problemas detectados, pues no se procedería a ciegas, sino con bases firmes.

estas herramientas no fueron utilizadas en toda la empresas si no exclusivamente en el proceso de producción y los anteriores

departamentos de inspección se convirtieron en departamentos especializados en el " **control estadístico de las variaciones en el proceso** ". Manteniendo como en la etapa anterior, la responsabilidad por la calidad del producto terminado.

Con el control de la variabilidad en el proceso de producción se dio un gran paso, pues se aumento notablemente la calidad de los productos y la productiva de las empresas. no obstante lo anterior, las soluciones seguían siendo parciales.

### **ETAPA TRES: El Aseguramiento de la Calidad.**

Con el crecimiento de la competencia entre las empresas los avances tecnológicos, la desaparición de muchas barreras de comunicación, etc., los consumidores tuvieron una posición mucha más favorable pues empezaron a contar con una gran gama de opciones en casi todas las áreas.

consecuentemente, poco a poco aprendieron a ser más exigentes, demandando no solo productos de calidad sino también facilidad de uso y de mantenimiento, rapidez en las entregas facilidad de pago, mejor atención a personal, etc. Obligando de esta forma a los empresarios a involucrar a todas las demás áreas de la empresa en la búsqueda de calidad y productividad y no tan solo al departamento de producción, tal como se había estado haciendo erróneamente.

Así el diseño de productos, la compra de insumos, Las ventas, la distribución el servicio posventa, el departamento de crédito, etc., se convirtieron en áreas se tenían que ser consideradas muy estrechamente a fin de controlar la variabilidad y de lograr la satisfacción de los clientes.

Con este enfoque, cambio radicalmente el punto de partida para realizar la planeación de la empresa.

Empezando por identificar las características del cliente y conocer sus necesidades y expectativas, de tal suerte que se pudiera diseñar un producto que cumpliera con los requerimientos identificados. Considerando de esta forma las dificultades a las que se enfrentaría el producto a lo largo del proceso productivo, empaque, etc., desde su diseño asegurándose así que se realizarían adecuadamente todas las actividades que de alguna manera tienen que ver con la satisfacción final del cliente.

Con esta nueva mentalidad de servir al cliente, había muchas que era preciso controlar pero que no dependían directamente de las propias empresas como las materias primas y otros servicios externos se hizo necesario extender esta estrategia a los proveedores, mediante métodos que aseguraran que sus productos o servicios fueran siempre los que las empresas requerían para dar satisfacción a sus clientes.

La tarea de coordinar todas estas actividades fue encomendada al departamento de calidad.

Concluyendo que de conseguirse todo lo anterior, se facilitaba el trabajo de producción, se ahorraba tiempo y dinero, se evitaban quejas y devoluciones y sobre todo se ofrecían productos de calidad que tenían más probabilidades de lograr el liderazgo en su mercado.

En los años 50 a esta forma de alcanzar la calidad, comprometiéndolo a todos los departamentos que intervienen en el proceso productivo se le llamo aseguramiento de calidad.

#### **ETAPA CUATRO: La calidad como estrategia del negocio.**

Ya en la etapa de " aseguramiento de calidad " se tomo conciencia de la importancia de involucrar a todas las partes de la empresa para garantizar la calidad de los productos o servicios.

Para lograrlo era preciso coordinar los esfuerzos entre las distintas áreas y esa tarea se le asignaba a un departamento técnico de calidad. Sin embargo, su responsabilidad era, precisamente de tipo técnico y muchas veces no lograba satisfactoriamente conseguir sus propósitos pues las razones por las que algunas áreas o personas de la empresa no se comprometían en el esfuerzo por la calidad no eran siempre de tipo técnico, sino de otra naturaleza que exigía la intervención de

la cabeza de la empresa. De esta manera, en la actualidad se a hecho indispensable involucrar al director como el principal responsable de promover y de coordinar los esfuerzos de toda la empresa hacia la calidad.

De esta manera el esfuerzo por el mejoramiento continuo ya no tiene que ser esporádico o aislado, si no que debe ser **sistemático** y debe formar parte de los planes estratégicos de la empresa. Lo que en la actualidad se busca es que los planes de la empresa en si mismos contemplen las estrategias para un mejoramiento continuo.

Con esta manera de enfocar el asunto de la calidad el empresario, director de la empresa es el único que puede ser líder de una manera eficiente los esfuerzos de mejoramiento continuo. Ahora bien, dicho liderazgo no sólo tiene que ser formar si no demostrarse con hechos de manera que los colaboradores puedan ver en su director un compromiso autentico y profundo con la implantación del proceso de mejoramiento continuo en todos los niveles.

En la actual etapa histórica del movimiento de la calidad también se ha caído en la cuenta de que cuando los intentos de implantar un proceso de mejora continua surgen como ordenes de " arriba " los resultados deseados no se han conseguido o, en el mejor de los casos, han sido muy limitados, buscando formas de

mejorar los resultados, se ha llegado a la convicción de que todos los integrantes de la empresa son los que deben planear las acciones de mejora, llevarlas a la práctica, evaluar y estandarizarlas. Por lo tanto, ante el papel tan importante que a ellos les toca desempeñar, ha quedado muy clara la necesidad de su compromiso y de participación para asegurar resultados exitosos.

