



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE
SENSIBILIZACION PARA LA IMPLANTACION DEL
SISTEMA ISO 9002 EN UNA EMPRESA
METALMECANICA.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

GAMALIEL QUINTERO RUBIO

ASESOR M.A. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

267974



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).

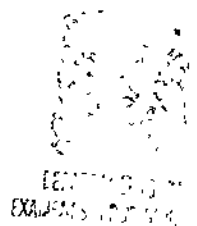
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNAM
EXAMENES PROFESIONALES



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
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 Programa de Sensibilización para la Implantación
del Sistema ISO 9002 en una empresa Metalmeccánica.

que presenta el pasante Gamaliel Quintero Rubio,
con número de cuenta: 8501789-0 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.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo de México, a 29 de Octubre de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>MA. José Vill Martínez Gonzalez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>LA. Ma. Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>LA. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS

A mi Esposa:

Para ti Monse, porque has sabido comprenderme y compartir mis sueños y anhelos, quiero llegar muy lejos, acompáñame en el camino, por el amor que siento por ti y por nuestro hijo que pronto nacerá, he logrado cumplir mis objetivos, ayudame que aún me falta mucho, gracias chaparrita linda, te amo

A mi Madre

*Para ti Mama que me has enseñado a conducirme con paciencia y dedicación porque sin ti no hubiera llegado este momento
Te dedico este trabajo como muestra de mi respeto y cariño, ya que has significado el ejemplo a seguir, gracias por darme la oportunidad de realizar un sueño Te quiero mucho.*

A mi Padre.

Es un orgullo para mí dedicarte este trabajo, porque de esta manera me siento realizado como hijo tuyo, gracias por ser lo que eres, nunca te defraudare.

A mis Hermanos:

Como agradezco el apoyo recibido de ustedes, el cariño que siento por cada uno es inmenso, les dedico el presente trabajo como muestra de su confianza y comprensión

A mis cuñadas y cuñado

Gracias por sus consejos y el ánimo que me dan para seguir adelante, les dedico este trabajo y espero les guste

A mis sobrinos:

Para Adrian, Lissette y Luis Enrique mis pequeños y lindos sobrinos, que aunque aun no puedan leer este trabajo en un futuro lo podrán hacer, son parte de mi, los quiero

A Dios Nuestro Señor

Gracias Dios mio, te agradezco el permitir que con tu bondad y misericordia haya logrado continuar en este mundo, y que hasta que tu lo dispongas me permitas demostrar mi fe y devoción hacia ti

A José Vili Martínez Gonzalez

Te agradezco infinitamente tu asesoría para la realización de este trabajo, tus consejos y comentarios me ayudaron mucho, espero que muy pronto nos volvamos a encontrar

A los profesores de la FES-Cuautitlan

No tengo palabras para agradecer todo lo recibido por ustedes, nunca podré olvidar que los conocimientos que tengo y mi formación profesional y humana la he recibido de ustedes, con humildad y respeto, dedico este trabajo a los que fueron mis profesores y a los que no, pero que son parte de la FES-C

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan.

Nunca podré olvidar lo que significa para mi ser universitario y haber estado gran parte de mi vida en mi otra casa, la UNAM Me siento orgulloso de ser parte de ella y que la mejor forma de agradecerle, es el compromiso de regresar a ella para aportar en algo a la comunidad universitaria

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	I
OBJETIVO GENERAL	II
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	III
INTRODUCCIÓN	IV
CONTENIDO	PAG.
CAPITULO 1. SENSIBILIZACIÓN.	1
1 1 Concepto de sensibilización	1
1 1 2 Enfoque administrativo de Sensibilización	3
1 1 3 Importancia de sensibilizar	5
1 2 Motivación.	7
1 2 1. Concepto de motivación	8
1 2 2 Teorías motivacionales (Maslow, Mc Clelland y Mc Gregor)	11
1 2 3. Comparación de las teorías	22
CAPITULO 2. TRABAJO EN EQUIPO.	23
2 1 Concepto de Grupo y Equipo	23
2 2 Diferencias entre Grupo y Equipo	28
2 3 Tamaño de los Equipos de trabajo	30
2 4 Habilidades de los miembros	31
2 5 Los papeles y características de un Equipo eficiente.	32
2.6 Diferentes modalidades de Equipos de Trabajo	35
2.7 Trabajo en Equipo como elemento de cambio.	37

	PAG.
CAPITULO 3. LIDERAZGO.	38
3 1 Concepto (Componentes y proceso)	39
3 2 Tipos de Liderazgo	45
3 3. Características de un buen líder	53
CAPITULO 4. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS. (PLANEACIÓN PARA EL CAMBIO)	55
4 1. Capacitación.	55
4 1 1 Concepto de capacitación (Problemas de la capacitación)	56
4 1 2 La Capacitación como herramienta de cambio	57
4.2 Programas.	63
4 2 1 Concepto	64
4 2 2 Importancia(Reglas para su estructuración)	64
4 2 3 Los programas, herramienta de la planeación	66
4 3 Presupuestos	67
4 3 1 Concepto, e importancia	67
4 4. Costo - Beneficio (Importancia)	69
4 4 1. Determinación de costos y beneficios.	71

	PAG.
CAPITULO 5. ISO 9002.	74
5 1 ISO 9000, el fundamento.	75
5 1 1 Antecedentes	81
5 2 ISO 9002 Normatividad , Manual ISO 9002 (Aspectos generales)	85
 CAPITULO 6. PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN. (CASO PRÁCTICO)	 93
6 1 Antecedentes	93
6 1 1 Estructura Organizacional	94
6 2 Planeación del Programa	95
6 2 1 Propuesta de sensibilización	95
6 2 2. Objetivos	96
6.2 3 Alcance	96
6 2 4 Actividades	97
6 3 Observaciones	100
 CONCLUSIONES.	 101
 BIBLIOGRAFÍA.	 102

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los objetivos de las organizaciones es el de tener cero defectos y la aceptación del producto en el mercado, y debido a que los requerimientos de los clientes son específicos, se tiene que buscar la calidad y eficiencia de las actividades de todas las áreas de la empresa, ya que su razón de ser es la completa satisfacción de los clientes. Por consiguiente la calidad es indispensable, como sistema de aseguramiento, forma un escudo que protege cada una de los departamentos de la estructura organizacional, así como de las tareas, funciones y actividades que realiza la totalidad del personal

Sin embargo, en el caso particular de una empresa metalmeccánica, de la cual haré referencia por ser motivo de estudio de caso, surgen muchos problemas cuando los clientes realizan auditorias, y es preocupante que en días previos o incluso durante el desarrollo de las mismas, se traten de enmendar fallas, a pesar de que los manuales de procedimientos indican qué, cómo, quiénes y cuándo se debe hacer, no se logra concientizar al personal para llevar a cabo de manera adecuada sus actividades, ya sean operativas o de supervisión. Sólo se hacen las cosas bien, a partir de que se conoce la fecha de realización de las auditorias

Debido a la naturaleza propia de las actividades y giro de la empresa metalmeccánica en cuestión, los productos están regidos bajo estándares de calidad muy altos, además, de que los mismos requieren de certificado de calidad, que garantice que es un producto aceptable y libre de defectos. Es por esto que todas las áreas involucradas en conjunto y la responsabilidad de su buen desempeño y eficiencia es fundamental, porque si falla uno, fallan todos y no se logra el objetivo establecido

A pesar de los procedimientos, no se hacen las cosas bien ni a la primera vez, y se omiten actividades. Quizá sea por esto que haya muchos problemas al momento de tener auditorias por los clientes, y que es cuando se detectan

Luego entonces ¿El realizar una correcta sensibilización al factor humano, permitirá la adecuada implantación del sistema ISO 9002 en la empresa?

Si el sistema ISO 9002 es un modelo que permite el aseguramiento de calidad en producción e instalación, su implantación permite obtener la calidad y por lo tanto la certificación

Considero que es importante y necesario llevar a cabo una sensibilización, para que el factor humano forme realmente parte de un todo que es la empresa, que tenga unión y espíritu de equipo, orientar sus actividades en base al logro de sus propios objetivos, porque si se lograra hacerlo, el desempeño será mucho mejor al actual, pero también es necesario hacer conciencia de que no basta hacer las cosas bien, sino que lo mejor posible y a la primera vez, y que lo importante no es implantar un sistema de aseguramiento de calidad sino de llevarlo a cabo correctamente

II. OBJETIVO GENERAL

Generar un programa de Sensibilización que permita la correcta implantación del sistema ISO 9002 en la empresa metalmecánica

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Determinar la adecuada dirección del factor humano a través de la Sensibilización orientada al equipo de trabajo
- * Involucrar el sistema ISO 9002 en las actividades diarias del factor humano (personal operativo y de supervisión)
- * Modificar las actividades operativas y de supervisión que se detectan como fallas repetitivas

II. OBJETIVO GENERAL

Generar un programa de Sensibilización que permita la correcta implantación del sistema ISO 9002 en la empresa metalmecánica

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Determinar la adecuada dirección del factor humano a través de la Sensibilización orientada al equipo de trabajo
- * Involucrar el sistema ISO 9002 en las actividades diarias del factor humano (personal operativo y de supervisión)
- * Modificar las actividades operativas y de supervisión que se detectan como fallas repetitivas

IV . INTRODUCCIÓN.

Una de las inquietudes de la industria nacional en la actualidad es la apertura de mercados internacionales, esto puede significar dejar de producir total o parcialmente alguno de sus productos, o lo más grave, el cierre total de la organización

Ante esto, surge la necesidad de desarrollar e implantar sistemas y conceptos de calidad para la plena satisfacción de todos los clientes, considerando que la calidad es una necesidad creciente y continua de los consumidores y debe ser fundamental y prioritaria para la sobrevivencia de la empresa

Las personas responsables de la calidad en las empresas deberá tener a la mano las normas ISO 9000 y familiarizarse con su contenido, para determinar qué modelo es el mas adecuado para elevar la calidad y ofrecer la garantía de sus servicios y productos

El reto esta ahí, crear un compromiso de la empresa para con el cliente, de tal manera que la misma, deba estar conformada por factor humano comprometido y responsable

Para la empresa que pretenda implantar alguna norma de aseguramiento de calidad (ISO 9000), es importante que antes que todo provoque el cambio a la comprensión de los viejos y nuevos paradigmas, con base a una cultura nueva

En la medida en que se tengan conocimientos de lo que se quiere implantar sirve de base para desarrollarlo con eficiencia, para que el factor humano comprenda el alcance y los objetivos de un sistema de aseguramiento de calidad elegido

La siguiente propuesta de un programa de Sensibilización se realiza en virtud de la problemática detectada en una empresa metalmeccánica, en la que el factor humano necesita conocer plenamente el sistema de aseguramiento de calidad (ISO 9002) que se pretende implantar, para lo cual se desarrollará un estudio previo para sentar las bases del programa, es decir, tomando como apoyo el marco teórico desarrollado en cinco capítulos, los cuales incluyen primeramente el comprender lo que es la Sensibilización, porque para llevar a cabo cualquier cambio, o intervención, es necesario analizar y entender que necesitamos sensibilizar al factor humano.

En el desarrollo de este trabajo es importante aclarar que se hizo necesario tocar aspectos como son

Motivación, Liderazgo, Formación de equipos de trabajo, Herramientas administrativas y explicar de manera concreta y práctica el sistema de aseguramiento ISO 9002

Y del por qué se propone sensibilizar, radica en que las conductas que manifiestan los obreros y personal de supervisión, dejan mucho que desear, teniendo entonces la necesidad de adecuar comportamientos y establecer una verdadera dirección del factor humano, para que de esta manera se compenetre al factor humano al sistema que se pretende implantar

CAPITULO 1: SENSIBILIZACIÓN

1.1 Concepto de Sensibilización

Cuando existe la necesidad de realizar una mejora o cambio en alguna actividad, sistema o procedimiento, se tiene que detectar el problema y buscar la forma de solucionarlo.

En toda organización el ambiente nunca es estático y, por lo general, las habilidades del factor humano están en la desventaja de no ser actuales y, como mañana no es exactamente que hoy, el cambio organizacional cobra importancia, si es que las organizaciones desean estar a la vanguardia y dentro de la competencia.

El Agente de Cambio mejor preparado es sin duda el Administrador, ya que su perfil, conocimientos y experiencias le permiten conocer a detalle la problemática existente en la organización.

Si se pretende el cambio, surge entonces la necesidad de que el factor humano sienta a la organización como parte de él, es decir, que se "tatúen la camiseta", y más aún si su desempeño repercute en los resultados del área, departamento o sección al que pertenezca.

¿Cómo hacer que la gente sienta como suya a la organización?

La respuesta es, realizar un cambio planeado mediante la sensibilización.

¿Qué entendemos por sensibilización?

"Método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo, en un ambiente libre y abierto, en que los participantes se analizan entre ellos mismos y sus procesos interactivos"¹

¹ Stephen Robbins, Comportamiento Organizacional Editorial Prentice Hall, 7A edición 1996 p 737

"Método a través del cual se incrementa la visión que tiene una persona de su comportamiento y el de los demás" ²

Analizando los conceptos, podemos decir que si sensibilizamos, entonces, hay que tomar en cuenta el comportamiento propio primeramente y consecuentemente el de los demás. También queda claro que para llevar a cabo un proceso de sensibilización, la relación entre personas estará siempre como elemento importante

Cuando se tiene la necesidad de adecuar comportamientos, lo que se hace es intervenir para realizar un cambio planeado, sin olvidar nunca los valores humanos, ya que el factor humano es la pieza clave, si se desea mejorar en las actividades de la organización. Y es que el Agente de Cambio para lograrlo, debe de tener colaboración, sin dejar atrás conceptos como autoridad, control y coerción de grupo

Para dejar más en claro lo que es sensibilización, a continuación presento mi concepto:

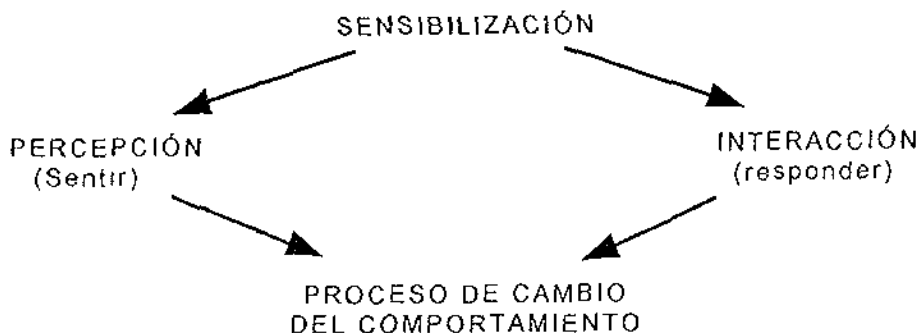
SENSIBILIZACIÓN Capacidad de Empatizar y tener consideración de los sentimientos y necesidades de los demás

² Gary Dessler, Administración de Personal, Editorial Prentice Hall, 6a edición 1996, p 285

El concepto es sencillo pero muy concreto, se refiere a saber tomar en cuenta lo que necesitan y sienten los demás (ponernos en el lugar de otro).

Para sensibilizar se debe conocer con que gente trabajamos, y para ser capaz de sentir las necesidades de otros se requiere ser sensible para percibir y tener consideración de inquietudes, y más aún, de poder responder adecuadamente sin llegar a conflictos

Para ilustrar lo anterior, a continuación se presenta lo que es la sensibilización:



1 1 2 Enfoque Administrativo de Sensibilización

Los especialistas en Desarrollo Organizacional* han establecido técnicas para que las personas en las empresas, poco a poco acepten y experimenten el proceso de cambio, con el fin de lograr la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados, y precisamente una de las técnicas de intervención de cambio es la Sensibilización

*"Desarrollo Organizacional - Conjunto de intervenciones, para el cambio planeado, construidas sobre valores humanistas-democráticos, que tratan de mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados "3

Cuando se detecta el problema o situación que necesita de mejora, planear es el siguiente paso y, como el factor humano es el elemento clave de todo proceso de cambio, hay que considerar aquellos valores que fortalezcan el espíritu del Desarrollo Organizacional

Los valores a considerar son:

- 1 - Respeto por los demás
- 2 - Confianza y apoyo
- 3 - Igualdad de poder
- 4 - Confrontación
- 5 - Participación"

Ante todo el factor humano merece respeto y, para buscar lo mejor de cada persona hay que entenderlo, ya sea desde su forma de ser, sus costumbres, habilidades, así como también sus defectos. Entendiendo lo anterior se puede canalizar sus habilidades y corregir defectos.

Por lo anterior se deduce que debe existir buena relación y comunicación en el factor humano, es necesario crear un ambiente de confianza, y no precisamente la comunicación ha de ser verbal, los gestos y actitudes demuestran cómo está una persona (enojado, alegre, confuso o indiferente) a lo que sucede con su trabajo

Cuando se da la confianza el apoyo es casi resultado de la misma, porque si escuchamos realmente, entonces hay una comunicación de verdad y la interacción existe en el grupo

A pesar de que en la mayoría de las empresas existen puestos y cargos bien definidos, no quiere decir que una persona valga más que otra, y es que el esfuerzo de todos es hacia el mismo fin, más sin embargo se cae en el error de crear niveles (los obreros, los empleados y los directivos), y lo que resulta de ésto es un distanciamiento para trabajar con armonía y equipo. Una parte no funciona sin la otra, por tal motivo, el Administrador al actuar de manera sensible con los demás, debe conocer sus sentimientos y necesidades (sentir lo propio) para exteriorizarlo y utilizarlo con el factor humano.

1 1 3 Importancia de sensibilizar

"Los objetivos que se buscan alcanzar con la sensibilización es que los individuos sean capaces de empatizar con otras personas, saber escuchar y ser sincero para cuando existan diferencias, ser tolerante y saber resolver conflictos sin afectar al trabajo en sí"⁵

La gente para lograrlo debe estar dentro del juego, es decir, tener el impulso y deseo de concretar sus objetivos conjuntamente con los de la organización, debe estar motivado

Cuando la sensibilización se inicia en todas las áreas de la empresa lo que se espera es un cambio de actitud y, por lo tanto, debe darse gradualmente lo siguiente

- 1 - Mayor cooperación del grupo de trabajo.
- 2 - Ambiente de trabajo más placentero
- 3 - Proyectar una buena imagen y servicio al cliente
- 4 - Incremento en el intercambio de ideas
- 5 - Incremento en la calidad y cantidad de trabajo

⁵ Robbins, op cit, p 737

Para poder pensar en una intervención de cambio planeado (sensibilización) no se debe olvidar que es básico el liderazgo, la motivación, el ámbito organizacional y en los papeles

Como se dijo en un principio, la sensibilización se da básicamente en un grupo de personas, entonces, es lógico pensar que los equipos de trabajo son el medio para llevarla a cabo, porque lo que se quiere es adecuar y encaminar el comportamiento humano en donde el proceso es mediante la relación e interacción que se da en un equipo de trabajo

1.2 Motivación

Como mencione en el primer punto de éste capítulo, para realizar una intervención de cambio planeado (sensibilización), es necesario analizar lo que es motivación, ya que al hablar de sensibilizar, se está contemplando el empatizar (ponerse en el lugar de otro), para tomar en cuenta lo que sienten y necesitan las personas con quienes tenemos relación

Y es que "todos los Administradores enfrentan un reto enorme motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados con eficiencia, calidad e innovación, así como satisfacción y compromiso" ⁶

Siempre que existe un proyecto o incremento en los niveles de producción, se requiere que el factor humano desarrolle más y mejor su trabajo, pero ¿qué factores hacen que estén dispuestos a trabajar, a ser creativos, a alcanzar metas, a producir?, es obvio que lo que hace a llevar al ser humano a todo lo anterior es el grado o nivel de motivación de cada persona

La motivación es un factor interno que requiere una mayor atención. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas' ⁷

En la medida en que el número de empleados sea mayor (mayor diversidad), es más importante reconocer las necesidades individuales, y saber identificarlas (percibir las), para responder a ellas (interactuar), por lo que se vuelve un reto para el Administrador

El reto es porque dentro de las organizaciones, al existir diversidad de personas, por consiguiente, habrá diferentes comportamientos

⁶ Judith R Gordon, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, 5a edición, 1996, p. 114.

