



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA PLANEACION DE CURSOS PARA EL  
DESARROLLO DE UNA CULTURA DE  
CALIDAD EN UNA ORGANIZACION

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

NADIA ZUÑIGA OLIVARES

DIRECTORA: LIC. ISaura LOPEZ SEGURA

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



FACULTAD  
DE PSICOLOGIA

MEXICO, D. F.

EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. PSICOLOGIA

2002



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 PSICOLOGÍA**

**LA PLANEACIÓN DE CURSOS PARA EL DESARROLLO DE UNA  
CULTURA DE CALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN**

**TESINA QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
PRESENTA:**

**NADIA ZÚÑIGA OLIVARES**

**DIRECTORA:**

**LIC. ISaura LÓPEZ SEGURA**

**NUNCA, NUNCA. NUNCA, DARSE POR VENCIDO**

**SIEMPRE CREER...**

**NUNCA TEMER...**

**A DIOS,  
MI FAMILIA,  
MIS AMIGOS,  
A JOSUÉ Y ARTURO,  
ESPECIALMENTE A JUAN MANUEL SOTO  
Y A FRANCISCO J. MANGIN  
A LA LIC, ISAURA LÓPEZ S,  
A LOS JURADOS.**

**POR SU AYUDA Y APOYO, GRACIAS.**

# ÍNDICE.

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>4</b>
<b>1. ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN.</b>	<b>6</b>
1.1. ¿Qué es una organización?	6
1.1.1 Definición de organización.	7
1.1.2 Tipo de organizaciones.	8
1.2. Estructura organizacional	11
1.2.1 Definición de estructura organizacional.	12
1.2.2 Elementos de la estructura organizacional.	14
1.2.3 Tipos de estructura.	15
1.2.4 Departamentalización.	15
1.2.5 Centralización y descentralización.	17
1.2.6 Organigramas y estructura organizacional.	18
1.3. Comportamiento organizacional.	19
1.3.1 Definición de comportamiento organizacional.	19
1.3.2 Metas del comportamiento organizacional	20
1.3.3 Elementos que influyen en el comportamiento organizacional	21
<b>2. CULTURA DE CALIDAD.</b>	<b>26</b>
2.1. ¿Qué es la cultura de calidad?	26
2.1.1 Definición de calidad.	26
2.1.2 Creación e implantación de la cultura de calidad.	27
2.1.3 Factores que influyen en la cultura de calidad.	29
2.2. Cultura organizacional.	30
2.2.1 Definición de cultura organizacional	30
2.2.2 Surgimiento de la cultura organizacional	31
2.2.3 Escuelas del pensamiento	32
2.2.4 Factores de influencia y beneficios	33
2.3. La motivación	34
2.3.1 Definición de motivación	35
2.3.2 Teorías sobre motivación laboral.	35
2.3.3 Otros puntos importantes sobre motivación.	38
2.3.4 La motivación y la participación.	39

2.4.	El liderazgo.	40
2.4.1	Definición de liderazgo.	40
2.4.2	Estilos de liderazgo	41
2.4.3	Características y habilidades del líder.	42
2.4.4	Funciones y actividades del líder.	43
2.5	Las actitudes	44
2.5.1	Definición de actitud	44
2.5.2	Componentes de las actitudes	46
2.5.3	Características del concepto de actitud	47
2.5.4	La actitud y la conducta	47
2.5.5	Las actitudes en el trabajo	49
3.	EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.	51
3.1.	La administración de los recursos humanos.	51
3.2.	Capacitación.	52
3.2.1	Definición de capacitación.	52
3.2.2	Marco legal de la capacitación.	53
3.2.3	Beneficios de la capacitación.	54
3.3.	Etapas del proceso de capacitación.	55
4.	PROPUESTA PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE CALIDAD MEDIANTE LA PLANEACIÓN DE CURSOS.	59
4.1	Objetivo de la propuesta	59
4.2	Justificación de la propuesta	59
4.3	Plan de acción	62
4.4	Implantación del plan	67
4.5	Seguimiento del plan de acción.	68
5.	CONCLUSIÓN.	70
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	73

## INTRODUCCIÓN

Un problema en las organizaciones es contar con personas que realizan mal su trabajo y que ocasionan pérdidas, esto puede deberse a una capacitación deficiente o inexistente, ya sea en conocimientos o habilidades necesarias para realizar dicho trabajo o en la motivación del personal. Así, varios autores afirman que la capacitación mantiene una fuerza de trabajo calificada (Bentley, 1993), y puede ser una pieza clave en la implantación de la calidad (Tomassini, 1994). Por otra parte Barrera (1995), considera que el personal de una organización debe estar compuesto por gente capaz, por lo que se debe fortalecer el desarrollo y superación del trabajador. Juran y Grina (1995), también proponen utilizar a la capacitación como un medio para propiciar el cambio en la cultura de una organización.

El objetivo de este trabajo es realizar una investigación para identificar los elementos que intervienen en el desarrollo de una cultura de calidad en el trabajo y como la adecuada aplicación del proceso de capacitación, en específico su planeación, puede ser un medio para conseguir que las personas que laboran en las organizaciones realicen su trabajo de acuerdo a lo establecido y se desarrolle la cultura de calidad, considerando que ésta última es un conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permite colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión (Cantú, 1999).

En el primer capítulo se revisa el concepto de organización, cómo es, cómo funciona y cuál es su estructura, además se revisa el comportamiento organizacional, que es un factor en el cual se puede observar la influencia del comportamiento humano sobre los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. Todo esto para conocer el escenario laboral del psicólogo y ofrecer una introducción al segundo capítulo.

El segundo capítulo incluye la información más relevante para el presente trabajo, sobre la cultura de calidad y los elementos antes mencionados, presentando así la importancia de conocer la cultura de la organización, el papel que juega la motivación, el liderazgo y las actitudes en el desarrollo de una cultura de calidad.

El tercer capítulo inicia describiendo a la administración de los recursos humanos para ofrecer un contexto al tema de la capacitación, que abarca su definición, cuáles son los aspectos legales que debe cumplir, cuáles son sus beneficios y en que consiste el proceso.

En el cuarto capítulo se integra la información para presentar una propuesta que puede ayudar en la solución de algunos problemas que surgen de una deficiente planeación del proceso de capacitación y en el desarrollo de una cultura de calidad en una organización.

## 1. ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN.

En este capítulo se revisan aspectos esenciales sobre la organización, que proporcionan un marco de referencia sobre la misma y que ayudan a comprender los procesos que se realizan en los diferentes departamentos.

### 1.1. ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Las organizaciones satisfacen muchos y diferentes tipos de necesidades de los individuos. Argyns (citado por Hicks y Gullet, 1987), explicó su existencia con sólo decir, que por lo general se constituyen con el fin de satisfacer objetivos que pueden ser alcanzados de una manera más favorable en una forma colectiva.

Uno de los mejores comentarios respecto a la habilidad que tienen las organizaciones de hacer cosas que las personas no pueden realizar por sí mismas fue expresado por Chester I. Barnard (citado por Hicks y Gullet, 1987), este definió las limitaciones de los individuos como aquellas cosas que impiden que las personas hagan lo que más desean. Las limitaciones caen en uno de dos grupos: 1) por capacidades biológicas de los individuos y 2) factores físicos del medio ambiente que afronta. Barnard enfatiza, en primer término que estas limitaciones se encuentran directamente relacionadas unas con otras y en segundo término, el individuo debe definir con claridad lo que él o ella desean hacer.

En el caso de las organizaciones, la limitación básica para la mayor parte de los objetivos humanos no lo constituye la fuerza individual o el intelecto sino la habilidad para trabajar con los demás.

Barnard (citado por Hicks y Gullet, 1987), explicó el desarrollo de las organizaciones como un dispositivo para superar las limitaciones que restringen la acción individual. Y solo fue hasta que las personas concibieron la idea de que mediante el esfuerzo organizado como grupo, eran capaces de satisfacer ciertas necesidades o lograr determinados objetivos de manera más eficaz que al hacerlo por separado como persona ya que toda acción estaba restringida a la acción individual. Una vez que las personas concibieron la idea de un esfuerzo mancomunado orientado hacia metas, la limitación principal de los logros humanos se determinó mediante la eficacia de las organizaciones. La acción organizada se convirtió en el medio principal para vencer las restricciones impuestas sobre los individuos (Hicks y Gullet, 1987). Para poder hablar de las organizaciones primero hay que definir lo que son.

### 1.1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.

Entre las definiciones de organización que existen se encuentran las propuestas por Dale, March y Simon, Cervantes y Sánchez, Hicks y Gullet, Schein y Daft; las cuales se revisan a continuación. Dale (1968), dice que la organización se puede definir simplemente como un proceso de: 1) determinar qué es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad dada; 2) dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para ser desempeñados por una persona; y 3) suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.

La idea de organización no puede divorciarse de una finalidad. Dale (1968), considera a la organización como un medio de hacer que las personas actúen juntas con una finalidad, que particularmente es de negocios.

Según March y Simon (1980), las organizaciones son un conjunto de personas que actúan unidas y son los conjuntos más grandes en nuestra sociedad que poseen lo que más se parece a un sistema coordinador central.

Por otra parte, en su tesis Cervantes y Sánchez (1986) proponen que todas las organizaciones tiene en común, el que un número diferente de hombres se han reunido, en una unidad social establecida con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas.

En este sentido Hicks y Gullet (1987), basan su definición en cinco situaciones que son comunes a todas las organizaciones.

- Una organización siempre incluye personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, esto significa que están interactuando.
- Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura
- Todas las personas dentro de una organización tienen objetivos personales, algunos de los cuales son las razones para sus acciones o forma de proceder y cada persona espera que su participación en la organización habrá de ayudar al logro de los objetivos personales.
- Estas interacciones ayudan a alcanzar objetivos comunes o quizá diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales.

Los miembros de las organizaciones luchan hacia esos objetivos organizacionales comunes con el fin de alcanzar sus objetivos personales. Por lo tanto: Una

organización es un conjunto de procesos estructurados en el cual las personas interactúan por objetivos.

También Schein (1993), considera que la organización es un esfuerzo para lograr objetivos comunes, que se pueden lograr a través de la coordinación de actividades y dividiendo el trabajo.

Finalmente para Daft (2000), las organizaciones son 1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y 4) vinculados con el ambiente externo.

Retomando lo anterior podemos definir a la organización, como un grupo estructurado de personas reunidas con la finalidad de alcanzar ciertas metas a través de la coordinación del trabajo, que se relacionan entre sí y con el ambiente externo.

Una vez que ha sido establecida firmemente la organización, ésta tiende a asumir una identidad propia que la hace independiente de las personas que la fundaron y de quienes la constituyen. Sin embargo no todas las organizaciones son iguales, difieren unas de otras en sus fines, en como están estructuradas o en sus objetivos.

### 1.1.2 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Para Hicks y Gullet (1987), muchas organizaciones existen básicamente con el fin de satisfacer la necesidad de compañensmo. Las personas por consiguiente se asocian porque necesitan y gozan las satisfacciones sociales que les brindan las organizaciones

Las personas también se unen por razones materiales. Gracias a las organizaciones ellas pueden realizar tres cosas que no podrían lograr por sí solas:

- 1) Aumentar sus capacidades,
- 2) Reducir el tiempo requiendo para poder alcanzar un objetivo y
- 3) Aprovechar conocimientos acumulados de generaciones anteriores.

Un plan popular para clasificar las organizaciones es el denominarlas "formales" o "informales" dependiendo del grado en que están estructuradas. En realidad estas designaciones son tan sólo extremos, ya que tal vez sería casi imposible encontrar una organización por completo formal o informal (Hicks y Gullet, 1987)

La organización formal tiene una estructura bien definida que describe su autoridad, poder, obligación de dependencia y relaciones de responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales fluye la

información. Las organizaciones formales tienen puestos específicamente señalados para cada uno de los miembros. La jerarquía de objetivos en las organizaciones formales se muestra explícita. La imagen, prestigio, paga, rango y demás prestaciones están bien ordenados y controlados. Las organizaciones formales se logran conscientemente, en un momento determinado y por lo general en forma abierta. La mayoría de las organizaciones son de tipo formal.

Las organizaciones informales están organizadas a la ligera, son flexibles, mal definidas y espontáneas. Llegar a ser miembro de una organización informal, podrá lograrse ya sea consciente o inconscientemente y resulta con frecuencia difícil determinar el momento preciso en que una persona llega a ser miembro. En las organizaciones informales la membresía de una persona o el verse involucrada dentro de la organización podrá simplemente "crecer" a través del tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros e inclusive las metas de la organización no están especificadas.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades se definen y estructuran. De manera similar, las organizaciones formales pueden llegar a ser informales si las relaciones definidas y estructuradas no se hacen obligatorias y se reemplazan por relaciones nuevas, no específicas y no controladas.

Toda organización se constituye para alcanzar ciertos fines u objetivos que pueden ser descritos en forma amplia como satisfactores de deseos, necesidades, anhelos u objetivos de sus miembros. Podemos clasificar a una organización de acuerdo con los objetivos particulares de los miembros a los cuales desea servir, por ejemplo, Mercado (1989), establece la siguiente clasificación:

Por su giro o actividad.	{ Industriales Comerciales De servicios Otras	{ Pesqueras Ganaderas Agrícolas
Por su magnitud.	{ Pequeñas Medianas Grandes	
Por su propósito.	{ Públicas Privadas Mixtas	

Así tenemos que las organizaciones industriales, pueden ser de tipo extractivo; ya que se dedican a la explotación y extracción de las riquezas naturales o de transformación, adquiriendo las materias primas y las transforman en un producto terminado.

A su vez las organizaciones comerciales son aquellas que se dedican a la exposición y distribución del producto, por lo que es un intermediano entre el fabricante y el consumidor; las organizaciones de servicios se dedican a la venta de intangibles o a la prestación de servicios.

Para establecer si las organizaciones son pequeñas medianas o grandes la Secretaría de Economía (antes SECOFI) en 1999 dio a conocer los siguientes criterios de estratificación de las empresas.

Tamaño \ Clase	Industriales	Comerciales	Deservicios
Micro empresas	1-30 empleados	1-5 empleados	1-20 empleados
Pequeñas empresas	31-100 empleados	6-20 empleados	21-50 empleados
Medianas empresas	101-500 empleados	21-100 empleados	51-100 empleados
Grandes empresas	501 a más empleados	101a más empleados	101a más empleados

(Tomado de Rodriguez, 1999)

En nuestro país la clasificación más común es aquella que divide a las organizaciones en sector público y sector privado. (Grados, 1988) El sector público esta constituido por tres poderes

- Poder Ejecutivo Lleva a cabo las actividades para que el país funcione, esta formado por el Presidente de la Republica, Auxiliado por las Secretarías y Departamento de Estado, la Procuraduría General del Estado, el Gobierno del Distrito Federal, así como los Organismos Descentralizados, Empresas de Estado y Fideicomisos Públicos
- Poder Legislativo Adopta o modifica las leyes y a su vez se divide en Cámara de Diputados y Cámara de Senadores
- Poder Judicial Se encarga de aplicar la Ley esta constituido por la Suprema Corte de Justicia que a su vez esta formada por 21 Ministros y 4 Salas (Civil, Federal, Administrativa y Laboral), los Tribunales y Juzgados.

En el sector privado las organizaciones están regidas por una asamblea de accionistas como máxima autoridad y el nivel de participación en la asamblea de accionistas es proporcional a la aportación del capital, la asamblea de accionistas se convoca de acuerdo con los requisitos establecidos para cada uno de los tipos de asamblea y se declara legalmente constituida cuando se reúne el número legal

de accionistas presentes para cada caso. Una vez constituida se designa un presidente, un secretario y un escrutador que verificarán el quórum asistente para saber si se encuentra cuando menos el mínimo legal de asistencia. (Grados, 1988)

Las organizaciones públicas son aquellas en que el gobierno federal aporta o es propietario del capital o de sus acciones. Mixtas son empresas donde el gobierno federal aporta una parte del capital siendo complementado por empresas de iniciativa privada.

Es evidente que nos encontramos rodeados de organizaciones de algún tipo y de alguna forma u otra, pertenecemos en algún momento de nuestra vida a una de ellas. Las organizaciones se forman con un objetivo, aquellas que son de tipo formal poseen una estructura, utilizan la tecnología y poseen un aspecto social debido a que están formadas por un grupo de personas, así, al relacionarse el comportamiento de las personas con el trabajo, la rotación del personal, la productividad, la administración y la manera en que afecta el desempeño del empleado, existe lo que se llama comportamiento organizacional. Finalmente tratase de la empresa que sea, siempre será necesario un departamento de Recursos Humanos y este representará el campo de acción del psicólogo.

## **1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

Según Hicks y Gullet (1987), lo que ocurre en una organización son interacciones. La estructura de una organización describe estas interacciones estableciendo papeles, relaciones, actividades, jerarquías de objetivos y otras características de la organización. La naturaleza de la estructura y el proceso particular de interacción, habrá de variar de una organización a otra. Sin embargo, las personas están interactuando por objetivos en cada organización, y esta interacción siempre habrá de describirse con algún tipo de estructura. Para las organizaciones formales, la estructura muy probablemente será considerada como la característica principal. En relación con las organizaciones informales, tendrá que ser menos importante.

La organización posee una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operativas. El desarrollo de una estructura firme tiene generalmente una alta prioridad en el pensamiento de los ejecutivos (Alber, 1984). La estructura organizacional, o sistema formal permite a los administradores asignar trabajo, coordinar tareas y delegar autoridad y responsabilidad para conseguir el eficiente cumplimiento de las metas organizacionales (Hellnegel y Slocum, 1998). Continuemos con la definición de la estructura organizacional.