En esta etapa del movimiento de la calidad se ha constatado que, para que toda la gente participe de una manera realmente eficiente en las acciones de mejora, es preciso que pueda y que quiera hacerlo. Para que pueda participar es preciso que sepa como hacerlo, por lo tanto, el director en su carácter de líder, se convierte en un promotor de la capacitación de los empleados. Por otro lado, para que la gente quiera participar es preciso que este adecuadamente motivada, es decir que sus esfuerzos de mejora sean reconocidos y que llegue a experimentar una verdadera sensación de logro. En este sentido el director se convierte también en un promotor de sistemas adecuados de motivación, que hagan participar de una manera real, de los beneficios obtenidos gracias a los esfuerzos de mejoramiento continuo a todas las personas que contribuyeron a ese mejoramiento.

Quienes han implantado procesos de mejoramiento continuo en sus empresas se han convencido, gracias a sus experiencias,

de que si se repiten las acciones exitosas es mas probable de que los efectos positivos se mantengan a través del tiempo.

Parte de la práctica ha sido poner los acuerdos por escrito a fin de tenerlos como puntos de referencia para evaluar el trabajo o para capacitar a nuevos elementos en esas tareas.

Pero como las intenciones y planes, por mejores que sean, pueden fallar, se ha visto la necesidad de que el director junto con sus colaboradores más cercanos, den un atento seguimiento a las acciones de mejora para saber con certeza si los resultados obtenidos realmente están contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Por otro lado este compromiso de dar seguimiento a las acciones de mejoramiento permite al director ejercer permanentemente el liderazgo de la empresa, dándole la ocasión de identificar nuevas áreas de oportunidad y acción de mejora.

La realización sistemática de todas estas actividades por parte del director y todos los integrantes de la empresa establecen las condiciones para crear una cultura de mejoramiento continuo que garantizara la competitividad de la empresa.



Figura. 4.2 Historia del movimiento de la calidad.

Etapa del movimiento de calidad	inspección	Control Estadístico del Proceso	Aseguramiento de calidad	La calidad como estrategia de negocio
Periodo	Revolución industrial. ( 1929 )	1930 - 1949	1950 - 1979	1980 - a la fecha ( mejora continua )
¿ Qué busca la calidad ?	Evitar que los productos defectuosos lleguen al consumidor	Uniformar el producto final	Satisfacer los requerimientos del cliente, costo beneficio involucrando todo el proceso productivo.	Que la empresa se mantenga competitiva.
¿ Cómo se logra la calidad ?	Detectando productos defectuosos y separarlos.	Identificando la causas de los defectos y controladas.	Asegurando la calidad en todas las áreas que intervienen en el proceso productivo.	Realizando acciones de mejora orientada al logro de los objetivos <b>estrategias</b> de la empresa
¿ Qué métodos se utilizan ?	Estandares y mediciones.	Herramientas Estadísticas.	Análisis de la organización como un todo.	Involucramiento de todo el personal en la planeación, ejecución, evaluación y ajuste de la estrategia de mejora de la empresa.
¿ Quién es responsable ?	Departamento de inspección	Departamentos de control de calidad y manufactura	Todos los departamentos de la empresa	El director de la empresa lidere el esfuerzo de todos.
¿ Cuál es el lema ?	La calidad se inspecciona. Se inspecciona sobre producto terminado ( no es preventivo ) Mucho personal para inspeccionar.	La calidad se "controla" Control de variables de calidad. Actuar sobre el proceso. No se ve la realidad del cliente.	La calidad "se diseña" Inspección, planeación, Programación, Personal, Homologación cliente, Mejoramiento y Prevención, Entorno, Personal.	La calidad "se administra" ( uso eficiente de los recursos )

### **4.3 Conceptos y definiciones del sistema de calidad.**

#### **Calidad.**

Conjunto de características de un producto o servicio de una empresa, que le permiten satisfacer las necesidades y expectativas actuales de todas las partes interesadas de dicha empresa.

Un sistema de calidad basado en la norma **ISO – 9000**, es un sistema que primordialmente, permite asegurar que las especificaciones de un producto, se cumplirán, tal seguridad puede brindarse aún antes de iniciar la producción, siempre y cuando la empresa cuente con la implantación de un sistema de este tipo.

#### **Control de Calidad.**

Técnicas y actividades operacionales que son usadas para cumplir con las especificaciones de calidad.

#### **Aseguramiento de Calidad.**

Conjunto de planes y acciones sistemáticas necesarias para proporcionar una adecuada confianza de que el producto o servicio satisficiera las especificaciones de calidad.

#### **Mejora Continua.**

Monitoreo y verificación continua del estado y avance de planes de trabajo, establecidos para el logro de objetivos específicos, de tal forma que se corrija cualquier acción que aleje o se desvíe del objetivo inicialmente planteado.

**ISO** Son iniciales en ingles de la organización internacional de estandarización con sede en **Ginebra Suiza** que integra a los organismos nacionales de normas de la comunidad europea y más de 91 países incluyendo México. <sup>(1)</sup>

**ISO - 9000** Es una serie de cinco normas internacionales sobre aseguramiento de calidad. Emitidas en 1988 por ISO y actualizadas en 1994, cuyo cumplimiento demuestra que una empresa aplica los principios de las normas como base de administración de un sistema de calidad. La serie es revisada por un comité cada 5 Años para mantenerlas actualizadas de acuerdo al desarrollo de los sistemas de calidad mundiales.