⁷ Chiavenato, Op Cit, p 49

Es importante analizar el concepto de motivación, así como las teorías motivacionales, porque proporcionan el medio de diagnosticar el grado de motivación y ver hasta que punto se puede mejorar; si hemos de llevar un proceso de sensibilización, hay que adecuar conductas individuales para vincularlas con el objetivo común, en otras palabras, hay que motivar.

1.2.1 Concepto de Motivación

Comenzaré por citar algunos conceptos sobre motivación

"Motivación, voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual" ⁸

"La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares" ⁹

"Impulso a actuar que puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente), o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo" ¹⁰

"La motivación comprende las razones que explican la conducta de una persona. Las necesidades de las personas son las que causan o motivan determinadas actuaciones cuya finalidad es cubrir esas necesidades" ¹¹

⁸ Robbins, Op Cit, p 212

⁹ Harold Koontz, Administración, una Perspectiva global, Editorial Me Graw Hill, 10a edición, 1996 p 462

¹⁰ Chiavenato, Op Cit., p 49

¹¹ Andres Senlle, Calidad y Liderazgo, Ediciones Gestiones 2000 Barcelona, 1992 p 35

Analizando los conceptos, existen similitudes como

- a) Esfuerzo
- b) Impulso
- c) Estímulo

Los cuales surgen para indicar que se debe satisfacer alguna necesidad

Tomando como base los conceptos, puedo decir que la motivación es un estado psicológico interno, que conduce a cierto comportamiento, es decir, es una reacción interna que provoca tener una necesidad (puede ser emocional o fisiológica)

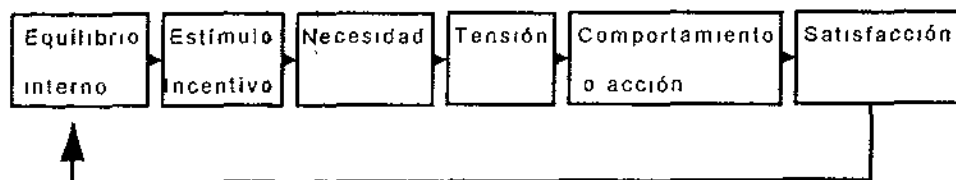
Cuando hablo de estado interno, me refiero , ya sea a un deseo (algo intangible) el cual provoca un desequilibrio en el organismo (estado de tensión)

Por otra parte no siempre habrá una motivación constante o duradera, pero si tendrá diferentes niveles, es decir, cambia por la situación en que se encuentre la persona

Para poder encauzar y adecuar los comportamientos del factor humano es necesario que sus necesidades no difieran mucho con las de la organización, porque en la medida en que el ser humano se sienta a gusto con lo que hace, ésto llevará al buen desempeño de actividades y por lo tanto, la organización logra su objetivo primordial, tener a la gente adecuada.

Si los empleados logran que sus necesidades se satisfagan, se reduce la tensión, originando un comportamiento positivo

Para ilustrar lo anterior a continuación se muestra el esquema del ciclo motivacional



Fuente. Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos 1994, p 51

Este esquema nos indica que la necesidad se satisface a medida que el ciclo se repite

"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, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad"¹²

No necesariamente la necesidad se satisface en este ciclo, puesto que existen barreras u obstáculos y es por ello que al no haber una salida (satisfacción), la tensión reprimida (frustración) se manifiesta psicológicamente en el ser humano (apatía, enojo, agresividad, indiferencia, etc.), o fisiológicamente (tensión nerviosa, gastritis, insomnio, etc.)

Por lo anterior, el Administrador tiene el reto de crear un medio propicio para que se logren en gran medida la satisfacción de necesidades del factor humano, si es que pretende la eficiencia y calidad en el trabajo.

¹² Chiavenato, Op Cit., p 51

1.2.2 Teorías Motivacionales (Maslow, Mc Gregor y Mc Clelland)

En los años 50', se desarrollaron conceptos sobre motivación, en esa época surgieron teorías que aunque no se consideran aplicables y que han recibido fuertes críticas, no dejan de ser las que mejor expliquen y se conozcan más para exponer la motivación de los empleados

Las teorías son: Jerarquía de las necesidades y las teorías X y Y, y posterior a éstas teorías, surgió, la teoría de las tres necesidades de Mc Clelland

Y del por qué se deben considerar a las mismas, radica en que representan la base de la cual han partido las teorías contemporáneas y además porque para la Administración se utilizan a la par, por ser compatibles en términos y explicar la motivación de los empleados (Robbins Stephen , 1996, p 213)

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES (ABRAHAM MASLOW)

Es una de las teorías de la motivación más conocida, desarrollada por el Psicólogo Abraham Maslow. La teoría es en base a una Jerarquía de necesidades que determinan e influyen en el comportamiento humano

Maslow concibe la jerarquía debido a que el ser humano tiene necesidades y que crecen durante su vida (Chiavenato Idalberto, 1996, p 52)

Esta teoría específica que las necesidades tienen la siguiente jerarquía

1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Necesidades básicas para mantener la vida: alimento, agua, reposo, sueño, etc. Para Maslow, mientras no sea satisfecha ésta necesidad fundamental para vivir, no habrá otras que motiven a las personas

Analizando este punto, es cierto que si no satisfacemos la necesidad básica, no se puede pensar en otra cosa más que en comer (cuando se tiene hambre), descansar (cuando se tiene fatiga), etc. Por ejemplo, si una persona tiene que descansar porque ha trabajado durante largas jornadas de trabajo, es obvio que no puede pensar más que en descansar y dormir, una vez satisfecha ésta necesidad, entonces tendrá otra que cubrir

Las necesidades fisiológicas por consiguiente requieren de un ciclo motivacional relativamente rápido, ya que sólo requiere del tiempo en que se lleva a satisfacerla

2 - NECESIDADES DE SEGURIDAD

Se refiere de la necesidad de estar libre de daños físicos, es decir, protección contra el peligro (del temor a perder el empleo, un bien o la vivienda, protección contra las privaciones) Las necesidades fisiológicas y de seguridad constituyen las necesidades primarias (bajas), y tienen que ver con la conservación personal (Chiavenato Idalberto, 1996 p 53)

En éste tipo de necesidades, el afán de la persona es de tener seguridad o protección, y específicamente en el ámbito laboral, la organización tiene que satisfacer la necesidad de estar seguro en el trabajo (daños físicos), implantando amplios programas de seguridad, por ejemplo, estableciendo políticas que prohíban fumar, para el uso adecuado de materiales peligrosos, etc., de tal forma que el factor humano sienta la satisfacción de no correr peligro.

Pero además de evitar peligros laborales, la seguridad debe incluir en la protección laboral, a corto y largo plazo, los contratos sindicales que garantizan el empleo, reflejan la necesidad de seguridad que sienten los trabajadores (Gordon Judith, 1996, p 117)

3.- NECESIDADES SOCIALES

(Se refiere a necesidades de amistad, pertenencia a grupos, puesto que los seres humanos son sociables por naturaleza necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás. Generalmente ésta necesidad involucra la relación interpersonal, es decir, sentir que somos parte de un grupo de personas a quienes interesamos, pero éstas necesidades no necesariamente implica situaciones laborales (ésta necesidad puede ser satisfecha incluso fuera de la empresa), aunque casi todos conceden valor a las relaciones sociales y depende mucho cubrir tal necesidad para facilitar la colaboración y participación del factor humano, las necesidades sociales implican relacionarse y conformar grupos o equipos de trabajo

'Además de mejorar los resultados de la organización, los equipos satisfacen las necesidades sociales de sus miembros. Muchas organizaciones también programan actividades sociales regulares, por ejemplo, ligas deportivas, reuniones festivas " ¹³

Sin embargo, no todas las organizaciones promueven éste tipo de eventos y piensan sólo en que el trabajador tiene la obligación de realizar sus actividades, sin importarle si sus necesidades sociales quedan satisfechas

Considero por lo tanto que hay que poner interés al respecto, porque como he venido diciendo, el sensibilizar, (empatizar) conduce a ponernos en el lugar del factor humano, por lo tanto es necesario siempre promover actividades sociales dentro de las organizaciones.

¹³ Gordon, Op Cit , p 117.

4.- NECESIDADES DE ESTIMA

Incluye factores internos de estima, como son el respeto, la autonomía y el logro, así como factores externos, estatus, reconocimiento y la atención. Según Maslow una vez que el individuo satisface su necesidad social, lo que desea es que lo estimen. Esta clase de necesidad produce satisfacciones tales como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos (Koontz Harold, 1996, p 468)

En la mayoría de los casos, cuando existen las necesidades de estima, la persona se preocupa por alcanzar la maestría, la competencia y el estatus, es decir, el individuo necesita que se le reconozcan sus logros.

"En determinados ambientes se comete un grave error, no se le dice a las personas lo bien que hace su trabajo porque se considera que es una obligación hacerlo bien y como tal no necesita reforzarse ni dar reconocimiento.

Cuando las personas reciben reconocimientos por su trabajo bien hecho, se sienten motivadas para repetirlo de igual forma o mejorarlo" ¹⁴

No siempre el dinero es lo único, aunque si es un motivador, el ser humano desea nombramientos de ejecutivo, supervisor o jefe de departamento, por decir algo, y claro, dependiendo de que nivel se trate, pero que el deseo es demostrar sus méritos y crearse una fama como persona con un desempeño destacado.

5 - NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN

Estas necesidades se refieren a la realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, etc., Esta necesidad es considerada por Maslow como la más alta en su jerarquía. Es el deseo de ser lo suficientemente capaz de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.

¹⁴ Sealle, Op. Cit., p 131

Lo anterior se entiende como la capacidad de ser creativo, y aceptar responsabilidad y retos

Mucho depende de las facilidades otorgadas por los directivos para tener oportunidad de aprender en el trabajo y de crecer en lo personal, y ésto se da mediante la capacitación constante, perseverancia y mayores desafíos

La jerarquía de las necesidades puede presentarse mediante la siguiente pirámide



Pirámide de jerarquía de necesidades (Abraham Maslow)

Conforme se satisfacen cada una de éstas necesidades, surgen otras, el siguiente nivel predomina, es decir, existe un ascenso de necesidades

"Desde el punto de vista de la motivación, la teoría indica que, aunque ninguna necesidad se satisface siempre, una necesidad que ha quedado en gran parte satisfecha ya no motiva." ¹⁵

¹⁵ Robbins, op cit, p.214.

Por consiguiente si se quiere sensibilizar, y tomando en consideración la teoría de Maslow, es importante saber en que nivel de la jerarquía se encuentra cada persona y hacer lo posible por satisfacer sus necesidades predominantes

Una propuesta para identificar los medios de satisfacción de las necesidades, se muestran en la siguiente tabla:

NECESIDAD	CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN
Fisiológicas	Sueldo Programas de desayunos Viviendas de la compañía
Seguridad	Planes de prestaciones de la compañía Pensiones Antigüedad Remuneración Cuidado de niños Prestaciones médicas y Odontológicas
Sociales	Descansos para café Equipos deportivos Días de campo y eventos sociales Equipos de trabajo Remuneración
Estima	Autonomía Responsabilidad Remuneración (como símbolo de estatus) Oficinas con buena ubicación y mobiliario
Autorrealización	Puestos de liderazgo Autoridad Retos laborales Autonomía

Fuente: Judith R Gordon, Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, 1996, p 118

En la medida de lo posible , considero que las organizaciones deben hacer el esfuerzo al menos de tomar en parte los elementos antes expuestos para satisfacer las necesidades de sus empleados, claro esta que aunque no todos serán considerados, depende del Administrador el seleccionar los más adecuados y acordes a sus posibilidades

TEORÍA DE NECESIDADES DE Mc CLELLAND

David Mc Clelland, uno de los grandes estudiosos de la conducta humana, tras veinte años de trabajo llegó a la conclusión de que las personas se mueven por tres motivaciones básicas, y son

- a) Necesidad de Logro
- b) Necesidad de poder
- c) Necesidad de Afiliación

a) Necesidad de Logro (Realización)

Aquí se refleja el deseo del individuo por alcanzar sus objetivos, tener el impulso por sobresalir, luchar por tener éxito

Las personas con una gran necesidad de logro, tienen un intenso deseo de llegar al éxito, pero a la vez, un temor de fracasar, es gente que acepta desafíos y se fijan metas moderadamente difíciles, pero no imposibles (Koontz Harold, 1996, p 476)

Es bien claro que no todos tienen esa fuerza que impulsa a sobresalir, y es que; importa sólo alcanzar logros personales, más que la recompensa del éxito, porque la diferencia entre un realizador y uno que no lo es, radica en su deseo de hacer mejor las cosas

"Los altos realizadores no apuestan al azar, les disgusta tener éxito por casualidad, prefieren el reto de trabajar en un problema y aceptar la responsabilidad personal del éxito o del fracaso, en lugar de dejar el resultado al azar o a las acciones de otras personas" ¹⁶

16 Robbins, Op, Cit , p 220

Sin embargo desde mi punto de vista, a este tipo de personas con un alto deseo de realización, se le debe poner atención, ya que no porque tenga necesidad del éxito, tenga que olvidar elementos y valores humanos, necesarios en un proceso real de sensibilización, porque ante todo en las organizaciones la responsabilidad debe ser compartida.

b) Necesidad de Poder

En este punto resalta el deseo de ejercer control con el trabajo personal o en el de otros, es decir, existen tendencias de liderazgo

La necesidad de poder implica tener impacto, ser influyente y de controlar a los demás. Para estos individuos disfrutan el influir sobre las personas y tienden a preocuparse más por el prestigio y la influencia, que por un desempeño eficaz (Robbins, Stephen, 1996 p 221)

En casi todas las organizaciones, siempre habrá personas que buscan puestos de liderazgo, pero hay que saber elegirlos, porque a mi criterio, no basta con que sólo quieran y deseen serlo, es recomendable que no sea una persona autócrata, aunque el ser enérgico es equilibrable, pero generalmente los que tienen tendencias de líder, a menudo discuten, son obstinados y exigentes

c) Necesidad de Afiliación

Básicamente en este tipo de necesidades, el amor y la interacción con la sociedad cobran interés, el ser humano tiene que contar con amistad y afectos

Generalmente, las personas con gran necesidad de afiliación, se sienten satisfechos al sentirse amados y buscan a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como los individuos se preocupan por ser sociables, disfrutan al máximo de los sentimientos compartidos y de la comprensión, pero sobre todo, estar dispuestos a ayudar y consolar a otros en sus problemas (Koontz Harold, 1996 p 475)

Si bien es cierto que las personas buscamos tener y dar afecto a fin de ser aceptados por los demás, considero que no siempre hay la disposición para que la relación sea recíproca, es decir, por muchas razones se da más importancia a la tarea que al aspecto humano, y no permitimos un acercamiento, ya sea el ritmo de trabajo o las diferencias en el trabajo repercuten en que tan sociable se puede ser

En investigaciones hechas por Mc Clelland, se concluye que los Administradores generalmente tienen más elevado nivel de necesidades en cuanto a logro y poder.

A continuación se resume la teoría de David Mc Clelland mediante el siguiente cuadro.

MOTIVACIÓN	NECESIDAD
Logro	Ser eficaz, organizarse
Poder	Imponerse o dominar
Afiliación	Hacer amistad

Fuente. Andres Senlle, Calidad y Liderazgo, Barcelona
1992, p 36

Por lo anterior, esta teoría se da más frecuentemente en las organizaciones, debido a que todos buscamos la realización y ser profesionales en el trabajo, tener éxito y contar con amigos y no enemigos

Todo directivo debe conocer y manejar sus motivaciones para desarrollar su trabajo con eficiencia, y tener en cuenta también el de sus subordinados.

TEORÍA DE Mc GREGOR

(TEORÍA X y Y)

Otra perspectiva de la conducta de las personas se resume a dos grupos de suposiciones que propuso Douglas Mc Gregor y que se conocen como la "teoría X" y la "teoría Y"

Para Mc Gregor, la Administración debe iniciarse con un cuestionamiento fundamental ¿Cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás?

Esta teoría propone dos modos de ver a los seres humanos, uno básicamente negativo, llamado teoría X, y otro básicamente positivo, llamado teoría Y. Para llegar a proponer estos dos modelos, Mc Gregor revisó la forma en que los administradores tratan a los empleados, es decir, que perspectiva tiene de la naturaleza del ser humano, de tal forma que agrupa a supuestos que modelan su comportamiento

TEORÍA X

Según la teoría X, los cuatro supuestos sustentados por los administradores son los siguientes

- 1 - A los empleados les disgusta el trabajo, siempre que sea posible, procuran evitarlo.
- 2 - Debido a que les disgusta el trabajo, deben ser amenazados coaccionados o controlados a modo que alcancen las metas
- 3 - Los empleados evitarán asumir responsabilidades y tratarán que los dirijan siempre que sea posible
- 4 - La mayoría de los trabajadores colocan la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y muestran poca ambición

Analizando estos supuestos, es muy claro que las personas clasificadas en este supuesto carecen de motivación y sólo realizan el trabajo como medio de subsistir y, dada su pasividad, requiere de una dirección y control de su actuación con el trabajo, porque no tiene la confianza y talento para autodirigirse

TEORÍA Y

En contraste con los puntos de vista negativos acerca de la naturaleza humana, Mc Gregor enumeró cuatro supuestos positivos

- 1 - Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como el descanso o el juego
- 2 - La gente ejercerá autodirección y autocontrol, si está comprometido con los objetivos
- 3 - Generalmente las personas pueden aceptar e incluso asumir responsabilidades
- 4 - La capacidad de decidir está ampliamente dispersa en todo el factor humano, y no necesariamente es algo exclusivo de los que ocupan puestos de dirección

La teoría Y da a entender que el ser humano no es pasivo, ni contraviene los objetivos de la organización, las personas poseen motivación básica, capacidad de desarrollo, comportamientos adecuados y están dispuestos a aceptar responsabilidades

Dentro de esta teoría el administrador tiene más amplia su rama de acción, es decir, crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos, ayudar al crecimiento y proporcionar orientación (Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 1994, p 100)

"Partiendo de estos dos supuestos de comportamiento, el administrador debe reconocer las capacidades, así como las limitaciones de los subordinados, por lo cual modifica su comportamiento tal como lo requiere la situación" ¹⁷

Siempre habrá de todo en las organizaciones, y por tal motivo, es necesario contar con personal que no caiga dentro de los supuestos de la teoría X, pero de ser así, buscar la forma de motivarlo, dirigirlo y hacerle partícipe de los objetivos de la organización

¹⁷ Koontz Op Cit , p 467

1 2 3 Comparación de las teorías

La teoría de Maslow tiene aplicaciones y relación de comportarse hacia el logro y la productividad, mientras que la teoría de Mc Clelland se relaciona más con la satisfacción del puesto. Mientras que las teorías X y Y de Mc Gregor son supuestos de conducta, de algún modo las necesidades determinan si hay motivación o no.