### 1.2.1 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Hall (1996), la define como la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales, que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente. Una consecuencia de la definición es la división del trabajo; a la gente se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones; otra consecuencia es que las organizaciones tienen rangos de una jerarquía, las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y reglamentos que especifican, en diferentes grados, cómo deben comportarse los que ocupan estas posiciones

Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que estas configuran las prácticas de la gente; pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reducen) la estructura. En un tono similar, se ve a la estructura como un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, sin embargo de forma a esa configuración las estructuras se constituyen y son constituyentes. Estos enfoques enfatizan que la estructura de una organización no queda fija para siempre, más bien, configura lo que sucede en una organización, que a su vez es configurada por lo que sucede en la organización

Por su parte Hellnegel y Slocum (1998), consideran que la estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos, la estructura organizacional permite a los empleados trabajar eficazmente en común gracias a

- La asignación a las diversas tareas de los recursos humanos
- La clara determinación de sus responsabilidades y de la inserción de sus esfuerzos en descripciones de sus funciones, organigramas y líneas de autoridad
- La información de lo que se espera de ellos, a través de reglas, procedimientos operativos y normas de desempeño.
- El establecimiento de procedimientos para la recopilación y evaluación de información que sirva a los administradores para tomar decisiones y resolver problemas

DuBinn (2000), define a la estructura organizacional en forma resumida como la combinación de personas y tareas para alcanzar las metas de la organización, es decir, la estructura especifica quién depende de quién y quién hace qué. Para Daft (2000), existen tres componentes claves en la definición de la estructura de la organización, estos son

- La designación de las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
- La identificación del agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
- El diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como horizontales de la organización

En resumen la estructura organizacional es un sistema formal de relaciones de trabajo que coordina y establece las posiciones, responsabilidades, actividades y autoridad dentro de una organización

Hellriegel y Slocum (1998), consideran que las estructuras organizacionales tienen tres funciones:

1. Las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar los objetivos organizacionales
2. Las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa
3. Las estructuras son el ambiente donde se ejercita al poder (también las estructuras fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones

La estructura suele reflejar la estrategia organizacional y un cambio en un producto o en una estrategia de mercado conduce a menudo a un cambio estructural. Una vez que una compañía formula la estrategia para obtener una ventaja en el mercado, los líderes diseñan o rediseñan la estructura a fin de coordinar las actividades de modo que se alcance una mejor ventaja (Daft, 2000)

Cuando las organizaciones se diversifican, la estructura puede evolucionar hacia una forma divisional, descentralizada, para promover la flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones, así, los objetivos recalcan la adaptación al entorno externo

Davis y Newstrom (1999), mencionan que en muchos casos las estructuras organizacionales han sido objeto de aplanamientos, como la reducción en sus niveles, meta que se consigue a menudo mediante la eliminación de puestos de la

administración intermedia. El recorte y reestructuración son resultado de la presión por la reducción de costos sin menoscabo de la competitividad; en contraste, otras estructuras se han vuelto más complejas como consecuencia de fusiones, adquisiciones y nuevos giros empresariales. Finalmente muchas empresas han abandonado estructuras tradicionales a favor de estructuras basadas en equipos.

## 1.2.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional incluye, cuatro elementos básicos: especialización, estandarización, coordinación y autoridad. (Hellnegel y Slocum, 1998)

1. La especialización: es el proceso de identificación de tareas particulares y de su asignación a individuos y equipos calificados para llevarlas a cabo.
2. La estandarización: se refiere a la uniformidad y consistencia de los procedimientos que los empleados deben seguir en el desempeño de sus labores. Los manuales de procedimientos, las descripciones de funciones, los instructivos y los reglamentos sirven para estandarizar los aspectos rutinarios del trabajo. Las normas estandarizadas permiten medir a los administradores el desempeño de los empleados con base en ciertos criterios. Las descripciones de funciones y las solicitudes de empleo estandarizan la selección de los empleados, al establecer los requisitos que deben cubrir los candidatos. Por medio de programas de capacitación se desarrollan habilidades estandarizadas y se refuerzan los valores de importancia para el éxito de la organización.
3. La coordinación: comprende los procedimientos formales e informales para la integración de las actividades desempeñadas por los individuos, equipos y departamentos en particular. Para cumplir las metas organizacionales es necesario coordinar a personas, proyectos y tareas; sin coordinación, los esfuerzos de los individuos desembocarían muy probablemente en retraso, frustraciones y desperdicios.
4. La autoridad: es en esencia, el derecho a decidir y actuar; en cada organización la autoridad se distribuye de diferente manera. En una organización centralizada, los administradores de alto nivel toman las decisiones que luego comunican a los administradores de nivel inferior. En una organización descentralizada, la autoridad para la toma de decisiones recae en administradores de nivel inferior y equipos de empleados. Es común que en las empresas se combinen ambos métodos y que por lo tanto, se centralicen ciertas funciones y se descentralicen otras.

Además, es el derecho a tomar una decisión y proceder en consecuencia, es el pegamento de la estructura organizacional, implica responsabilidad y confiabilidad. Esto es, al ejercer la autoridad se acepta la responsabilidad de las acciones y el éxito o fracaso de ellas; al delegar tareas a terceros, se

debe comprobar que la responsabilidad que se les confiere sea equivalente a la autoridad del administrador e insistir después en la rendición de cuentas respecto de los resultados.

### 1.2.3 TIPOS DE ESTRUCTURA.

Según Zenlli (1981), en la práctica es difícil encontrar una empresa estructurada completamente de acuerdo a un sólo esquema. Las distintas estructuras de las empresas son más bien una combinación, en los distintos niveles, de diversos esquemas estructurales y propone los siguientes tipos de estructura.

- Estructura jerárquica. Se caracteriza por la existencia de una línea directa de autoridad desde el dirigente supremo hasta los niveles intermedios y los ejecutantes y, correlativamente, de una línea directa de subordinación de abajo hacia arriba.
- Estructura funcional. Se caracteriza fundamentalmente por que cada subordinado, en vez de estar conectado a la dirección a través de un único punto (el superior inmediato) recibe las órdenes, las instrucciones y la asistencia que necesita directamente de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular.
- Estructura jerárquico funcional. Este esquema combina las características y las ventajas de la estructura jerárquica y de la funcional. Por un lado están los servicios funcionales en cuanto desarrollan cada uno una función especializada. Estos por su competencia y preparación en los distintos factores, actúan como centros de asesoramiento de servicio y asistencia. Del otro lado está la línea jerárquica, en la que se desarrolla en exclusiva la autoridad de decisión y que es por lo tanto un centro de decisión.

Es importante mencionar que el tipo de estructura que presenta la empresa esta relacionada, en gran parte, con el tipo de departamentalización que aplica la organización.

### 1.2.4 DEPARTAMENTALIZACIÓN

La departamentalización se relaciona con dos de los cuatro elementos básicos de la estructura organizacional: la especialización y la estandarización; la departamentalización consiste en la subdivisión de tareas y la asignación de éstas a grupos especializados de una organización, para que estos grupos funcionen adecuadamente es conveniente poner atención en las interacciones entre los empleados mediante el estudio del comportamiento organizacional, así como en la creación de normas para el desempeño de esas tareas. Al crear estas normas deben considerarse los valores, hábitos, costumbres, etcétera sobre calidad que se requieren en el personal.

La división del trabajo es el primer paso de la departamentalización, pero la manera de agrupar a las personas depende de las metas de la organización: la dirección de una empresa puede aplicar uno de cuatro tipos básicos de departamentalización: por función, por lugar (ubicación), por productos (bienes o servicios) y por clientes. (Hellriegel y Slocum, 1998)

- Departamentalización funcional: consiste en la agrupación de los empleados de acuerdo con sus áreas de experiencia y los recursos que necesitan para llevar a cabo una serie común de tareas
- Departamentalización por lugar: consiste en el agrupamiento de la totalidad de las funciones de un área geográfica en un mismo sitio, bajo la responsabilidad de un administrador, en lugar de que las funciones se dividan entre diferentes administradores o todas las tareas se agrupen en una oficina central.
- Departamentalización por producto: consiste en la división de una organización en unidades autónomas, capaz cada una de ellas de diseñar, producir y comercializar sus propios bienes y servicios. Este tipo de departamentalización es útil para las organizaciones con operaciones en diferentes partes del mundo
- Departamentalización por cliente: supone una organización en torno al tipo de clientes atendidos. Se aplica cuando la dirección desea garantizar un interés prioritario en las necesidades de otros clientes, más que en las habilidades de la organización o en las marcas que produce y vende

A principios de la década de 1960, la administración de matriz fue introducida en respuesta a la creciente complejidad y tamaño de las empresas, que necesitaban más flexibilidad. Así se propone otra forma diferente de departamentalización (Terry y Franklin, 1992)

La departamentalización por matriz intenta combinar la departamentalización funcional y por grupos especiales (de proyecto) para mejorar la sincronización de componentes múltiples para una sola actividad, para mejorar las economías de escala y para servir mejor al cliente y a la compañía. La supervisión es dual, abarcando a los gerentes técnicos y administrativos, e incorpora varios sistemas de reportes y entrelaza líneas de comunicación para transmitir decisiones.

Se debe tener cuidado al adoptar la departamentalización por matriz. La tradicional práctica administrativa de "un trabajador, un jefe" está severamente modificada. El arreglo por matriz requiere extensa comunicación, y debe satisfacer las necesidades internas de la compañía y no sólo ser introducida en la organización existente con la esperanza de demostrar un pensamiento administrativo progresista, la departamentalización matricial puede hacer más lenta la toma de decisiones, y todos los gerentes deben entender las reglas del juego. Por lo general, esto requiere un esfuerzo educativo para que ninguno sienta

que sus decisiones están amenazadas, y los miembros no administrativos aprendan la forma de trabajar con dos gerentes.

Hellriegel y Slocum (1998), sostienen que los administradores deben seleccionar la estructura organizacional que mejor responda a las necesidades específicas de la empresa.

### 1.2.5 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

La centralización y la descentralización de la autoridad son filosofías administrativas sobre el empowerment; esto es, sobre el punto en que deben ser tomadas las decisiones, básicas y generales. (Hellriegel y Slocum, 1998) El empowerment es el proceso mediante el cual los administradores asignan a sus subordinados, el derecho a actuar y tomar decisiones en ciertas áreas, además de asignar una tarea a un subordinado. un administrador le otorga el poder suficiente de tomar decisiones para el eficaz desempeño de la tarea. El empowerment se determina inicialmente al establecerse la estructura de la organización y dividirse las tareas durante las operaciones diarias.

El empowerment ocurre al mismo tiempo que la asignación de las responsabilidades. los componentes básicos del proceso del empowerment son la determinación de los resultados esperados, la asignación de las tareas, la autoridad necesaria para cumplirlas y la rendición de cuentas de los resultados obtenidos por aquellos a quienes les fueron asignadas las tareas. Estos componentes no pueden separarse. Los administradores deben evaluar continuamente el empowerment e impartir capacitación para el fortalecimiento de las cualidades y la superación de diferencias.

Retomando la centralización, es la concentración de autoridad en la cima de una organización o departamento. La descentralización de la autoridad es un alto grado del empowerment en una organización o departamento. La descentralización es un método que implica decidir qué y cuando delegar, seleccionar y capacitar cuidadosamente al personal.

La descentralización presenta las siguientes ventajas:

- Concede libertad a los administradores para dedicarse al desarrollo de planes y estrategias organizacionales.
- Alienta el desarrollo de las habilidades de conceptualización de los administradores de niveles inferiores.
- Para los subordinados es probable que su entendimiento de todos los hechos objetivos involucrados en una situación específica sea mayor. Este conocimiento puede permitirles rápidamente tomar decisiones acertadas.

- La descentralización fomenta entre los empleados una atmósfera de orientación al cumplimiento.

Ni la centralización, ni la descentralización son absolutas en las organizaciones ya que ningún administrador toma todas las decisiones; incluso en la centralización más extrema. En la mayoría de las organizaciones algunas tareas son relativamente centralizadas, mientras que otras son relativamente descentralizadas, así las decisiones pueden ser colegiadas o tomadas en grupo

La decisión de la dirección de centralizar o descentralizar las responsabilidades de toma de decisiones puede verse afectada por varios factores como:

- Costo de las decisiones.
- Políticas de la organización.
- Cultura corporativa.
- Disponibilidad de administradores.
- Mecanismos de control.
- Influencias del entorno.

### 1.2.6 ORGANIGRAMAS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Uno de los medios para representar gráficamente la estructura formal básica de la organización en forma resumida, consiste en la elaboración de un organigrama. Éste es un diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones de información entre funciones, departamentos e individuos en una organización

En general, en un organigrama se da información sobre tres importantes aspectos de la estructura de una organización

- Subdivisiones. Cada rectángulo representa una subdivisión de la organización responsable de ciertas tareas
- Niveles administrativos. En el organigrama aparece la jerarquía administrativa, desde el presidente del consejo administrativo hasta los diversos gerentes divisionales. Todos los individuos directamente subordinados a la misma persona suelen ocupar el mismo nivel administrativo y mantener con ella relaciones de información
- Líneas de autoridad. Las líneas verticales que unen a los rectángulos del organigrama indican que puestos tiene autoridad sobre otros

Una de sus ventajas es que permiten que los empleados conozcan como esta estructurada la organización y donde se localiza su departamento en la organización. Esto es, el organigrama les indica la relación entre sus departamentos y la organización en general. De este modo, todos saben quién depende de quién y a donde acudir para plantear un problema particular.

Es necesario tomar en cuenta que las organizaciones son grupos de personas que interactúan entre sí y recordar que las estructuras configuran las prácticas de las personas pero también las prácticas de las personas constituyen la estructura, por ende es necesario conocer como se comportan como grupo y como su comportamiento influye en los procesos de una organización por ello es conveniente revisar lo que es el comportamiento organizacional.

### **1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

No existen formulas simples y prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal para los problemas de la organización, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo, las metas son difíciles de alcanzar, pero poseen un gran valor.

Si se esta dispuesto a pensar en las personas como seres humanos se puede trabajar eficazmente con ellas (Davis y Newstrom, 1986) A este respecto es recomendable estudiar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, el cual, se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. A continuación se define el comportamiento organizacional.

#### **1.3.1 DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

En 1987, Robbins define al comportamiento organizacional (a menudo abreviado como CO) como una disciplina que investiga el influjo que los individuos, los grupos y la estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellos.

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas en cuanto el comportamiento se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento humano, la administración y la manera en que afecta el desempeño del empleado.

Por su parte Camacho (1991), entiende al comportamiento organizacional como: la forma en que la organización como un todo desplegara su accionar. Es decir, la forma en que la organización actúa.

Según Davis y Newstrom (1999), el comportamiento organizacional es el estudio de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones y pretende identificar medios para que actúen más eficazmente; el comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con un gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización pueden extenderse a muchas otras.

Así estos autores definen al comportamiento organizacional como el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior podemos definir al comportamiento organizacional como: El estudio de la conducta de las personas dentro de una organización y la influencia que ejerce en la tecnología y la estructura de la misma.

### 1.3.2 METAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Davis y Newstrom (1999), dicen que el comportamiento organizacional brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Por ejemplo ayuda a los administradores a estudiar la conducta de los individuos en una organización. Contribuye así, mismo a que comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior-subordinado) entre sí. Para los supervisores el comportamiento organizacional es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos, ya sea formales o informales. Cuando dos o más grupos deben coordinar sus esfuerzos, los administradores se interesan en las consecuentes relaciones intergrupales.

Las metas del comportamiento organizacional son en primer lugar describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones, el cumplimiento de esta meta permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo.

La segunda meta es comprender por qué las personas se comportan como lo hacen, los administradores se sentirán sumamente decepcionados si sólo pudieran hablar de la conducta de sus empleados pero no comprender las razones detrás de sus actos.

Predecir la conducta futura de los empleados, según Davis y Newstrom (1999), es una meta más del comportamiento organizacional. Lo ideal sería que los administradores poseyeran la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos, dedicados y otros vayan a ausentarse,

retrasarse o dar motivo a cualquier forma de desorganización, sin embargo este ideal no siempre se cumple en la realidad.

La última meta del comportamiento organizacional es la posibilidad de ejercer impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y la productividad.

Dentro de las metas del comportamiento organizacional se debería considerar también, el generar mejoras en los valores, costumbres y hábitos sobre calidad y propiciar mejoras en la efectividad con que se realizan las actividades dentro de una organización.

No debemos olvidar que el comportamiento organizacional es un instrumento para el beneficio humano. Su aplicación se extiende a la conducta de los individuos en todo tipo de organizaciones, como empresas, organismos gubernamentales, escuelas y organizaciones prestadoras de servicios; en presencia de cualquier organización, siempre será necesario describir, comprender, predecir y administrar mejor el comportamiento humano.

### 1.3.3 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La naturaleza de las organizaciones se ve influida por un complejo conjunto de fuerzas. La inmensa variedad de aspectos y tendencias de estas fuerzas pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y entorno en el que opera la organización, mismas que se revisarán más adelante.

El hecho de que personas trabajen en conjunto en una organización para cumplir un objetivo implica la existencia de algún tipo de estructura de relaciones formales. Las personas también hacen uso de tecnología en el cumplimiento de sus labores, de modo que se da una interacción entre personas, estructura y tecnología. Estos elementos reciben además la influencia, e influyen en el entorno externo. Cada una de estas cuatro fuerzas ejerce efecto en el comportamiento organizacional.

- Las personas componen el sistema social interno en las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes como reducidos. Existen grupos informales no oficiales y grupos formales oficiales. Los grupos son dinámicos, se forman, cambian y desmantelan. Las personas son los seres vivientes, pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos. Cabe recordar que la razón de existir de las organizaciones es servir a las personas, mientras que la razón de existir de las personas no es servir a las organizaciones.

Las organizaciones de hoy son diferentes a las de ayer. La fuerza de trabajo en particular se ha vuelto extraordinariamente diversa, las personas

que llegan a un empleo, llegan con una amplia variedad de antecedentes educativos, talentos y perspectivas.