De la norma NMC CC2 de la **Dirección General de Normas** ( equivalente a ISO - 9000 ) surgen las siguientes correspondencias entre las normas de la serie.

#### **Norma ISO - 9001**

Este modelo es aplicable para aquellas compañías que necesitan asegurarle a sus clientes, que la calidad con la que cumplen los requerimientos, es satisfactoria durante todo el ciclo productivo.

---

<sup>(1)</sup> López Miguel Angel, Aseguramiento de calidad, basado en la norma ISO - 9000  
<sup>(2)</sup> retos y riegos de localidad total pag. 121

### **Desde el diseño hasta el servicio.**

Esta norma aplica de manera fundamental cuando existe un contrato que requiere un dueño específico y cuando los requerimientos del producto son establecidos en términos de su comportamiento.

#### **Norma ISO – 9002**

Si se tiene un diseño o especificación permanente esto es la norma más apropiada, aquí todo lo que uno tiene que demostrar es su capacidad de producir e instalar.

#### **Norma ISO – 9003**

El estándar 9003, es el más simple de la serie, y es un modelo que se aplica cuando solo se tiene inspección final. Este estándar viene siendo la mitad de lo que los criterios, que el 9004 involucran.

#### **Norma ISO – 9004.**

Esta norma trata de las guías de la gestión de calidad y de los elementos del sistema de calidad y esta básicamente orientada a ser una referencia en la implantación de las tres normas anteriores. Es útil lo referente al mantenimiento que se le debe de dar al sistema de calidad.

La serie **ISO – 9000** fue emitida en el año de 1987 conformada por tres normas y 2 guías.

<b>ISO – 9000</b>	Guía de selección.
<b>ISO – 9001</b>	Modelo de aseguramiento
<b>ISO – 9002</b>	Modelo de aseguramiento
<b>ISO – 9003</b>	Modelo de aseguramiento
<b>ISO – 9004</b>	Guía para estructura del Sistema.

#### **Serie 9000**

- 9000 – 1** ( selección y uso ).
- 9000 – 2** ( aplicación del ISO 9001/2/3 ).
- 9000 – 3** ( aplicación del ISO 9001 en software).
- 9000 – 4** ( gestión de la seguridad funcional ).

#### **Serie 9004**

- 9004 – 1** ( directrices para la gestión)
- 9004 – 2** ( directrices para la gestión / servicios )
- 9004 – 3** ( administraciones materiales procesados)
- 9004 – 4** ( directrices para la mejora de calidad )
- 9004 – 5** ( directrices para planes de calidad )
- 9004 – 6** ( administración de proyectos )
- 9004 – 7** ( administración de configuraciones )
- 9004 – 8** ( calidad en la administración )

**Serie ( modelos contractuales ).**

- 90001** ( diseño / desarrollo / fabricación / inst / serv )
- 90002** ( fabricación / instalación / servicio )
- 90003** ( inspección y prueba final )

**Serie 10000**

- 10011** ( auditorias )
- 10012** ( metrologia )
- 10013** ( manual de calidad )
- 10014** ( Economía de calidad )
- 10015** ( educación y formación continua )

**4.4 elementos que componen el sistema ISO – 9000.**

“ el sistema se compone de 20 elementos <sup>( 3 )</sup> , es decir, deben de reunirse 20 requisitos para afirmar que se cuenta con un sistema de aseguramiento, los requisitos son:

- 1.- Responsabilidad de la dirección.
- 2.- Sistemas de calidad.
- 3.- Revisión de contratos.
- 4.- Control del diseño.
- 5.- Control de documentos y datos.
- 6.- Compras.
- 7.- Control de productos proporcionados por el cliente.
- 8.- Identificación y rastreabilidad del producto.

<sup>( 3 )</sup> Norma Mexicana NMX – CC – 003, 1995

- 9.- Control del proceso.
- 10.- Inspección y prueba.
- 11.- Control del equipo de inspección, medición y pruebas.
- 12.- Estado de inspección y pruebas.
- 13.- Control de producto no conforme.
- 14.- Acciones preventivas y correctivas.
- 15.- Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega.
- 16.- Control de los registros de calidad.
- 17.- Auditorias internas de calidad.
- 18.- Entrenamiento.
- 19.- Servicios.
- 20.- Técnicas estadísticas.

**Breve descripción del alcance de cada uno de los requisitos mencionados.**

**1.- Responsabilidad de la dirección.**

En este punto de la norma se demanda el involucramiento y compromiso total por parte de la dirección para lograr el buen funcionamiento del sistema de calidad.

La dirección debe definir y tener por escrito su política de calidad y su compromiso hacia esta.

La empresa debe tener procedimientos escritos para determinar la satisfacción del cliente.

## **2.- Sistemas de calidad.**

Para este punto la norma requiere del establecimiento y documentación de un sistema de calidad completo, bien estructurado, funcional y acorde con la norma ISO - 9000. Deben mostrarse los elementos que integran el sistema y como están correlacionados para garantizar la calidad.

## **3.- Revisión de contratos.**

En este punto la norma requiere del establecimiento por escrito de un contrato entre la empresa y sus clientes, en el cual se determinen específicamente las condiciones vigentes en la relación entre ambos.