Las teorías clásicas (Maslow y Mc Gregor) en relación a algunas contemporáneas (Mc Clelland) no están en competencia unas con otras. El hecho de que una sea válida no invalida a las demás, de hecho las teorías se complementan, y el reto es vincularlas para relacionarlas y aplicarlas.

Mediante el siguiente cuadro se puede ver la comparación de las teorías y visualizar su relación.

	Maslow	Mc Clelland	Mc Gregor
N E C E S I D A D E S	Fisiológicas		Teoría X
	Seguridad		
	Sociales	Afiliación	Teoría Y
	Estima	Logro	
	Autorrealización	Poder	

CAPITULO 2: TRABAJO EN EQUIPO.

Actualmente es frecuente que, tanto las grandes empresas, como las medianas y pequeñas le den importancia al empleo de equipos de trabajo, se ha vuelto tan popular que es difícil encontrar organizaciones que no lo lleven a cabo, aunque puede haber excepciones

Para que exista la necesidad de conformar equipos de trabajo, es porque se requiere de corregir actividades o procedimientos para lograr resultados óptimos, muchas ocasiones el desarrollo de actividades no es el adecuado, algo anda mal, se duplican funciones y se omiten otras

"Como individuos, durante nuestra vida llegamos a ser miembros de familias, grupos de vecinos, equipos deportivos, grupos de trabajo, etc, entónces estamos siempre en relación constante con otras personas" ¹⁸

Desafortunadamente la relación en los grupos dentro de las empresas sólo es para "tratar de llevarse bien" y convivir con las personas

Para comenzar con el tema Equipos de Trabajo, es necesario primeramente conceptualizar lo que es un grupo

2.1 Concepto de Grupo y Equipo

¿Qué es un grupo de trabajo?

"Un grupo es un conjunto o agregado de personas que se consideran relacionados de alguna manera o unidas por vínculos o intereses comunes" ¹⁹

18 Fremont E Kast, Administración en las Organizaciones, Editorial Mc Graw Hill
4a edición, 1994, p 345

19 Ibidem

Dos o más personas interactuantes principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad" ²⁰

A diferencia de Kast, Robbins incluye en su definición una interacción para tomar decisiones

Considero que las decisiones dependen del ambiente organizacional en que se desenvuelven los grupos, es decir, que no siempre existen las condiciones para que se tomen las decisiones acertadas, y ésto porque aunque los grupos pequeños desempeñan un papel importante en las organizaciones, mucho depende de que la coordinación exista en el grupo y el objetivo bien definido

"Un grupo no tiene necesidad, ni la oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto" ²¹

Efectivamente, las actividades individuales sin coordinación, es sólo eso, contribución individual que no obtiene una sinergia positiva

Cuando se trabaja mediante grupos, no existe un compromiso de "dar un poco más" y sólo se busca hacer el trabajo, aprender y llevarse bien con los demás, pero no existe una aportación relevante para el grupo

20 Robbins, op cit, p 348

21 Ibidem

Comunmente en las organizaciones se crean grupos pequeños que se forman improvisadamente y mantienen relaciones personales como entablar una plática, comer juntos, o simplemente porque se llevan muy bien y comparten gustos y preferencias (son compatibles) Pero además, éstos grupos generalmente llevan más allá de la relación de trabajo una amistad y convivencia (vínculos familiares, vecinos, preferencias a lugares de reunión, etc), pero ¿y qué sucede con la relación de grupo en el trabajo?

Bueno, es lógico que al no haber un compromiso real de trabajo, el desempeño de los miembros del grupo, es desempeño individual y nada más Sin embargo, no es suficiente este tipo de relación, sino crear y desarrollar un verdadero equipo de trabajo

Considero por lo tanto que para mejorar en las organizaciones, utilizar sólo a grupos de trabajo, es inadecuado y poco recomendable, porque no es suficiente saber solamente con que gente se trabaja, sino que exista un fin común y que por consecuencia la interacción tenga trascendencia en los diferentes departamentos de la organización.

¿Que es un Equipo de trabajo?

"Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada, sus miembros conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente" ²²

22 Keith Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial Mc Graw Hill, 8a edición, 1993, p 370

"En el trabajo en Equipo se eliminan las barreras jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento, lo que proporciona una predisposición por la colaboración y la innovación, los miembros de equipos son grupos de personas de los diversos subsistemas de la empresa que trabajan con los problemas reales con los cuales se enfrentan" ²³

"Un Equipo de trabajo genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado, sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de insumos individuales" ²⁴

"El trabajo en Equipo es cualquier forma de acción conjunta por parte de un grupo de personas para alcanzar una meta común, incluye la subordinación de los intereses individuales a la identidad y esfuerzos coordinados del grupo. Por definición, cualquier organización es un equipo. Sin embargo, el trabajo en equipo tiene una connotación positiva que va más allá de la coordinación y eficiencia. El trabajo en equipo incluye unidad de fines, actividades interdependientes, cooperación dispuesta y un sentido de pertenencia" ²⁵

Con las definiciones antes descritas, considero que la importancia de trabajar con equipos es para eficientar actividades, controlar y sacarle provecho a las habilidades del factor humano, por que en un equipo se coordinan esfuerzos dejando atrás intereses particulares y diferencias personales, es decir debe haber ánimo de colaborar con los demás

Pero además, se debe tener siempre el compromiso con uno mismo, aceptar interactuar con otras personas, con capacidades y habilidades necesarias para conformar un cúmulo de ideas y pensamientos (puede ser personal de producción, ventas, compras, etc), todo ello para cumplir el objetivo primordial del equipo.

23 Idalberto Chiavenato, Administración de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill, 2a edición, 1994, p. 456

24 Robbins, op cit, p 348

25 E Kast, op cit, p 370

Un equipo de trabajo en realidad es la suma de conocimientos individuales, que en global llegan a un solo fin

Fremont Kast al definir el equipo de trabajo menciona que debe haber unidad de fines, coordinación y sentido de pertenencia. Pero considero que es indispensable que los integrantes del equipo sientan a la organización como un todo y se comporten expresando ideas y que realmente se tomen en cuenta para generar una diversidad de opiniones a la solución de conflictos.

Partiendo de los conceptos de grupo y equipo, considero que los equipos superan el desempeño individual cuando las actividades o funciones requieren de ciertos conocimientos y habilidades, además de objetividad y experiencia y que se puedan y deban aprovechar al máximo los talentos individuales

"Los equipos de trabajo son el medio eficaz para que la administración democratice su organización y aumente la motivación de sus empleados" ²⁶

Y es que es cierto, compartiendo este pensamiento es necesario que los miembros del equipo, se involucren más en el puesto y que todos participen

Stephen Robbins nos da un ejemplo al respecto " algunos trabajadores de la línea de ensamble pueden formar parte del equipo de ventas que visitan a los clientes ya que conocen mejor los productos que cualquier vendedor tradicional"

Además para lograr la democracia en la organización se deben dejar atrás paradigmas e intereses particulares, es decir, no por que el jefe o directivo tenga autoridad y responsabilidad, los demás deban dejar de colaborar, todos son parte del sistema y por lo tanto, la responsabilidad se comparte, siempre y cuando, reitero, exista un compromiso de trabajar en equipo

²⁶ Robbins, op. cit, p. 347

2.2 Diferencias entre Grupo y Equipo

- 1 - Meta
- 2 - Sinergia
- 3 - Responsabilidad
- 4 - Habilidades." 27

Aunque las diferencias antes enumeradas son a consideración de Robbins, de alguna manera otros autores como Kast, Chiavenato y Davis implícitamente están en sus conceptos, tanto de equipo como de grupo

Es claro que para un grupo, la meta generalmente es de compartir información, mientras que para el equipo de trabajo, es hacia el desempeño colectivo

La formación de equipos impulsa a los miembros a examinar cómo trabajan juntos, a identificar sus problemas y a encontrar medios más eficaces de cooperación. La meta es hacer más eficaz al equipo. Los equipos de alto desempeño realizan sus tareas, aprenden a resolver problemas y disfrutan de relaciones interpersonales entre sí, los miembros de un equipo han de trabajar juntos si desean ser eficientes, pero también se necesita la cooperación entre todos los equipos que constituyen la organización " 28

En lo que se refiere a la sinergia para el grupo será neutral y en ocasiones negativa y para el equipo siempre será positiva

27 Robbins, op cit , p 348

28 Davis, op cit , p 374

La diferencia es porque mientras que en un grupo todavía no hay una coordinación adecuada, los esfuerzos no son encaminados a un objetivo común, caso contrario en el equipo, como cada miembro tiene habilidades, conocimientos y experiencias que aportar, entonces su esfuerzo y desempeño en conjunto con el de los demás, da mucho más de lo que se pudiera esperar

*El equipo es coordinado por un consultor, cuyo papel cambia sustancialmente, pues su coordinación permite ciertas intervenciones sobre el equipo, en el sentido de hacerlo sensible a sus procesos internos como metas, participación, sentimientos, liderazgos, decisiones, confianza, creatividad, etc.,²⁹

La responsabilidad será diferente entre grupo y equipo, sólo es individual en un grupo y, para el equipo, además de individual es mutua (la responsabilidad se comparte)

Considero que si no hubiera responsabilidad compartida en un equipo, entonces el mismo no tendría razón de ser y, es que el compromiso de formar parte de un equipo hace que la responsabilidad cobre importancia

La naturaleza propia de un equipo nos indica que sus integrantes son responsables del desempeño individual, pero también de que los demás la tengan, y para el grupo no, la responsabilidad se mantiene sólo en un individuo porque como el objetivo no es común, y solamente se busca el mejoramiento específico (interesa sólo el esfuerzo propio)

La última diferencia son las habilidades, en el grupo son escasas y en el equipo de trabajo se complementan

Anteriormente mencione que la razón de conformar equipos de trabajo, es de unir diferentes personas con habilidades y conocimientos diversos, es decir, (tener a los mejores de cada departamento de la organización)

2.3. Tamaño de los Equipos de Trabajo

Mucho se habla de que tan adecuado es que un equipo sea grande o pequeño, no importa si son seis o siete miembros, lo que nos debería preocupar es que, los que lo conforman sean los adecuados

Sin embargo los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen de diez a doce miembros, es difícil que puedan realizar mucho trabajo. Tienen problemas de actuar de manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas. "Cuando se trata de un gran número de personas, por lo general no se puede desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua necesarias para lograr un alto desempeño" ³⁰

"Los individuos en los equipos pequeños, tienen probabilidades de evolucionar con sistemas de valores similares. Esto es particularmente cierto con relación a la actividad básica del equipo. Sin embargo las interacciones continuas, de naturaleza íntima y personal pueden promover sentimientos compartidos en una amplia gama de temas. También los miembros se involucran en diversas actividades" ³¹

30 Robbins. Op Cit , p 352

31 Kast, Op Cit , p 351

Por lo anterior, es muy cierto que entre menos personas sean en un equipo habrá más relación (sentimientos, intimidad y comprensión), y que los integrantes se involucren en todas las actividades del equipo, pero además considero que hay mayor comunicación y coordinación, teniendo como consecuencia, menor número de conflictos o problemas

Hasta este momento me he referido de las habilidades de los integrantes que deben conformar un equipo de alto desempeño. A continuación se presentan las habilidades recomendables, así como los papeles deseados en el equipo.

2.4 Habilidades de los miembros.

"Para desarrollar efectivamente un equipo, se requieren de tres habilidades básicas

- 1 - Experiencia técnica
- 2 - Resolver problemas y tomar decisiones
- 3 - Ser buenos oyentes"³²

Las habilidades consideradas por Robbins, resume lo que se ha venido diciendo sobre equipo de trabajo

Además de la experiencia técnica de cada miembro del equipo, es necesario la capacidad de identificar los problemas, generar alternativas, evaluarlas y posteriormente ser capaces de tomar soluciones adecuadas, y para lograr lo anterior es fundamental el que sean buenos oyentes, es decir, que proporcionen retroalimentación.

³² Robbins, Op Cit, p 353

2.5. Los papeles y características de un equipo eficiente

- 1 - Creadores - Innovadores
(inician ideas creativas)
- 2 - Exploradores - Promotores
(son campeones de ideas después que éstas han sido iniciadas)
- 3 - Asesores - Desarrolladores.
(analizan las opciones de decisión)
- 4 - Impulsores - Organizadores
(proporcionan estructura)
- 5 - Finalizadores - Productores
(proporcionan dirección y seguimiento)
- 6 - Controladores - Inspectores.
(revisan los defectos)
- 7 - Defensores - Mantenedores
(pelean las batallas externas)
- 8 - Reporteros - Consejeros
(buscan toda la información)
- 9 - Vinculadores
(coordinan e integran)"³³

Es difícil que se puedan desempeñar todos y cada uno de éstos papeles, el Administrador como promotor de equipos de trabajo, debe encaminar los papeles que cada individuo desempeñe mejor y con el cual esté más identificado, para que las fortalezas se utilicen al máximo

Es responsabilidad entonces del Administrador, empatar preferencias individuales con respecto a las exigencias de los papeles del equipo

³³ Robbins, Op Cit , p 353

Algunos investigadores que han desarrollado el marco de los papeles que mueven al equipo señalan que los equipos sin éxito han tenido un desequilibrio de talentos individuales, que gastan demasiada energía en una área y no lo suficiente en otras

Considero por lo tanto, que no se debe desperdiciar el talento y habilidades de los integrantes de un equipo, aunque sea muy insignificante, a la larga pueden ser útiles, pero sobre todo, lo que se requiere hacer es abrir un catálogo de talentos y habilidades para posteriormente ser utilizados

Características de equipos eficientes

Como se ha venido reiterando, todos los miembros deben contribuir, y las características de los equipos de trabajo eficientes son

- 1 - Ambiente propicio.
- 2 - Habilidades y claridad de roles
- 3 - Metas de orden superior
- 4 - Premios al equipo " 34

1 - Ambiente propicio

Cuando la persona encargada de conformar equipos de trabajo crea un ambiente que lo apoye, es decir, desarrolla una cultura organizacional dispuesta a mejorar, hay grandes probabilidades de que haya éxito

2 - Habilidades y claridad de los roles

Aquí se refiere básicamente de que los integrantes del equipo deben ser calificados o especializados, y tienen la responsabilidad además, de conocer los papeles que desempeñan con quienes interactúan, porque de ésta manera los miembros responden al instante y sin exigencias (sin esperar alguna orden) de los requisitos propios del equipo y por consecuencia su actuación es conforme se vayan dando las necesidades de trabajo del departamento al que pertenezcan (cuando hay problemas, inmediatamente existe la capacidad de tener acción simultánea y de una respuesta coordinada).

En otras palabras, cada uno sabe lo que puede hacer el otro y tiene la confianza en que lo hará con pericia y responsabilidad. Keith Davis nos pone un ejemplo "Si un miembro de un equipo quirúrgico no cumple debidamente su tarea, puede peligrar la vida del paciente"

3 - Metas de orden superior

El responsable en lograr que los integrantes del equipo no pierdan de vista su trabajo global, obviamente es el líder, sin embargo, las políticas de la empresa, los sistemas de premios, en muchas ocasiones provocan que se rompa el espíritu de equipo, por lo tanto, directivos como gente operativa, deben unificar sus esfuerzos y estimular la cohesión de equipo.

4 - Premios al equipo

Para estimular el trabajo en equipo se tiene que premiar al mismo, pueden ser desde premios económicos (un incentivo), hasta un simple reconocimiento (el ser humano también necesita ser reconocido por su trabajo).

Los premios al equipo serán acertados y aceptados si los miembros del equipo los aprecian y quedan supeditados a la realización de las tareas del equipo.

2.6 Diferentes modalidades de equipos de trabajo

Los equipos de trabajo requieren de ser especiales, para que sean los mejores en base a su potencial.

Tipos de Equipos de trabajo:

- "a) Equipos solucionadores de problemas
- b) Equipos autoadministrados
- c) Equipos transfuncionales." ³⁵

a) Equipos solucionadores de problemas

De doce a quince empleados del mismo departamento. Estos equipos se reúnen durante la semana algunas horas y analizan formas de mejorar la calidad, la eficiencia y el ambiente de trabajo. Los miembros comparten ideas y ofrecen alternativas de acción para mejorar procesos y métodos de trabajo.

Sin embargo, no siempre tienen autoridad para que implanten de manera directa alguna de las decisiones que sugieren, es decir, no se involucran en las decisiones y procesos relativos a las tareas.

Considero que es importante dar a este tipo de equipo un poco de autoridad, ya que al no sentir que puede decidir, más adelante no analicen adecuadamente los problemas, claro está que para proyectos importantes se requiere de la autorización del gerente de planta, o jefe de área.

³⁵ Robbins, Op. Cit., p. 348, 349

b) Equipos de trabajo autoadministrados

De diez a quince personas quienes asumen la responsabilidad de quienes antes eran sus supervisores. Los equipos de trabajo totalmente autoadministrados, seleccionan a sus miembros en la mayoría de las veces, exigen que cada uno dé lo mejor de sí, y comprometa el desempeño de los demás, los supervisores se ven disminuidos en importancia e incluso son eliminados, cuando éste tipo de equipo funciona correctamente

No obstante lo anterior, considero que debe haber un control en cuanto a los equipos autoadministrados, ya que es necesario mantener a los supervisores como apoyo e incluso como parte del equipo. Al referirme a controlar, es a no dejar que manipulen las acciones de los demás, que no se consideren únicos y fundamentales; el líder, será quien decida hasta que punto se tenga que eliminar los niveles de supervisión

c) Equipos transfuncionales.

Empleados de más o menos el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se agrupan para realizar una tarea. Los equipos transfuncionales permite al personal de diferentes departamentos, intercambiar información, implementar nuevas ideas, resolución de situaciones difíciles, así como coordinar proyectos complejos. Aunque se necesita tiempo para lograr la confianza y el trabajo en equipo; lo anterior por ser personal con diferentes antecedentes, diferentes experiencias y perspectivas

Pero aunque es un equipo más completo, lo realmente importante considero, es que el líder sepa conducir a éste tipo de equipos, ya que cuando se conforme, sus primeras etapas consumiran mucho tiempo, mientras que los integrantes aprenden a trabajar con la diversidad y complejidad de que encierra éste tipo de equipo de trabajo

2.7 Trabajo en Equipo como técnica de cambio.

Algo verdaderamente útil para toda organización, es la intervención del Desarrollo Organizacional, el Administrador como Agente de Cambio y promotor de la realización y formación de equipos, debe actuar de manera estratégica para solucionar problemas.