- La estructura de la organización define las relaciones formales y las actividades que se asignan a las personas en las organizaciones. La realización de las actividades de una organización suponen la existencia de puestos muy diversos. Las personas deben relacionarse en forma estructural para que sea posible coordinar eficazmente su trabajo. Tales relaciones dan origen a complejos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.
- La tecnología aporta los recursos con los que trabaja la gente e influye en las tareas que ésta ejecuta. La tecnología en uso ejerce significativa influencia en las relaciones de trabajo. El mayor beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y mejor, aunque también las restringe de varios modos. Así como ofrece beneficios, también implica costos. Cada uno de los adelantos tecnológicos intensifica la presión sobre el comportamiento organizacional para mantener el delicado equilibrio entre los sistemas técnico y social.
- Todas las organizaciones operan en un entorno interno y externo. No están solas. Forman parte de un sistema mayor con muchos otros elementos, como el gobierno, la familia y otras organizaciones. Muchos de los cambios que ocurren en el entorno generan importantes demandas sobre las organizaciones. Este tiene efecto en las actitudes de las personas y las condiciones de trabajo y hace surgir la competencia por recursos y poder.

El comportamiento organizacional se sustenta en un conjunto de conceptos fundamentales, en torno a la naturaleza de los individuos y las organizaciones. En lo que se refiere a los individuos, existen seis conceptos básicos: diferencias individuales, percepción, individuo integral, conducta motivada, deseo de involucramiento y valor de las personas.

- Diferencias individuales. Las personas tienen mucho en común, pero al mismo tiempo cada una de ellas es diferente. La ciencia confirma la validez de la idea de las diferencias individuales. Cada persona es diferente de todas las demás, quizá en millones de maneras. Por lo general estas diferencias son sustanciales, no insignificantes.

Todos los individuos son diferentes y esta diversidad debe ser reconocida y considerada como un bien muy valioso por las organizaciones. Las diferencias individuales significan que se puede motivar mejor a los empleados si se trata a cada uno de ellos de diferente manera. Las diferencias individuales obligan a conceder un trato individual, no estadístico, a los empleados.

- Percepción. Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera. Incluso frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo

conciban de forma distinta. Su visión del entorno objetivo pasa por el filtro de la percepción, el modo excepcional en que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas. Cada persona posee un marco de referencia organizado que va formando a lo largo de la vida mediante la acumulación de experiencias y valores. La posesión de una visión única del mundo es una confirmación más de que las personas actúan como seres humanos, no como máquinas racionales.

Cada empleado posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes y es producto de factores demográficos distintos, condiciones físicas, periodos o medios sociales muy particulares. Pero sean cuales fueren las razones, tienden a actuar con base en sus percepciones. Esta manera de reaccionar da origen al proceso de la percepción selectiva, según la cual los individuos tienden a prestar atención a aquellas características de su entorno de trabajo que son congruentes con sus expectativas o las refuerzan. La percepción selectiva no solo puede provocar malas interpretaciones de hechos ocurridos en el trabajo, sino que también induce a la futura rigidez en la búsqueda de nuevas experiencias; se deben esperar diferencias de percepción entre los empleados, aceptar a las personas como seres dotados de emociones y conducirlas de manera individual.

- Individuo integral. Quizá las organizaciones preferirán emplear únicamente las habilidades o el cerebro de una persona, pero lo cierto es que al contratar a un empleado, contratan a un individuo integral no únicamente a ciertas características suyas. Aunque es posible estudiar por separado diferentes rasgos humanos, en definitiva todos ellos forman parte del sistema que compone a un individuo integral. Las habilidades de una persona no pueden disociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos, la vida doméstica no es completamente independiente de la vida laboral, así como las condiciones emocionales no pueden separarse de las condiciones físicas. Las personas operan como seres humanos completos.

El estudio del comportamiento organizacional persigue el desarrollo de mejores empleados, pero también de mejores personas en términos de crecimiento y realización. La superación de un individuo en su integridad produce beneficios que rebasan los límites de una empresa y obra a favor de la sociedad en la que viven los empleados.

- Conducta motivada. El comportamiento normal tiene ciertas causas, éstas pueden relacionarse con las necesidades de una persona y/o con las consecuencias resultantes de sus actos. En el caso de las necesidades, lo que motiva a los empleados no es lo que otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean. Este hecho deja dos medios básicos para la motivación de la gente: demostrarle que ciertas acciones redundarán en una mejor satisfacción de sus necesidades o amenazarla con la insatisfacción de las

necesidades en caso de que siga un curso de acción indeseable. La motivación es esencial para la operación de las organizaciones. Una organización puede contar con tecnología y equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlas, tales recursos carecerán de utilidad.

- **Deseo de involucramiento** La gente desea sentirse satisfecha de si misma. Este deseo se manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal, o la certeza de que se poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil
- **Valor de las personas** Los individuos merecen un trato distinto al que se da a otros factores de producción ya que su importancia de orden es mayor. A causa de esta distinción, desean ser tratados con atención, respeto y dignidad, lo que demandan en medida cada vez mayor de sus empleadores. Se niegan a seguir aceptando la antigua idea de ser simplemente instrumentos económicos. Desean que se les valore por sus habilidades y capacidades y que se les den oportunidades de desarrollo

En lo que se refiere a las organizaciones, los tres conceptos básicos en que se basa el comportamiento organizacional son que constituyen sistemas sociales, se les forma por intereses mutuos y el trato ético a los empleados, que a continuación se describirán

- **Las organizaciones son sistemas sociales**, en consecuencia, sus actividades son gobernadas tanto por leyes sociales como psicológicas. Al igual que las personas, tienen necesidades psicológicas, desempeñan papeles sociales y guardan una posición particular. Su conducta se ve influenciada por su grupo, al igual que por sus impulsos individuales. De hecho, dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal
- **Intereses mutuos** Las organizaciones necesitan de las personas, y las personas de las organizaciones. Se les forma y mantiene con base en cierta mutualidad de intereses entre sus participantes, los administradores necesitan de los empleados para cumplir los objetivos organizacionales, los individuos necesitan de las organizaciones para cumplir sus objetivos personales. Los intereses constituyen una meta que solo puede lograrse mediante la integración de los esfuerzos de los trabajadores y de los empleadores
- **Ética** Para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados, el trato ético se refiere a no abusar del poder sobre los trabajadores, considerarlos como el recurso más importante de la

organización, propiciar su desarrollo personal, etc. Cada vez un mayor número de empresas reconocen esta necesidad, a la que están respondiendo con diversos programas destinados a garantizar que administradores y empleados por igual adopten una norma más elevada de desempeño ético.

Cuando las metas y acciones de una organización son éticas, la mutualidad de los intereses dan origen a un sistema de triple retribución en el que se cumplen al mismo tiempo los objetivos individuales, organizacionales y sociales. Las personas derivan mayor satisfacción de su trabajo cuando imperan la cooperación y el trabajo en equipo. Esto les permite aprender, crecer y realizar mayores contribuciones. La organización, por su parte, obtiene un éxito mayor, ya que opera más eficazmente. Se eleva la calidad, mejoran los servicios y los costos se reducen. Quizá el mayor beneficiario del sistema de triple retribución sea la sociedad, dado que le permite disponer de mejores productos y servicios, ciudadanos más capaces y un ambiente general de cooperación y progreso. El resultado es el beneficio mutuo para las tres partes, ninguna de las cuales sale perdiendo (Davis y Newstrom, 1999). Tal vez sea necesario recalcar que éste es un ideal puesto que existen variables en el entorno que son difíciles de identificar y controlar evitando así, parcial o totalmente cumplir con los objetivos propuestos, dificultando la existencia del sistema de triple retribución.

En este capítulo se revisó qué es, cómo funciona una organización y cuál es su estructura para conocer de forma general el campo de acción del psicólogo industrial y dar un contexto al comportamiento organizacional, puesto que estudia como actúan las personas dentro de una organización y para este trabajo la conducta es fundamental para desarrollar una cultura de calidad que a continuación se revisa al igual que sus elementos.

## **2. LA CULTURA DE CALIDAD.**

Una parte importante al implantar la calidad en las organizaciones, es que, debe contar con una cultura organizacional que este a favor de practicar la calidad, debe contar con un liderazgo efectivo y los empleados deben estar motivados y con una actitud favorable hacia la calidad; estos elementos forman parte de la cultura de calidad, los cuales se revisan a continuación.

### **2.1 ¿QUÉ ES LA CULTURA DE CALIDAD?**

C. Alvear (1998), considera que la cultura es: el conjunto de normas, principios y valores que se comparten en un lugar determinado, para considerar un valor como cultural, este valor requiere ser aceptado y vivido por un grupo. Cuando se habla de calidad se habla de una forma de vida que trasciende de lo individual a lo colectivo.

La ideología de la calidad total fomenta valores que son necesarios para satisfacer al cliente y obtener mejores ganancias, la calidad total es un proceso que continuamente evoluciona, debe asumirse como un compromiso, practicarse de manera explícita y clara como parte de la cultura organizacional

Este concepto de calidad total para la organización implica un ambiente favorable para el desarrollo de la calidad, la motivación y el reconocimiento hacia los empleados (Rico, 1993), es decir, implica la cultura organizacional, las actitudes y agregaríamos un buen liderazgo

La palabra calidad tiene su origen en el latín *qualitatem* que significa atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios. Esta distinción se refiere a un nivel de excelencia que se cubre cuando algo es adecuado para el uso que tiene destinado. La calidad necesariamente debe estar relacionada con el uso y el valor que satisfacen a los clientes (Rico, 1993)

Rico (1993), considera que la calidad es la suma de los valores que se agregan al producto o servicio durante su proceso de producción, a esta suma se le considera el valor final, a partir del cual el cliente satisface sus necesidades o expectativas.

#### **2.1.1 DEFINICIÓN DE CULTURA DE CALIDAD**

Para Lograr adquirir una calidad superior hay que desarrollar la tecnología que se utiliza y hay que contar con una cultura que considere como meta más importante la calidad. Así Juran y Gryna (1995), definen a la cultura de la calidad como el

patrón de hábitos, creencias y comportamiento humano concernientes a la calidad, que pueden ser adquiridos mediante la capacitación.

Otra forma de definir a la cultura de calidad es como un conjunto de valores creencias y costumbres de un grupo social sistemáticamente orientados a cumplir los requerimientos. (Colunga, 1995) Para Gilles (1999), además la cultura es la manera de hacer las cosas, de comunicarse, de percibir la calidad como un valor importante a promover y defender

Por último mencionaremos a Cantú (1999), quien dice que la cultura de calidad es un conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permite colaborar con su organización a afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión

Así, se puede considerar a la cultura de calidad como el conjunto de valores, creencias, costumbres y hábitos, sobre la calidad que las personas en una organización poseen y conforme a los cuales actúan y realizan sus actividades

## 2.1.2 CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD

Para crear una cultura de calidad primero se investiga e informa el estado actual de la calidad para probar y convencer a los altos directivos de que la calidad es necesaria; los términos utilizados para difundir la información dependen del nivel al que se dirige esta. Según Juran y Gryna (1995) a la alta administración hay que dirigirse en términos económicos, a niveles bajos en términos del producto final y a niveles medios en ambos términos. Sin embargo el tipo de términos utilizados depende de la organización

A continuación se estudia la posición que se tiene en el mercado para identificar las posibles amenazas sobre los ingresos, los costos que ocasiona la baja calidad y la cultura de calidad propia de la empresa para identificar cuales son los obstáculos en la acción. Una vez definidos los obstáculos, se establece un plan para superarlos y contar con una cultura de calidad

Al presentar el estado actual de calidad en la empresa se deben explicar los beneficios del nuevo enfoque de la calidad que se pretende implantar, ya que, si los jefes no están convencidos de la importancia de esta, la implantación de la cultura de calidad fracasará (Acle, 1994) El propósito es convencer a la alta administración de que la calidad es necesaria y la mejor opción para obtenerla, será poner en marcha el plan de acción una vez aceptado

Así, la forma de influir en los empleados para llegar a la calidad dependerá del trabajo que estos realicen (Juran y Gryna, 1995) En este sentido Cantú (1999), menciona el método de Lewin para cambiar la cultura que consiste en: 1) descongelamiento, se prepara a la organización en conjunto para el cambio

explicando la situación actual, 2) movimiento, los individuos efectúan el cambio necesario, 3) recongelamiento, los cambios al ser asimilados por los individuos se vuelven parte de la cultura; la cultura de calidad se mantiene reforzando la información con mensajes constantes, con la medición de la misma y proporcionando retroalimentación a los empleados sobre la realización de su trabajo.

En el caso específico de la cultura de calidad enfocada al servicio, requiere para tener éxito: total apoyo de la dirección, hay que considerarla como un proyecto a largo plazo cuyos beneficios comienzan a mostrarse en plazo corto, que la organización cree su propia cultura de calidad, medir y mejorar permanentemente la satisfacción de los clientes, ayudarse de quienes tienen experiencia, involucrar a todo el personal a mejorar su satisfacción y la calidad de vida en el trabajo, premiar el comportamiento que satisfaga las expectativas del cliente y principalmente no darse por vencido tan fácilmente (Muller, 1999)

Aún cuando estos requisitos están enfocados específicamente a los servicios, bien podrían ser considerados para lograr la cultura de calidad en una organización con cualquier enfoque, puesto que la cultura de calidad de servicio, es el primer paso para llegar a la calidad total

Es posible cambiar la cultura de calidad de la organización transmitiendo una conciencia de calidad, demostrando un liderazgo de alta calidad, haciendo posible la capacitación, propiciando el desarrollo del personal, propiciando la participación, reconociendo los esfuerzos de los mismos, ofreciendo compensaciones e integrando los métodos y las estructuras diseñados para la calidad en la organización

El tránsito hacia la calidad implica sustancialmente un cambio cultural en la organización y la aplicación de un programa integral de calidad total (Rico, 1993) Cambiar la cultura existente en la organización requiere de conocer y comprender en que consiste la calidad como filosofía, el enfoque que debe dársele y permitir que todas las personas de la organización participen, la participación del personal en las actividades encaminadas hacia la calidad, ayuda a adquirir nuevos conocimientos, se pueden observar los beneficios de la calidad, se obtiene un sentido de logro y se llega a un comportamiento duradero. Ya que el modo de pensar se expresa en la manera de hacer las cosas (Acle, 1994)

Puede resultar muy difícil, más no imposible, cambiar la cultura de la organización, sin embargo, conocer la cultura organizacional, contar con un liderazgo efectivo, un plan de acción, la participación de los empleados mediante la motivación y desarrollar un sentido a favor de los cambios a realizar por medio de la capacitación, ayudan a implementar a través del tiempo, la cultura de calidad que se necesita

### 2.1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA DE CALIDAD.

El establecer metas y políticas de calidad claras en la organización, sirven como estímulos muy importantes para inspirar a los empleados a ser superiores en la calidad.

El reconocimiento juega un papel esencial en la calidad ya que este factor fomenta los sentimientos positivos de las personas al realizar un trabajo, que implica su propio desarrollo y la oportunidad de participar en la planeación y toma de decisiones, es una forma de darles a entender que se tiene confianza en sus habilidades, juicio e integridad.

El reconocimiento puede ir desde un sencillo mensaje verbal por el trabajo bien realizado, hasta un objeto simbólico, un bono, tiempo de descanso con goce de sueldo, hasta una felicitación por escrito, etcétera. Posiblemente en las empresas nacionales los reconocimientos otorgados sean de tipo económico encaminados a incrementar la productividad, tal vez sin considerar la calidad, ocasionando que los reconocimientos verbales o escritos no produzcan el mismo efecto positivo en los empleados

Juran y Gryna (1995), consideran que el reconocimiento debe ser genuino y debe ajustarse a la cultura local y que además la participación de los empleados juega un papel muy importante al establecer las formas de reconocimiento

También influyen en el desarrollo de la cultura de calidad la selección y capacitación de los empleados, ya que, si durante estos dos procesos no se considera el que las metas personales, expectativas, e intereses de los empleados sean compatibles con los de la empresa, pueden surgir problemas al tratar de implantar la cultura de calidad. Además la capacitación es un medio muy útil para desarrollar la Cultura de Calidad

La calidad la hace quien la produce, el personal de la organización debe estar compuesto por gente capaz de asumir las responsabilidades que implica su trabajo para los objetivos de la organización, aceptar la dirección de los líderes y estar dispuesto a realizar sus actividades con eficiencia. Es necesario que todos los empleados estén conscientes de la importancia de la calidad para que su desempeño sea el correcto. Si las personas disfrutan y están satisfechas con el trabajo que realizan incrementan la calidad en su trabajo (Cantú, 1999)

Es necesario contar con un liderazgo que resulte efectivo a la organización, con la motivación del personal para participar en el desarrollo de la cultura de calidad teniendo una actitud favorable hacia ella, logrando que la acepten y practiquen como parte de su vida diaria, así, se propicia que la cultura organizacional cambie. A continuación se revisan estos conceptos.

## 2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.

Haciendo una analogía, las organizaciones son pequeñas sociedades que deben poseer características culturales. En la teoría organizacional se presenta a la cultura como característica de cualquier sociedad que influye de forma variable sobre el funcionamiento de la organización.

### 2.2.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Comencemos por mencionar a Etkin y Schvarstein (1986), quienes entienden por cultura organizacional, los modos de pensar, creer y hacer las cosas en un sistema, se encuentren o no formalizadas

Robbins (1987), por su parte considera que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros, que distingue a una organización de otras; el sistema es un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización, estas características son las siguientes:

- La autondad individual
- La estructura
- El apoyo.
- La identidad.
- El desempeño-premio.
- La tolerancia del conflicto.
- La tolerancia del nesgo.

Así, la cultura organizacional denota la manera en que los empleados perciben las siete características.

Para Denison (1991), la cultura se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así, como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos pncipios básicos. Estos procedimientos y principios perduran debido al significado que tiene para los miembros de la organización, representan estrategias para sobrevivir que funcionaron en el pasado y que consideran funcionaran en el futuro. Así pues, una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida que los valores, las creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente pnmordial de una actividad motivada y coordinada.