El procedimiento para la revisión de pedidos, la relación de modificaciones y las condiciones de inspección de recibo.

## **4.- Control del diseño.**

Las normas requieren para este criterio la realización de planes para la actividad de diseño y desarrollo de partes, algunas de estas actividades son: revisión, verificación, validación, cambios y modificaciones del mismo.



## **5.- Control de documentos y datos.**

Objetivo del criterio.

Este criterio establece un control de todos los documentos y datos relacionados con los requisitos de la norma, dicho control debe de considerar la clasificación de los documentos en:

Documentos de origen interno o externo y en documentos contables y no contables, así también la norma solicita el establecimiento de mecanismos claros y bien definidos para las siguientes actividades en relación a los documentos.

- Elaboración, revisión y aprobación.
- Distribución y control de compras.
- Control de cambios y revisiones periódicas.
- Archivo y actualización permanente del mismo.

## **6.- Compras.**

Evaluación, selección y calificación de proveedores, preparación de documentos de compras que describan en forma clara los productos solicitados y métodos de inspección que se emplearan, establecimientos de métodos para auditar a los proveedores y elaboración por escrito de convenios relacionados con las compras.

**7.- Control de productos proporcionados por el cliente.**

Objetivo del criterio:

Este punto de la norma requiere del establecimiento del trato y proceso a que se someterán los productos proporcionados por los clientes ( por ejemplo los materiales a consignación ).

**8.- Identificación y rastreabilidad del producto.**

Identificación de materiales y productos, desde recepción de materias primas hasta la obtención del producto final, pasando por todas las etapas del proceso.

**9.- Control del proceso.**

Establecer por escrito los procedimientos de cada uno de los procesos de fabricación, de tal forma que todo el proceso este controlado, los procedimientos deben de incluir: métodos de fabricación, instalación, uso y ajuste de equipo, métodos de inspección en proceso, forma de cumplimiento de normas, etc. Es decir toda actividad correspondiente al proceso y que incida en la calidad del producto final.

**10.- Inspección y prueba.**

Este criterio de la norma requiere de la realización de inspecciones y pruebas de los productos en las etapas de recepción, proceso, y producto terminado, así como mantener

registro de cada una de las inspecciones y análisis estadístico del departamento de estas.

#### **11.- Control del equipo de inspección, medición y pruebas.**

Controlar que los equipos de inspección, medición y prueba, que se emplean en la fabricación de productos, se encuentren siempre en optimas condiciones para su uso, este criterio solicita que para cada equipo que tenga: ventilación, ubicación, método y frecuencia de calibración, criterios de aceptación, calibración interna o externa, así como un programa de calibración y un programa de mantenimiento para estos.

#### **12.- Estado de inspección y pruebas.**

Identificar claramente sin ambigüedades y de fácil reconocimiento para todo el personal, el estado de la inspección o prueba de los productos, es decir, identificar si un producto ya ha pasado por el proceso de inspección, y si así fue que se identifique claramente el resultado. Esta identificación debe realizarse en cada proceso de inspección.

#### **13.- Control de producto no conforme.**

Este requerimiento de la norma solicita el control de los productos " no conformes ". este control debe considerar la identificación, documentación, evaluación, segregación, modificación y tratamiento de estos. Entendiéndose por

producto " no conforme " aquel que a pesar de la exactitud de inspecciones y de un sistema de calidad, no cumple con las especificaciones.

#### **14.- Acciones preventivas y correctivas.**

Considerar como parte del sistema de calidad, la realización de acciones correctivas o preventivas, una vez que se ha detectado los errores o la posibilidad de que se presenten. Estas acciones correctivas deben de incluir el tratamiento de las reclamaciones de clientes, no conformidades detectadas en el proceso, investigación de la causa de la no conformidad, determinación de la acción correctiva a tomar y el control que permita asegurar que estas acciones sean efectivas.

#### **15.- Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega.**

La norma requiere establecer un mecanismo que permita manejar, almacenar, embarcar, conservar y entregar adecuadamente los productos terminados.

#### **16.- Control de los registros de calidad.**

Los registros de calidad los constituyen los formatos requisitados, los documentos y toda evidencias que permita mostrar el desempeño y la calidad alcanzada. El objetivo del presente criterio es mantener controlados los registros

generados en la implantación y desarrollo del sistema de calidad. Dicho control debe considerar la identificación, recopilación, codificación y archivo de la documentación respectiva.

#### **17.- Auditorias internas de calidad.**

Incluir un plan de auditorias internas de calidad y que estas se lleven a cabo por personal calificado para ello y que no formen parte del departamento o área que auditen. Esto con el fin de evaluar tangiblemente el desempeño del sistema en su conjunto

#### **18.- Entrenamiento.**

Garantizar que el personal se encuentra permanentemente capacitado y calificado para la realización de las actividades que tengan asignadas. Este criterio también solicita el establecimiento de los siguientes procesos:

Detección de necesidades reales de capacitación, impartición de cursos y registros de cada actividad y de cada persona capacitada.

#### **19.- Servicios.**

Estandarización de los servicios posteriores a la venta. Que la empresa por su giro y actividad comercial ofresca. Debe establecerse y mantenerse un procedimiento para la

comunicación de los problemas de servicio a las actividades de manufactura, ingeniería y diseño.