Dentro de los beneficios del Desarrollo Organizacional está el mejor trabajo en equipo

"El Desarrollo Organizacional es una estrategia de intervención que se vale de los procesos de grupo para centrarse en la cultura global de una empresa, con objeto de lograr el cambio planeado. Pone de relieve la organización entera como un sistema operacional. El proceso comprende pasos como diagnóstico, obtención de datos, retroalimentación y confrontación, planeación de la acción, formación de equipos, desarrollo integrupal y seguimiento"³⁶

Es importante destacar que la necesidad actual para la administración moderna es el trabajar en equipo, debido a que ya no sólo se hace frente a un problema dentro de la organización, sino que a varios (aquellos que tienen inmerso la colaboración de personas). Y esa necesidad a trabajar en equipo hace que el factor humano coopere, comparta información, enfrente las diferencias, deje atrás intereses particulares en bien del equipo, ante esto, la Administración tiene que seleccionar individuos con habilidades específicas para hacerlos "jugadores eficaces de equipo"

Considero además de que la capacitación es necesaria para desarrollar mejor las habilidades y, premiar los esfuerzos de cooperación (incentivar). Pero además, una vez que han madurado los equipos y se han desempeñado con eficacia, el Administrador debe continuar con el proceso, es decir, apoyar a los equipos con asesoría, orientación, para que continúen mejorando y no se estanquen

36 Davis, Op Cit, p 376

CAPITULO 3: LIDERAZGO.

La Administración implica coordinar personas, máquinas, recursos financieros y materiales, tiempo y espacio; el medio ambiente organizacional (objetivos y valores, la tecnología y la estructura), ofrecen un marco de referencia para lograr dicha coordinación. El aspecto más importante de la labor administrativa es la integración de los esfuerzos individuales hacia los objetivos de la organización.

Este aspecto de la función administrativa incluye por consiguiente al liderazgo, y la capacidad de dirigir eficazmente, es clave para ser un verdadero administrador.

La esencia del liderazgo es contar con seguidores, es decir, se considera que una persona es líder, cuando sus subordinados están dispuestos a seguirlo, y dicha disposición se da porque el líder les proporciona los medios necesarios para el logro de sus objetivos, anhelos y necesidades (Koontz Harold, 1996, p 490).

En los puntos anteriores de éste capítulo, se ha tratado de manera implícita, al liderazgo, y es que tanto la motivación, los equipos de trabajo y el liderazgo están directamente relacionados, lo anterior porque el líder además de responder a las motivaciones de los subordinados (sensibilización), tiene que dar importancia a lo que las origina, así como el medio para satisfacerlas.

La visión que generalmente tienen los trabajadores de sus jefes es que ordenan, deciden, establecen lo que se debe hacer, imponen criterios, distribuyen el trabajo, controlan y supervisan las tareas. Y la preocupación de los directivos de las organizaciones deben centrarse en crear una imagen tal que los subordinados lo cataloguen como un colaborador más, como un orientador, a alguien quien escucha realmente y que genera confianza, de tal forma que sea aceptado de manera natural y sin asignaciones.

3.1. Concepto (Componentes y proceso).

Antes de dar un concepto, se presentan a continuación algunos

"El liderazgo puede ser visto como 1) un grupo con status (posición de élite), 2) una persona clave, 3) una función, y 4) un proceso. El status de élite puede ser resultado de herencia (derecho divino de reyes), elección o nombramiento" ³⁷

"El liderazgo es parte de la Administración, pero no toda ella, el liderazgo es la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos" ³⁸

"Liderazgo, influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que desarrollen no sólo la disposición para trabajar, sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza" ³⁹

"Liderazgo, como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas, el origen de dicha influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización" ⁴⁰

Los conceptos que se dan, tienen algo en común, la influencia, y ésta se da en la medida en que se tenga que adecuar en el comportamiento humano. Al hablar de influencia, generalmente trae como consecuencia tocar otros términos como son poder y/o autoridad

³⁷ Kast, Op Cit, p 380

³⁸ Keith Davis, Human Behavior at work, Editorial Mc Graw Hill, 5a edición New York 1977, p 107

³⁹ Koont, Op Cit, p 490

⁴⁰ Robbins, Op Cit, p 413

Si recordamos, en el tema de motivación, Mc Clelland establece la teoría de las tres necesidades (logro, poder y afiliación), y la mayoría de las personas en las organizaciones (principalmente los que ocupan puestos directivos), tienen mayor deseo de logro y poder, y específicamente el poder implica influir sobre los demás

Luego entonces, es necesario tener una formación como líder y no adquirir éste puesto como resultado de imposiciones o por status de élite como lo menciona Fremont Kast
Para lograr tener influencia (poder y autoridad) es fundamental considero, conocer a qué se dirige (grupo, equipo, departamento), y a quiénes (personal operativo, supervisores, personal administrativo), para determinar el estilo y adecuar comportamientos.

Aunque los organigramas de las empresas se construyen como una pirámide, en que los peldaños a niveles superiores están ocupados por los cargos ejecutivos, es lógico que los ocupantes de esos niveles son los responsables del rumbo de la organización, la fijación de objetivos, la planificación y control.

"El administrador confiere cierto grado de autoridad, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización" ⁴¹

Pero ¿es posible enseñar el liderazgo?

Harold Koontz, comenta en su obra "Administración, una perspectiva global", que cierto profesor (Noel Tichy) de la universidad de Michigan, estimó que 80 % del desarrollo del liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo, mientras que el 20 % se adquiere mediante la capacitación y el estudio.

Considero que a pesar de lo dicho por el profesor Tichy, no es aplicable su conclusión con respecto a como se llega a ser líder, en la mayoría de los casos; hay quienes nacen para ser líderes y tienen ese don de mando, y dependiendo de la persona (coincido con el profesor Tichy), es necesario tener una formación para "aprender" a ser líderes, mediante una capacitación en el trabajo y una formación educativa (universidades)

41 Robbins, Op Cit , p 413.

En la medida en que se aprenda o se nazca para ser líder, se va dando la pauta para definir un estilo propio de liderazgo

En vista de lo anterior, me permito dar mi concepto de lo que es liderazgo

LIDERAZGO: La capacidad de poder e influencia para coordinar e integrar los recursos disponibles hacia una tarea o meta señalada, dirigiendo esfuerzos mediante la interacción y motivación

Un líder es quien dirige en base a experiencia y carisma, en general se visualiza como hombre o mujer de personalidad marcada, de tal forma que impone respeto, inspira confianza, y tiene seguidores que lo admiran y quieren ser como él

Componentes del liderazgo

Se pueden considerar algunos elementos o componentes que determina el liderazgo, en base a las capacidades del individuo

- 1 - Capacidad de usar el poder con eficacia y responsabilidad
- 2 - Capacidad para comprender las diferentes fuerzas motivadoras, que tienen las personas en diferentes momentos y situaciones
- 3 - Capacidad de inspirar confianza (ser carismático)
- 4 - Capacidad de responder y actuar adecuadamente " 42

Un líder requiere de poder para hacerse respetar por los demás, aunque dicho poder debe ser moderado y no abusar de él, no debe imponer criterios, más bien proponer y recibir, sin que llegue al extremo de evidenciar y sancionar fallas, abrirse al diálogo mediante una comunicación adecuada

El entendimiento sobre el factor humano, se traduce en la adecuación de comportamientos a través de la aplicación las teorías motivacionales. No se puede dirigir sin saber a qué y a quiénes. Cuando se es capaz de inspirar confianza, se está en la mejor oportunidad de darse a conocer y conocer a los demás. En base a la experiencia y desarrollo como persona que dirige, se va moldeando un estilo propio de dirigir.

La función del liderazgo es de facilitar el logro de objetivos del factor humano y de la organización, y es responsabilidad del líder el adecuar comportamientos para el logro de los dichos objetivos.

En ocasiones la autoridad y poder recae en varias personas de la organización, sin embargo es común elogiar o culpar del éxito o fracaso a un sólo individuo. Hay líderes que surgen de manera informal, es decir, dada su influencia y carisma los subordinados lo reconocen como tal y lo respetan.

De tal forma que el líder aprovechando su carisma e influencia, debe mantener el proceso de relación líder - subordinado, y fomentar siempre y en todo lugar el espíritu de equipo mediante la colaboración y compañerismo, utilizando una adecuada comunicación.

Proceso del liderazgo

"El liderazgo es considerado como un proceso interactivo que se desarrolla con el tiempo, es decir, las personas con un saldo positivo de influencia surgen y son líderes en situaciones no estructuradas (líder informal), y aquellos que son nombrados en puestos de autoridad (líder formal)" ⁴³

43 Kast, Op Cit . p 389

En el proceso de liderazgo, las relaciones líder - seguidor se dan a través de una relación positiva que da como resultado que la influencia circule en ambos sentidos en los momentos que así se requiera

El trabajo en equipo y el desempeño de la organización, dependen de que el liderazgo sea efectivo y de buenos seguidores.

Existen cuatro factores que pueden afectar el proceso de liderazgo

- 1.- Intercambio social
- 2 - Atribución.
- 3 - Seguidores
- 4 - Autoadministración

1 - Intercambio social

Es fundamental que para que haya líder, debe haber seguidores que implica una relación constante e interactiva, así mismo, el intercambio de opiniones, obediencia y comprensión se traduce a influencia reciproca (el jefe ordena - el subordinado obedece - el subordinado cumple - el jefe reconoce y recompensa)

A su vez para que exista intercambio social los subordinados quieren y esperan de su líder

a) Comunicación creíble

Esto se refiere a información precisa

b) Asociación con los trabajadores

Que estén dispuestos a ensuciarse las manos.

c) Justicia en las sanciones.

Que las sanciones o castigos de disciplina sean justas, es decir, castigar al culpable y no a todo el grupo.

d) Capacidad de delegar.

Permitir una asignación de autoridad a la persona indicada, en caso de ausencia del líder

e) Capacidad de tener iniciativa.
Anticiparse a los problemas

f) Ganarse el respeto:

Tener la reputación de buen líder, tanto dentro y fuera de la organización, es decir, que no haya ambigüedad en el comportamiento del líder

2.- Atribuciones

En el proceso de liderazgo, hay aspectos básicos que hacen que el intercambio social entre líder y subordinado funcione, uno de esos aspectos es la atribución de funciones para reforzar comportamientos, porque en la medida que un subordinado sepa sus atribuciones, aceptará las críticas y opiniones de su desempeño.

La atribución la define y asigna el líder, tomando en cuenta el esfuerzo y destreza que tengan los subordinados. Es común que las relaciones se rompan a causa de que el líder culpe a su personal por fallas, debido a la falta de conocimiento de las atribuciones correspondientes a cada miembro

3 - Seguidores

"Los subordinados tienen cierta responsabilidad de desarrollar las relaciones hacia arriba que sean funcionales para ellos mismos, para su líder y para la organización. Es importante reconocer aptitudes complementarias, más que similares, y estilos de trabajo compatibles, más que idénticos. Un elemento clave en el manejo de las relaciones hacia arriba está constituido por las expectativas mutuas " "

Es necesario llevarse bien con el jefe, más no quedar bien con él, para ello la comunicación abierta significa entendimiento y evitar malas interpretaciones.

Al referirse Koontz sobre compatibilidad, habla de reconocer que tanto es necesario uno con otro (trabajar de manera complementaria y adaptable).

4 Autoadministración

Se entiende autoadministración como autocontrol, como un sustituto de liderazgo, para ello los administradores como líderes deben variar la cantidad y el tipo de liderazgo utilizado, dependiendo a las circunstancias, esto porque el grado en que los subordinados reciban la confianza para que se manejen solos varía con los individuos y con la situación.

En muchas organizaciones, el autocontrol es esencial debido a que hay funciones independientes durante periodos largos (vendedores, investigadores científicos, profesores), por citar ejemplos, y en éste caso, el líder como responsable, debe enfocarse más a resultados que a métodos.

3.2 Tipos de liderazgo

Hay varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo, en este punto veremos solamente las siguientes

- 1 - Liderazgo basado en el uso de autoridad (Autocrático, democrático y participativo)
- 2 - Los cuatro sistemas de Administración de Likert (Explotador-autocrático, Benevolente-autoritario, Consultivo, Grupo participativo)
- 3 - La rejilla o Grid gerencial. (Preocupación por la gente - Preocupación por la producción).

1 - Estilo basado en el uso de autoridad

Dependiendo de cómo usan los líderes su autoridad, se enmarcan dentro de ciertos estilos básicos:

- a) Autocrático
- b) Democrático o participativo
- c) Liberal o de rienda suelta

a) Autocrático

El líder autocrático ordena y lo que espera es la obediencia, es dogmático y su estilo radica en que dirige con la actitud de dar recompensas y castigos

En este estilo de liderazgo, aunque escuchan las opiniones de sus subordinados a la hora de tomar decisiones, sólo la de él es la que cuenta, es decir, están dispuestos a considerar las opiniones de sus subordinados, pero decide en base a su propio criterio

b) Democrático participativo.

La idea esencial de éste estilo de liderazgo, a diferencia del autocrático, crea consenso y consulta con los subordinados, en lo que se refiere a las acciones y decisiones, de tal forma, se fomenta la participación de todos. En este tipo de líderes caen aquellas personas que no toman acción alguna hasta haber escuchado opiniones diversas.

c) Liberal o de rienda suelta

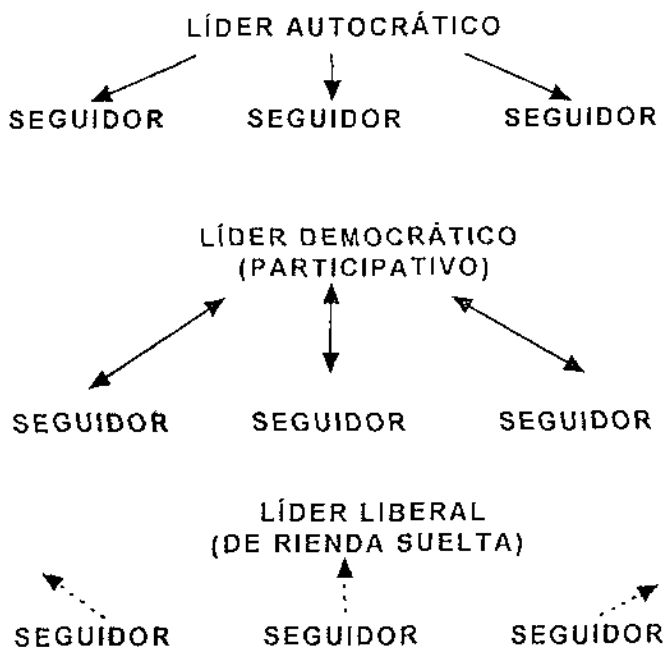
El líder liberal (que deja hacer), utiliza muy poco su poder, al dar a los subordinados rienda suelta y una independencia operativa, éste tipo de liderazgo pretende y busca que a través del esfuerzo del factor humano llegue a sus metas y otorga los medios para lograrlos, y además la gran parte del desarrollo de actividades queda en manos de los subordinados

Es responsabilidad del Administrador, a mi consideración tener una mezcla de éstos estilos de liderazgo.

El uso de cualquier estilo dependerá de la situación. Hay ciertos momentos en que se tiene que ser autocrático en situaciones emergentes, por ejemplo, cuando se tiene que decidir en los casos en que el líder sólo conoce la forma de solucionarlo (en base a sus conocimientos y experiencia)

Pero mucho aprende un líder al realizar consensos, esto sucede más en un sistema de Administración por objetivos. En el caso del líder liberal, un ejemplo claro es cuando se trata con grupos de personas como (investigadores), a los cuales se les concede la libertad para desarrollar sus investigaciones y experimentos, pero debe ser autocrático al momento de que se le informe y cumpla con normas de uso de información.

A continuación se presentan los tres estilos de liderazgo basados en su autoridad y flujo de influencia



FUENTE: HAROLD KOONTZ, ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL EDITORIAL MG GRAW HILL, 1996, p 496

2 - Los cuatro sistemas de Administración de Likert

El profesor Rensis Likert, junto con sus colaboradores de la Universidad de Michigan, estudiaron durante 30 años los patrones y estilos de líderes y Administradores. Dichos estudios llegaron a dar enfoques para determinar la conducta del liderazgo.

Likert considera que el administrador eficaz es el que está orientado hacia su factor humano y utiliza la comunicación para tener la unidad de todos los departamentos de la organización.

La forma más eficaz de dirigir, según Likert, es mediante sistemas de Administración, sugirió cuatro y son

SISTEMA 1 (LÍDER EXPLOTADOR - AUTORITARIO)

Los líderes son en cierto modo autocráticos y tienen poca confianza en sus subordinados, y el temor y castigo es el medio de motivación, y muy rara vez utilizan la recompensa, su línea de influencia y autoridad es descendente y sólo es exclusividad de ellos la toma de decisiones.

SISTEMA 2 (LÍDER BENEVOLENTE - AUTORITARIO)

Este sistema determina que la conducta del líder tiene cierto grado de seguridad y confianza en sus subordinados, la forma de motivarlos es a través de recompensas, pero muy rara vez con temor y castigo, permiten en poca medida una comunicación ascendente, solicitan ideas y sugerencias, y sólo en algunos casos delegan autoridad en la toma de decisiones.

SISTEMA 3 (LÍDER CONSULTIVO)

En este sistema el Administrador como líder, tiene mucha seguridad y plena confianza, pero no total en los subordinados, utilizan las ideas y opiniones, su modo de motivar es con las recompensas, y rara vez aplica un castigo, permite cierta participación, el flujo de comunicación es tanto ascendente y descendente, sus decisiones se aceptan porque son generales, pero permiten que las decisiones operativas se tomen en niveles inferiores.

SISTEMA 4 (LÍDER PARTICIPATIVO)

Likert consideró que éste sistema de liderazgo es el más participativo de todos, la confianza y seguridad de la actuación de sus subordinados es absoluta en todos los aspectos, se utilizan en forma constructiva las opiniones de los subordinados, conceden recompensas económicas con base a la participación en el grupo y su involucramiento de éste en la tarea, el flujo de comunicación es tanto descendente, ascendente y horizontal (existe el espíritu de equipo eficiente)

Analizando los cuatro sistemas que expone Likert, el más adecuado sin duda el sistema cuatro, debido a que la participación es el código de entendimiento entre líder y subordinado, y por lo tanto el apoyo es recíproco

A pesar de que éste enfoque es el más adecuado, ha recibido muchas críticas, el secreto de los sistemas de Administración de Likert se centra en los equipos pequeños, para que posteriormente se aplique en los niveles de la organización en áreas operativas

3.- La rejilla o Grid Gerencial

Desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton, el grid administrativo es un enfoque para definir dos estilos de liderazgo, a partir de la importancia que los administradores se preocupan tanto por la producción, como por las personas, para lo cual Blake y Mouton, crearon un ingenioso procedimiento para dramatizar esta preocupación. Actualmente ésta rejilla es usada y conocida en todo el mundo como medio para capacitar administradores e identificar diversas combinaciones de liderazgo

"Lider orientado al empleado Lider que concede gran importancia a las relaciones interpersonales

Lider orientado a la producción Lider que enfatiza los aspectos técnicos o de la tarea del trabajo" 45

*Las dimensiones de la rejilla o grid administrativo *

Tiene dos dimensiones: Preocupación por las personas y preocupación por la producción

La preocupación por las personas se refiere al compromiso personal con el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la ubicación de la responsabilidad con base en la confianza más que en la obediencia, para que el administrador desarrolle buenas condiciones de trabajo y mantener relaciones personales satisfactorias

La preocupación por la producción determina las actitudes del supervisor hacia varios aspectos tales como son la calidad de las decisiones de políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción (Koontz Harold, Administración, una perspectiva global, 1996, p 499)

Blake y Mouton reconocen cuatro estilos extremos y son

*Estilo 1 1 *

Conocido como Administración empobrecida, los administradores se preocupan muy poco por las personas o la producción, ya que hay participación escasa en sus trabajos, actúan como punto intermedio de comunicar información de los supervisores a los subordinados

45 Robbins, Op Cit , p 417.

* Estilo 9.9 *

En el otro extremo, los administradores muestran mayor dedicación hacia el personal y hacia la producción, son verdaderos líderes de equipo que armonizan las necesidades de producción de la empresa con las necesidades del factor humano

* Estilo 1 9 *

Algunos lo denominan (Administración de Club campestre) , el Administrador tiene poca o ninguna preocupación por la producción y sólo se preocupa por las personas. Fomentan un ambiente en el que todos se encuentran relajados, amistosos y felices, y nadie se preocupa realmente por aplicar un esfuerzo coordinado para alcanzar las metas organizacionales.