El concepto de cultura organizacional, toma sentido cuando la organización se conceptualiza como un sistema social dotado de procesos de socialización, normas y estructuras, así, las organizaciones implican culturas pues, engendran valores, creencias y significados

La cultura organizacional es el conjunto de creencias, necesidades, políticas, expectativas, valores y normas que son aceptados y practicados dentro de la organización que la van a diferenciar en su funcionamiento y desarrollo de otras organizaciones (De la Vega y Sánchez, 1995)

Por último DuBinn (2000), dice que la cultura de la organización (o cultura de la empresa), se refiere al sistema de valores compartidos que influyen prácticamente en la conducta de los miembros de la misma. En este caso los valores son compartidos ya que la mayoría de las personas se guían por los mismos valores y los interpretan de la misma forma además los valores desarrollados con el tiempo reflejan la historia y tradiciones de la organización

En resumen el concepto de cultura organizacional se puede definir como el conjunto de valores, costumbres, creencias, normas y principios formales o informales que aceptan y practican los individuos de una organización determinada.

## 2.2.2 SURGIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización no es resultado de la generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. Para Robbins (1997), la primera fuente de la cultura organizacional son sus fundadores, pues ésta resulta de la interacción de los prejuicios, suposiciones que hacen los fundadores y la experiencia de los primeros miembros contratados. La cultura se conserva al aplicar la filosofía de los fundadores en la selección del personal, las acciones que realiza la alta gerencia y los métodos de socialización.

Según este autor la cultura se transmite por narración de historias acerca de los fundadores, las decisiones tomadas y las justificaciones de las prácticas actuales, las actividades que se repiten en secuencia, los símbolos que indican importancia de los empleados y el lenguaje de términos específicos que se manejan dentro de la organización.

Etkin y Schvarstein (1986), mencionan que la cultura es un marco de referencia compartido, son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. Tratándose de un marco de referencia, la cultura no atiende soluciones puntuales, pero señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

Además aseguran que la cultura se instala por imitación, intervención y aprendizaje, y consideran que la cultura organizacional está integrada por: a) los

caracteres del entorno que comparte la organización, como institución abierta; b) la tecnología, los hábitos y modos de conducta aprendidos en la vida organizacional, c) la valoración social en los puestos de trabajo, en las funciones y su estratificación, d) los roles que se instalan para mantener cohesionados a los grupos sociales, incluyendo los componentes no jerárquicos de la organización; e) los actos simbólicos que no están escritos pero funcionan como rutinas, f) las redes de comunicación que conectan a los participantes por razones afectivas emocionales y no necesariamente por motivos técnicos o burocráticos, g) el sistema de valores, mitos y creencias compartidos en los grupos de trabajo.

Así, la cultura contiene los conocimientos, valores e instrumentos tangibles o no, útiles para hacer funcionar los recursos de la organización, la cultura se forja y se modifica en las relaciones diarias internas y externas de la organización. La cultura se refuerza a sí misma a través de los criterios dominantes que instituye.

### 2.2.3 ESCUELAS DE PENSAMIENTO

Abrahamson et. al. (1992), al tratar de comprender la influencia de la cultura en las organizaciones se apoyan en las escuelas del pensamiento propuestas por la Antropología encargada de investigar la cultura. Estas escuelas del pensamiento proponen, cada una, una manera especial de estudiar y comprender los fenómenos culturales.

Estos autores primero hacen una distinción entre las escuelas que consideran la cultura como un sistema socio cultural y las escuelas que consideran a la cultura como sistemas de ideas.

Las escuelas del pensamiento que consideran a la cultura como un sistema sociocultural proponen que la cultura se engloba en lo social y viceversa. Dentro de este enfoque se encuentra la escuela funcionalista, la escuela funcional-estructuralista, escuela ecológico-adaptacionista y la escuela histórico-difusionista.

- La escuela funcionalista presenta la cultura como un mecanismo que permite al individuo enfrentar los problemas que surgen, al tratar de alcanzar la satisfacción personal. La cultura se interpreta en función de su utilidad en la satisfacción de necesidades.
- Los funcionalistas-estructuralistas consideran a la cultura como mecanismo de adaptación para los individuos y les permite formar un grupo en determinado lugar.
- Para la escuela ecológico-adaptacionista la cultura son esquemas transmitidos por el medio social para integrar los grupos a sus medios ecológicos.

- Finalmente la escuela histónco-difucionista considera la cultura como formas temporales, interactivas y autónomas nacidas en determinado momento de su historia.

Al considerar a las culturas organizacionales como sistemas de ideas, se cree que están construidas por concepciones del mundo y con productos simbólicos. La cultura llega a ser un contexto dinámico cargado de símbolos, un conjunto de cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente. Dentro de este enfoque se encuentra la escuela cognoscitiva, la escuela estructuralista y la escuela simbólica

- Según la escuela cognoscitiva la cultura es un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como un sistema que contiene todo lo que necesitamos saber para comportarnos de manera aceptable para los miembros de una sociedad. En otras palabras, se presenta a la cultura como un conjunto de conocimientos de estándares aprendidos para juzgar, percibir, crear, evaluar y actuar
- La escuela estructuralista considera a los procesos organizacionales como manifestaciones del cerebro humano ya que sostienen que los productos culturales, a pesar de sus manifestaciones concretas muy variadas, se deben considerar como claves que pueden servir para descifrar el código universal encerrado en el cerebro humano

Puesto que todas las culturas son construcciones de la mente humana, supuestamente con mecanismos universales, es preciso concluir que todas las culturas tiene ciertas características comunes aún cuando se manifiesten bajo formas muy diversas.

- Para la escuela simbólica las culturas deben ser productos del espíritu, la mezcla de significados en virtud de los cuales los seres humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones, es decir, la cultura es un sistema de significados y símbolos colectivos.

## 2.2.4 FACTORES DE INFLUENCIA Y BENEFICIOS

Después de la revisión a las diferentes escuelas de pensamiento Abravanel et al. (1992), concluyen que existen tres factores principales que influyen en el desarrollo de una cultura 1) los valores y características de la sociedad circundante, 2) el pasado de la organización y la orientación que le han dado los antiguos dirigentes y 3) los factores de contingencia como la tecnología, las características de la industria, etc

Según DuBnn (2000), los valores, la diversidad relativa, la asignación de recursos y premios, el grado de cambio y la fuerza de la cultura influyen significativamente

en la cultura organizacional: la cual ha cobrado importancia debido a que afecta profundamente la eficacia de la misma organización

Un beneficio importante de la cultura de la organización es que puede fortalecer la productividad, la calidad y el estado de ánimo; una cultura que hace hincapié en estos aspectos propicia que los trabajadores aumenten su productividad y que sean más conscientes de la calidad

Una consecuencia de tener una cultura que favorece la alta productividad, la calidad y el buen estado de ánimo es el desarrollo de una ventaja competitiva, la cual también se deriva de tener una "cultura de onda", que atraiga a trabajadores modernos y creativos. Tener una cultura singular es importante porque evita que otras empresas se conviertan en competidores directos.

Otra consecuencia importante de la cultura de las empresas, es que dirige las actividades de los líderes de la organización, parte de la función de los líderes consiste en perpetuar una cultura constructiva

Por su parte, Bañares (1994), considera que la cultura de una organización proporciona a sus miembros una perspectiva que da sentido a sus acciones y una visión de identidad a sus fines, es necesaria la cultura para formar un verdadero grupo, donde se necesitan objetivos, transmitirlos y motivar a sus integrantes. La cultura es esencial para lograr la unidad y funcionar como un elemento de unificación

Las organizaciones requieren del aprendizaje continuo para adaptarse a su medio; obteniendo provecho de los errores o aciertos cometidos en el pasado, genera, adquiere y transmite los conocimientos con que cuenta, así el aprendizaje debe formar parte de la cultura, por que esta debe apoyar el conocimiento para que ocurra lo anterior.

### **2.3 LA MOTIVACIÓN.**

La motivación puede ser un elemento muy importante en el desarrollo del personal y de un país, el papel de la motivación en la organización es el de lograr que los empleados realicen sus actividades con eficiencia

Motivación viene de "motivo", del latín movere motum, la palabra designa una fuerza, en este caso psicológica que ha sido definida como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo. Su campo de estudio lo forman los impulsos, inquietudes, aspiraciones o deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas (Rodríguez, 1988)

Los incentivos y los intereses también son conceptos afines a la motivación, siendo los intereses las manifestaciones más patentes y sensibles de las motivaciones; los incentivos, son estímulos externos que mueven al sujeto a hacer o desear algo determinado y los intereses, son inclinaciones hacia valores u objetivos determinados. (Rodríguez, 1988) Ahora veamos algunas definiciones de motivación.

### 2.3.1 DEFINICIÓN DE LA MOTIVACIÓN.

En cuanto a definiciones Cofer y Appley (1972), en su libro Psicología de la Motivación, Teoría e Investigación hacen una recopilación de algunas definiciones de motivación. Entre las que mencionan se encuentra la de Young, para quien la motivación es un concepto muy amplio y la considera como el proceso que despierta la acción, la mantiene en progreso y regula la actividad

Y la de Atkinson quien afirma que es un concepto referente a la activación de una tendencia para actuar o producir efectos. finalmente citan a Maslow quien propone que la motivación es constante, compleja y fluctúa, siendo casi una característica universal presente en todas las situaciones del organismo

También existen diferentes definiciones de motivación propuestas por algunas escuelas de pensamiento, entre ellas se encuentran la escuela asociacionista que define a la motivación como las causas principales o fuerzas instigadoras de la conducta, por otro lado la escuela de la Gestalt la define como una dinámica psicológica, caracterizada por el deseo de una persona de hacer algo (Rivera, 1994) Finalmente para Heller (1998) de una forma sencilla, la motivación es la voluntad de actuar

La motivación es la causa hipotética de la conducta, inducida por las condiciones ambientales, que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de autoinformes (Reeve, 1994)

Como conclusión la motivación puede ser considerada como la energía que mueve a las personas a realizar y mantener determinadas actividades para alcanzar una meta que desean

Los gerentes y supervisores que desean crear un ambiente de trabajo con una motivación efectiva requieren conocer, aún cuando sea de forma básica, las teorías motivacionales

### 2.3.2 TEORÍAS SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

Dentro de las teorías motivacionales utilizadas en la industria se encuentran: la jerarquía de necesidades de A. Maslow, la teoría "X" y la teoría "Y" de D.

McGregor y la teoría de los dos factores de F. Herzberg que mencionaremos a continuación:

- **Jerarquía de necesidades de Maslow:** esta teoría se basa en que la motivación, se origina internamente y no se puede imponer, estableciendo tres propuestas básicas:
  1. Puesto que los humanos son seres deseos, se determina la conducta humana por las necesidades no satisfechas; una necesidad satisfecha ya no motiva el comportamiento
  2. Las necesidades se agrupan según una jerarquía de importancia.
  3. Las necesidades superiores difieren de las inferiores en que nunca se satisfacen completamente

La jerarquía de necesidades se puede representar gráficamente por una pirámide que en su base incluye las necesidades fisiológicas, como la comida, agua, albergue y sexo. En el siguiente nivel se encuentran las necesidades de seguridad que incluyen protección del daño físico, de enfermedades y satisfacción de necesidades futuras, ya que representan el deseo de asegurar la capacidad de satisfacer las necesidades fisiológicas. Otro nivel es el social, que se refiere a la necesidad de pertenencia y de amor; continuando en orden progresivo en el siguiente nivel se encuentran las necesidades de autoestima, el respeto por sí mismo, el sentimiento de que se es competente y la necesidad de reconocimiento y admiración por parte de otros. Por último se encuentran las necesidades de autorrealización, el proceso de hacer real la percepción que la persona tiene de sí misma, es el impulso por ser capaz de llegar a ser, de lograr el potencial completo en forma más creativa y automotivada, esta necesidad rara vez se alcanza.

Esta teoría sustenta que al cubrir un nivel de necesidad, automáticamente se activa el nivel inmediato superior, así, cuando ya se han satisfecho las necesidades fisiológicas se activan las necesidades de seguridad y cuando estas se encuentran satisfechas se activan las sociales para continuar con las de autoestima y finalizar con las de autorrealización.

Los niveles superiores de la jerarquía pretenden explicar por que la gente sigue esforzándose por alcanzar la excelencia, este es un modelo dinámico que afirma que las necesidades múltiples operan simultáneamente (Rosebaum 1986)

- **Teoría "X" y teoría "Y"** En la cual McGregor dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, cada una supone una filosofía básica sobre el comportamiento humano. A estas dos percepciones las denominó teoría "X" y teoría "Y".

1. La teoría "X" es la percepción convencional de los humanos involucrados en una situación de trabajo. Según esta teoría, la persona normal tiene una aversión intrínseca hacia el trabajo y lo evitará si es posible. Por lo tanto, el gerente debe ejercer la coerción, el control y la amenaza de castigo para obligar a los empleados a hacer un esfuerzo, aunque este sea mediocre; la persona normal prefiere ser controlada y mandada dependiendo exclusivamente de premios económicos.
2. La teoría "Y" por su parte dice que si los empleados son flojos y negligentes, no es porque esa sea su naturaleza, sino porque la administración crea su aburrimiento mediante el control excesivo. La persona normal tiene la necesidad innata de motivarse y controlarse por sí misma, necesidad que debe ser aprovechada por el gerente para que el empleado aprenda a aceptar y a buscar la responsabilidad. Esta teoría se basa en la ciencia de la conducta. (Rosembaum, 1986)

- La teoría de los dos factores esta teoría se dirige a los elementos que en el lugar de trabajo, producen satisfacción o disgusto a los empleados, estos estados se originan en factores completamente diferentes

Herzberg utiliza el término "factores higiénicos" para aislar los aspectos del empleo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción. Estos aspectos incluyen las políticas, salarios, la seguridad y las condiciones laborales de la empresa.

Los factores que sí producen satisfacción son los motivacionales que incluyen los logros, el reconocimiento, mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo interesante. Los logros incluyen el cumplimiento satisfactorio de un proyecto, la resolución de los problemas y la evidencia visual de los resultados en el trabajo, el reconocimiento es el sentimiento de logro personal que se obtiene cuando se concluye un proyecto, el mejoramiento se refiere a las promociones, la responsabilidad es el control que tiene el empleado sobre su trabajo, y el trabajo interesante incluye la vanidad, la creatividad y el reto. Esta última categoría es muy importante, ya que se refiere al trabajo y el efecto que tiene en el empleado. (Rosembaum, 1986)

La teoría de los dos factores de Herzberg tiene relación con la jerarquía de necesidades de Maslow pues, los factores higiénicos corresponden a los niveles inferiores de la jerarquía, mientras que los factores motivacionales corresponden a los niveles más altos, para motivar al personal es necesario recordar que éste requiere en primer lugar satisfacer necesidades básicas como son comer, vestir, un lugar donde vivir, etcétera, para después interesarse en los factores motivacionales que puede encontrar en la organización, el personal de una organización requiere ser guiado por la

administración de la organización y una forma de hacerlo es basarse en la propuesta de la teoría "Y" de McGregor.

### 2.3.3 OTROS PUNTOS IMPORTANTES SOBRE MOTIVACIÓN.

Hodgetts y Altman (1991), analizan la propuesta de Porter y Lawler (citados por Hodgetts y Altman, 1991), concluyendo que la motivación es resultado de lo atractivo que sea la recompensa y la manera en que percibe el individuo, la relación entre las actividades que realiza y el pago; estas recompensas pueden ser extrínsecas o intrínsecas, estas dependen de la importancia que les adjudique el individuo, y de cualquier forma debe existir una cantidad mínima de ambas

Según estos autores la propuesta de Porter y Lawler (citados por Hodgetts y Altman, 1991), muestra que la habilidad, la motivación y la percepción personal del trabajo de una persona se combina para generar un desempeño o rendimiento, a su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga equitativas, originarán la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Las personas se sienten satisfechas o no satisfechas, motivadas o no motivadas, basándose en las recompensas que reciben por lo que hacen, esta propuesta expresa que tanto la satisfacción como el desempeño son funciones de las de recompensas, los defensores de esta posición sostienen que a) las recompensas producen satisfacción y b) las recompensas basadas en el desempeño actual afectan al desempeño subsecuente. Además Cantú (1999), también afirma que las personas que disfrutan de su trabajo, y están satisfechas con él incrementan la calidad de su propia vida

Rosembaum (1986), convierte la teoría motivacional en conducta al proponer que la interacción que se mantiene con los empleados debe incrementar su autoestima, al escuchar se debe mostrar comprensión y respeto por los sentimientos e ideas de los empleados, establecer metas que constituyan un reto y que establezcan los pasos a seguir para los empleados, buscar una forma de abordar los problemas actuales y los objetivos futuros centrados en la conducta e informar a los empleados sobre las recompensas a utilizar para establecer conductas de éxito en la organización, motivarlos para que las conductas se vuelvan hábitos y mantener el flujo de la información

Finalmente Rodríguez (1988), considera que la motivación implica, que se conjuguen el medio físico, la tarea y la colaboración con los demás empleados, algo que no es sencillo de lograr en las empresas que no fomentan la motivación pues estas pueden enfrentar serios problemas internos, además se debe considerar la motivación de cada individuo y la del grupo como tal, ya que al motivar a los individuos de forma separada no se consigue que el grupo este motivado, de alguna forma se aplica la teoría de la Gestalt, donde el todo es más que la suma de las partes

La motivación es de gran importancia para las organizaciones, pues se relaciona con el comportamiento de quienes la integran con su desempeño. Es importante recalcar que la motivación es indispensable para tener y mantener una cultura de calidad en la organización.

#### 2.3.4 LA MOTIVACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN

La importancia de la motivación en la cultura de calidad radica en motivar al personal para que participe en las decisiones y cambios necesarios para desarrollar una cultura de calidad en una organización

Según DuBnn (2000), las personas se resisten al cambio, en primer lugar, lo hacen por motivos que consideran importantes y, entre ellos, el más común es el miedo a un resultado desfavorable, también se resisten por motivos tan vanados como no querer alterar las relaciones sociales y no romper con hábitos establecidos. El cambio también se rechaza porque altera el equilibrio de una actividad. Muchas veces los trabajadores lo rechazan porque están conscientes de los peligros de los cambios que se han propuesto, y de lo cuál la gerencia podría no haberse percatado.