## **20.- Técnicas estadísticas.**

Establecen el uso de técnicas estadísticas en las diferentes etapas del proceso, el tipo de estadística que se emplee dependerá del proceso en particular, la norma solicita la existencia de este tipo de métodos como parte importante de la información y retroinformación que se obtenga de cada proceso.

### **4.5 Propósitos de ISO – 9000 .**

Los propósitos de la normalización o estandarización a niveles nacionales e internacionales son:

- facilitar la comunicación y evitar los malos entendidos.
- Asegurar la intercambiabilidad.
- Controlar el número de variedades.
- Promover una función y funcionamiento adecuado.
- Proteger al consumidor y al ambiente.
- Facilitar la manufactura, transportación y mantenimiento ( disminuyendo por tanto, costos ) .

la tendencia actual en los esfuerzos de normalización se dirige al establecimiento de procesos de mejoramiento en las empresas, basados en la estandarización de todas aquellas acciones operativas y administrativas que han resultado favorables y exitosas al momento de aplicarlas pues han mejorado la forma de hacer las actividades de la empresa y por tanto la competitividad de la misma.

**CAPITULO 5**  
**PLAN DE IMPLANTACION**  
**( CASO PRACTICO )**



## Capitulo 5

### 5 CASO PRACTICO .

#### 5.1 ANTECEDENTES.

La empresa motivo de estudio de este caso es una organización cuyo giro es la elaboración, envasado, venta y distribución de bebidas alcohólicas cuyo principal producto es el Ron.

La compañía fue fundada en 1862 en Santiago de Cuba por inversionistas de origen catalán, radicados en ese país a raíz de la expropiación efectuada por el gobierno cubano se trasladó a diferentes países.

El 1946 llegó a México Col. Santa María la Rivera sus instalaciones, equipos y sistemas eran muy simples.

En 1957 cambió sus instalaciones a Tultitlán Edo. México donde actualmente está ubicada.

Actualmente la compañía tiene establecido un sistema de calidad basado principalmente en una filosofía propia que a niveles internacional rige a todas sus plantas en el mundo.

Sin embargo en la planta de México se han desarrollado sistemas en las diferentes áreas técnicas exclusivamente el laboratorio de control de calidad es de las áreas con mayores avances ya que es un laboratorio certificado.

En las áreas de calidad de la planta se tienen sistemas basados principalmente en el aseguramiento de calidad por medio de



inspecciones, determinadas por tablas estadísticas, además de auditorías de calidad internas y externas.

La compañía siempre se ha preocupado por que sus productos tengan un alto nivel de calidad, sin embargo esta responsabilidad recae únicamente en las áreas responsables de la calidad.

### **PROPOSITO DE LA ORGANIZACION**

El propósito de la organización es proporcionar deleite a nuestros consumidores a través de proveer productos y servicios que añada placer a su tiempo libre.

### **MISION DE LA ORGANIZACION.**

Para el año 2000, la organización será una de las cinco principales compañías de licores en el mundo, emularemos el espíritu y logros de los 60's a través de duplicar las ventas de 1992 en cajas equivalentes y a través de mejorar nuestro dominio mundial de todos los productos con base de **Ron**.

Seremos una compañía global, asignando nuestros talentos y recursos a los productos y mercados con el más alto potencial de utilidades y crecimiento, y sin considerar intereses provinciales.

Seremos reconocidos como la compañía de bebidas alcohólicas de mayor responsabilidad social del mundo.

## **VALORES DE LA ORGANIZACIÓN**

**Calidad Total:** Establecer altos estándares de calidad en todo lo que hagamos y principalmente en nuestros productos, en las comunicaciones, con nuestros clientes y consumidores y en el reclutamiento y desarrollo de nuestra gente.

**" piensa, actúa y serás el No. 1 "**

**Valores Familiares:** Promover relaciones cordiales, honestas, abiertas, y cuidadosas con nuestros empleados, proveedores, agencias y sindicatos con los cuales trabajamos.

Se un buen ciudadano corporativo, siempre trabajando de manera ética.

Desarrollar estrechas relaciones de trabajo con nuestros clientes a través de la implementación de políticas comerciales claras y justas.

**" Trata a los otros como quisieras que ellos te traten "**

**Visión a largo plazo:** Promover el concepto de compañía global entre nuestros empleados los cuales serán motivados a pensar más haya del presente.

**" Invierte hoy, pensando en el mañana "**

**Trabajo en Equipo:** Promover un ambiente de confianza y participativo donde las metas sean compartidas y los empleados sean habilitados para enriquecer el proceso de toma de decisiones y para reforzar nuestro compromiso con los resultados.

**" Ayuda a otros sin tomar el crédito "**

**Responsabilidad:** Asumir responsabilidad personal para el logro exitoso de todos los compromisos asegurando que estos sean claramente establecidos en metas específicas y medibles con evaluaciones periódicas de progreso.

**" Cumple con tus promesas "**

**Productividad:** Lograr nuestra metas a través de invertir juiciosamente nuestros recursos con enfoque en la relación costo - beneficio y control presupuestal apropiado.