* Estilo 9 1 *

conocido como (Administradores autocráticos de tarea), aquí el líder le preocupa desarrollar una operación eficiente, que no tiene una preocupación por el personal, y que son totalmente autocráticos en su estilo de liderazgo

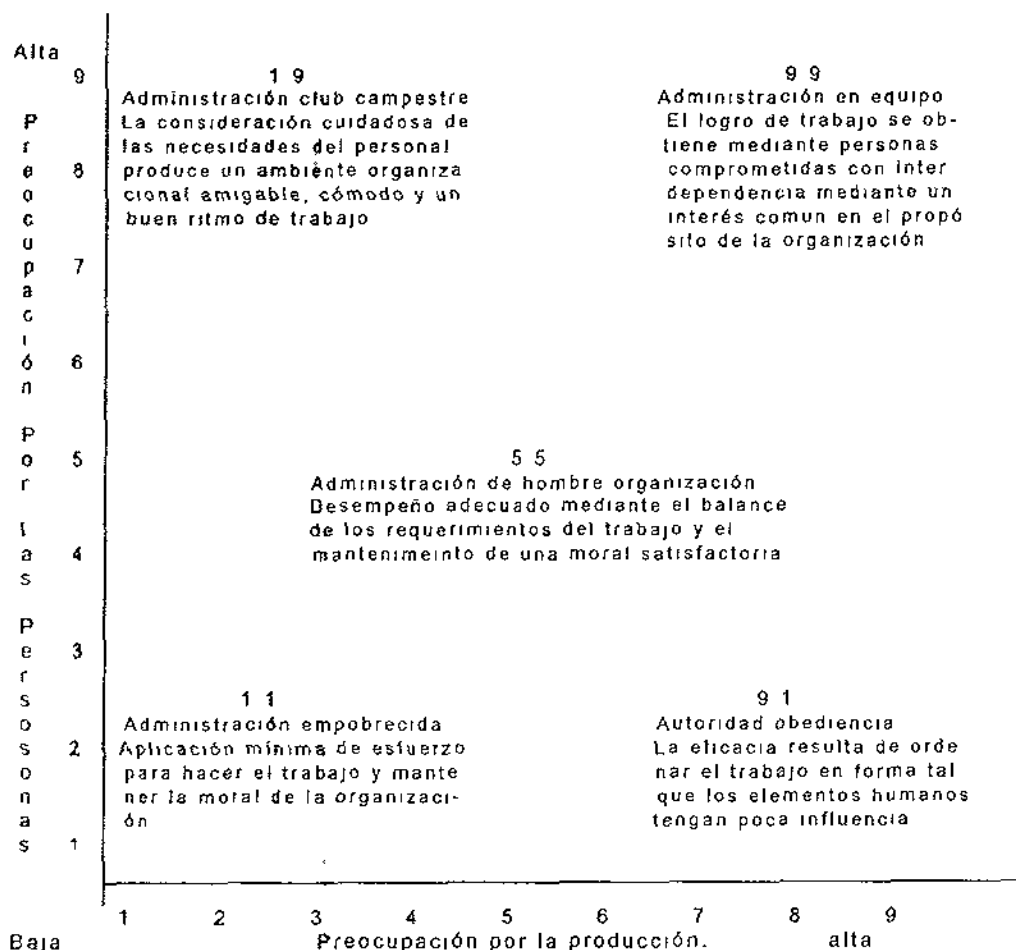
* Estilo 5 5 *

El líder tiene una preocupación media por la producción y por el personal, aunque logran una moral o producción adecuadas, pero no sobresalientes

La rejilla o grid administrativo nos sirve para clasificar solamente los estilos de liderazgo, pero no explica del por qué de ese estilo, para lo cual, el papel fundamental de la administración es conocer las causas, características de personalidad, tanto del líder como de los subordinados, el ambiente de la organización y además los factores que afecten el comportamiento del líder

Pero además, complementar al estilo de liderazgo, las experiencias y formación profesional porque es necesario que un líder eficiente y capaz sea una persona a nivel universitario (con licenciatura o maestría), para que la empresa, sin esforzarse tenga a un líder del estilo 9 9

A continuación se presenta el esquema del grid administrativo



Fuente: Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional 1996 p 418 y Koontz Harold, Administración, una perspectiva global, 1996, p 500.

3.3 Características de un buen líder

Existe una teoría (de los rasgos), la cual sugiere que los líderes tengan ciertas características de personalidad, físicas y sociales, llamadas rasgos, que influyen para que una persona actúe como líder.

La teoría de los rasgos surgió entre los años 40 y 50, la teoría propone que la mayoría de los líderes tienen ciertos rasgos que aumentan la probabilidad de que un líder sea efectivo.

Tomando en cuenta el ambiente particular, habrá siempre alguna persona con personalidad, estilo que se ajuste mejor a la situación, además de que él o ella están en el lugar adecuado, en el momento preciso (Kast Fremont, Administración, una perspectiva global, 1996, p 395)

La teoría de los rasgos destaca por lo tanto, rasgos de personalidad, el sistema de valores y estilo de vida de los líderes.

Dar una lista de rasgos sería interminable, pero normalmente se incluyen elementos como son tamaño, energía (tanto nervioso como física), inteligencia, sentido de dirección y propósitos, entusiasmo, amistad, integridad, moralidad, experiencia técnica, habilidades, decisión, conocimientos, sabiduría, imaginación, determinación, persistencia, resistencia, buena presencia (esplendor físico y en el vestir), y valor. Pero ¿cuáles son los rasgos que se deben incluir, y cuáles excluir, para determinar los rasgos (características) deseables?

Pero casi todos coinciden en que esta larga lista de características, algunos rasgos relevantes pueden ser: inteligencia y madurez, la tolerancia, necesidad de logro y genuino respeto por la gente, ya que como se ha venido reiterando, para sensibilizar, el empatizar con la gente nos lleva a respetar a las personas, conocer sus necesidades y sobre todo tener el motivo (deseo) de lograr el buen desempeño de la organización.

La siguiente tabla muestra que los líderes, no siempre nacen, sino que pueden adquirir talentos.

RASGOS Y HABILIDADES QUE SE HAN ENCONTRADO COMO CARACTERÍSTICAS MÁS FRECUENTES EN LOS LÍDERES DE ÉXITO.

RASGOS	HABILIDADES
Adaptable a las situaciones Atento al entorno social Ambicioso y orientado hacia la - realización Confrado. Decidido Confiante Dominante (deseo de influir en otros) Dinámico (gran nivel de actividad) Persistente Seguro de si mismo. Tolerancia a la presión Deseos de asumir la responsabi- lidad	Listo (inteligente) Hábil conceptualmente Creativo Diplomático y con tacto De palabra ágil. Conocedor de la tarea del grupo Organizado (capacidad admi- nistrativa) Persuasivo Hábil para las relaciones so- ciales

FUENTE. Gary Yukl, Leadership in Organizations, 2a De Englewood Cliffs, Nj, Prentice hall 1989, p176. (Gordón Judith, 1996, p 311)

CAPITULO 4: HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS. (PLANEACIÓN PARA EL CAMBIO)

4.1 Capacitación.

Para provocar el cambio y pasar de los viejos a los nuevos paradigmas que estancan a las empresas, es necesario que todos los que la conforman (factor humano directivo y operativo), conozcan e identifiquen cuáles son las viejas y nuevas formas de hacer las cosas. Para lo cual, es importante que todos orienten su actitud personal hacia el cambio, para que sea posible establecer nuevos paradigmas y garantizar la acción adecuada favorecedora de la calidad y cantidad eficiente en todas y cada una de las actividades de la empresa, lo anterior como un nuevo régimen social de la organización o empresa (Cruz José, 1996, p 54)

Hay que recordar y volver a reiterar que un proceso de sensibilización implica una intervención para el cambio planeado, el cambio es "mejorar", adecuar o adaptar situaciones que se detectan como críticas, de tal forma que la capacitación se equipara con el cambio y desarrollo de las funciones de las personas (proceso educacional)

Por lo anterior, es básico y trascendental que el desarrollo hacia un comportamiento adecuado este sustentado en una verdadera capacitación; y es que no se puede pretender el cambio, sin la condicionante de que sea parte habitual del trabajo y además de que todo proceso de cambio, las tareas se califican en base a la educación, capacitación y/o experiencias. Y es que cuando hay un compromiso verdadero con la empresa, este es porque la capacitación y la asignación de responsabilidades así lo determinan, de tal forma que constantemente la capacitación es y debe aplicarse a todo el personal de la empresa

Generalmente todas las empresas tienen establecidos sus políticas y compromisos, y es compromiso de las mismas el capacitar al personal, porque es ilógico que los objetivos de una empresa, por ejemplo, sea de que sus productos cumplan con ciertas especificaciones, y que el personal no este debidamente capacitado para ello (existe contradicción entre compromiso y objetivos), y es aquí donde la capacitación cobra interés

Se habla hasta el cansancio de que estamos con la apertura del comercio internacional encima y que, evidentemente tenemos grandes desventajas con otros países, tanto en calidad como en cantidad de los productos que generamos

"Para reconquistar los mercados nacionales y penetrar en los extranjeros, estamos a la espera de que se presenten una serie de acontecimientos, casi milagros, para iniciar el cambio y no nos percatamos de que el cambio está encima de nosotros desde hace buen tiempo Alvin Toffler, autor del Shock del Futuro dice que "estamos grotescamente impreparados para luchar contra el cambio, y nos guste o no esto es una cruel realidad" ⁴⁶

De lo anterior considero que si necesitamos ser mejores, debemos empezar a enfrentar el cambio, y de que si las empresas necesitan reconquistar mercados nacionales y adentrarse a extranjeros, primeramente, la capacitación desde ser un proceso permanente en las empresas (el buen juez por su casa empieza)

4 1 1 Concepto de Capacitación (Problemas de la capacitación)

"Capacitación, acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y/o a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación o puesto de trabajo y los inmediatos superiores" ⁴⁷

46 Jesus Carlos Reza Trosiño, Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones, Editorial Panorama, 1a edición, 1995, p 10

47 Ibidem, p 11

Considerando este concepto, puedo decir que la capacitación como tal proporciona el medio (herramienta) para desarrollar (incrementar y mejorar) las aptitudes de una persona, hacia el adecuado desempeño laboral.

Sin embargo, la capacitación no ha sido entendida como tal, debido a que es necesario conocer el marco teórico que la identifica, es decir, que los estudiosos de la problemática educativa no se preocupan por generar investigación ni soportes técnicos válidos para la formación profesional de los adultos, y es que la capacitación, el desarrollo y el adiestramiento, son también "procesos educativos": (Reza trosino Jesus C 1995, p 11)

Cuando queremos el cambio, éste no se logrará si no hay en las organizaciones programas de capacitación adecuados, porque el sensibilizar (motivar, formar equipos de trabajo) llevan consigo la capacitación, es decir, si se quiere sacar del estancamiento a las organizaciones, entonces hay que utilizar a la capacitación para de ahí planear el proceso de cambio

Cuando se refiere el autor Reza Trosino de que el problema de la capacitación en México, es la falta de conocimiento del tema, es porque los "capacitadores", la gran mayoría hechos sobre la práctica y con una ignorancia total de los marcos teóricos y de referencia de la educación y de sus ciencias y disciplinas afines, no hacen nada por sustentar con investigación serias los procesos de entrenamiento de los trabajadores, inclinándose solamente en impartir cursos/eventos, la mayoría de ellos mal diseñados y hechos sobre las rodillas, sobre temas de moda e intrascendentes, pero eso si de mucha taquilla motivacional

4 1 2 La Capacitación como herramienta de cambio.

Dentro de las organizaciones debemos identificar plenamente a la Administración de Recursos Humanos como proceso, (elemento clave para sensibilizar), por sus diferentes subsistemas interdependientes e interrelacionados, que permite que los cambios hechos en alguno de ellos tiene influencia directa en los otros. (Chiavenato Idalberto, 1994, p 115)

Para Chiavenato los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos son:

- * **Subsistema de Alimentación de Recursos Humanos.**
Incluye planeación de factor humano, investigación de mercado de obra, reclutamiento y selección
- * **Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos.**
Que implica análisis y descripción de cargos, integración, inducción, evaluación del mérito del desempeño, movimiento de personal
- * **Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos.**
Que comprende remuneración (Administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales
- * **Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.**
Que incluye capacitación y planes de desarrollo de personal.
- * **Subsistema de Control de Recursos Humanos.**
Que abarca base de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas) y auditoría de recursos humanos.

El siguiente cuadro ilustra los capítulos abarcados por los subsistemas de la Administración de recursos humanos

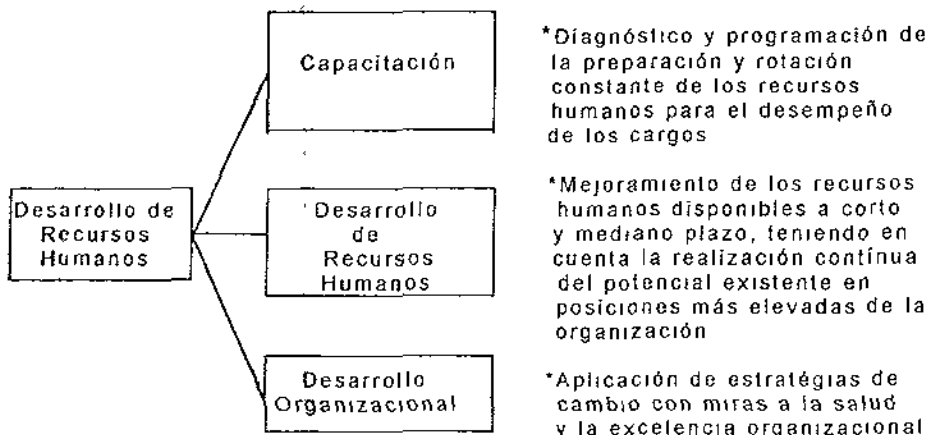
Subsistemas de recursos humanos	Capítulos abarcados
Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> * Planificación de recursos humanos * Reclutamiento de personal * Selección de personal
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> * Descripción y análisis de cargos * Evaluación del desempeño humano
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Compensación * Beneficios sociales * Higiene y seguridad * Relaciones laborales.
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> * Capacitación y desarrollo de personal * Desarrollo organizacional
Control	<ul style="list-style-type: none"> * Base de datos y sistemas de información * Auditoría de recursos humanos.

Fuente. (Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1994 Editorial Mc Graw Hill, p 116)

Pero ¿Y por qué se analizan los subsistemas de Administración de Recursos Humanos?

Debido a que los objetivos de la Administración de Recursos Humanos es de crear, mantener y "desarrollar" un conjunto de factor humano con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización, y para hacerlo, debe basarse en subsistemas de acción, de tal forma que se fijen políticas de acuerdo al subsistema, y que pueden ser (específicamente en el Subsistema de Desarrollo de recursos humanos)

Políticas



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1994
Editorial Mc Graw Hill, p 122

Como podemos observar en el subsistema de Desarrollo de recursos humanos, el diagnosticar y programar el desempeño adecuado del personal es básico (capacitación), todo ello a mejorar y realizar estrategias de cambio, por consiguiente el siguiente paso es el conocer el marco conceptual para entender una capacitación adecuada

"La capacitación es una de las formas más efectivas de enfrentar el cambio, de adecuarse a la modernidad, adaptando actitudes y desaparecer vicios ancestrales. Es la herramienta más efectiva para contribuir al cambio, la misión de las personas que crean en sus beneficios" 48

Para tener el conocimiento adecuado del marco conceptual de la capacitación hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos

A) Educación.- El hombre es plenamente social cuando pasa a formar parte de la fuerza productiva de un país, para lo cual habrá de utilizar los conocimientos adquiridos durante su proceso educativo. Ante esto, la meta de la educación es dar herramientas (conocimientos, hábitos, habilidades, aptitudes y actitudes), útiles a los individuos para poder subsistir socialmente de una manera digna y satisfactoria, y dada la temporalidad y forma de aplicación, existen educación formal (SEP, UNAM, IPN) e informal (experiencia, práctica y destrezas adquiridas).

B) Áreas de aprendizaje - El aprendizaje tiene influencia en comportamientos de tipo cognoscitiva (atención, memoria, análisis, abstracción y reflexión), afectiva (expresión lingüística, pensamiento social y sensibilidad estética), y psicomotriz (coordinación y equilibrio de los movimientos)

C) Adiestramiento, desarrollo y formación profesional.- Adiestramiento (perfeccionamiento de habilidades), desarrollo (progreso integral) del individuo, debido al aprendizaje), formación profesional (proceso de obtención de conocimientos y desarrollo de aptitudes)

D) Otros términos usuales.- Actitud (tendencia de comportamiento afectivo regida por el conocimiento que un individuo tiene con respecto a hechos, personas, situaciones o instituciones), aprendizaje (proceso de adquisición o captura de conocimientos); aptitud (potencialidad del individuo para aprender), conocimiento (conjunto de datos o principios que forman el saber humano), habilidad (conocimiento o destrezas necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación), hábito (comportamiento estable y adquirido mediante el ejercicio y repetición de una experiencia o una costumbre).