Un par de técnicas para conseguir apoyo para el cambio según DuBnn (2000), son:

- Permitir que haya discusiones y negociaciones. El apoyo se incrementa si se analizan y negocian los aspectos más sensibles del cambio. Incluir la comunicación bilateral en el análisis contribuye a reducir las preocupaciones de los empleados. Con frecuencia, el análisis lleva a la negociación, lo que permite que los empleados se involucren aún más en el proceso de cambio.
- Permitir que exista participación. La mejor forma de superar la resistencia al cambio, es permitir que las personas participen en los cambios que los afectarán. Una poderosa técnica para lograr la participación consiste en estimular a las personas que ya están a favor del cambio para que contribuyan durante su planeación.

El propiciar la participación sirve como un medio para inspirar la acción sobre la calidad y lo más recomendable es comenzar por cambiar las actitudes de las personas. Un cambio de actitudes debe iniciar por un cambio en el comportamiento. Al participar personalmente en las actividades de calidad la gente adquiere nuevos conocimientos, ve los beneficios de las disciplinas de calidad y obtiene un sentido de logro al resolver problemas. Esta participación lleva a un cambio de comportamiento duradero. (Juran y Gryna, 1995)

La participación en todos los niveles es decisiva para originar acciones encaminadas a obtener la calidad, pues ayuda a generar valores de servicio y

eficiencia, también ayuda a crear hábitos que al ser practicados generan mejoras diversas; entre ellas la productividad y la satisfacción del personal, finalmente ayuda a lograr un cambio positivo en la organización.

Algunas formas de participación son los consejos de calidad, los círculos de calidad, la revisión de diseños, la revisión de procesos, el ayudar en la planeación, el establecer metas de calidad, planear el propio trabajo, las visitas a los clientes, las visitas a los proveedores, realizar juntas con la administración, conferencias, la rotación de trabajos, etcétera

## **2.4 EL LIDERAZGO.**

Para que la cultura de calidad este presente en la organización, es necesario contar con un liderazgo efectivo. A este respecto Howe Gaeddert y Howe (1994), consideran que la calidad se ha convertido en un movimiento social, que mueve a las personas a redefinir las actitudes hacia la calidad cambiando su comportamiento; los líderes que no se sensibilizan ante este movimiento toman un papel pasivo al reaccionar ante los cambios producidos en lugar de iniciarlos, mientras que los líderes que toman conciencia de este movimiento pueden integrar los valores de la calidad a las prácticas empresariales.

### **2.4.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO**

Bill Ouchi (citado por Cound, 1993) define al liderazgo como la capacidad de hacer que los demás sigan a alguien hacia áreas de incertidumbre. Por su parte Cound (1993), dice que el liderazgo es el proceso de ejercer autoridad para hacer que las personas se esfuercen más allá de sus límites normales.

En 1997 Gibson et al., definieron al liderazgo como una interacción entre los miembros de un grupo, los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas, más que los actos de otras personas los afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o la competencia de otros en el grupo.

Esta definición implica el uso de la influencia en todas las relaciones interpersonales de liderazgo, la importancia que tiene el líder de ser un agente de cambio y la efectividad del líder en el cumplimiento de metas; el líder puede hacer una diferencia en los resultados de producción, eficiencia, calidad, satisfacción, competitividad y desarrollo.

Sin embargo, la forma de seleccionar al líder, la falta de control sobre los recursos, los factores ambientales, las políticas o los mercados pueden ocasionar que los líderes tengan poco efecto en los resultados finales. (Gibson et. al, 1997).

Así, podemos definir al liderazgo como la capacidad de influir en otros para motivarlos a cumplir metas y a realizar cambios para mejorar la calidad tanto en lo individual como en lo grupal.

El liderazgo para ser efectivo requiere ser ejercido por una persona con características y habilidades específicas que se revisan en lo siguiente.

#### 2.4.2 ESTILOS DE LIDERAZGO.

La forma típica en la que un líder se comporta respecto a los miembros del grupo se puede clasificar como "estilo de liderazgo" ( Hicks y Gullet, 1987) Existen diferentes estilos de liderazgo, entre ellos esta el liderazgo autocrático, el liderazgo Laissez-faire, el liderazgo situacional y el liderazgo participativo, que a continuación se describen brevemente

- Liderazgo autocrático. Toda la autoridad se centra en el administrador, quien hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de recompensas y el temor al castigo. La comunicación tiende a ser primordialmente en un sentido, hacia abajo.
- Liderazgo Laissez-faire. Aquí el líder intenta ejercer muy poco control o influencia sobre los miembros del grupo. A un miembro se le señala una meta y casi se le deja solo para que la alcance. El líder funciona básicamente como miembro de grupo, proporcionando, tanto asesoramiento como dirección, según se solicite.
- Liderazgo situacional. Este estilo adopta un diferente ángulo en el cual las variables en cada situación son analizadas para seleccionar el estilo óptimo de liderazgo. Para seleccionar el estilo de liderazgo más efectivo para una situación dada se analizan tres variables: las fuerzas dentro del líder, las fuerzas en los seguidores y las fuerzas de la situación dada.
- Liderazgo participativo. Este estilo de liderazgo toma en consideración los deseos y sugerencias de los miembros así como los del líder. Se refiere a un enfoque de relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradores importantes respecto a la decisión final. Se busca la participación para fomentar el compromiso de los miembros respecto a la decisión y mejoramiento de la calidad de la misma.

En el caso del presente trabajo, para desarrollar una cultura de calidad el estilo de liderazgo más recomendable es el participativo debido a que considera los deseos

y sugerencias de los empleados en la decisión final, evitando así la resistencia a realizar cambios.

### 2.4.3 CARACTERÍSTICAS Y HABILIDADES DEL LIDER.

Primero hablemos del líder, Alvani (1992), lo define como una persona con ciertas cualidades de personalidad y carácter, que son apropiadas para la situación en general y están apoyadas por un cierto grado de conocimientos técnicos aplicables y de experiencia, este individuo es capaz de realizar ciertas funciones que son necesarias para guiar a un grupo hacia la mejor realización de un propósito, mientras mantiene y construye su unidad como equipo, haciendo todo esto conforme a una razón o proporción con las contribuciones de los demás miembros del equipo.

Ginebra y Arana (1991), proponen cuatro características para que la gente siga al líder 1) la capacidad, 2) debe buscar el bien de las personas, 3) que sus planteamientos valgan la pena y 4) que este empeñado en conseguir lo que plantea. La primera característica supone preparación, es decir capacitación, la segunda característica tiene que ver con el clima moral, mientras que la tercera y cuarta se refieren a saber entusiasmar, crear una ilusión por realizar el trabajo bien o por un servicio bien dado.

Por su parte Cound (1993), propone las siguientes características para el liderazgo de eficiencia: el líder debe tener una visión apremiante, debe ser poderoso a través de la capacidad de movilizar personas y recursos, tiene que ser auténtico, debe ser capaz de ver las cosas en un contexto diferente al de la situación en que se presentan, además de ser transformador e íntegro en su persona.

A través de varios estudios se encontró que los líderes de las organizaciones tienen una fuerte necesidad de poder, siendo líderes más efectivos los que intentaban hacer que los empleados se sintieran fuertes y responsables, evitando usar el poder en su beneficio propio (Wexley y Yukl, 1990).

Además Howe, Gaeddert y Howe (1994), consideran que los líderes deben tener la habilidad de estimular, por su parte Wexley y Yukl (1990), proponen que un líder debe poseer como habilidades: el conocimiento de los procesos, métodos, procedimientos y técnicas empleados en la realización del trabajo, comprender los sentimientos, actitudes y motivaciones de los empleados, en su forma de comunicarse debe ser persuasivo, debe establecer relaciones cooperativas, contar con habilidades analíticas, un pensamiento lógico y deben conocer los conceptos esenciales implicados en las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, los líderes requieren de todas las habilidades antes mencionadas, ya que son esenciales en el establecimiento de relaciones con las personas que les rodean en el ambiente de trabajo, ya que realizarán en conjunto la planeación, la organización, la solución de problemas y la toma de decisiones.

## 2.4.4 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DEL LIDER.

Para Alvan (1992), en las organizaciones existen las necesidades del individuo, las necesidades del grupo y la ejecución de la tarea, consideradas como áreas que se interrelacionan afectándose unas a otras; en este contexto la tarea del líder es integrar las tres áreas mediante ciertas funciones. Estas comprenden planear estrategias, iniciar al grupo en las metas, planes, normas y tareas de la empresa, controlar, apoyar, informar y evaluar al mismo grupo

Respecto a las estrategias Howe, Gaeddert y Howe (1994), consideran que el líder debe planear los objetivos y los cambios que deben realizarse en el comportamiento de los empleados para lograrlos. Para comunicar una estrategia de calidad el líder debe proporcionar un sentido claro de dirección a la organización, las acciones a realizar deben ser concisas y fáciles de entender y adoptar para los subordinados

La iniciativa de calidad no sólo depende de la comunicación que se hace de la estrategia a seguir, sino que además requiere de un líder comprometido que la apoye, es decir, no basta predicar una iniciativa de calidad, hay que actuar para conseguir la calidad. Para que un líder sea efectivo además debe ejercer el poder que posee de manera correcta

El poder es la habilidad para influir o controlar las decisiones, las metas o el comportamiento de los demás. La investigación sobre el poder se ha interesado en dos cuestiones: 1) como acumulan poder los líderes efectivos y 2) como lo ejercen para influir sobre el compromiso de sus subordinados

La mayor parte de esta investigación ha examinado aspectos del poder similares a los de la tipología de French y Raven (citados por Wexley y Yulk, 1990). Estos aspectos son:

- Poder de premiar: el subordinado hace algo para obtener premios controlados por el líder.
- Poder de coerción: el subordinado hace algo para evitar el castigo controlado por el líder.
- Poder legítimo: el subordinado hace algo porque el líder tiene el derecho de pedirlo y el subordinado el derecho de cumplir.
- Poder de la experiencia: el subordinado hace algo porque cree que el líder tiene los conocimientos y experiencia, de los cuales él carece.
- Poder de referencia: el subordinado hace algo porque admira al líder y desea ganarse su aprobación.

Para Wexley y Yukl (1990), el poder se deriva en parte de las características propias del líder y la otra parte de los atributos que el puesto le proporciona. Este poder se va acumulando a través de la interacción del líder con sus seguidores, sin embargo, el poder que se ejerce no es sólo en forma descendente en el organigrama, también es hacia arriba, que se requiere del mismo para obtener recursos, proteger los intereses del grupo que se dirige y conseguir que los cambios propuestos sean aceptados.

Si se carece de este poder sobre los niveles superiores se perderá el status poseído y no habrá influencia sobre los subordinados. El poder ejercido hacia niveles superiores puede ser incrementado al formar coaliciones con otras partes o unidades de la organización, aplicar correctamente el poder requiere de habilidades para diagnosticar correctamente la situación y determinar la estrategia más adecuada a seguir.

Además al tomar las decisiones, el líder tiene que considerar a sus subordinados pues, como menciona Alvan (1992), mientras más participe la gente en las decisiones que van a afectarla directamente, más motivación tiene para ponerlas en práctica.

Finalmente el liderazgo hay que vivirlo y difundirlo como un medio de impulsar el cambio en la organización, haciendo que la gente siga al líder sin hacer uso de las ventajas que le ofrece un puesto que implica mandar, castigar, premiar o medir las actividades que realiza el personal a su cargo.

## **2.5 LAS ACTITUDES.**

Un concepto que tiene relación con la cultura de la organización, la motivación de los empleados e incluso con la cultura de calidad es el de actitudes, que cobran importancia para fines del presente trabajo.

Según Orsi (1988), no hay una definición clara de las actitudes y prácticamente no hay definiciones mejores o peores, la opción que se haga por una u otra definición de la actitud lleva implícita la concepción más amplia que se tenga sobre los niveles de determinación de la conducta.

### **2.5.1 DEFINICIÓN DE ACTITUD**

Para Reich y Adcock (1976), las actitudes constituyen, los procesos o sistemas fundamentales mediante los cuales el individuo ordena su medio ambiente y su conducta con base a unos valores. Los valores son la medida que nos permite

ordenar nuestro medio ambiente y las actitudes, las manifestaciones del orden logrado.

En este orden los valores se han definido como cualquier estado u objeto específico por el cual el individuo lucha, o al que busca, enaltece, elige o para cuya adquisición incurre en gastos, un valor expresa una relación entre los sentimientos de una persona y determinadas categorías cognoscitivas. (Jones y Gerard, citados por Reich y Adcock, 1976)

Según Allport (citado por Reich y Adcock, 1976), un valor es una convicción en base a la cual un hombre actúa libremente. Además Reich y Adcock (1976), también citan a Rokeach quien define al valor como la convicción perdurable de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o contrario.

Los valores desempeñan dos funciones importantes. Una de ellas es la normativa, que regirá nuestra conducta y la otra es motivacional que se refiere al componente que expresa nuestra lucha por alcanzarlos. Puede ser necesario realizar una distinción entre valores y actitudes: los sistemas de valores no se dirigen a objetos o individuos específicos, mientras que las actitudes sí lo hacen.

Las actitudes también se pueden considerar como una disposición fundamental que interviene junto con otras influencias en la determinación de una diversidad de conductas hacia un objeto o clase de objeto, las cuales incluyen declaraciones de creencias y sentimientos acerca del objeto y acciones de aproximación-evitación con respecto a él (Cook y Sellitz, citados por Summers, 1976)

Por su parte Thurstone (citado por Summers, 1976), usa el concepto de actitud para denotar la suma total de inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo a cerca de cualquier asunto específico.

Operacionalmente, la actitud se define como el conjunto de categorías del individuo por las cuales evalúa un dominio de estímulos, que el mismo establece a medida que conoce dicho dominio a través de la interacción con otras personas, y que lo relacionan con varios subconjuntos dentro de aquel dominio, con distintos grados de afecto positivo o negativo (Sherf y Sherf, citados por Summers, 1976)

Finalmente Davis y Newstrom (1999), mencionan que las actitudes son sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia, su comportamiento.

Podemos resumir de las definiciones anteriores que las actitudes son respuestas evaluativas en distintos grados de afecto positivo o negativo que hace el individuo en base a sus inclinaciones, sentimientos, supuestos, creencias, valores,

prejuicios, ideas, temores y convicciones hacia un objeto que es conocido por la interacción con otras personas

Aún cuando no existe un consenso par definir a las actitudes, existe un acuerdo en que las actitudes se aprenden y permanecen implícitas, son estados inferidos del organismo, son al mismo tiempo, predisposiciones a responder, pero se distinguen de otros estados similares en que predisponen a una respuesta evaluativa.

Otro punto de acuerdo esencial es que la actitud es persistente, lo cual no significa que sea inmutable, son susceptibles de cambio. Consecuentemente la persistencia de las actitudes contribuye notablemente a la consistencia de la conducta, finalmente la actitud tiene una cualidad direccional. Esto no implica solamente la formación de rutinas de conducta en forma de consistencia en las manifestaciones, sino que posee una característica motivacional.

## 2.5.2 COMPONENTES DE LAS ACTITUDES.

Generalmente las actitudes presentan tres componente: 1) cognoscitivo, 2) emocional y 3) tendencia a la acción. Así lo expresan Reich y Adcock (1976), Summers (1976), y Davis y Nestrom (1999)

- 1) El componente cognoscitivo incluye las creencias que se tiene acerca de un objeto, siendo las creencias evaluativas las más importantes para la actitud como concepto de disposición. Esta últimas abarcan las cualidades deseables o indeseables, aceptables o inaceptables y buenas o malas
- 2) El componente emocional se refiere a las emociones o sentimientos ligados con el objeto de la actitud. Cuando un individuo verbaliza estos sentimientos también son cogniciones que se refieren al sujeto que esta respondiendo al objeto. Aquí es importante mencionar que para Thurstone (citado por Summmers, 1976), la expresión verbal de la actitud es una opinión y esta simboliza la actitud
- 3) El componente de tendencia a la acción incorpora la disposición conductual del individuo a responder al objeto. Generalmente se acepta que hay un lazo entre los componentes cognoscitivos particularmente las creencias evaluativas y la disposición a responder al objeto. Además existe un lazo entre el componente emocional y de tendencia mediado por la relación fisiológica de los estados emocionales del organismo y la disposición a responder.

### 2.5.3 CARACTERÍSTICAS DEL CONCEPTO DE ACTITUD.

Las actitudes no se pueden observar directamente, son un concepto psicológico que designa algo dentro del individuo. Este concepto tiene varias características que lo distinguen de otros conceptos y que a continuación se mencionan:

- No son innatas, pertenecen al dominio de la motivación humana. Regularmente se admite que la aparición de una actitud depende del aprendizaje.
- No son temporales, sino estados más o menos persistentes una vez formados. Las actitudes cambian pero una vez formadas adquieren una función reguladora.
- Siempre implican una relación entre la persona y los objetos. Se forman o aprenden en relación con referentes identificables, ya sean personas, grupos, instituciones, objetos, valores, asuntos sociales o ideologías.
- La relación entre personas y objetos no es neutral pero tiene propiedades motivacionales-afectivas.
- La relación sujeto-objeto se realiza a través de la formación de categorías que distinguen entre los objetos y entre la relación positiva o negativa de la persona con objetos dentro de las diferentes categorías.

De acuerdo a los criterios anteriores, la formación de las actitudes es parte del proceso de formación de un concepto de sí mismo. A lo largo de este proceso, los grupos dentro de los que nace el individuo no son simplemente realidades externas a las que él debe adaptarse sino grupos de referencia con los que se identifica o lucha por hacerlo (Shenf y Shenf, citados por Summers, 1976). Estos grupos de referencia podrían incluir los grupos a los cuales se integra el individuo, después de sus primeros años de vida.