**" Todo el dinero para invertir, ni un peso para gastar "**

**Alta energía:** promover entusiasmo e innovación manteniendo altos niveles de moral en los empleados.

**" hazlo ahora por que tu puedes "**

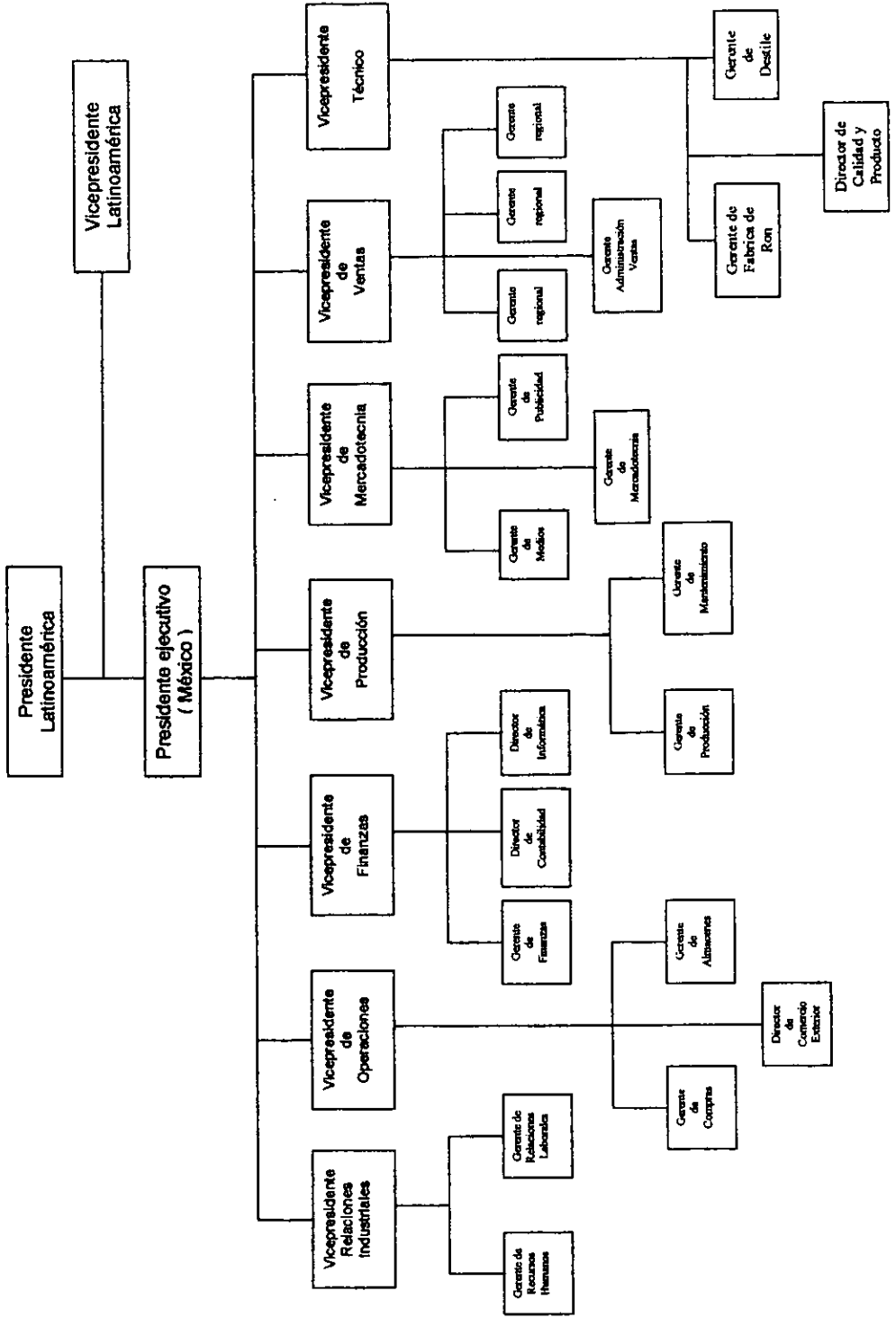
**Creatividad:** Cuestionar constantemente lo que estamos haciendo, por que lo estamos haciendo, a fin de lograr nuevas y mejores formas de hacerlo.

**" Si no se crea ... créala "**

la compañía se encuentra en una posición excelente ya que actualmente es la compañía No. 1 en la venta de Ron en el país.

Es por esto que se hace necesario sensibilizar a los altos directivos de implantar un sistema de calidad integral que asegure la calidad y la supremacía de nuestros productos en el mercado.

## 5.2 Estructura de la organización.



### **5.3 Propuesta de un plan de sensibilización a los altos directivos, para la implantación de un sistema basado en ISO - 9002 en un empresa fabricante de Ron.**

El los tiempos actuales en los que la competencia por los mercados, la productividad y la calidad son de vital importancia para la organización, esta debe de estar preparada y hacer un gran esfuerzo para estar siempre en niveles competitivos.

Basados en las premisas anteriores, la organización se esfuerzas continuamente para hacer frente al reto, por lo consiguiente requiere de contar con el apoyo y liderazgo de los altos directivos decididos y orientados a lograr la excelencia, permitiendo a la organización estar a la vanguardia, ofreciendo productos de alta calidad, garantizados por un sistema de calidad recocida nacional e internacionalmente, lo cual nos asegura la calidad requerida para liderear un mercado día con día más competido.

Propongo un plan de sensibilización donde el objetivo, sea la correcta sensibilización de los altos directivos, para que a través de ellos se logre la implantación de un sistema basado en la norma ISO - 9002 en un tiempo estimado de un año.