Pero no basta sólo considerar a la capacitación como un proceso educativo y el marco teórico que la envuelve, sino que se necesita llevarla a la práctica en la organizaciones

La Secretaría del Trabajo, llegó a algunas conclusiones en base a investigaciones que realizó, y que dió sustento al diseño y establecimiento del Servicio Nacional de Capacitación y adiestramiento. (Reza Trosino, 1995 p)
Dichas conclusiones fueron

- El nivel promedio de escolaridad para la industria no rebasa del cuarto grado de primaria
- Falta de planeación y políticas reguladoras en materia de capacitación a nivel nacional
- El factor humano del país esta insuficientemente preparados e inadecuadamente orientados en su capacitación respecto a las necesidades nacionales
- Ausencia total de sistemas de información que permita conocer e intercambiar experiencias, métodos y procedimientos

Y sólo algunos de éstos problemas se solucionaron con el establecimiento del Sistema Nacional de Capacitación

Es claro que la capacitación requiere de una conciencia y análisis, para establecerla adecuadamente en las empresas, y se requiere de personas altamente capacitadas, para que no se hagan sólo por hacerlas y por que lo marca la ley

En una investigación sobre el estado de la capacitación, que realizó el despacho denominado "Asesoría y Administración aplicadas S A", obtuvo los siguientes resultados (Información dada por el autor Jesus Carlos Reza T. 1995, p)

- * La mayoría de empresas encuestadas, no evalúa los resultados de capacitación
- * Se prefiere impartir cantidad de eventos en sacrificio de la calidad
- * No se hacen diagnósticos de capacitación correctos
- * Se capacita por cumplir con la ley (artículo 153 f de la ley del trabajo)
- * Las exigencias de capacitación, aunque mayores cada vez, son atendidas con menores recursos

Por lo anterior resulta importante establecer una adecuada capacitación en las empresas, y la complejidad de las mismas van en función directa de la variedad y número de puestos que hay en toda organización y el número de factor humano con que cuentan

Tal vez sea laborioso planear, organizar, dirigir y controlar procesos de capacitación en empresas con gran cantidad de factor humano, pero si los puestos son similares, la complejidad no es tanta, sin embargo, en una empresa mediana que cuente con una mixtura amplia de puestos, la administración del sistema de capacitación se vuelve mas difícil, dado que la satisfacción de necesidades es mayor (Reza Trosino Jesus, 1995, p. 16)

"Y mientras que todo el mundo cree saber de capacitación y sentirse con derecho a opinar; acerca de ésta, mientras en las empresas se sigan reclutando personas sin experiencia, se seguirá proporcionando capacitación reactiva y no tecnológica, es decir, será bonita pero no útil"⁴⁹

Considero que para evitar en gran medida todo lo anterior, se requiere de hacer manuales de organización, procedimientos, políticas, estándares de rendimiento, medición de productividad, etc porque todos estos indicadores son indispensables para formular programas reales y efectivos de capacitación, pero además de que los directivos de las organizaciones programen cursos de capacitación de manera constante y no esporádica (sólo cuando los problemas empujan a hacerlas), y que depende de los recursos que se destine para la capacitación, de los rendimientos que se espere de la misma.

4 2 Programas

Para iniciar el cambio (proceso de sensibilización) se debe planear estratégicamente las acciones a emprender, utilizando algunas herramientas como son la capacitación, programas, presupuestos, etc.) por mencionar algunos. Los programas son los que determinan el tiempo, secuencia de operaciones y los objetivos a cumplir.

Es por esto que se debe contemplar a los programas, como una herramienta administrativa que esta inmersa en un proceso de cambio

Los programas, son planes, y así como es esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción, y de los procedimientos el fijar la secuencia de acciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes (Reyes ponce Agustin, 1990, p 174)

En la medida en que se necesite de un programa, varia indudablemente en base a los objetivos que se pretenden alcanzar, en la forma en que se planea estructurar al programa y el tiempo para realizarlo

Los programas pueden ser generales y particulares, según se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Así mismo los programas pueden ser a corto y a largo plazo. Agustín Reyes, nos dice que suelen ser a corto plazo, aquellos que se planean para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que exceden de un año, ya se consideran a largo plazo

Es conveniente destacar que es necesario estructurar correctamente, cómo se pretende realizar el programa, porque aunque parezca insignificante este punto, en su desarrollo, pueden surgir inconvenientes que lo retrasen o que lo interrumpan

4.2.1 Concepto de Programa

Antes de continuar, es necesario dar un concepto de programa

'Pueden definirse como la parte de un plan, que contiene en términos de tiempo y recursos, y de manera pormenorizada, las acciones que se efectuarán, en relación a los objetivos a cumplir' ⁵⁰

De tal forma que el plan será la estrategia global y los programas las tácticas específicas para llevar a cabo las acciones

Luego entonces, es necesario decir que.

Plan - Es el conjunto de lineamientos que contienen la estrategia global de la empresa, tendientes a satisfacer las necesidades requeridas

Programa - Conjunto de tácticas a seguir para la realización de las acciones encomendadas.

Atendiendo lo anterior me permito decir que un programa nos va a servir porque es en el que se establecen los tiempos y la forma en que se debe desarrollar todas y cada una de las actividades a realizar, mediante una planeación adecuada, es decir, un programa nos da la pauta para ir evaluando periódicamente las acciones, conforme se vayan realizando

En otras palabras, programa es lo que va a suceder en un tiempo establecido, cómo se desarrollará y la duración del proceso o de las actividades que conforman al plan

4.2.2. Importancia (reglas para su estructuración)

Para estructurar un programa, es indispensable contemplar algunas reglas para los mismos

- 1 - Todo programa debe, ante todo, contar con la autorización de la autoridad correspondiente, para aplicarse, así como su apoyo total

⁵⁰ Reza Trosino Jesus, Op Cit , p 32

Este punto es uno de los más importantes porque en la medida de que se apruebe un programa, se esta en condiciones de llevarla a cabo sin problema alguno, pero además contar con el apoyo completo e incondicional, para que se facilite su realización

Se recomienda que para obtener la aprobación de la gerencia es indispensable:

- a) Presentar el programa con todos sus detalles, es decir, que tenga todos los datos necesarios y una respuesta a posibles observaciones y cuestionamientos que pueda hacer la gerencia
- b) Presentarlos como una inversión, esto es, fijar su costo y los beneficios que habrá de producir, preferentemente determinarlos económicamente.
- c) Fijar un tiempo mínimo para ser evaluado, porque de lo contrario, la gerencia pedirá resultados antes de tiempo y al no existir evidencias de éxito, puede ser que se desconfie de la actuación del programa

2 - Se debe convencer a quienes se pretende aplicar, de la bondad, beneficios del programa, es decir, no se debe imponer, para evitar bloqueos o fricciones en su realización

3 - Debe estudiarse el momento oportuno para iniciar la operación del programa, aunque claro, que hay programas que urgen y no se debe esperar más tiempo

La importancia por consiguiente resulta de que al considerarse el programa como el medio o herramienta del cual se vale la Administración para establecer tiempo y secuencia de acciones, permite definir plenamente el objetivo, y es que debemos reconocer que un buen programa (ya sea de capacitación, formación de equipos de trabajo, sesiones motivacionales, proyecciones, etc.) requiere por lo tanto de una calendarización y evaluación de actividades.

4.2.3 Los Programas, herramienta de la planeación

El realizar un programa significa una técnica de formulación de un plan, es decir, estructurar estratégicamente el procedimiento, a continuación se presenta una consideración para elaborar un programa

- 1.- Redacción y determinación de los objetivos
- 2 -Estructuración del contenido y la especificación de objetivos intermedios y particulares
- 3.-Evaluación del evento en todas sus dimensiones
- 4 -Selección de técnicas y materiales de apoyo.
- 5 -Preparación de las actividades de acción.
- 6 -Organización e integración del curso o evento
- 7 -La programación (calendarización) en tiempo y recursos de las actividades por realizar
- 8 -Suministro de apoyo logístico necesario.
- 9.-Evaluación global " 51

Como se puede observar un programa debe estar bien detallado, hasta en lo más mínimo, y podemos concluir considerando que

al pretender general un programa es necesario:

- * Presentarlo, explicando la cobertura, sus etapas, principales características (breve explicación del contenido)
- * Planearlo estratégicamente, fundamentarlo en la misión de la empresa, considerando los objetivos de sus diferentes áreas (la forma de detallar las actividades en forma global a realizar)
- * Calendarizarlo, refiriéndose a cursos, eventos o actividades, clasificado en base a necesidades de la empresa, basándose en lapsos de tiempo (mensual, trimestral, semestral o anual)

En consecuencia un programa contempla una calendarización, alcance de los eventos, los participantes, los posibles ejecutantes del programa y el costo, siendo simultáneamente un presupuesto

4 3 Presupuestos

*Los presupuestos son una modalidad de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados" ⁵²

Los presupuestos suelen considerarse, tanto como instrumentos de planeación, como de control

¿Por qué se toca el punto de presupuestos?

Bueno, sin adentrarme mucho al tema, es necesario que se considere, ya que va muy ligado con un programa, y dependiendo de que se tenga autorizado un programa de cualquier índole, es obvio que éste requerirá de un presupuesto para medir y establecer los alcances económicos para su realización. Por consiguiente, el presupuesto es herramienta para planear económicamente todo proceso de cambio en las organizaciones

4 3 1 Concepto e importancia

Un presupuesto juega un papel importante en la planeación de programas, nos ayuda a saber lo que se espera gastar, además de que debe ser congruente con los objetivos, políticas y estrategias, es decir, el presupuesto es el plan a seguir financieramente hablando, de tal forma que orienta el quehacer hacia las normas de productividad a través de los recursos económicos.

Un presupuesto obliga a prever por anticipado, tratase de un mes, dos, tres, medio año o hasta cinco años, y como apoyo a los programas el presupuesto lo complementa

Considerando lo anterior un presupuesto es parte de un programa, y que lo auxilia en ver los alcances de la realización del mismo, a través de prever gastos y recursos disponibles

52 Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Editorial Limusa, 39ª reimpresión 1990, p 74

Si queremos mejorar, adecuar comportamientos y salir del estancamiento nos vemos obligados a intervenir, mediante un proceso de cambio, entonces implica generar un programa, el cual sólo se llevará a cabo si contamos con los recursos necesarios, y formulando un presupuesto, visualizamos en términos monetarios, hasta donde se puede llegar con la realización de un programa

Considero que el presupuesto además de indicarnos económicamente hablando lo que se puede esperar de un programa, también nos da en términos de horas - hombre, unidad de producto, horas - máquina, o cualquier otro que permita su expresión numérica.

En el cálculo de un presupuesto deberán aparecer todas las partidas que lo integran y que son

* Gastos de Administración, de organización y de operación, sueldos y salarios del personal, luz, renta, teléfono, fax, copiadora, equipo y herramienta necesarias, honorarios de instructores, gastos de inversión, viáticos, etc ,

De lo anterior para obtener información por programa, curso, módulo y evento, para tener un detalle pormenorizado de costos

Es importante destacar que el personal encargado de los presupuestos en coordinación con el que propone el programa necesitan de tener una comunicación y entendimiento acertado, porque ambos definirán y establecerán los programas y por consecuencia el presupuesto de los mismos

Una vez que se sabe a ciencia cierta todo lo que implica una planeación de cambio, entonces se está en la disposición de solicitar la aprobación del programa y el apoyo para realizarlo

Como podemos ver, el presupuesto auxilia en gran medida a planear con eficiencia

2.4 Costo - Beneficio (importancia)

Todos los cambios acarrearán costos, por ejemplo, un nuevo procedimiento de trabajo puede necesitar de aprender nuevas maneras de hacerlo, durante algún tiempo se perturba el trabajo y disminuye la motivación. También puede presentarse el costo de una nueva máquina y se hace necesario reubicar a la antigua, todo esto representa un costo económico y generalmente debe pagarse para obtener los beneficios del cambio que lo originó.

"Cada cambio hace necesario un análisis costo - beneficio muy preciso. Los cambios no se justifican a menos que los beneficios excedan los costos" ⁵³

Y es que es ilógico sólo dar importancia a los beneficios e ignorar los costos, porque la meta de una organización siempre es de tener más beneficios con el menor de los costos posibles.

Al determinar los beneficios y los costos debe considerarse todo lo que implica, aunque el cálculo del costo beneficio de un proceso de cambio es bastante complicado, pero no imposible.

"Es sencillo calcular el costo del entrenamiento del personal, ello no tiene grandes dificultades, si se cuenta con un sistema de costos confiable, la complicación surge cuando se intenta obtener de manera directa, el beneficio obtenido, traducido en utilidades o mejoras en la productividad" ⁵⁴

Constantemente nos preocupamos por incrementar la productividad, aunque confundimos este concepto con producción, pero no es lo mismo.

⁵³ Davis Op. Cit. , p 330.

⁵⁴ Reza Op. Cit. , p 150.

El concepto productividad a través de algunos indicadores (Revista Expansión, nov de 1990) se consideran entre otros aspectos "obtener mejores y mayores resultados; producir más y mejor a menor costo; producir más en menos tiempo; cumplir estándares de fabricación y venta del producto; obtener mayor rendimiento del empleado; lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos mejorando constantemente los métodos de trabajo; conjunción de la eficiencia y la calidad"

Por lo tanto productividad implica muchos conceptos, entre ellos, hacer más con menos, ser más efectivos con menos esfuerzos; calidad en términos de hacer las cosas oportunamente y bajo los requerimientos del cliente.

Por su lado, producción es básicamente el bien y/o servicio que se proporciona al cliente, independientemente del esfuerzo que implique su fabricación

¿Y por qué se hace necesario hablar o tocar el punto de productividad y producción?

Frecuentemente esperamos cuantificar los beneficios en dinero, pero no siempre será así, de manera que existen procesos de cambio que a la larga se dan los resultados, pero lo importante es que se realicen los procesos de cambio, esperando lógicamente el beneficio traducido en calidad y cantidad en el trabajo, (eficiencia y productividad)

Por otro lado para determinar los costos y beneficios de programas, proyectos o planes, se utilizan herramientas como la estadística. La estadística es una herramienta muy útil para la planeación y evaluación de acciones, porque si se cuenta con información estadística, la toma de decisiones se simplifica considerablemente.

Por medio de la estadística se recolectan datos, se clasifican y se obtienen resúmenes acerca de algún fenómeno educativo, o de capacitación sujeto a estudio, es decir, mediante la recolección, organización y procesamiento de datos, se llega al establecimiento de conclusiones relativa a una población sometida a un estudio.

Luego entonces, es necesario obtener con cuidado e interés los costos y beneficios de procesos de cambio, proyectos o programas, de tal manera que se consideren a las partes más directamente afectadas por las acciones, siendo éstas

- * La Empresa
- * El trabajador.
- * La Administración.

2 4.1 Determinación de costos y beneficios.

Es importante determinar los costos y beneficios y que generalmente son

A) DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Para la Empresa.

Pueden dividirse en costos directos e indirectos del programa, curso/evento, o por participante

* Costos directos*

Son los relacionados con la impartición de un curso/evento de capacitación o con alguna acción que se emprenda en este sentido. El cálculo deberá hacerse por curso, y los indicadores considerados son

- Sueldos y salarios de instructores, asesores, tanto internos como externos
- Material de consumo (galletas, hojas, lápices, café)
- Material didáctico.
- Gastos derivados de la impartición de cursos fuera de la empresa (viáticos, reservaciones de hotel, pasajes)

* Costos indirectos*

Aquellos que afectan a la impartición, no sólo de un curso sino de la estrategia del programa en su conjunto, entre los principales pérdidas a considerar son

- Amortizaciones o depreciaciones de maquinaria, equipos, utensilios utilizados en o durante el curso o programa
- Mantenimiento y conservación del material docente por curso.
- Costos de oportunidad o pérdidas relacionadas con posibles inversiones de mayor rentabilidad, descensos en la producción, etc ,

Para el trabajador

Aquellos costos de oportunidad o ingresos dejados de percibir por el factor humano debido a su asistencia al curso/evento contemplado dentro del programa.

Generalmente las actividades de todo programa se llevan a cabo dentro de la propia organización y durante la jornada laboral, y que por consecuencia los costos de oportunidad para el trabajador no se dan (solamente se incluyen los posibles ingresos que el empleado deje de percibir cuando el evento se realice fuera de la jornada de trabajo y, siempre y cuando se dejara de obtener algún beneficio económico generado por otro empleo o negocio, ajeno a la empresa)

En la Administración.

Se contemplan aquellos gastos que son generados por la estructura orgánica de la empresa, es decir, los sueldos y salarios del personal administrativo técnico, rentas, mobiliario, gastos de oficina y demás

B) DETERMINACIÓN DE LOS BENEFICIOS

Para la Empresa.

Se contemplan los incrementos en productividad, provocados por el programa , aumentos en las utilidades o en el capital, como consecuencia del aumento de destreza en el manejo de maquinaria y equipo

Para el trabajador.

Aumento en su sueldo debido al curso/evento, los elementos de satisfacción personal, mejoras en el clima laboral, estabilidad en el empleo y motivación, aunque son difíciles de cuantificar, no por ello debe ignorarse, es recomendable aprovechar cualitativamente lo aportado por el programa o proyecto realizado (cambio)

Para la Administración.

En términos de mejoría en los sistemas y procedimientos organizacionales

Una vez que han sido determinados los costos y beneficios posibles, es el reto para el administrador, el implantar el programa, o proceso de cambio, porque al determinar los costos, éstos se justifican conforme se vaya realizando dicho programa, pero los beneficios serán de cómo se planea estratégicamente, y se verán los resultados en lapsos de tiempo prolongados (a uno, dos, tres o incluso cinco años)

La necesidad de establecer estándar de satisfacción en la oferta de servicios y productos aumenta con la globalización de los mercados y los sistemas de calidad en todo el mundo, dicho establecimiento de sistemas de calidad debe estar fundamentada en la comprensión en todos los aspectos, es decir, compenetrar en las actividades diarias y respetar la norma que rige a cada empresa, ya que sólo así la productividad será mayor, así como la calidad de los productos

Y es realmente preocupante el no implantar sistemas de calidad oportunamente, que permita garantizar y respaldar todos los servicios y productos, que se ofrecen, y que puede traer como consecuencia el desplazamiento en el mercado.

Para adentrarnos al tema de ISO, es importante decir que "calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio, las cuales le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, expresas o implícitas
A esto se le denomina conformidad en calidad con los requerimientos del cliente"⁵⁵

Entendiendo a la calidad como el requisito indispensable para tener satisfecho al cliente, y sin calidad, las empresas dejan de ser competentes y con el riesgo de perder mercado.

Claro esta que no todas las empresas pueden utilizar sistemas de aseguramiento de calidad, porque no todas disfrutan de un alto nivel tecnológico y, por supuesto, económico

⁵⁵ Jose Cruz, ISO 9000, Editorial Orion, 1a edición, 1996, p 11

El atraso de México en lo que concierne a calidad es obvio, y sólo el apego estricto a los sistemas diseñados para cada empresa, logrará hasta lo posible, acortar la distancia que actualmente separa a nuestra nación de las que, por su innegable disciplina a los sistemas de calidad, se incluyen en el grupo de los llamados de primer mundo (Elizondo Decanini Alfredo, 1997, p 7)

Por tal motivo es "indispensable" el uso de los sistemas de calidad para alcanzar la condición de empresa proveedora

Las organizaciones hoy en día tienen que adaptar e implementar algún sistema de calidad que le permita garantizar sus procedimientos y actividades y, por consecuencia, llevar al mercado un producto aceptable y de buena calidad.

Luego entonces, la necesidad de implantar ISO 9000 en las organizaciones está determinada por la situación actual y que de ninguna manera se puede evitar, y aunque es muy cómodo y sencillo cuando se tiene la suficiente visión para implantarla en momentos en que la necesidad de contar con una certificación aún no es apremiante, se necesita anticipar al futuro, porque en los tiempos actuales, el que un producto esté sin normalización, no podrá entrar a un mercado regido por la garantía de calidad.

5.1 ISO 9000, El fundamento

La serie de normas ISO 9000 es creación de la Organización Internacional para la Normalización (**International Organization for Standardization**).

Esta serie está formada por cinco normas: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004. Cada una de estas es aplicada según los objetivos de la empresa que se trate, del producto o servicio que corresponda por las prácticas particulares de la empresa (Elizondo Decanini Alfredo, 1997, p 9).