### 2.5.4 LA ACTITUD Y LA CONDUCTA

La actitud según Summers (1976), requiere como base de inferencia muestras de conducta que revelen las creencias, sentimientos y tendencias a la acción, propias del individuo, con relación al objeto en cuestión, logrando la consistencia entre los tres componentes de la actitud, una posición básica de la teoría dirige la atención hacia los tipos de conducta que pueden servir como bases legítimas de inferencia. Cualquier expresión conductual que refleje o manifieste las condiciones del individuo, particularmente sus creencias evaluativas con respecto a un objeto puede servir como base de inferencia, cualquier expresión conductual que manifieste una emoción, ya sea en forma verbal o fisiológica, puede ser importante para hacer inferencias, al igual que las manifestaciones conductuales que revelan

la disposición del individuo a actuar hacia un objeto, ya sea positiva o negativamente.

A partir de que Cook y Sellitz (citados por Summers, 1976), consideran que la actitud es una disposición fundamental que interviene en la determinación de las creencias, sentimientos y acciones de aproximación-evitación del individuo con respecto a un objeto, identifican cinco bases de inferencia:

- 1) Informes de uno mismo sobre creencias, sentimientos y conductas.
- 2) Observación de conductas manifiestas
- 3) Reacción a estímulos parcialmente estructurados o interpretación de ellos, cuando implican al objeto de la actitud.
- 4) Realización de tareas "objetivas" en que intervenga el objeto de la actitud.
- 5) Reacciones fisiológicas al objeto de la actitud o a representaciones de él.

Thurstone (citado por Summers, 1976), considera que se pueden deformar las expresiones mediante las cuales se puede inferir la actitud de un individuo. Ni las opiniones ni los actos manifiestos constituyen, en ningún sentido, una guía infalible de las inclinaciones subjetivas y preferencias que constituyen su actitud. Por consiguiente, se debe estar conforme con usar las opiniones u otras formas de acción como simples índices de actitud.

Por otro lado Cook y Sellitz (citados por Summers, 1976), suponen que existen dos clases de variables, además de la disposición actitudinal del individuo hacia un objeto o clase de objetos determinados, que influyen en la conducta en situaciones en que interviene el objeto o símbolo del objeto.

- a) Otras características del individuo, que incluyen sus disposiciones hacia otros objetos representados en la situación, los valores sostenidos por él y que están en juego en la situación, su estado motivacional, su estilo expresivo, etcétera
- b) Otras características de la situación, que abarcan sus prescripciones en cuanto a la conducta adecuada, las expectativas de los demás, que también forman parte de la situación con respecto a la conducta del individuo, las consecuencias posibles o probables de diferentes actos de su parte.

Desde esta perspectiva, las actitudes no pueden medirse directamente, sino inferirse siempre de la conducta, ya sea la forma verbal en que el individuo informe sus sentimientos hacia el objeto de la actitud, la ejecución de alguna tarea que incluya material relacionado con el objeto, o acciones hacia un representante de la clase de objetos. Cabe aclarar que no se utiliza el término objeto literalmente, es

solo en sentido figurado como forma de designar hacia que se dirigen las actitudes.

### 2.5.5 LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones ya que las actitudes negativas constituyen un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, ausentismo y rotación de los empleados, pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y descuidado servicio al cliente, robo por parte de los empleados y problemas disciplinarios. Los costos asociados con actitudes negativas pueden minar severamente la competitividad de una organización. Las actitudes favorables, son deseables pues tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por la organización.

Las actitudes ejercen impacto en la manera de ver y juzgar las circunstancias de trabajo y predisponen a un empleado a comportarse de ciertas maneras. De tal forma existen tres actitudes de los empleados que son importantes para muchas organizaciones, son distintas pero a la vez están relacionadas entre sí: la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional.

- La satisfacción laboral, es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo a grado o desagrado por algo. La satisfacción laboral suele referirse a las actitudes de un solo empleado, puede concebirse una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo.
- Involucramiento en el trabajo, es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Es probable que los empleados involucrados tengan fe en la ética laboral, posean grandes necesidades de crecimiento y disfruten de la participación en la toma de decisiones. Como resultado de ello, es raro que sean impuntuales o suelen ausentarse, se muestran dispuestos a trabajar durante jornadas largas y se esfuerzan por alcanzar un alto nivel de desempeño.
- Compromiso organizacional, o lealtad de los empleados, es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Los empleados comprometidos con la organización suelen poseer buenos índices de asistencia, cumplen voluntariamente las políticas de la organización e inciden en índices de rotación más bajos.

Resumiendo, las actitudes de los empleados tienen efecto sobre el desempeño, la rotación, el ausentismo e impuntualidad, robo, violencia, calidad, productividad, su propia satisfacción, etcétera.

No siempre es fácil inducir cambios de actitudes, pero sus beneficios potenciales bien valen la pena intentarlo. Las actitudes influyen en el comportamiento, pero existe una relación recíproca entre los dos elementos y el comportamiento también influye en las actitudes, de aquí que los investigadores del fenómeno actitudinal aconsejen lograr primero un cambio en el comportamiento de los empleados y permitir que el cambio de actitud ocurra después (Davis y Newstrom, 1999)

De la misma forma Reich y Adcock (1976), afirman que no es posible esperar que la conducta se ajuste con toda regularidad a los valores y las actitudes, pero sí lo es inferir valores y actitudes a partir de conductas intencionadas. Por lo tanto, es lógico suponer que la mejor manera de efectuar un cambio en los valores y actitudes es mediante un cambio de conducta.

En este punto se ha revisado que la cultura de calidad es un conjunto de valores, hábitos, creencias, y costumbres sobre calidad que requiere de la motivación del personal para participar en el proceso de su desarrollo y de un liderazgo adecuado para guiarlo hacia un cambio de actitudes sobre la misma (mediante el cambio de conducta), también se revisó la importancia de la cultura organizacional, pues la cultura de calidad de alguna forma es parte de la cultura que origina el personal que integra la organización, por lo tanto, es necesario enfocarse al medio que se utilizará para desarrollar la cultura de calidad a partir de estos elementos, en este caso especialmente, la capacitación.

### **3. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.**

En este capítulo se revisa qué es la Administración de Recursos Humanos para ofrecer un contexto a la capacitación y poder definirla, revisar las disposiciones legales que debe cumplir, mencionar cuáles son sus beneficios y describir el proceso que propone Pinto (1990), para realizarla

#### **3.1 LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

Es importante recordar que la organización cuenta con una estructura la cual se hace notoria mediante la departamentalización, para la realización de la capacitación la organización cuenta con un departamento en cargo del proceso. Este departamento depende de la administración de los recursos humanos.

La Administración de los Recursos Humanos, es el área de la administración encargada de la asignación, mantenimiento y desarrollo de recursos humanos de la empresa, los recursos humanos son las personas que laboran en la organización

Esta administración también cuenta con otros departamentos para proveer y mantener al personal de la organización así, en una organización de tamaño medio se pueden encontrar los departamentos de Reclutamiento y Selección de Personal, Administración de Sueldos y Salarios e Higiene y Seguridad. (Chiavenato, 1993)

El departamento de Reclutamiento y Selección de Personal se encarga de atraer y seleccionar a los candidatos, que sean los más adecuados para ocupar los puestos vacantes existentes en la organización, después de seleccionar al candidato es necesario inducirlo a la organización

El departamento de Personal se encarga de las relaciones laborales que implican una serie de rutinas que se deben obedecer para admitir, despedir o pagar a los empleados, las relaciones laborales se rigen por la Ley Federal del Trabajo, ley que surge del artículo 123 de la Constitución Política de 1917

El departamento de Administración de Salarios se encarga de analizar y describir los puestos, valorarlos y de la evaluación del desempeño para fijar las bases de los sueldos y salarios

El departamento de Seguridad e Higiene se encarga de la protección, preservación de los recursos humanos y que se garanticen las condiciones ambientales y personales para la ejecución de sus actividades. La parte

relacionada con la higiene, compete a la Higiene y Medicina del Trabajo; mientras que la parte relacionada con la seguridad del trabajo compete a la Seguridad del Trabajo.

El departamento de capacitación se encarga de la integración y desarrollo del personal; la finalidad de la capacitación es mantener a todas las personas preparadas para el desempeño de sus cargos actuales o futuros, ya sea transmitiéndoles información, conocimientos o habilidades y actitudes

Así el departamento de Capacitación es de gran importancia, ya que es el encargado del proceso que el presente trabajo propone como medio para desarrollar la cultura de calidad en la organización y que a continuación revisaremos.

### **3.2 CAPACITACIÓN.**

Las organizaciones requieren contratar a personas que estén dispuestas a aceptar los cambios, aprender y desarrollarse continuamente para alcanzar el éxito. Según Bentley (1993), la capacitación y el desarrollo del factor humano son muy importantes en la administración efectiva y en el mantenimiento del personal calificado que debe ser la principal responsabilidad de los directivos.

Planear y llevar a cabo correctamente la capacitación es una inversión que se traduce en calidad y productividad. Para que el personal pueda realizar su trabajo con la calidad deseada es necesario que se capacite sistemáticamente, por ello se considera en el presente trabajo a la capacitación como el medio propicio para desarrollar una cultura de calidad en la organización.

#### **3.2.1 DEFINICIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

Fonseca (1993), considera que la capacitación es un procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual se adquieren conocimientos y habilidades necesarias para lograr las metas organizacionales.

Siliceo (citado por Jiménez, 1993), dice que la capacitación consiste en la actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador. Por su parte Anas (1994), define a la capacitación como la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

La capacitación también es una acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específica e impersonal. (Guzmán, 1996)

Resumiendo, la capacitación es el proceso de acciones planeadas, destinado a la adquisición o mejoramiento de las habilidades, aptitudes y/o conocimientos que implican la realización de una unidad de trabajo específica

### 3.2.2 MARCO LEGAL DE LA CAPACITACIÓN

La Ley Federal del Trabajo regula algunas actividades de la organización como: sueldos y salarios, jornadas de trabajo, la impartición de la capacitación, las relaciones entre trabajador y patrón, etcétera. Esta Ley surgió del artículo 123 de la Constitución Mexicana de 1917.

La Ley Federal del Trabajo en su capítulo III bis, De la Capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, del artículo 153-A al 153-X establece las regulaciones del proceso de capacitación.

En el artículo 153-A establece que todo trabajador tiene derecho a que el patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón, el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Este artículo engloba de forma general a los demás; de forma resumida los artículos 153-B a 153-X versan sobre:

- Horarios de la capacitación
- Requisitos para la acreditación y de instituciones o escuelas que dan capacitación por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Formulación de los cursos y programas
- Cual debe ser el objetivo de la capacitación
- Capacitación a nuevos empleados
- Obligaciones de los trabajadores a quienes se capacita
- Formulación y funcionamiento de Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento para vigilar la instrumentación del sistema y procedimientos para mejorar la capacitación y el adiestramiento.

- Formación y facultades de Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, que tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Mención de la capacitación y adiestramiento en las cláusulas de los contratos.
- Presentación de Planes y programas a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en los quince días siguientes a la firma del contrato colectivo y los sesenta primeros del año impar para contratos individuales, para su posterior aprobación
- Requisitos de los planes y programas de capacitación.
- Expedición de constancias y registro de listas de constancias en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Procedimiento a seguir cuando un trabajador se niegue a la capacitación por considerar que ya posee los conocimientos o habilidades.
- Derecho a denuncias ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje sobre la obligación de la capacitación y el adiestramiento.

Al planear la capacitación, según la Ley hay que considerar que los planes y programas deben referirse a los periodos no mayores de cuatro años, comprender todos los puestos y niveles de la organización, precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación o adiestramiento como se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores y que instituciones instructoras cuentan con la acreditación correspondiente

Se revisa de manera general la Ley debido a que ésta cambia constantemente, así, que si se requiere información más específica, es necesario revisar las ediciones más recientes, aquí se hace notar que hay una legislación que debe cumplirse en la capacitación

Es necesario investigar que tanto se cumple en las organizaciones con esta Ley, ya que la capacitación no debe ser solo una responsabilidad más para la organización, ni una forma de incrementar las ganancias y evitar las sanciones por parte de la Ley; es un método para conseguir el desarrollo de la organización y del trabajador que puede ser impartida en todos los niveles y puestos de la organización

### 3.2.3 BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

El objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimiento sobre los aspectos tecnológicos del trabajo y entre sus beneficios se encuentran la

reducción de necesidades principales de la organización, como la reducción de costos o el incremento de la productividad hasta las de desarrollo del personal. Es necesario impulsar la capacitación hacia el cambio de valores en la organización para introducir una filosofía de calidad.

La capacitación puede ser un vehículo de desarrollo económico y social que debe considerar los problemas reales de la organización y la forma de resolverlos (Barrera, 1995), pues, si se realiza por cumplir un requisito legal y sin considerar las necesidades reales será simplemente un gasto económico, de esfuerzos y de tiempo que no beneficiará a la organización en su productividad y calidad.

La capacitación es un elemento clave para implantar la calidad total por lo que debe ser permanente, programada en todos los niveles de la organización y además estructurada (Tomassini, 1994). También es necesario que se capacite a los directivos y a quienes están encargados de diseñar los procesos pues, las decisiones que ellos toman no sólo afectan al funcionamiento de la empresa sino también la vida personal de sus miembros.

Hay un gran número de tesis que tienen como tema central la capacitación, algunas de ellas investigaron a instituciones que han implementado algún programa de capacitación, como ejemplo encontramos la tesis de Manjarrez (1991), que obtuvo como resultados de aplicar un programa de capacitación, mejoras en los informes integrales que elaboraban unidades médicas y disminución en el tiempo que estas tardaban en entregarlos a su dirección general.

La capacitación planeada y organizada puede modificar el comportamiento, desarrolla la integración de los grupos y de la organización, puede incrementar la motivación, desarrolla la conciencia de seguridad en el trabajo, ayuda a utilizar mejor los recursos con que cuenta la organización y contribuye a la autorrealización del ser humano. Además mediante la capacitación se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras y se pueden mejorar las habilidades del personal. Para que la capacitación genere los beneficios deseados es recomendable que desde su planeación se realice con calidad.

### **3.3 ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.**

El proceso de la capacitación comprende cuatro etapas: la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación (Pinto, 1990), cada etapa establece una serie de pasos a seguir y a continuación se describe brevemente cada etapa y cada paso.

**LA PLANEACIÓN:** Es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quien debe hacerlo. la planeación implica prever y seleccionar las acciones a seguir. Esta fase del proceso de capacitación conduce a determinar qué se va a hacer valiéndose de cuatro etapas.

- **Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC),** se parte de reconocer los insumos de la empresa y en especial de las características de los recursos humanos, para conocer con exactitud las deficiencias del personal en la realización de su trabajo, señalando las diferencias entre lo que se hace y lo que se debería de hacer.

La Detección de Necesidades de Capacitación se realiza en tres pasos: la recopilación de datos, investigación y análisis. (Barry y Brian, 1990)

1. **Recopilación de datos** en esta etapa se revisan los datos más importantes de la organización para observar las áreas con problemas de desempeño y con oportunidades de capacitación.
2. **Investigación:** cuando se ha descubierto una deficiencia de desempeño se investiga el área para reunir los datos más específicos y detallados.
3. **Análisis:** comprende el examen riguroso de datos para agruparlos, resumirlos y poder llegar a conclusiones que después se presentan en un informe.

La determinación de necesidades de capacitación nos dice, en qué se debe capacitar, a quién se debe capacitar, a qué nivel y profundidad se requiere hacerlo, cuándo y qué prioridad tiene la capacitación

- **Definición de objetivos** los objetivos son las metas que deben alcanzarse, estos deben fijarse de acuerdo a los objetivos de la organización y en base a la solución de las necesidades detectadas en la DNC definir los objetivos conduce a diseñar el plan de capacitación.
- **Elaboración de los planes y programas** son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo la capacitación. Elaborar los programas de capacitación implica integrar los objetivos, ordenar las unidades de los temas, seleccionar y diseñar los medios para conducir y evaluar el proceso instruccional.
- **Presupuestos** estos son los resultados esperados en términos numéricos. También podemos considerar dentro del presupuesto el costo de la capacitación.

**LA ORGANIZACIÓN:** En esta parte del proceso se determinan las funciones, se delimitan responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos necesarios para canalizar adecuadamente los recursos de la organización.

Aquí se abarca la integración de los recursos materiales y humanos de la organización y en resumen se establece la estructura organizacional de la capacitación, esta fase responde a cómo y con qué se va a realizar la capacitación y se compone de cuatro elementos

- Estructuras: los individuos trabajan con efectividad si conocen las funciones que deben cumplir y como estas se relacionan con otras. Las estructuras implican dependencia organizacional adecuada, que la autoridad este definida, las responsabilidades sean claras y el control sea delimitado
- Procedimientos es la ordenación cronológica de las operaciones que determinan la forma sistemática de realizar el trabajo
- Integración de personas es colocar a las personas adecuadas en cada puesto para llevar a cabo los planes y programas definidos
- Integración de recursos materiales: se prevén los recursos materiales necesarios, que proporcionen las condiciones para realizar el proceso enseñanza – aprendizaje en forma adecuada que implica la capacitación. Estos recursos comprenden las aulas, muebles, proyectores, equipos de video, rota folios, materiales etc

**LA EJECUCIÓN:** Es poner en marcha la capacitación, coordinando interés, esfuerzos y tiempos del personal que participa en los eventos. Comprende la contratación de servicios, desarrollo de programas, coordinación de eventos, y control administrativo, que a continuación revisaremos

- Contratación de servicios se refiere a contratar servicios externos tanto para la impartición de los cursos como de instalaciones si es necesario.
- Desarrollo de programas en este paso se preparan los materiales para el evento y se informa al instructor de las necesidades particulares de cada evento para adecuar los materiales y modificar la metodología a utilizar
- Coordinación de eventos se confirman los instructores, instalaciones, materiales, reconocimientos, participantes, servicios que asistirán, etc
- Control administrativo y presupuestal este control requiere diseñar formatos para el registro del personal, listas de asistencia, instrumentos de evaluación, formato para registrar movimientos presupuestales, control de materiales, equipos, etc

**LA EVALUACIÓN:** Se miden y corrigen todas las intervenciones para asegurar que los hechos estén de acuerdo a los planes; es decir, comparar si lo que se logro fue lo que se planeo. La macroevaluación, la microevaluación, el seguimiento y los ajustes al sistema son las partes que integran la evaluación:

- **Macroevaluación:** es la evaluación del sistema completo de capacitación, implica validar los esquemas, estructuras, procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados en la capacitación
- **Microevaluación:** en ésta parte se evalúa el proceso instruccional, se dirige a la recopilación y análisis de la información sobre el aprendizaje.
- **Seguimiento:** se realiza con el fin de corregir y ajustar los programas impartidos, valiéndose de instrumentos que midan los avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de problemas, después de los cursos impartidos.