Así mismo propongo mediante juntas de trabajo, sensibilizar a los altos directivos a través de un análisis de las bondades y beneficios, para que de esta manera, se motiven y concienticen de

la importancia de implantar un sistema basado en la norma ISO - 9002, en las áreas establecidas así como en los puntos indicados por la norma.

Ya analizadas la bondades y beneficios, se dará seguimiento al plan de sensibilización, el cual deberá ser realizado dentro de la organización y dirigido al personal directivo.

El plan de sensibilización deberá estar basado en los siguientes puntos:

Plan de sensibilización para altos directivos de la organización para la implantación de un sistema basado en la norma ISO - 9002.

La organización fundamentada en sus principios de productividad, eficiencia y calidad decidirá si establece sus principios de calidad en un sistema basado en la norma ISO - 9002.

#### **Plan de Implantación.**

##### **1. A quien va dirigido.**

Este plan va dirigido al personal directivo que establece las estrategias y objetivos de la organización.

Las áreas que están consideradas son las que a continuación se mencionan:

**Presidencia corporativa. Presidente Latinoamérica.**

**Presidencia Ejecutiva. Presidente México.**

**Vicepresidencia de Relaciones Industriales.**

**Gerentes de Relaciones Industriales.** Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Servicios Generales, Relaciones Publicas.

**Vicepresidencia de Operaciones.** Director de Comercio Exterior, Gerentes de Compras, Gerentes de Almacenes.

**Vicepresidencia Técnica.** Director de Calidad y Producto, Gerente de Fabricación, Gerente de Destilería.

**Vicepresidencia de Producción.** Gerente de Producción, Mantenimiento e Ingeniería.

**Vicepresidencia de Finanzas.** Gerentes de Estados Financieros, Contabilidad, Presupuestos, Jurídico, Informática, Crédito y Cobranzas.

**Vicepresidencia de mercadotecnia.** Gerentes de Publicidad, Mercadotecnia, Medios.

**Vicepresidencia de ventas.** Gerentes Regionales, Administración de Ventas

**2. Quien impartirá la capacitación.**

La sensibilización será impartida por personal interno y externo y estará dirigida por el presidente comparativo quien será el responsable de transmitir al personal involucrado, la importancia que tiene implantar un sistema basado en la norma ISO - 9002.



### **3. Lugar donde se dará la instrucción.**

La instrucción se realizara dentro de las instalaciones de la organización ( sala de juntas, centro de superación ).

### **4. Material didáctico para proporcionar la instrucción.**

- Pizarrón
- Diapositivas, acetatos.
- Videos explicativos.
- Proyector acetatos, diapositivas.
- Laminas de instrucción.

### **5. Costo del programa**

- Se considera un presupuesto de \$500,000.00

El cual estima los siguientes gastos:

- Tiempo de instrucciones
- Tiempo de los directivos a sensibilizar.
- Material didáctico de apoyo.
- Gastos de papelería.
- Gastos diversos
- Gastos de servicios generales.

### **5.4 Planeación.**

Al detectar que en la actualidad la organización no cuenta con un sistema integral de calidad normatizado para toda la compañía, se hace necesario, encaminar este plan a la sensibilización de los altos directivos hacia la implantación hacia un sistema basado en

la norma ISO - 9002 para lo cual, será importante fijar los objetivos, el alcance y las actividades a realizar, fundamentados en la visión y misión de la organización.

### **Objetivos.**

Los objetivos de este plan son los siguientes:

- Sensibilizar a los altos directivos de la importancia de contar con un sistema de calidad normatizado internacionalmente.
- Concientizar a los altos directivos de los beneficios del sistema.
- Determinar los alcances y la metodología del sistema.
- Analizar los recursos de la empresa para la información del sistema.
- Evaluar los resultados de la implantación del sistema.

### **Alcances.**

Es importante mencionar que los altos directivos se consideran al presidente, vicepresidentes y círculo gerencial de la organización.

### **Actividades.**

- Desarrollar en los altos directivos un liderazgo eficaz.
- Desarrollar en los altos directivos la sensibilidad de contar con un sistema integral de calidad.
- Concientizar a los altos directivos de la importancia de formar equipos de trabajo para la implantación del sistema.

- Realizar sesiones de trabajo encaminadas a la implantación y desarrollo de sistema.

## PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN PARA ALTOS DIRECTIVOS

Nombre de la actividad	Objetivos	Dirigido a	Meses											
			nov			dic			ene			febre		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Presentación de la propuesta.	Presentar los objetivos, alcance y las actividades a realizar.	Altos directivos												
2. Discusión de la propuesta	Discutir y debatir la propuesta para su aprobación.	Altos directivos												
3. Presentación de plan	Presentar el plan ya aprobado con responsables, funciones y fechas de realización.	Altos directivos												
4. Sesiones de sensibilización.	Sensibilizar y concientizar a los participantes de la importancia del sistema y beneficios de la implementación.	Altos directivos												
5. Formación de equipos de trabajo.	Formar equipos de trabajo.	Altos directivos												





## CONCLUSIONES

El plan de sensibilización propuesto, encaminado a sensibilizar a los altos directivos de una empresa fabricante de ron, para la implantación de un sistema basado en norma ISO - 9002 pretende dar a conocer los principales factores que influyen en una organización para llevar a cabo el desarrollo y aplicación de los elementos de motivación factores del comportamiento, formación de equipos así como los requerimientos de la norma y elementos que forman el sistema de calidad .

Las necesidades en las organizaciones nunca se mantienen estáticas . Las organizaciones necesitan mejorar constantemente sus sistemas y su servicio a los clientes, así como desarrollar nuevos productos para capturar y mantener su participación en el mercado.

Es de vital importancia que las organizaciones desarrollen procesos de mejora continua en todas las áreas que estén involucradas personas con responsabilidades directivas.

Es necesario que en el proceso de implantación del sistema basado en la norma ISO - 9002 se incluyan los requisitos de desarrollo y sensibilización, con recomendaciones explícitas de

involucrar a los directivos a participar con sugerencias para mejorar el sistema de calidad.

Sugiriendo desarrollar al personal directivo de la organización con las siguientes recomendaciones:

Altos directivos, gerentes:

Para que sensibilicen , concienticen y conceptualizen de lo que es un sistema basado en la norma ISO – 9002 , el rol que les corresponde jugar, y que conozcan las herramientas y técnicas de que disponen para participar efectivamente en la implantación de este sistema.

Para mejorar su contribución al éxito del sistema de calidad incluir no sólo al personal con responsabilidades directas de producir calidad, sino también los que tienen asignaciones en mercadotecnia, compras, administración e ingeniería. El desarrollo deberá enfatizar el uso de técnicas estadísticas y de las medidas correctivas y preventivas.

La motivación empieza con la comprensión de las tareas que la presidencia espera que cada uno desempeñe y con la sensibilización de cómo estas tareas son esenciales para soportar todas las actividades que se realizan en la organización. Parte motivacional importante en la implantación del sistema es que la presidencia reconozca y difunda ampliamente las



contribuciones personales y como equipo de trabajo han logrado y los motive a seguir superándose .

Es de vital importancia considerar a ISO - 9002, como parte integral de las acciones encaminadas a lograr un incremento en eficiencia y la productividad de la organización, y no como un evento aislado la implantación exitosa debe considerarse como el primer paso en la búsqueda por incorporar al sistema de calidad nuevas herramientas que promuevan una evolución hacia niveles superiores de calidad donde la satisfacción del cliente se encuentre garantizada. .

Siendo la presidencia la única responsable de establecer las políticas de calidad de la organización y de decidir lo concerniente a la aceptación, desarrollo documental e implantación del sistema, deberá desahogar delegando y otorgando autoridad para que otros la apoyen en el logro de las estrategias del sistema.

La falta de sensibilización en el personal directivo permitirá una serie de reacciones que van desde el desinterés y la falta de involucramiento hasta la oposición abierta y el sabotaje.

La oposición de algunos directivos de la organización, en algunas ocasiones se da por la resistencia al cambio, más que por una equivocación de algunas personas que reaccionan, abierta u oculta, pero decididamente en contra de la implantación

del sistema restando importancia, hechándole la culpa de lo malo que pase o presentándola como algo inútil y complicado.

Por lo tanto es importante establecer un plan de sensibilización que permita desarrollar la implantación del sistema , para esto es necesario sensibilizar a todos y cada uno de los directivos de la organización.

Cuando se haya logrado la identificación de los directivos con la organización y cuando se establezcan los valores que son entendidos como aquellos fundamentos morales que integran el código de ética de la organización , que son compartidos por quienes laboran en la misma, entonces podremos implantar el sistema basado en la norma ISO - 9002.

Los valores de una organización son la calidad, la seguridad, la confiabilidad y la integridad, los cuales se definen como:

La calidad es lograr e incluso ir más allá de las expectativas del cliente, la seguridad cada vez que viajan con nuestros productos sin importar donde se encuentren, la confiabilidad significa el poder garantizar a nuestros clientes la calidad de nuestro servicio en cualquier lugar , en cualquier momento y en cualquier circunstancia y la integridad implica escuchar al cliente y siempre poner en primer lugar , poder

otorgar un sentimiento de respeto y compromiso hacia el y trabajar con un código moral respetable y permanente.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. México, Edit. Trillas 1980.
2. Chiavenato Idalberto. Administración de recursos, Edit. McGraw Hill 1997.
3. Fainstein Hector N. La gestión de equipos eficientes, Edit. Macchi 1997.
4. Farl Albrcht. Todo el poder al cliente. España, Edit. Paidos Iberica, S.A. 1994.
5. Foontz/O Donnell. Curso de administración moderna, Edit. McGrawhill 1981
6. García Pelayo Ramon y Gross. Pequeño larousse ilustrado, Edit. Larousse, México 1982
7. Gerardo Martínez P. Integración de equipos de trabajo , Edit. IDEH 1984
8. Hampton. Manual del desarrollo de recursos humanos, Edit. Trillas 1982
9. Johanse Robert – Sibbet David. El impacto de la tecnología en los equipos de trabajo, Edit. Wesly Iberoamérica 1993
10. López Miguel Angel. Aseguramiento de calidad basado en la norma ISO-9000, México 1994
11. Moller, Claus y Hegedahl Paul . las personas primero (ensayo)
12. W. Dyer, Wayne. Tus zonas erróneas. Edit. Grijalbo, S.A., México 1978