A continuación se enuncia la serie ISO internacional

- ISO 9000. - Guías de selección y uso de normas de Aseguramiento de calidad (cuatro partes)
- ISO 9001. - Modelo para el aseguramiento de calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.
- ISO 9002. - Modelo para el aseguramiento de calidad en producción, instalación y servicio
- ISO 9003. - Modelo para el aseguramiento de calidad en inspección y pruebas finales
- ISO 9004. - Guías para la gestión de la calidad y elementos de sistemas de calidad (cuatro partes).

Las Normas oficiales Mexicanas equivalentes a la norma ISO son, respectivamente

NMX CC-2 - ISO 9000

NMX CC-3 - ISO 9001

NMX CC-4 - ISO 9002

NMX CC-5 - ISO 9003

NMX CC-6 - ISO 9004

Estas normas Mexicanas son una traducción directa de las normas ISO

La serie de normas ISO de sistemas de calidad pueden ser divididas en dos tipos:

1 - ISO 9000 e ISO 9004

Que dan las guías para las organizaciones para propósitos administrativos.

2 - ISO 9001, ISO 98002 e ISO 9003

Son usadas para propósitos externos del sistema de calidad en situaciones contractuales

En otras palabras, las normas para propósitos administrativos, las actividades del sistema de calidad se diseñan para dar confianza a la Administración, de que la calidad esperada se alcance

Y las normas para sistemas de calidad en situaciones contractuales, se refieren a que el comprador se interesa en ciertos elementos del sistema de calidad del proveedor que afecten su habilidad de producir el bien o servicio consistentemente en sus requerimientos

Cada sistema de calidad ISO tiene sus propias reglas y procedimientos que atendiendo a sus propios objetivos, a través de una visión muy clara de cómo se debe establecer el aseguramiento de calidad

ISO 9000 es un conjunto de normas y procedimientos que deben ser aplicados mediante la comprensión de su importancia y necesidad; mediante una implantación (puede ser a través de un programa de capacitación) con objetivos tendientes a educar para tener calidad, el cual permite a cada organización diseñar su propio sistema de calidad congruente con los modelos ISO

ISO 9000 presenta las líneas directrices correspondientes al dominio de la calidad para la empresa y, de manera detallada, cada una de las actividades de la misma, porque el conocimiento de la calidad de las actividades y procesos, es condición sin duda, para el total aseguramiento de la calidad.

De tal manera que ISO 9000 es un sistema que, con la perspectiva de la normalización de la calidad, así como del aseguramiento de la misma mediante estándares controlados, certifica que los productos de determinada empresa forme parte del mercado (Cruz José, 1996, p 39)

ISO 9000 es mundialmente aceptada debido a la sencillez y comprensión de sus postulados fundamentales

“ DOCUMENTE LO QUE HACE
HAGA LO QUE DOCUMENTE
VERIFIQUE QUE LO HACE” ⁵⁶

Y es que ISO 9000 estimula a las organizaciones a separar y reconocer lo que la hace exitosa, para que documente sus procedimientos del proceso, y para sentir realmente el mejoramiento, auditar dicho proceso en forma regular, porque en la medida en que se audite constante y objetivamente, se evalúa el sistema de calidad y por consiguiente se “afina” y se “pule”

Al hablar de procedimientos, es importante decir que en muchas organizaciones, los manuales de procedimientos están redactados en términos de quien los hace, es decir, si lo elabora un ingeniero, este tendrá vocabulario y lenguaje típicos de esa profesión, o si lo redacta un Administrador, tendrá un enfoque quizá con adornos y terminos humanistas, pero lo realmente preocupante es que no sean entendidos y que casi nadie los lee, y sólo cuando algo anda mal se saca del archivo

56 Tom Taormina, ISO 9000, Liderazgo virtual, Editorial Prentice Hall, 1a edición, 1997, p 28

Los mejores procedimientos son los más breves, de manera que ISO 9000 necesita que los procedimientos operativos estén diseñados en base a las funciones reales de los sistemas de la empresa

El siguiente cuadro establece lo que es y lo que no es ISO 9000

ISO 9000	
ES	NO ES
<ul style="list-style-type: none"> - Una norma bien pensada que contribuye a que las empresas mejoren lo que las hace exitosas. - Una plataforma para mejorar las condiciones mediante la eliminación de barreras. - Un motivador para hacer de la capacitación y el aprendizaje las bases del aprendizaje continuo - Un vehículo para mejorar la productividad y la rentabilidad, al otorgar dominio a cada uno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Otro sistema de calidad militar que exige que las compañías cambien sólo por seguir los requisitos burocráticos. - Una pesadilla de procedimientos detallados y palabrería que sólo entiende el departamento de calidad - Un obstáculo que impide la creatividad y la iniciativa individual. - Otra oportunidad de agregar acciones policráticas que entorpezcan el progreso y costo al valor del sistema de distribución

FUENTE (Tom Taormina, ISO 9000, Liderazgo virtual, 1997, Prentice Hall, 30 - 36)

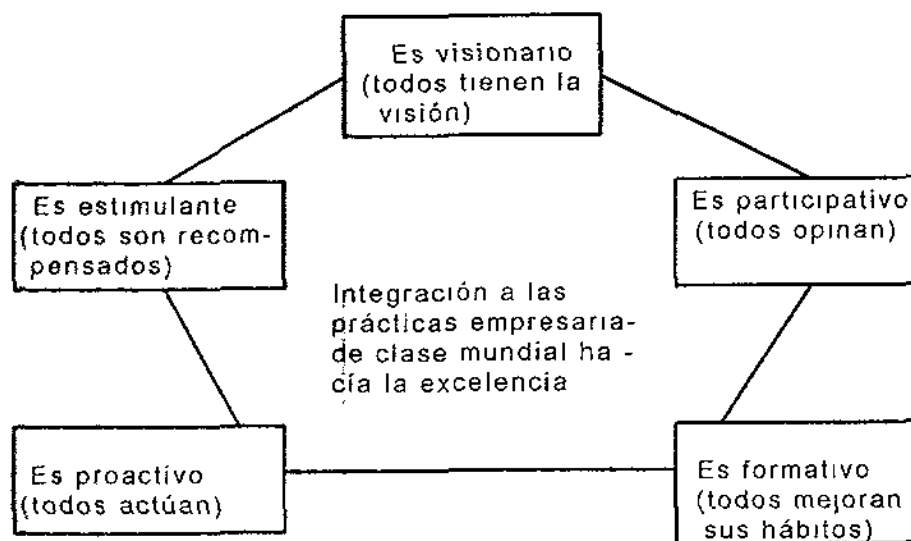
Es importante destacar la importancia de ISO 9000, como trampolín para alcanzar el futuro, y no el fin de las preocupaciones, representa compromiso con todos los que participan en la organización, y no estar a un sólo criterio y seguir reglas establecidas por un departamento (Calidad). Además de que protege a los consumidores para que no reciban productos defectuosos y servicios insatisfactorios

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

"ISO 9000 regula los sistemas de comercio mundial, y los sistemas de calidad es el fundamento que permite a las empresas a sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo" ⁵⁷

El siguiente esquema muestra los componentes del modelo de calidad, de las empresas de clase mundial.

**MODELO DE CALIDAD
DE LAS EMPRESAS DE CLASE MUNDIAL
SIGLO XXI**



FUENTE (Jose Cruz, ISO 9000, Editorial Orion México, 1996, p 40)

Componente visionario

La organización acepta que el objetivo final es tener clientes comprometidos, integra el compromiso con el cliente a prácticas empresariales actuales.

⁵⁷ Cruz José, Op. Cit , p 40

Componente Participativo.

Todos opinan y están facultados para, en equipo, mejorar el valor ofrecido al cliente.

Componente Formativo.

El proceso para obtener una visión operacional, es a través de un llamado a que todos tengan ímpetu para mejorar el ambiente, las actitudes, la autoestima y la motivación para el trabajo.

Componente Proactivo.

Proceso que conduce a una visión conjunta y que ocurre una adecuación de conducta, repercutiendo en los clientes, individualmente se tiene la misión hacia el cambio buscando el éxito y la excelencia.

Componente Integrador.

Los objetivos de calidad (de la organización) son uno, contar con clientes fieles y comprometidos da lugar a una buena realización de negocios, todo ello para obtener el triunfo y mejores niveles de calidad de vida

El modelo antes descrito da una panorámica de lo que un sistema de calidad brinda para el mejoramiento de las organizaciones, y es decisión de las mismas adoptar alguna norma y seguirla adecuadamente

5 1.1. Antecedentes

Para conocer los antecedentes de la norma ISO 9000, primeramente veremos un aspecto general sobre la normalización de la calidad.

Los primeros sistemas de calidad se remontan a la época de la Segunda guerra mundial. Las primeras normas de calidad se asocian específicamente con la fabricación de suministros e implementos tecnológicos, con especificaciones técnicas, y que fueron fundamentales para el triunfo de los ejércitos que participaron en la gran guerra mundial

Una vez que la guerra concluyó, las experiencias que hubo en la mejora de calidad de los productos bélicos, pasaron a la industria civil. Hacia 1950, se crearon las primeras organizaciones para ya dejar establecido la normalización en Europa, Estados Unidos y Japón. Para 1960, la normalización era ya un estándar conocido en el mundo desarrollado

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, siglas en inglés International Standardization Organization), se constituyó desde entonces en forma incipiente, y fue hasta las décadas de 1970 y 1980 cuando tuvo un gran auge

La ISO, es una federación mundial de cuerpos nacionales de normalización, cuyo objetivo es de preparar estándar internacionales de normalización establecidos por los propios comités técnicos de ISO

Cada cuerpo o miembro interesado en un tema para el cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en ese comité. Las organizaciones gubernamentales o no gubernamentales, en coordinación con ISO, también toman parte en el trabajo de la comisión ISO, colaboran de manera importante en el establecimiento de estándar internacionales entre los países para el desarrollo industrial, específicamente en algunas áreas de estandarización, como la electrónica y la mecánica

Los proyectos de estándar internacionales son aprobados por los comités técnicos, mediante libre votación. Para crear un estándar internacional se requiere que por lo menos el 75 % de los miembros hayan votado a favor del mismo.

La primera edición de ISO 9001 vio la luz en 1987, ha sido técnicamente revisada y actualizada, y lo será de manera constante en el futuro, los estándares internacionales de ISO son modelos de cumplimiento o aseguramiento de calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

Los modelos de calidad ISO corresponden a las especificaciones de tres grupos, y atienden necesidades de las industrias orientadas específicamente a:

- 1 - Diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio (ISO 9001)
- 2 - Aseguramiento de calidad en la producción, instalación y servicio (ISO 9002).
- 3 - Aseguramiento de calidad en inspección final y en prueba (ISO 9003)

Las Normas ISO 9001, 9002 y 9003 son modelos que establecen sistemas de calidad estandarizados y reconocidos en 75 países, y corresponden a modalidades o necesidades industriales específicas de las organizaciones dedicadas a la producción industrial

Cuando en la actualidad una organización o empresa adopta uno de estos estándares internacionales, no obstante su actualización, en ocasiones puede requerir adecuaciones, eliminar ciertos requerimientos del sistema mediante sustituciones contractuales específicas. Las normas ISO 9000 (1, 2, y 3) son modelos específicos que sirven de guía, de acuerdo con las especificaciones contractuales, para el establecimiento de un modelo de calidad apropiado a los requerimientos del cliente, y a las propias características de la organización, que pretende establecer un modelo de aseguramiento de calidad

A partir de 1990, los modelos ISO crecieron en complejidad y contenido, en alcance y definición; se multiplicaron las opciones y modalidades de la aplicación del sistema de estandarización de calidad a los modelos de calidad contenidos en los estándares 1, 2 y 3; además, se agregó uno para la industria del servicio; lo cual significó el nacimiento de ISO 9004, que en su parte dos identifica las normas de servicio

La siguiente tabla, muestra la cobertura que tienen las normas sobre los elementos básicos del sistema de calidad

Notese que ISO 9001 cubre la totalidad de los elementos, ya que abarca del diseño hasta la instalación y servicio.

LISTA DE ELEMENTOS DE SISTEMA DE CALIDAD				
No de sección. 9003	Título	Cláusula correspondiente en		
		ISO 9001	ISO 9002	ISO
1	Responsabilidad de la dirección.	4.10	4.10	4.10
2	Sistemas de calidad	4.20	4.20	4.20
3	Revisión del contrato.	4.30	4.30	4.30
4	Control de diseño.	4.40	-	-
5	Control de documentos.	4.50	4.50	4.50
6	Adquisiciones.	4.60	4.60	-
7	Productos provistos por el comprador.	4.70	4.70	4.70
8	Identificación y Rastreabilidad del producto.	4.80	4.80	4.80
9	Control de proceso.	4.90	4.90	-
10	Inspección y pruebas.	4.100	4.100	4.100
11	Equipos de inspección, medición y pruebas.	4.110	4.110	4.110
12	Estado de inspección y pruebas.	4.120	4.120	4.120
13	Control de productos no conformes.	4.130	4.130	4.130
14	Acciones correctivas.	4.140	4.140	4.140
15	Manejo, almacenaje, empaque y embarque.	4.150	4.150	4.150
16	Registros de calidad.	4.160	4.160	4.160
17	Auditorías internas de calidad	4.170	4.170	4.170
18	Capacitación.	4.180	4.180	4.180
19	Servicio.	4.190	4.190	-
20	Técnicas estadísticas.	4.200	4.200	4.200
21	Áreas agregadas.	A futuro	A futuro	A futuro

FUENTE: (Elizondo Dezanini Alfredo, Manual ISO 9000, Ediciones Castillo, 1997, p.13).

A continuación se presenta de manera resumida lo que contempla el manual de calidad (ISO 9002)

SECCIÓN 4.1 RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN.

En este punto hay que considerar aspectos tales como:

A) Política de calidad

La gerencia debe definir y documentar su política de calidad (Objetivos y compromisos), la política debe ser congruente con las metas organizacionales y con las expectativas y necesidades de los clientes

Este punto se refiere básicamente a establecer los procedimientos, principios, normas y estándar que permitan la realización de las actividades de la empresa

B) Organización

Es responsabilidad de la gerencia verificar todo trabajo que afecte la calidad.

Toda organización debe tener claramente estructurado su organigrama, para identificar plenamente las responsabilidades y la autoridad de cada persona y de las áreas que conforman la empresa

C) Recursos.

La gerencia al identificar los requerimientos de la empresa, debe proveer con los medios adecuados (incluye asignación de personal).

En lo referente a los recursos la dirección proporciona los recursos necesarios al personal encargado a la realización de las verificaciones y las auditorías internas de la organización

D) Representantes de la gerencia

La gerencia debe asignar a un miembro de la misma para asegurar que el sistema de calidad que se implante esté en acuerdo con la norma internacional.

La persona o miembro asignada fungirá como enlace o representante ante la organización internacional para la estandarización

E) Revisión por la gerencia

Es responsabilidad de la dirección o gerencia revisar y examinar el sistema de calidad frecuentemente para asegurarse que éste se mantiene eficaz y adecuado en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO

Este punto se refiere básicamente a evaluar el sistema de calidad y que sea lo que verdaderamente necesita la empresa para el logro de la calidad de su producto o servicio.

SECCIÓN 4.2 SISTEMAS DE CALIDAD.

Para asegurar la conformidad de los productos con los requisitos especificados, la dirección debe establecer, documentar y mantener, un sistema de calidad el cual debe cubrir requisitos de ISO.

Para lograr lo anterior es necesario el manual debe comprender todas las especificaciones documentandolas y definir las de modo que sean alcanzados los requisitos de calidad (planearlo y documentarlo en un formato adecuado)

Para que la organización desarrolle un buen manual de calidad debe tomar en cuenta lo siguiente

- * Preparación de planes de calidad
- * Asegurar la compatibilidad del diseño
- * Identificar requerimientos de control
- * Identificar y preparar registros de calidad
- * Actualizar el sistema

SECCIÓN 4.3 REVISIÓN DEL CONTRATO.

Es indispensable que la gerencia establezca y mantenga procedimientos documentados para la revisión de contrato, lo anterior para que antes de enviar una propuesta (aceptar un contrato), éste sea revisado por el proveedor y asegurar lo siguiente.

- * Que los requisitos sean adecuadamente definidos y documentados.
- * Que cualquier diferencia entre los requisitos del contrato con los de la propuesta sean resueltos
- * Tener la capacidad de satisfacer los requisitos del contrato

Es necesario que la gerencia revise contratos, acuerdos y ordenes de compra antes de aceptar la propuesta, para asegurarse de la capacidad instalada y de respuesta al cliente (para producir lo estipulado en el contrato)

SECCIÓN 4.4 CONTROL DE DISEÑO.

Esta sección no la contempla ISO 9002.

SECCION 4.5 CONTROL DE DOCUMENTOS.

En lo que se refiere al control de documentos, la empresa que implante el sistema ISO 9002, debe de establecer y mantener procedimientos documentados para controlar archivos y datos relacionados con los requerimientos del mismo, es decir, debe tener la empresa un control total sobre todos los documentos que involucren a la organización, lo anterior para que los procedimientos utilizados cumplan con el objetivo y puedan ser fácilmente evaluados y auditados para comprobar su eficacia.

SECCION 4.6 ADQUISICIONES.

En este punto se debe tener procedimientos documentados para asegurar que todo lo que se compra sea de conformidad con los requerimientos especificados (certificados de calidad)

Para lo anterior es necesario:

- * Evaluar y seleccionar a los proveedores
- * Definir los estándar de control para cada proveedor
- * Verificar que todos los documentos de compra contengan los datos que describen el producto (tipo, clase, grado, marca, título)
- * Cotejar factura con la orden de compra.

SECCIÓN 4.7 PRODUCTOS PROVISTOS POR EL COMPRADOR.

Es necesario establecer y documentar procedimientos para controlar la verificación, almacenamiento y mantenimiento de los productos que suministre el cliente; es decir, implantar procedimientos para que sea verificado el almacenamiento y mantenimiento correcto de los productos adquiridos, dichos procedimientos deben ser en función de:

- * Inspección de recibo de materia prima
- * Verificación de especificaciones y
- * Pruebas de cumplimiento

SECCIÓN 4.8 IDENTIFICACIÓN Y RASTREABILIDAD DEL PRODUCTO.

La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar el producto por medios adecuados, desde su recepción, durante todas las etapas de producción, hasta la entrega e instalación.

La identificación puede llevarse a cabo utilizando claves, números, marcas, etiquetas, códigos, etc.,.

SECCIÓN 4.9 CONTROL DE PROCESO.

Debe existir una planeación de los procesos de producción, instalación y servicio que afectan indirectamente a la calidad, bajo condiciones controladas las cuales deben incluir

- * Procedimientos documentados que definan la forma de producción
- * El uso de equipo apropiado de producción, instalación y mantenimiento, así como un medio de trabajo apropiado.
- * El cumplimiento de las normas o códigos, planes y/o procedimientos de calidad documentados
- * El monitoreo y control de los parámetros adecuados del proceso y de las características del producto.
- * Los criterios de ejecución del trabajo
- * Mantenimiento adecuado del equipo, para asegurar la continua capacidad del proceso

Lo anterior se entiende de que la empresa debe desarrollar documentos que describan el proceso, así como el equipo que se utiliza para llevar a cabo el manejo de las actividades que integran dicho proceso, todo ello para

- a) Cumplir con las normas de calidad establecidas.
- b) Verificar los estándares del producto
- c) Proporcionar al equipo el mantenimiento adecuado, para que no se detenga el proceso.

SECCIÓN 4.10 INSPECCIÓN Y PRUEBAS.

Es necesario que se establezcan sistemas de inspección en todas las fases del proceso, para reducir la inspección final, así como establecer una lista de verificaciones en las diferentes etapas del proceso, para seguir la producción de manera directa y reducir al mínimo todos los errores posibles

SECCIÓN 4.1 EQUIPO DE INSPECCIÓN, MEDICIÓN Y PRUEBAS.

Para cumplir con los requisitos especificados, se deben establecer sistemas de control (procedimientos), para el mantenimiento y control de todos los equipos de inspección y pruebas, es decir, se debe tener en cuenta

- * Que todo el equipo que interviene en el proceso sea el adecuado y que el producto tenga calidad (calibración y ajuste)
- * Mantener registros de calibraciones
- * Establecer y documentar criterios para cada uno de los procesos de calibración de los equipos de inspección y pruebas

SECCIÓN 4.12 ESTADO DE INSPECCIÓN Y PRUEBAS.

El estado de inspección y pruebas debe identificarse por medios adecuados, que muestren la conformidad y no conformidad del producto con relación a las inspecciones y pruebas realizadas, de acuerdo con las especificaciones definidas en el plan de calidad o en las normas, reglas o procedimientos marcados en los documentos realizados, para la verificación de las etapas de producción, instalación y mantenimiento del producto. Como resultado, se logrará que los productos que aprueben la inspección y sean preparados como productos terminados para su embarque

SECCIÓN 4.13 CONTROL DE PRODUCTOS NO CONFORMES.

Este punto básicamente analiza todos los productos que no cumplen con las especificaciones establecidas (productos no conformes), para que una vez identificados tener la certeza de que no sean vendidos, por ser productos defectuosos. Para esto es necesario identificar dónde radica el problema o la desviación de los estándares ya establecidos, para realizar la corrección.

Puede nombrarse a personas responsables para que revisen y aprueben si se dispone o no del material no conforme (hacer un reproceso para aprovechar al máximo dicho material)

SECCIÓN 4.14 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.

En este punto el proveedor establece mecanismos para la implantación de acciones tanto correctivas como preventivas, que pueden influir en la organización (van en función de disminuir las causas de las no conformidades)

SECCIÓN 4.15 MANEJO , ALMACENAJE, EMPAQUE Y EMBARQUE.

Básicamente es necesario establecer una metodología para el cuidado y manejo de los productos de la organización, asignando lugares adecuados para el almacenamiento de los productos (bodega), y tener un control de que entran y salen en perfectas condiciones, también controlar los métodos o procedimientos de empaque que se debe seguir para cumplir con los requerimientos de los clientes (normas de empaque)

SECCIÓN 4.16 CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD.

Deben establecerse registros de calidad mediante procedimientos documentados para identificar, recoger, acceder, archivar, almacenar, el producto para tener una base de conformidad con los requerimientos establecidos y de la eficiente operación del sistema de calidad. Las normas que sirven de guía para el control de registro de calidad deben tener una clave o simbología bien establecida, que sirva como identificación, ya sea de la dirección, departamento o área que esté generando dicho registro

SECCIÓN 4.17 AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD.

La organización debe establecer y mantener especificaciones documentadas donde se establezcan la metodología de un plan para realizar auditorias internas que sirvan para establecer conclusiones, cuyos resultados midan la eficiencia de los sistemas de calidad. Las auditorias de se pueden realizar por área, y por personas ajenas a las actividades que se auditan.

SECCIÓN 4.18 CAPACITACIÓN.

La empresa necesita de capacitar al personal que realiza actividades relacionadas directamente con los procesos productivos y que intervienen en el proceso de calidad. Se requiere de factor humano adecuado para la realización de las tareas específicas de la capacitación; es decir, que tenga la preparación, estudios y experiencia requerida; Debe existir un registro de todos los cursos de que consta la capacitación.

SECCIÓN 4.19 SERVICIO.

Cuando existe requerimiento de servicio, la organización debe tener procedimientos documentados, para la total satisfacción de los clientes y de sus expectativas. Debe controlarse y registrarse toda la evidencia sobre esta área de la organización, de acuerdo con las especificaciones de ISO 4.16.

SECCIÓN 4.20 TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.

La organización debe establecer e identificar las necesidades de utilizar técnicas y herramientas estadísticas, para el control y la verificación de que sus procesos son los óptimos para obtener productos de magnífica calidad.

SECCIÓN 4.21 ÁREAS AGREGADAS.

Esta norma sirve como sugerencia ante la posibilidad de involucramiento de otras áreas, de acuerdo con el proceso o producto que se utilizará, y que pueden ser necesarias para la organización. Por ejemplo, costos de calidad, ingeniería, manufactura, producción, personal o seguridad.

Como podemos observar la normatividad de ISO 9002, es fundamentalmente en establecer y documentar todo lo que involucra a la empresa (procedimientos), de tal forma que es básico formular un buen manual para lograr el objetivo de satisfacer los requerimientos del cliente.

CAPITULO 6: PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN (CASO PRÁCTICO)

6.1. Antecedentes.

La empresa Metalmeccánica motivo de estudio de caso, es una compañía cuyo proceso de fabricación básico es el conformado de piezas metálicas de precisión, mediante el uso de máquinas herramientas, entre las que destacan tornos automáticos multihusillos y monohusillos, tornos revólver, torno revólver con CNC, fresadoras, rectificadoras de superficies planas, rectificadoras sin centros y templadora por inducción.

La empresa se fundó en 1980, con la finalidad de fabricar dispositivos de alta precisión para diversas aplicaciones en las plantas armadoras automotrices.

Actualmente la empresa tiene establecido sistemas de calidad basados en el control estadístico de proceso, lo que ha permitido niveles de calidad óptimos en los productos.

Muy recientemente la Administración ha dado un gran impulso a la empresa a través de una importante inyección de capital, de una reestructuración en la organización y de la implantación de nuevas políticas de calidad, productividad y servicio.

Como resultado de estas acciones, recientemente se han logrado reconocimientos como el Q1 por parte de una empresa importante en el armado de autos en México, el premio cero defectos de una empresa japonesa de reconocido prestigio, armadora también de autos, el incremento de la capacidad instalada en planta y de una impecable imagen ante clientes y proveedores.

La empresa además tiene asistencia técnica de empresas especializadas en el suministro de maquinaria y tecnología, cuenta con instrumentos de ingeniería y medición adecuados a los exigentes requerimientos de la industria metalmecánica, cumpliendo principalmente con los de la industria automotriz. Cuenta también con sistemas de comunicación electrónica, para tener comunicación constante y directa con clientes y proveedores

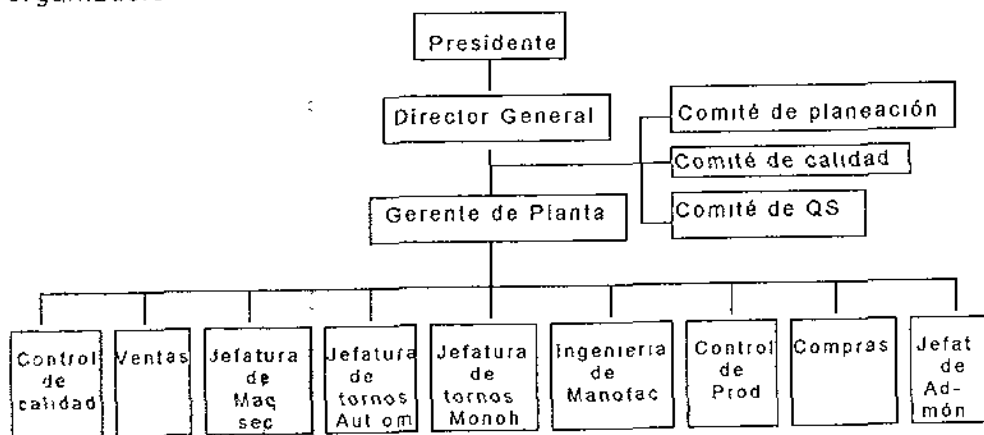
La penetración en el mercado es importante y ha estimado lograr un incremento en el mismo

Sus proveedores son principalmente de materia prima (acero, latón), de tratamiento térmico y recubrimiento superficial

La empresa se coloca en una excelente posición para satisfacer mercado nacional e internacional y reforzar su imagen de calidad, con productos cada vez mejores y con valor agregado

6.1.1 Estructura Organizacional

La empresa Metalmecánica tiene la siguiente estructura organizacional.



6.2. Planeación del programa.

Como se puede observar, la empresa en cuestión, produce artículos para ser ensamblados por otras industrias, y el modelo ISO 9002 se adapta perfectamente a la misma, ya que dicho modelo está diseñado para el aseguramiento de calidad en la producción e instalación; y su implantación es en virtud de que hay especificaciones establecidas por los clientes, y las características del tipo de empresa de la que hago referencia, identifican precisamente el propósito de aplicación de ésta norma

Pero ante esto, existe la problemática plenamente definida en el planteamiento del problema antes descrito, y es por ello que propongo un programa de sensibilización con fundamento en lo analizado y desarrollado en el capitulado de éste estudio, y para ello es necesario decir que

El programa de sensibilización propuesto a continuación tiene etapas que comprende acciones estratégicas y que son

- 1 - Propuesta de sensibilización
- 2 - Objetivos.
- 3.- Alcance
- 4.- Actividades

6.2.1 Propuesta de sensibilización

Al detectar el problema, se hace necesario adecuar y encaminar comportamientos del factor humano de la empresa para poder implantar ISO 9002 y se pretende a través de

- a) Conformar equipos de trabajo eficientes
- b) Incentivar al personal
- c) Desarrollar un liderazgo efectivo.
- d) Capacitar al factor humano (comprensión de conceptos técnicos, e información acerca de ISO 9002)

Para lograrlo se dará a conocer el programa y presentarse en forma flexible y agradable a todo el factor humano

El programa se propone a la gerencia de planta para su discusión con el gerente general y todas las jefaturas que conforman la estructura organizacional, para lo cual se han determinado objetivos, costos, el alcance y la duración para llevarlo a cabo

Es conveniente decir que el personal a sensibilizar tiene que comprender el programa, para implantar el sistema de calidad ISO 9002, así como las acciones a desarrollar

6 2 2. Objetivos

Los objetivos que persigue el programa de sensibilización son el de determinar una adecuada dirección del factor humano, mediante una conformación de equipos de trabajo eficientes, es decir, involucrar a las personas en el sistema ISO 9002 e ir corrigiendo fallas que se han detectado repetitivas (operativas y de supervisión)

En este programa propuesto se toma como apoyo de realización, el comprender la visión, la misión y valores sobre los que se sustenta el proceso de cambio, ya que el tener la visión y conociendo hacia dónde está el objetivo de la empresa, se establecerán los valores en todo el personal, como parte del proceso; es decir, dar la importancia a la calidad y eficiencia de las actividades del personal

6 2 3 Alcance

Es justo aclarar que el programa se realiza al personal operativo (operadores, supervisores) ya que es precisamente el área operativa, en el que se palpan las deficiencias en la calidad de las actividades, por lo tanto, el programa involucra al personal de tornos automáticos, segundas operaciones, control de calidad (patrullaje e inspección final), empaque y embarques, recibo de materiales.

El programa es propuesto en base a un presupuesto previamente presentado a la gerencia general y gerencia de planta en el que en terminos generales contempla

* Costos directos

Sueldos y salarios destinados a instructores, asesores y responsables de las actividades programadas, así como material didáctico que se utilizará (hojas, lápices, folletos, trípticos, etc.), materiales de consumo (café, galletas, refresco), y de apoyo (copias, fax, teléfono, computadoras)

* Costos indirectos

Aquellos derivados de la realización del programa (pérdida de horas hombre, por acudir a las sesiones de trabajo, pláticas, proyección de videos y acetatos, capacitaciones y cursos correspondientes al programa

El programa se autoriza y aprueba para su realización

La limitante del programa es el tiempo, ya que el presupuesto del programa se hizo para cinco meses, comenzando el día 23 de septiembre de 1998, ya que la última auditoria que realizó uno de los clientes principales, no arrojó muy buenos resultados (Julio de 1998)

El programa se realizará en su totalidad en las instalaciones propias de la empresa (sala de capacitación y área de descanso), estos por ser lugares de mejor ambiente y libre de ruidos y distracciones

6 2 4 Actividades.

Debido a que el problema fundamental para proponer el programa de sensibilización, radica en la ausencia de trabajo en equipo, mala actitud, problemas de autoestima y cambio, errores de comprensión de conceptos técnicos, desconocimiento de los documentos y manuales de calidad; errores en la información acerca de ISO 9000, así como la falta de capacitación, conduce a realizar actividades encaminadas hacia corregir estos errores

Actividades a realizar en el programa:

* conformar equipos eficientes *

Dada la incapacidad que tiene la organización y todos sus departamentos operativos, así como la ausencia de líderes, que permitan trabajar congruentemente en una dirección, es necesario que todos los operarios y supervisores, aprendan a trabajar en equipo para que se facilite la gestión de calidad.

* Incentivar al personal *

La autoestima es el principal aliado de la calidad, cuando una persona piensa en su superación personal, constante y permanente, en la mejora de sus actitudes, acciones y resultados, es posible asegurar el cambio hacia la calidad, por consiguiente en el programa se fomentará la autoestima y crear cursos en torno a este tema, cursos que orienten el cambio personal hacia la mejora (motivación)

Para lo cual, aprovechando que la autoestima es la herramienta más firme y fuerte para lograr el cambio personal y organizacional, el nivel y calidad del trabajo de cada persona repercutirá para recompensar posteriormente e incentivarlos económicamente.

* Desarrollo de liderazgo efectivo *

Debido a la ausencia de trabajo en equipo, es necesario preparar y educar a los supervisores para que el trabajo sea en una misma dirección, para lo cual el programa propone realizar cursos de capacitación en todos los temas referentes a la calidad personal, organizacional y sistemática

* Capacitar al factor humano *

El programa está enfocado también a capacitar (educando), a través de dar los conocimientos (mediante pequeños grupos) del marco teórico de la disciplina de la calidad, para tener en cierto modo de que el factor humano tenga información, capacidad y habilidad suficientes para implantar la norma ISO 9002.

De tal forma que el programa de las actividades quedan desglosadas de la siguiente manera:

PROGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA METALMECÁNICA				
Actividad	Período de realización	Evaluación	Observaciones	Ejecutante
Presentación de propuesta	23 de Septiembre de 1998		Incluye plan, objetivo, alcance y presupuesto	Gamaliel Quintero R (promotor)
Discusión y aprobación	25 de septiembre de 1998.	100%	Tuvo mucha discusión	Gerente general en junta con directivos
Presentación del programa	28 de Septiembre de 1998		Personal involucrado	Promotor
Reclutamiento y selección de personal de apoyo	Del 29 de Septiembre al 14 de Octubre de 1998	100%	Una persona de capacitación y secretaría	Recursos humanos y promotor
Inicio de cursos	16 de Octubre al 6 de Noviembre de 1998	100%	Cursos de 1 hora, (lunes miércoles y viernes) *Calidad de vida y superación personal*	Promotor
Sesiones de trabajo	Del 9 al 30 de Noviembre de 1998	40%	Sesiones de 2 horas martes y jueves *Formación de equipos y liderazgo*	Promotor
Capacitación	Del 1 de Diciembre de 1998 al 29 de Enero de 1999	-	*Calidad, ISO 9000*	Capacitador Promotor
Presentación de informe del programa	Del 1 al 15 de Febrero de 1999	-	Análisis y evaluación final	Promotor

6.3 Observaciones

La propuesta del programa de sensibilización (cambio) consiste por lo tanto en una serie de cursos, es decir, Liderazgo, Trabajo en equipo, ruptura a paradigmas, calidad y productividad, cambio personal, cambio organizacional, calidad en el servicio, conocimiento de las normas de calidad, conocimiento, razón de ser de la empresa, elaboración de la visión y la misión. Todo lo anterior para sensibilizar a las personas, y lo que busca la propuesta del programa, es dar un enfoque que provoque primero una adecuación correcta de comportamientos, y que a su vez se convierta en un cambio cultural y organizacional.

El desarrollo de este programa continúa y los resultados que se obtengan al final del mismo dejan las bases para implantar el sistema ISO 9002, porque sólo así, las personas actúan de manera congruente con las especificaciones del sistema ISO con relación a la calidad.

Un programa como el que se propone, está orientado al sentido de pertenencia de los individuos con relación al programa de calidad, y sientan a la calidad como algo suyo, y para lograrlo no se deben dejar atrás procesos clave como lo son el sensibilizar y la implantación de sistemas de calidad.

Mucho depende claro está, del impulso y credibilidad que se le de a los cambios que buscan la eficiencia y productividad.

CONCLUSIONES.

Para implantar el Sistema ISO 9002, en base al programa propuesto, constará de dos situaciones primordiales.

La primera, específicamente a sensibilizar para desarrollar los nuevos paradigmas y las nuevas interpretaciones y maneras de ser de la empresa metalmeccánica sobre la cual propongo el programa, así como el comprender plenamente el alcance que puede tener creando e impulsando programas tendientes al Desarrollo Organizacional, rompiendo los viejos paradigmas y el establecimiento de los nuevos, mediante el cumplimiento efectivo de los requerimientos de los clientes

La segunda situación para lograr adecuadamente la implantación del Sistemas ISO mediante la sensibilización, es capacitando al factor humano y compenetrarlo en conocimientos profundos de los manuales diseñados para dar cumplimiento a la norma, y por consiguiente se logrará que el personal actue de diferente manera.

BIBLIOGRAFIA

Baena Gullermina
Montero Sergio
Tesis en 30 días, Lineamientos prácticos y científicos.
Editores mexicanos, unidos.
Decimotercera reimpresión, 1996.

Cruz José
ISO 9000.
Editorial Orion.
Primera edición, 1996

Chiavenato Idalberto
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Mc Graw Hill
Segunda edición, 1994

Davis Keith
Comportamiento Humano en el Trabajo.
Editorial Mc Graw Hill.
Octava edición, 1993

Dessler Gary
Administración de Personal.
Editorial Prentice Hall
Sexta edición, 1996.

Elizondo Decanini Alfredo.
Manual ISO 9000.
Ediciones Castillo
Tercera edición, 1997

Gordón R Judith
Comportamiento Organizacional.
Editorial Prentice Hall
Quinta edición, 1996

Kast E Fremont
Administración en las Organizaciones.
Editorial Mc Graw Hill
Cuarta edición, 1994.

Koontz Harold.
Administración, una Perspectiva Global.
Editorial Mc Graw Hill.
Décima edición, 1996

Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas, Teoría y Práctica.
Editorial Limusa
Trigésima novena reimpresión, 1990

Reza Trosino Jesus Carlos
**Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación
en las organizaciones.**
Editorial Panorama
Primera edición, 1995

Robbins Stephen
Comportamiento Organizacional.
Editorial Prentice Hall.
Séptima edición, 1996.

Rothery Brian
ISO 9000.
Panorama editorial
Segunda edición, 1993

Senlle Andres.
Calidad y Liderazgo.
Ediciones Gestiones 2000,Barcelona
Primera edición, 1992

Taormina Tom.
ISO 9000, Liderazgo Virtual.
Editorial Prentice Hall
Primera edición, 1997