Una forma de medir los avances es el análisis del costo-beneficio, para medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados al entrenamiento, es necesario definir con precisión en la fase de la planeación, la magnitud de los problemas detectados y como afectan el trabajo. Esto requiere el establecimiento de estándares e indicadores de productividad y de la disposición de datos estadísticos que arroje el proceso productivo o de parámetros confiables para hacer comparaciones posteriores y diferenciar que beneficios son producto del entrenamiento y cuáles son resultado de otras acciones y no de la capacitación.

- **Ajuste al sistema:** son las adaptaciones y correcciones permanentes en el sistema de capacitación para adaptarlo a la dinámica del sistema organizacional y que siempre este actualizado.

Una vez que se ha identificado que la capacitación es un elemento de la administración de recursos humanos, se ha definido la misma y descrito en que consiste su proceso según la propuesta de Pinto (1990), mencionando las especificaciones legales que debe cumplir de acuerdo al artículo 153 de la Ley Federal del trabajo, en el próximo capítulo se retomará toda la información presentada para integrarla y presentar una propuesta que ayude a desarrollar una cultura de calidad mediante la planeación de cursos de capacitación.

#### **4. PROPUESTA PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE CALIDAD MEDIANTE LA PLANEACIÓN DE CURSOS.**

A continuación se presenta una forma de desarrollar la cultura de calidad en una organización mediante la planeación de la capacitación.

##### **4.1 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.**

El objetivo es proporcionar una serie de elementos que permitan desarrollar una cultura de calidad en el trabajo, utilizando como medio la planeación del proceso de capacitación.

##### **4.2 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA.**

Toda organización tiene una estructura y funciona mediante procesos preestablecidos, la impartición de la capacitación no puede ser la excepción, así la capacitación se da en una organización formal que regularmente cuenta con un departamento encargado de este proceso. La capacitación realizada correctamente es por sí misma un medio para lograr mejoras en la productividad, competitividad, satisfacción laboral, etcétera, en general es un medio para conseguir el desarrollo de una organización y de un país.

Para una organización es importante que sus clientes estén satisfechos con los productos o servicios que adquieren o utilizan, esta importancia radica en las ganancias que obtiene la organización. La satisfacción del cliente se logra al ofrecerle un producto o servicio con la calidad necesaria para satisfacer sus necesidades.

La calidad se consigue al convencer al personal de la importancia de realizar su trabajo correctamente y esto se puede lograr mediante la capacitación. Si este proceso se basa en necesidades reales, es una inversión que reflejará sus ganancias en la productividad, ingresos de la organización, reducción de gastos y en el desarrollo de la empresa y del mismo personal.

Los beneficios de la capacitación no son únicamente para las empresas, son también para los empleados ya que es un medio para propiciar el desarrollo integral del individuo, por lo tanto la calidad no es exclusiva para quien adquiere los servicios o productos, también lo es para quien los produce, pues en algún grado o de alguna forma, quien realiza el trabajo obtiene satisfacción.

Además hay que considerar que todos los individuos se convierten en clientes de otras o de sus propias organizaciones y prefieren aquellos productos o servicios que sean de calidad para satisfacer sus necesidades, las cuales pueden ser muy diversas; es por ello que la calidad proporciona satisfacción a quien la produce

La calidad no es sólo un sinónimo de dinero, es una fuente de motivación personal al saber que se realizó bien el trabajo encomendado, es sentirse satisfecho con lo realizado. La calidad en este contexto es parte de la forma o estilo de vida de la organización y de la sociedad misma. En pocas palabras la calidad beneficia a todos los individuos.

La organización debe tener presente lo que significa la calidad y la importancia de contar con una cultura de calidad si desea crecer. Al crecer y desarrollarse la organización, también lo hace el país al que pertenece, la organización que se interesa por contar con una cultura de calidad requiere como primer paso investigar si existe ya una cultura de calidad y de ser así hay que investigar en que estado se encuentra.

Cuando la organización requiere crear una cultura de calidad o modificarla, un medio propicio para hacerlo es la capacitación, específicamente mediante la planeación de esta, para así conseguir que la calidad forme parte de los valores, costumbres y normas propias de la organización

Cuando el departamento encargado de impartir los cursos de capacitación inicia el proceso, se requiere saber en que áreas necesita ser capacitado el empleado, para ello se investiga mediante cuestionarios, entrevistas, etcétera, cuales son las deficiencias en la ejecución del trabajo, es decir, se realiza la Detección de Necesidades de Capacitación

Al conocer las necesidades de capacitación se definen las metas que se pretenden alcanzar para satisfacer las necesidades antes mencionadas, en esta parte del proceso las personas encargadas de definir las metas deben tener presente e incluir en ellas que el personal a quien se dirigen los cursos, este motivado a realizar su trabajo con una mejor calidad y que esta mejora de la calidad se convierta en una forma de actuar diariamente, inclusive en el aspecto personal, para que se convierta en una costumbre y en un valor más de la organización. La calidad puede ser una de las metas a lograrse en los cursos de capacitación.

Al elaborar los planes y programas hay que considerar el tipo de actividad que se realiza en la organización, por ejemplo si se ofrecen servicios, el enfoque que debe darse a la calidad es distinto al enfoque de la calidad en los casos de producción, no es lo mismo atender a una persona que hacer un objeto

La importancia de considerar el tipo de actividad que realiza la organización, es el tener presente en todo momento las características de calidad que se requieren, para elegir la forma en que se va actuar y poder lograr las metas propuestas; es

decir, al saber a donde se quiere llegar hay que buscar la mejor manera de hacerlo y planearlo bien.

Es necesario conocer la cultura de la organización, para saber como se comporta el personal que labora en ella y buscar la mejor forma de motivar a los empleados a realizar su trabajo con calidad, ya sea mediante los refuerzos, su propio desarrollo o realización, el alcanzar sus propias metas, etc.

Los planes y programas de los cursos deben considerar a la propia cultura de la organización, la mejor forma de motivar a los empleados, las acciones mediante las cuales se mejorará o creará la cultura de calidad que requiera la organización y en los conocimientos y habilidades que se requiere mejorar para el desempeño del trabajo, considerando las actitudes de los trabajadores, que son respuestas evaluativas hacia un objeto o situación que intervienen en el comportamiento que presentan dentro de la organización.

A cada organización se le asignan determinados recursos, los cuales debe aprovechar al máximo para obtener mejores beneficios. Si se requiere contratar a agentes externos para que la lleven a cabo, no se debe sacrificar la calidad de estos, por ahorrar dinero hay que buscar quien ofrezca más calidad por el mejor precio y si se trata de agentes internos, estos deben contar con los conocimientos suficientes y necesarios sobre los temas indicados, con las cualidades y habilidades necesarias para impartir los cursos, no por ahorrar los gastos de este proceso, hay que evitar dejar la responsabilidad de la capacitación en alguien que no puede cumplirla.

Desde el inicio del proceso de capacitación la calidad debe estar presente, si se desea que la capacitación tenga éxito y produzca beneficios hay que iniciarla bien; hay que planearla basándose en las características y necesidades reales de la organización para poder satisfacer las necesidades presentes y tal vez las futuras. Planear también implica calidad, al estar correctamente planeada la capacitación, el resto del proceso seguramente tendrá éxito.

Un punto importante en el éxito de la cultura de calidad, es el liderazgo. Desde aquellas personas que imparten el curso hasta quienes se encargan de supervisar que en el trabajo diario se cumpla con la calidad esperada, requieren saber dirigir, impulsar e influir a los demás individuos para que continúen motivados a realizar bien su trabajo.

La capacitación es un proceso que toda organización debe realizar por lo menos una vez al año por ello se considera en este caso como un medio para lograr desarrollar una cultura de calidad. Es necesario mencionar que la calidad no sólo se ve detenida por la falta o deficiencia de la capacitación, también puede deberse a la mala organización de la empresa, a la falta de recursos económicos, a la falta de personal calificado para realizarla, a la contratación de personal poco adecuado para desempeñar el puesto, a las deficiencias en los recursos tecnológicos, etcétera.

#### **4.3 PLAN DE ACCION.**

Este plan presenta una serie de elementos que están basados en el proceso de capacitación propuesto por Pinto (1990), complementados con las aportaciones de quien presenta el trabajo, éstos elementos pretenden ayudar a planear los cursos de capacitación para desarrollar la cultura de calidad en una organización, a continuación se enumeran y describen estos elementos.

##### **1. El personal encargado de la planeación**

En primer lugar hay que considerar quiénes van a realizar la planeación de la capacitación. Regularmente forman parte del personal de un departamento encargado de este proceso, aunque en algunas ocasiones no es el más adecuado para la realización del proceso

El personal encargado para dicha tarea debe tener ciertas características como: ser una persona interesada en su trabajo, estar dispuesto a realizar sus actividades correctamente, que busque alcanzar la excelencia, debe de estar consciente de la importancia que tiene realizar la planeación de la capacitación y debe contar con conocimientos sobre calidad y la legislación en materia de capacitación, establecida por la Ley Federal del Trabajo

También debe contar con características de liderazgo, para motivar y a su vez convencer a otros a realizar correctamente la planeación, tiene que considerar a la capacitación y a la calidad como un beneficio para la empresa y el personal, además sus actitudes ante la misma deben de ser positivas, estas características pueden verse reflejadas en sus comentarios, en la baja cantidad de errores que comete, en la disposición a trabajar en nuevos proyectos, etcétera

El reclutamiento y selección de personal en conjunto con la capacitación son responsables, hasta cierto punto, de que la organización cuente con el personal de estas características, aquí es importante señalar que la persona encargado de realizar dichos procesos sea un psicólogo capacitado para el trabajo

El propio proceso de capacitación inicia con la Detección de Necesidades de Capacitación que se describirá en los elementos 2, 3 y 4

##### **2. Revisión de registros de los departamentos**

Se deben revisar los registros más importantes de los diferentes departamentos que proporcionen un panorama amplio y actual de lo que esta ocurriendo en la organización para detectar las áreas que presentan problemas, la información se obtiene de la consulta de reportes generales

como inventarios de personal, índices de rotación, producción, ingresos, egresos, ventas, etcétera, que cada departamento presenta en un periodo determinado según las normas de cada organización.

### 3. Investigación de los departamentos

En este punto se investigan los departamentos donde se detectaron problemas en el paso anterior, estos pueden ir desde la baja productividad, retrasos constantes, ausencias, rotación de personal, accidentes de trabajo, incapacidades hasta problemas personales entre empleados.

Esta investigación se hace mediante la recopilación de datos que aporten los registros específicos de cada departamento, como son las estadísticas de productividad, listas de asistencias, retardos, etcétera, para localizar la fuente del problema.

Se sugiere la realización de entrevistas y cuestionarios como otra forma de investigar a los departamentos, las entrevistas deben realizarse de forma individual al personal, no debe ser muy extensa, las preguntas utilizadas deben ser concretas y en términos que entienda el empleado y deben ser llevada a cabo dentro de la jornada de trabajo, sin provocar pérdida de tiempo, se recomienda que los cuestionarios contengan una escala de tipo Likert y una parte para observaciones en donde el trabajador pueda comunicar sus necesidades.

La entrevista y el cuestionario de forma general abarcan preguntas sobre la existencia de problemas, de qué tipo son estos, qué cambios consideran deberían realizarse en el departamento donde laboran para su mejor funcionamiento, si está de acuerdo con el desempeño de su trabajo laboral, cómo resolvería los problemas existentes, etcétera.

Estos instrumentos no necesariamente deben ser extensos, ya que solo deben contener las preguntas más importantes para la investigación y se debe aclarar al personal que las respuestas proporcionadas serán utilizadas para su propio beneficio y serán confidenciales. Ambas formas de investigación pueden ser utilizadas simultáneamente para obtener más información ya que se complementan.

### 4. Análisis de la información.

Su finalidad es detectar a quién y en qué se requiere capacitar, determinar a que nivel y con qué profundidad se debe realizar, a partir de esta información se determinará el tipo de capacitación que se requiere.

En el análisis se revisan las metas y políticas del departamento, para realizar una comparación entre el desempeño y el cumplimiento de estas. El siguiente paso es comparar el desempeño real del trabajador con el desempeño esperado por la organización, para detectar diferencias que reflejan las deficiencias que requieren ser corregidas.

La información obtenida de los cuestionarios y entrevistas es revisada y estudiada para detectar si existen problemas de conducta, los cuales se reflejan, en las respuestas al tipo de problemas que existen en el departamento.

De aquí se obtiene la información necesaria para elaborar el programa de capacitación, pues se determinan los conocimientos, habilidades y/o aptitudes que deben contener los programas y en que grado y profundidad deben ser impartidos para corregir las deficiencias encontradas. Con este análisis termina la Detección de Necesidades de Capacitación.

## 5. Definición de metas

Las metas que se deben alcanzar en la capacitación, están basadas en la solución de los problemas detectados y en las políticas de la organización; entre las metas que debe alcanzar la capacitación hay que considerar:

- Proporcionar al personal los conocimientos necesarios para realizar correctamente las actividades que implica la realización de su trabajo.
- Que el personal identifique la necesidad de realizar sus actividades con calidad, comparando como realiza su trabajo y como debería hacerlo.
- Que el personal identifique los beneficios que proporciona, el aplicar la calidad en sus actividades.
- Que el personal identifique los cambios positivos que traerá, la aplicación de la calidad en todas sus actividades.
- Motivar al personal para aplicar la calidad en todas las actividades que realice, inclusive fuera de la organización.
- Desarrollar un liderazgo efectivo con información dirigida a las características que debe reunir un líder efectivo, cuando se tenga que capacitar a mandos medios y altos.
- Cambiar la conducta del personal para que realice correctamente su trabajo y propiciar un cambio de actitudes hacia la calidad.

- Generar en los trabajadores nuevos hábitos, costumbres y valores sobre la calidad para que los apliquen diariamente en sus actividades.
- Propiciar que el personal participe en el proceso de desarrollo de la cultura de calidad.
- Formar y mantener una cultura de calidad en el personal mediante el logro de las metas antes mencionadas.

Una vez establecidas las metas se definirán los objetivos como actividades específicas que debe realizar el personal al finalizar los cursos, especificando las condiciones bajo las cuales se deben presentar.

Ya que las metas se plantean de acuerdo a las necesidades de capacitación, seguramente será necesario incluir otros objetivos específicos para los departamentos de la organización de la cual se trate.

## 6. Elaborar los planes y programas

Primero se redactan los objetivos describiendo el comportamiento final esperado que puede ser observado, estableciendo las condiciones en las que debe manifestarse y especificando el criterio por medio del cual podrá juzgarse si el desempeño es aceptable o no.

A continuación se estructuran los contenidos del curso que son los conocimientos, habilidades o actitudes que el sujeto debe adquirir para lograr los objetivos ya establecidos. los contenidos deben abarcar:

- Información sobre como el personal debe realizar correctamente, todas y cada una de las actividades que implica el puesto que desempeña y como se relaciona su trabajo, con el trabajo de sus compañeros de departamento y con la organización en general.
- Información sobre que es la calidad, cual es su utilidad, por que es necesario contar con ella y cuáles son las consecuencias que pueden presentarse cuando está ausente.
- Información sobre que beneficios obtiene el departamento, la organización y el mismo empleado al contar con la calidad.
- Información sobre los beneficios personales que proporciona la calidad, en la vida del personal fuera de la organización.

- Cuando se trate de mandos medios y altos se presentará información sobre qué es un líder, cuáles son sus funciones, características y los estilos de liderazgo más recomendables para sus actividades.
- Otro tipo de información según lo requiera la organización.

Una vez que se cuenta con la información que se impartirá en el curso, se determina la extensión de cada tema y solo se presenta la información necesaria; se determina el tiempo total que durará el curso de capacitación, se divide en sesiones y se determina la duración de estas de acuerdo al tiempo de que dispongan los trabajadores y el o los instructores del curso.

Para poder alcanzar los objetivos planteados se sugiere utilizar las siguientes técnicas didácticas

- Técnica teórico-práctica consiste en impartir la teoría para después practicar lo aprendido, esta técnica se utilizará para conocimientos relacionados con el desempeño o realización del trabajo. Su utilidad radica en la muestra y comparación entre que se debe hacer y que no se debe hacer en el trabajo contando con la teoría de antemano, además se combinara con la técnica siguiente
- Técnica de instrucción programada consiste en fraccionar la información en partes muy pequeñas que no causan dificultades al aprenderte, el propósito de combinar estas dos técnicas es evitar la distracción constante, el desinterés y el aburrimiento durante la impartición del curso, además de facilitar el aprendizaje

Para los aspectos relacionados con el comportamiento del participante se sugiere utilizar:

- La observación. Se observa directamente los resultados de las actividades realizadas por los compañeros, comparando el resultado de quien realiza bien el trabajo, con quien no lo hace. Esta técnica se complementara con la dramatización
- La dramatización. Es una forma de expresión, por medio de la cual se exteriorizan observaciones y sentimientos basados en la representación de situaciones reales de la vida.

Estas dos técnicas se sugieren con el fin de causar impacto en los participantes al tener otra perspectiva de las situaciones

Para la impartición del curso se requiere contar con material didáctico y de apoyo que como son un aula acondicionada con proyector de acetatos, pantalla, un pizarrón, gises o plumones y borrador, con sillas de preferencia que sean movibles; visitas a las áreas de trabajo para demostración y

prácticas y un manual impreso con la información más relevante de los contenidos.

Para evaluar el curso se recomienda aplicar al inicio y al final un cuestionario mixto de respuesta cerrada para los conocimientos relativos al puesto y de respuesta abierta o una escala tipo Likert de cuatro valores, para los aspectos del comportamiento y de la calidad. Se compararan las respuestas dadas al inicio y al final para determinar si se produjo algún cambio en los participantes.

Es necesario diseñar un cuestionario de tipo Likert de cuatro valores para evaluar, la organización de los cursos, al instructor, las facilidades otorgadas al personal para asistir y los contenidos del mismo.

## 7. Presupuesto.

En este paso se realizan los siguientes cálculos para determinar cuánto le costará a la organización llevar a cabo la capacitación:

- Cuánto costó hacer la detección de necesidades de capacitación.
- Cuánto gastará la organización en llevar a cabo todo el proceso de la capacitación.
- Si es necesario contratar agentes externos para que lleven a cabo la capacitación, se solicitan cotizaciones y currículums a varias instituciones para compararlas y aceptar la mejor.
- Si se requiere de expertos externos cuanto costará contratarlos, en este caso el experto debe contar con suficiente experiencia y con un registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Es necesario realizar el cálculo de cuánto costará que el personal se ausente de su puesto durante el curso de capacitación.
- Se hace un cálculo de todos los gastos antes mencionados para obtener el costo total.
- Finalmente se hace un estimado del incremento en la productividad y en las ganancias de la organización, al corregir las deficiencias después de la capacitación.

La forma de realizar los cálculos dependerá de la organización y del departamento o área que requiera la capacitación.

A partir de la impartición de la capacitación, se espera que los registros utilizados para detectar las necesidades de capacitación presenten un cambio positivo al compararlos.

Por último se reúne y organiza toda la información de la planeación para presentarla en un informe al directivo correspondiente para que dé su visto bueno y posteriormente presentarla ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social para su aprobación.

#### **4.4 IMPLANTACION DEL PLAN.**

Para poder implantar el plan de acción se requiere que el personal reclutado y seleccionado para encargarse de la capacitación sea el adecuado para el trabajo. Es necesario además que exista una buena comunicación entre el personal encargado del proceso y el resto de la organización, puesto que requiere estar en contacto constante con todos los niveles.

Se requiere demostrar a la alta administración que es necesario el plan de acción que se está presentando; para lograrlo se muestran los registros como las estadísticas de productividad, listas de asistencias, retardos, etcétera, utilizados en la detección de necesidades de capacitación, los resultados concretos de la detección de necesidades y los cálculos de ganancias que se obtendrán después de la capacitación. El objetivo es que se acepte la aplicación del plan.

Tanto el personal encargado de la capacitación como la alta administración requieren estar totalmente comprometidos al poner en práctica el plan de acción, y llevarlo a cabo según lo establecido.

#### **4.5 SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION.**

Después de la capacitación se hará un seguimiento del plan de acción mediante:

- La revisión de la evaluación que se hace al final del proceso, para conocer los resultados obtenidos y si estos se deben al plan de acción.
- Comparación de los registros utilizados en la detección de necesidades, cada vez que los presentan los departamentos, regularmente se presentan cada mes, durante un año aproximadamente, para revisar si están presentando cambios significativos a partir de que se impartió la

capacitación. Se sugiere este periodo de tiempo con la finalidad de revisar que tan perdurables son los cambios y si es que se siguen presentando

- Se realiza el análisis costo-beneficio para conocer si la inversión que hizo la organización en la planeación de la capacitación produjo los beneficios esperados.
- Reunir al personal encargado del proceso de capacitación, dos veces por semana dentro de su horario de trabajo, para evaluar el proceso y detectar los problemas que se presentaron durante el mismo y cómo fueron resueltos; el propósito es detectar los posibles obstáculos al llevar a cabo el plan de acción y establecer de qué forma se pueden corregir o prevenir en la próxima aplicación del plan
- Durante las reuniones del personal también se revisará detenidamente el plan de acción para detectar si presenta fallas en su estructura
- Si se detectan fallas en la formulación del plan se deben realizar los cambios necesarios para resolverlos y mejorarlo
- Si el plan de acción tuvo el éxito esperado, en sus posteriores aplicaciones, se revisará con anterioridad para determinar si requiere ser actualizado o adaptado a nuevas necesidades de la organización

La propuesta presenta una serie de elementos basados en los pasos que propone Pinto (1990), para la planeación de la capacitación, ya que estos pasos describen de forma clara las acciones a seguir, y porque la correcta planeación, es la base de un proceso de capacitación exitoso

El proceso de capacitación debe cumplir con una serie de disposiciones legales establecidas en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, pues de lo contrario las organizaciones son sancionadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social debido, a que la capacitación es considerada como un derecho del trabajador.

Es importante motivar al personal para que participe en el proceso para desarrollar nuevos valores, hábitos, costumbres, etcétera, relacionados con la calidad, a partir de la capacitación. Es importante considerar la existencia de las teorías motivacionales y la satisfacción del personal para obtener su participación; además se requiere de un líder capaz de influir y guiar al personal a su cargo, para que lleven a la práctica diaria las actividades, conductas y actitudes que son indispensables en el desarrollo de la cultura de calidad, es decir, se requiere de un liderazgo que resulte efectivo y para este caso se sugiere aplicar un liderazgo de estilo participativo

Ya que se habla de actitudes, estas respuestas evaluativas sólo pueden inferirse de la conducta, así es necesario modificar la conducta para modificarlas a favor de

la calidad y propiciar su participación. De alguna forma se habla de un cambio que resulta necesario para el desarrollo de la cultura de calidad.

Cada organización cuenta con una cultura propia que se origina en su fundación, en el establecimiento de sus políticas, normas, objetivos, procesos y relaciones entre las personas que la integran. a este tipo de cultura se le llama cultura organizacional, cuando la calidad forma parte de los valores, hábitos y costumbres propios del personal, se habla de una cultura de calidad.

Al hablar de la conducta que presenta el personal que integra la organización, es conveniente revisar lo que es el comportamiento organizacional para comprenderla mejor, pues una organización es más que un conjunto de personas reunidas por un objetivo, que se rigen por una estructura organizacional en las relaciones, actividades y autoridad dentro del trabajo.

## 5. CONCLUSIÓN.

La calidad se relaciona con las propiedades que hacen que se distinga un bien o servicio de otro y que propician la satisfacción del cliente al alcanzar un nivel de excelencia, la calidad se convierte en una forma de vida al introducirse en la cultura, al formar parte de las costumbres, hábitos, valores y normas que son aceptados y practicados por un grupo de personas, los cuales rigen su vida diaria.

La cultura es una característica determinada de una organización, que no puede negar su existencia y que se ve influida por las actitudes de los trabajadores, ya que estos presentan respuestas evaluativas hacia las situaciones que viven cotidianamente, afectando así su comportamiento en el trabajo generando problemas o por el contrario beneficios, estas actitudes sólo pueden observarse mediante el comportamiento y se pueden cambiar al modificar la conducta.

Así el psicólogo es muy importante en las organizaciones ya que como profesional cuenta con conocimientos que resultan indispensables para el desarrollo de la organización, pues estos conocimientos son respecto del factor humano.

En el caso particular de la cultura de calidad, hay que considerarla como una filosofía que ejerce influencia en una organización y en la forma en como se comportan los empleados, este último aspecto es estudiado por el comportamiento organizacional. Al interactuar los individuos dentro de la organización establecen su propia cultura.

Para conseguir que la calidad forme parte de la cultura organizacional, es necesario motivar al personal para realizar las actividades que implican su trabajo correctamente, es decir, con calidad y propiciar la participación en las decisiones y los cambios a efectuarse.

Hay que considerar también la necesidad de un liderazgo adecuado en el proceso de desarrollo de la cultura de calidad, puesto que el líder es capaz de influir y guiar al personal a su cargo para poner en práctica los conocimientos sobre calidad proporcionados por la capacitación en sus actividades diarias. Se sugiere aplicar un estilo de liderazgo participativo, pues así se reducen las resistencias que pueden presentar los empleados.

Para obtener la calidad es necesario investigar las fallas en la organización y crear un plan de acción que las corrija, un medio para conseguirlo es la capacitación, de esto se encarga un departamento determinado que depende de la Administración de Recursos Humanos.

La capacitación apoya la introducción de los principios de calidad en la organización mediante un cambio de conducta del personal y manteniéndola hasta que el desarrollo de la misma requiera modificar sus procesos y por ende su

calidad, para así mantenerse a la vanguardia en su ramo. De esta forma surge la cultura de calidad.

La capacitación es un proceso cuya etapa principal es la planeación, ya que es la base para que tenga éxito, además debe cumplir con aspectos legales establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

Se presenta un plan de acción para que a partir de la planeación de la capacitación se desarrolle una cultura de calidad en la organización; al incorporar información sobre los diferentes aspectos de la calidad en el contenido de los cursos, este plan debe ser evaluado después de su aplicación para conocer sus resultados, si se realizó de acuerdo a lo establecido y para darle seguimiento.

La importancia de su evaluación radica en detectar y corregir las fallas, si es que existen, hacer notar los beneficios y mejoras obtenidas mediante el plan de acción.

Es necesario recordar que los elementos propuestos están basados en la Detección de Necesidades de Capacitación, definición de objetivos, elaboración de planes y programas y los presupuestos que se realizan en la planeación de la capacitación.

Con esta propuesta se pretende que al capacitar al personal se logre un cambio en la conducta de los trabajadores, ya que como explican los teóricos como Summers (1976), y Reich y Adcock (1976), las actitudes solo pueden inferirse de la conducta observable, así, un cambio en la conducta seguramente influirá en el cambio de actitudes.

La cultura de calidad esta formada por valores, creencias, costumbres y hábitos. Los valores son un elemento importante para las actitudes ya que los valores rigen nuestra vida y las acciones que se realizan para alcanzarlos. Las actitudes son respuestas evaluativas que hace el individuo ante un objeto o situación en base a inclinaciones, sentimientos y valores. Estas situaciones incluyen aquellas que se presentan dentro del área de trabajo y la conducta que presentan los individuos, de tal forma, es necesario considerar a las actitudes cuando se pretende mejorar o implantar la cultura de calidad.

Por otra parte, la capacitación puede ser considerada como una inversión que reflejará en la calidad sus ganancias y productividad, que inclusive puede funcionar como un vehículo de desarrollo económico y social puesto que permite cubrir un sin número de necesidades presentes en una organización.

Mediante la capacitación se desarrolla y mantiene calificado al personal de una organización para realizar su trabajo correctamente, además se le pueden ofrecer herramientas que le ayuden a mejorar algunos aspectos de su vida personal.

La capacitación puede ser también un elemento clave para conseguir mejorar la cultura de calidad en una organización, pues se requiere de ella para que los trabajadores adquieran los aspectos esenciales que los lleven a cambiar su conducta, generando así nuevos valores sobre la calidad y un posible cambio de actitud.

La capacitación es un proceso que, para tener éxito requiere ser planeado correctamente, ya que a partir de esta planeación se llevarán a cabo las acciones necesarias que implican las etapas restantes de dicho proceso. Todo ello para que la organización obtenga los beneficios de contar con una cultura de calidad.

La capacitación se utiliza en este caso debido a que es permanente, se da a todos los niveles de una organización, es planeada, organizada, estructurada y porque además (aunque no es el único medio) puede cambiar el comportamiento de los empleados, resolver problemas en una organización, desarrollar una cultura de calidad y ayuda a promover el desarrollo humano en el escenario laboral, ayuda a introducir valores, hábitos, costumbres, etcétera, y se ve reflejada en la satisfacción y productividad del personal.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Abravanel... (et. al.) (1992). Cultura Organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos. Colombia: Legis.
- Acle T. A. (1994). Retos y Riesgos de la Calidad Total (Preguntas Básicas). México: Grijalbo.
- Alber H. H. (1984). Principios de Organización y Dirección. México: Limusa.
- Alvari J. (1992). Cómo Motivar ¿Qué nos Mueve a Lograr la Excelencia?. Colombia: Legis Fondo Editonal
- Alvear S. C. (1998). Calidad Total Conceptos y Herramientas Prácticas. México: Limusa.
- Arias G. F. (1994) Administración de Recursos Humanos. México: Trillas
- Bañares P. L. (1994) La Cultura del Trabajo en las Organizaciones. España: Ediciones Rialp.
- Barrera A. (1995) Propuesta de Modificación al Plan de Capacitación como un Modelo Real de Detección de Necesidades Dentro de una Embotelladora Mexicana a Partir de la Implementación de Normas Internacionales de Calidad ISO 9000. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM, México.
- Barry, J. y Brian, I. (1990) El ABC de la Capacitación Práctica. México. Mc Graw Hill.
- Bentley T. (1993) Capacitación Empresarial. Colombia. Mc Graw Hill
- Camacho R. (1991) Análisis de los Conceptos de Comportamiento Organizacional y Motivación en Cinco Enfoques de Administración. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM, México
- Cantú D. H. (1999) Desarrollo de una Cultura de Calidad. México. Mc Graw Hill Interamericana.
- Cervantes G. H. y Sánchez C. I. (1986) Factores que Intervienen en la Resistencia de la Gente Ante un Cambio Estructural. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM, México
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Administración de Personal. México. Mc Graw Hill.

Cofer M. C. y Appley H. M. (1972). Psicología de la Motivación Teoría e Investigación. México: Trillas.

Colunga D. C. (1995). Administración para la Calidad. Cómo Hacer Competitiva a Nivel Mundial una Empresa Mexicana. México: Panorama

Cound M. D. (1993). Jomada de un Líder Hacia la Calidad. México: Panorama Editorial.

Daft R. I. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. México: International Thomson Editores.

Dale E. (1986). Organización. México: Editonal Técnica

Davis K. y Newstrom J. W. (1999). Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Mc Graw Hill.

De la Vega B. D. y Sánchez B. E. (1995). Diagnóstico de la Calidad de Vida, Motivaciones, Capacitación y Cultura Organizacional de los Empleados de Cobranza de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM, México

Denison D. R. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Colombia. Legis

DuBnn A. J. (2000). Fundamentos de Administración. México: Internacional Thomson Editores

Etkin J. Y Schvarstein L. (1986). Identidad de las Organizaciones. Invanancia y Cambio. Argentina. Paidós

Fonseca. C. E. (1993). La Motivación de Logro ante la Capacidad de un Grupo de Ejecutivos de Ventas. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM, México

Gibson J. L. et al (1997). Organizations. Behavior, Structure, Processes. United States of America. Times Mirror. Higer Education Group.

Gilles L. (1999). Alcanzar la Calidad Total en una Empresa de Servicios. México: Trillas.

Ginebra J. y Arana R. D. (1991). Dirección por Servicio. La Otra Calidad. México: Mc Graw Hill.

Grados E. J. (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Manual Modemo.

- Guzmán V. I. (1966). Problemas de la Administración. México: Limusa.
- Hall R. H. (1996). Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Heller, R. (1998). Como Motivar. Barcelona: Grijalbo
- Hellriegel D. y Slocum J. W. (1998). Administración. México: International Thomson Editores.
- Hicks H. G. Gullett C. R. (1987). Administración. México: Compañía Editorial Continental.
- Hodgetts R. M. y Altman S. (1991). Comportamiento en las Organizaciones. México: Mc Graw Hill
- Howe R. J., Gaeddert D. y Howe A. M. (1994) Ponga la Calidad a Prueba. Compruebe si Realmente da Buenos Resultados Todo lo que se Dice Acerca de la Calidad. México: Mc Graw Hill.
- Jiménez O A (1993). Impacto del Entrenamiento en el Desarrollo Humano en las Empresas. Mecanograma México.
- Juran J. M. Y Gryna F. M. (1995). Análisis y Planeación de la Calidad. México: Mc Graw Hill
- Ley Federal del Trabajo (1993) México: Porrúa S.A.
- Manjarrez P. L. (1991) Aplicación de un Programa de Capacitación para Optimizar la Información en la Secretaría de Salud. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM, México
- March J. y Simon H. A. (1980) Teoría de la Organización. España: Anel.
- Mercado S. (1989) Administración Aplicada. Teoría y Práctica Tomo I. México: Limusa
- Müller L. E. (1999). Cultura de Calidad de Servicio. México: Trillas
- Orsi A. (1988). Actitudes y Conducta. Algo más que Psicología Social. Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Pinto V. R. (1990). Proceso de Capacitación. México: Diana
- Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción. España: Mc Graw Hill.

- Reich B. Y Adcock C. (1976). Valores, Actitudes y Cambio de Conducta. México: Compañía Editorial Continental.
- Rico R. R. (1993). Calidad Estratégica Total. Total Quality Management. Colombia: Ediciones Macchi.
- Rivera O. A. (1994). Los Estímulos Económicos y la Modificación de la Regla Impuntualidad. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM, México.
- Robbins S. P. (1987). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. Prentice Hall Hispanoamericana
- Rodríguez E. M. (1988) Motivación al trabajo México Manual Moderno.
- Rodríguez V. J. (1999) Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales
- Rosebaum B. L. (1986) Como Motivar a los Empleados de Hoy. Modelos Motivacionales para Gerentes y Supervisores México. Mc Graw Hill
- Schein H. E. (1993) Psicología de la Organización México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Summers F. G. (1976) Medición de Actitudes México. Trillas
- Terry G. R. y Franklin S. G. (1992) Principios de Administración México. Compañía Editorial.
- Wexley N. K. y Yukl A. G. (1990). Conducta Organizacional y Psicología del Personal. México. Compañía Editorial Continental
- Zenilli A. (1981). Fundamentos de organización y dirección general. España: Editorial Deusto.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN