



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO  
FACULTAD DE QUÍMICA**

**“Formación de Equipos de Alto Rendimiento (EAR) como herramienta para el cambio organizacional y como motivación para la transición del trabajo basado en funciones hacia el trabajo enfocado a procesos”.**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO**

**PRESENTA**

**Jorge Cerecero Mora**



**MÉXICO, D.F.**

**AÑO.**

2011



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.

**JURADO ASIGNADO:**

**PRESIDENTE: Profesor: María del Socorro Alpizar Ramos**

**VOCAL: Profesor: Raúl Lugo Villegas**

**SECRETARIO: Profesor: José Rubén Dávila Solares**

**1er. SUPLENTE: Profesor: María Ivette Gómez Sánchez**

**2° SUPLENTE: Profesor: Jorge Rafael Martínez Peniche**

**SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA: FACULTAD DE QUÍMICA, UNAM**

**ASESOR DEL TEMA: RUBÉN DÁVILA SOLARES**

**SUSTENTANTE: JORGE CERECERO MORA**

## **Agradecimientos**

La ilusión de todo ser humano es la de completar sus metas y aspiraciones, no importa el tiempo que pase para lograrlo.

Expreso mi eterno agradecimiento a mis padres y hermanos por el apoyo brindado para realizar mis estudios.

En memoria de mi hija Gisela, que fue mi inspiración para lograr la definición de este trabajo.

A quienes con su consejo y apoyo moral me dieron el último empujón.

A mí asesor y amigos.

Y a todos los que de alguna forma contribuyeron a llegar a lo más alto de mi montaña.

Con la más sincera dedicación: **G r a c i a s**

---

## **ÍNDICE**

---

### **TEMAS**

	<b>Página</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivo</b>	<b>2</b>
<b>3. Antecedentes históricos de la Calidad</b>	<b>2</b>
<b>4. El Sistema de Gestión de Calidad y su Implantación.</b>	<b>15</b>
<b>5. El cambio organizacional y la importancia de Formar Equipos de Alto Rendimiento.</b>	<b>32</b>
<b>6. La motivación como herramienta de cambio y las ventajas de trabajar con un enfoque a procesos.</b>	<b>56</b>
<b>7. Discusión.</b>	<b>73</b>
<b>8. Conclusiones</b>	<b>74</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>76</b>

---

## 1. Introducción al tema

La transformación que la globalización ha traído a los países en su economía y en las industrias de productos y en las organizaciones de servicios, repercute considerablemente en su desarrollo, exigiéndoles mayor atención en el ámbito laboral, donde las organizaciones y empresas deben ser protagonistas, atendiendo los aspectos caracterizados por los cambios de innovación tecnológica de bienes y servicios, por lo cual éste requiere de una nueva forma de organizar el trabajo, mejores condiciones para realizarlo, la transmisión y el uso productivo del conocimiento, fortaleciendo competencias para satisfacer los requerimientos generados por las expectativas de los clientes.

De lo anterior se desprende la necesidad de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad buscando la mejora de la prestación del Servicio otorgado en donde la Dirección tiene el papel principal y es la responsable del éxito de la implantación del Sistema.

El presente trabajo surge como una necesidad de plantear una de las realidades en el campo de aplicación de todo lo relacionado a la Calidad, lo anterior lo refiero con base a la implantación de sistemas de Gestión de la calidad en algunas organizaciones, en las cuáles se planea el desarrollo del trabajo basado en procesos y por la misma inmadurez de la organización, se mezcla el trabajo por funciones con el trabajo por procesos, sin llegar a la madurez total de la Organización, debido a múltiples factores en los que podemos referir la resistencia al cambio, la falta de identidad hacia la organización, la falta de competencia, un clima organizacional no adecuado, y la falta de visión de la Dirección de cumplir con los objetivos de Calidad propuestos sin tomar en cuenta el capital y el talento humano aún más sin tomar en cuenta que la comunicación, el conocimiento y el cambio de actitud juegan un papel importante en las actividades de las Organizaciones.

La mejora de trabajar en procesos requiere de la formación de grupos de colaboración que deben ir madurando hasta convertirse en equipos de trabajo,

primero en un área de trabajo, después agrupando áreas afines, para poder realizar de manera más eficiente las actividades y por último la conformación de un equipo de Alto Rendimiento (EAR) en donde los tres grupos de trabajo son de gran trascendencia pero el tercero representa un factor estratégico para el logro de objetivos y es la base en la coordinación y la motivación del desarrollo organizacional y la influencia positiva en la actuación de la Alta Dirección.

Estos equipos deben estar conformados por personas que posean capacidades que les permitan insertarse de manera creativa además de otras habilidades, en la actividad productiva; es decir, es necesario invertir en el desarrollo del Capital Humano, a través de la enseñanza y la facilitación de información horizontal. Para mejorar el perfil de los miembros de los equipos de alto rendimiento, se debe incidir en el proceso transformacional de la Organización y en la manera como sus integrantes logren alcanzar metas que conlleven a la mejora continua orientada hacia la satisfacción de las necesidades de las organizaciones y de los clientes internos (trabajadores) y los clientes externos.

## **2. Objetivo**

Dar a conocer alternativas de solución para el cambio organizacional e incidir en la transición del cambio, para orientar el trabajo que se realiza por funciones, hacia el trabajo enfocado a procesos, base de los Sistemas de Gestión de la Calidad, utilizando como estrategia la formación de Equipos de Alto Rendimiento (EAR).

## **3. Antecedentes históricos de la Calidad**

Debemos destacar la importancia de realizar un cambio de paradigma hacia la competitividad, y el cómo lograrlo, mediante la incorporación de los principios de la calidad total, la cultura personal y organizacional. Posteriormente tenemos que fundamentar una plataforma teórica sobre un análisis sintético de las ideas que han aportado los principales autores de calidad total. La calidad es un tema de reciente desarrollo, ahora ya no se puede hablar de hacer las cosas bien, sino de

mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio.

Para adentrarnos en cuestión comenzaremos con los orígenes del Control de Calidad e iremos hacia el pasado para conocer a los iniciadores de la calidad

### **La calidad total como una estrategia de competitividad para las empresas mexicanas**

La calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de **inspección** (siglo XIX) que se caracterizó por la detección y solución de los problemas por la falta de uniformidad del producto; la era del **control estadístico del proceso** (década de los treinta), enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección; la del **aseguramiento de la calidad** (década de los cincuenta), que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad; y la era de la **administración estratégica por calidad total** (década de los noventa), donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

El concepto de administración por calidad total (TQM por sus siglas en inglés) se ha convertido en el pilar fundamental de las empresas para enfrentar el reto del cambio de paradigma en la forma de hacer negocios.

Todo este proceso de constantes cambios empezó a tomar importancia al término de la Segunda Guerra Mundial y, en forma curiosa, son los países más directamente involucrados en ese conflicto quienes hoy entablan una férrea lucha por dominar los mercados mundiales, además de que han generado el conocimiento más importante del que se dispone para la administración y operación de organizaciones altamente competitivas; Estados Unidos de

América como el gran triunfador de la guerra por un lado, y Japón como el gran perdedor, por el otro.

Es en aquel país, y después en éste, por influencia estadounidense, donde se empezó a gestar esta revolución de la calidad que ahora se ha esparcido por todo el planeta.

En Estados Unidos, los principales autores y precursores de los conceptos modernos de calidad total son: Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Armando V. Feigenbaum, Joseph M. Juran.

En Japón encontramos como principales autores a: Kaoru Ishikawa, Shegeru Mizuno.

La teoría de la calidad total no es un concepto completamente original en el campo de la administración de negocios, ya que tiene sus raíces en otros campos de esta área, como: el desarrollo organizacional, las teorías de la motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros. Sin embargo, los principales autores en calidad total han tomado algunos de estos conceptos y los han integrado a otros aportados por ellos para crear lo que podríamos llamar la **teoría de la calidad total**.

### **Conceptos de calidad.**

Las definiciones de calidad están ordenadas por categorías de enfoque.

#### 1. Basadas en la fabricación:

"Calidad (significa) conformidad con los requisitos": Philip B. Crosby.

#### 2. Basadas en el cliente:

"Calidad es aptitud para el uso": J. M. Juran

#### 3. Basado en el valor:

"Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto": Armand V. Feigenbaum

## Aportaciones a la calidad

DEMING	CROSBY	FEIGENBAUM	JURAN	ISHIKAWA
<p>Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrollo sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad. Se instituyó el premio Deming en 1983 y desarrollo las 7 enfermedades mortales.</p>	<p>Propuso el programa de 14 pasos llamado <b>cero defectos</b>. La calidad está basada en 4 principios.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La calidad es cumplir los requisitos.</li> <li>2.- el sistema de calidad es la prevención.</li> <li>3.- el estándar de realización es cero defectos y</li> <li>4.- la medida de la calidad es el precio del incumplimiento.</li> </ol>	<p>Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha.</p>	<p>La administración de calidad. Se basa en lo que llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.</p>	<p>Fue el primer autor que trato de destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales.</p> <p>Su hipótesis principal fue diferentes características culturales en ambas sociedades.</p> <p>Sus principales ideas se encuentran en su libro: ¿Qué es el control total de calidad?</p>

## **Edwards W. Deming**

*Edwards W. Deming revolucionó la gestión en las empresas de fabricación y de servicios al insistir en que la alta dirección es responsable de la mejora continua de la calidad; conocido internacionalmente como consultor, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión y revolucionaron su calidad y productividad.*

### Aportaciones de Deming

*Sus aportaciones revolucionaron el estilo de dirección americano y sus seminarios atrajeron la atención de todos los directivos de empresas.*

## **Los catorce puntos para la gestión de la calidad**

Estos puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación, sirven para un departamento o para toda la compañía.

Las teorías de Deming se obtienen de observaciones directas, de ahí la certeza de su conocimiento, los catorce puntos son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente en vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor.

5. Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Adoptar e implantar el liderazgo.
- 8 .Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre las áreas de staff
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra
11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.
12. Eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo. Eliminar la calificación anual o el sistema de méritos.
13. Estimular la educación y auto-mejora de todo el mundo.
14. Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

### **Phillip B. Crosby**

Propone el concepto de **Prevención** como una palabra clave en la definición de la calidad total, debido a que él paradigma que Crosby quiere eliminar es el de que la calidad se da por medio de inspección, de pruebas, y de revisiones. Esto originaria perdidas tanto de tiempo como de materiales, ya que con la mentalidad de inspección esto está preparando al personal a fallar, así que “hay que prevenir y no corregir”.

Crosby propone 4 pilares que debe incluir un programa corporativo de la calidad, los cuales son:

### **1. Participación y actitud de la administración**

La administración debe comenzar tomando la actitud que desea implementar en la organización, ya que como se dice, “las escaleras se barren de arriba hacia abajo” y si el personal no ve que todos los niveles tienen la misma responsabilidad en cuanto a la actitud, este no se verá motivado.

### **2. Administración profesional de la calidad.**

Deberá capacitarse a todos los integrantes de la organización, de esta manera todos hablaran el mismo idioma y pueden entender de la misma manera cada programa de calidad.

**3. Programas originales.** Aquí se presentan los 14 pasos de Crosby, también conocidos como los 14 pasos de la administración de la calidad.

1. Compromiso en la dirección.
2. Equipos de mejoramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad.
4. Evaluación del costo de la calidad.
5. Concientización de la calidad.
6. Equipos de acción correctiva.
7. Comités de acción.
8. Capacitación.
9. Día cero defecto.
10. Establecimiento de metas.

11. Eliminación de la causa de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejo de calidad.
14. Repetir el proceso de mejoramiento de calidad

**4. Reconocimiento.** Debemos de apoyar al personal que se esforzó de manera sobresaliente en el cumplimiento del programa de calidad. Esto podemos hacerlo mediante un reconocimiento durante cierto periodo de tiempo en el cual el trabajador haya logrado alguna acción única o distinta de los demás a favor de la organización y con miras a contribuir en el programa de calidad.

### **Armad V. Feigenbaum**

Feigenbaum es el creador del concepto **control total de calidad**, en el que sostiene que la calidad no solo es responsable del departamento de producción, sino que se requiere de toda la empresa y todos los empleados para poder lograrla. Para así construir la calidad desde las etapas iniciales y no cuando ya está todo hecho.

#### Aportaciones de Feigenbaum

Sostiene que los métodos individuales son parte de un programa de control. Feigenbaum, afirma que el decir “calidad” no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, al igual que la palabra “control” que representa una herramienta de la administración y tiene 4 pasos:

- a. Definir las características de calidad que son importantes.
- b. Establecer estándares.
- c. Actuar cuando los estándares se exceden.
- d. Mejorar los estándares de calidad.

Es necesario establecer controles muy eficaces para enfrentar los factores que afectan la calidad de los productos:

- a. Control de nuevos diseños.
- b. Control de recepción de materiales.
- c. Control del producto.
- d. Estudios especiales de proceso.

### ***Costos de calidad***

Estos costos se pueden definir como lo que una empresa necesita invertir de cierta forma para brindar al cliente un producto de calidad. De acuerdo con su origen se dividen en:

#### **Costos de prevención.**

Son aquellos en los que se incurre para evitar fallas, y los costos que estas puedan originar, prevenir más costos. Y se manejan conceptos como: costos de planeación, entrenamiento, revisión de nuevos productos, reportes de calidad, inversiones en proyectos de mejora, entre otros.

#### **Costos de reevaluación.**

Estos se llevan a cabo al medir las condiciones del producto en todas sus etapas de producción. Se consideran algunos conceptos como: inspección de materias primas, reevaluación de inventarios, inspección y pruebas del proceso y producto.

#### **Costos de fallas internas.**

Son los generados durante la operación hasta antes de que el producto sea embarcado, por ejemplo: desperdicios, reproceso, pruebas, fallas de equipo, y pérdidas por rendimientos.

#### **Costos de fallas externas.**

Son los costos que se generan cuando el producto ya fue embarcado, por ejemplo: ajuste de precio por reclamaciones, retorno de productos, descuentos y cargos por garantía.

### **Joseph M. Juran**

Nacido en Estados Unidos, publicó su primer libro en 1951, el manual de Control de Calidad. Tal como Deming fue invitado a Japón para dar seminarios y conferencias a altos ejecutivos.

Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo, y se enfocan a la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad, y en la necesidad que tienen de establecer metas y objetivos para la mejora. Enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.

### **Aportaciones de Juran**

Algunos de sus principios son su definición de la calidad de un producto como “adecuación al uso”; su “trilogía de la calidad”, consistente en planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad; el concepto de “autocontrol” y la “secuencia universal de mejoramiento”.

Todas las instituciones humanas han tenido la presentación de productos o servicios para seres humanos. La relación que se da es constructiva solo cuando se respeta a las necesidades de precio, de fecha de entrega y adecuación al uso y solo cuando se han cumplido las necesidades del cliente, se dice que el producto o servicio es vendible.

### **La trilogía de la calidad**

El mejoramiento de la calidad se compone de tres tipos de acciones, según Juran:

- Control de calidad.

- Mejora de nivel o cambio significativo.
- Planeación de la calidad.

Cuando ya existe un proceso se empieza con acciones de control y cuando el proceso es nuevo, con las de planeación.

### **Autocontrol**

Deming y Juran sostienen que el 85 % de los problemas de una empresa son culpa y responsabilidad de la administración y no de sus trabajadores, porque son los administradores quienes no han podido organizar el trabajo para que los empleados tengan un sistema de autocontrol.

### **Secuencia universal de mejoramiento.**

Para realizar un cambio se debe de seguir esta secuencia:

1. Primero es necesario probar que el cambio significativo es necesario.
2. Identificar los proyectos que van a justificar los esfuerzos para alcanzar una mejora.
3. Organizarse para asegurar que tenemos los nuevos conocimientos requeridos, para tener una acción eficaz.
4. Analizar el comportamiento actual.
5. Si existiera alguna resistencia al cambio, debemos negociarla.
6. Tomar las acciones correspondientes para implementar la mejora.
7. Por último, instituir los controles necesarios para asegurar los nuevos niveles de desempeño

### **Kaoru Ishikawa**

El gurú de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en la ciudad de Tokio, Japón en el año de 1915, es graduado de la Universidad de Tokio. Ishikawa es hoy conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial, sus logros y herramientas le dieron un gran reconocimiento. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo

costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad.

Hay algunas indicaciones que nos hacen pensar que los círculos de calidad pudieron haberse utilizado en los Estados Unidos en los años 50, pero a pesar de esto se atribuye al profesor Ishikawa ser pionero del movimiento de los círculos.

### **Aportaciones de Ishikawa**

Al igual que otros, Ishikawa puso especial atención a los métodos estadísticos y prácticos para la industria. Prácticamente su trabajo se basa en la recopilación de datos.

Una valiosa aportación de Ishikawa es el diagrama causa- efecto que lleva también su nombre (o Diagrama de espina de pescado).

El diagrama causa-efecto es utilizado como una herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción.

### **Control de calidad en toda la empresa**

De acuerdo con Ishikawa el control de calidad en Japón, tiene una característica peculiar, que es la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo nivel jerárquico.

El doctor Ishikawa expuso que el movimiento de calidad debía de imponerse y mostrarse ante toda la empresa, a la calidad del servicio, a la venta, a lo administrativo, etc., y los efectos que causa son:

1. El producto empieza a subir de calidad, y cada vez tiene menos defectos.
2. Los productos son más confiables.
3. Los costos bajan.
4. Aumentan los niveles de producción, de forma que se puedan elaborar programas más racionales.

5. Hay menos desperdicios y se reprocessa en menor cantidad.
6. Se establece una técnica mejorada.
7. Se disminuyen las inspecciones y pruebas.
8. Los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales.
9. Crecen las ventas.
10. Los departamentos mejoran su relación entre ellos.
11. Se disminuye la cantidad de reportes falsos.
12. Se discute en un ambiente de madurez y democracia.
13. Las juntas son más tranquilas y clamadas.
14. Se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones.
15. Las relaciones humanas mejoran.

### **Círculos de calidad.**

La naturaleza de estos Círculos de Calidad, varía junto con sus objetivos según la empresa de que se trate.

Las metas de los Círculos de Calidad son:

1. Que la empresa se desarrolle y mejore.
2. Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos mediante talleres, y respetar las relaciones humanas.
3. Descubrir en cada empleado sus capacidades, para mejorar su potencial.

En los círculos de calidad se les enseñaban a todos 7 herramientas básicas estadísticas:

1. La Gráfica de Pareto.
2. El diagrama de Causa-efecto.
3. La estratificación.
4. La hoja de verificación.
5. El histograma.
6. El diagrama de dispersión.
7. La Gráfica de Control de Shewhart.

Todos los que pertenezcan a un círculo, reciben la capacitación adecuada en las áreas de control y mejora. En ciertas ocasiones el mismo círculo piensa en las soluciones y puede presionar a la alta gerencia a llevarlo a cabo, aunque esta siempre está dispuesta a escuchar y dialogar.

Estos círculos son muy recomendados en Japón, debido al éxito que han tenido en la mayoría de las empresas donde se han aplicado, pero **se debe de tener cuidado al adaptarlos**, debido a que cada organización es distinta y tiene necesidades muy variadas, **una mala adaptación puede hacer que fracase el círculo.**

#### **4. El Sistema de Gestión de Calidad y su Implantación**

##### **Evolución histórica de los Sistemas de Trabajo en las Organizaciones**

A medida que cambian los tiempos cambian las necesidades de los consumidores y con ellas las características de los productos, servicios y los métodos que las empresas utilizan para satisfacer la demanda del mercado, para ser competitivos y para crecer.

Durante el siglo XIX el sistema de producción era básicamente artesanal, el demandante de un producto contactaba con un especialista en el oficio para que le fabricase con sus propios medios el producto que precisaba.

El sistema de producción artesanal no permitía la intercambiabilidad de las piezas ni la repetibilidad del producto, es decir cada elemento fabricado, era "único" y conseguir otro igual era casi imposible, puesto que las condiciones y procesos a través de los cuales había obtenido el primero, difícilmente podían volver a repetirse en su integridad, y por tanto la variabilidad y exclusividad estaban implícitas en el producto.

El trabajo del artesano finalizaba en el momento en el que el cliente recogía el producto: la garantía o servicio post-venta eran valores no incluidos en el producto.

A principios del siglo XX, Taylor dio un empujón al sistema de producción, en el que a través de la racionalización de los métodos de trabajo utilizados, obtuvo unos resultados productivos hasta entonces nunca vistos.

Los rendimientos de las personas, instalaciones y equipos alcanzaron un valor inesperado.

En contra partida, la obtención de estos beneficios se basaba en diferenciar a los que "pensaban" de los que "ejecutaban" el trabajo. Con lo cual no existía retroalimentación entre ambos grupos, y se perdía información y posibilidades de mejora en las actividades realizadas.

Otro paso importante lo dio Henry Ford, en su cadena de montaje de uno de sus modelos de automóvil, incorporando ideas como la intercambiabilidad de la especialización de los operarios y el control del producto al final de la cadena. En este caso los operarios eran simples elementos de la cadena de producción, con una tarea muy concreta y definida les era imposible participar con ideas, mejoras ni otro tipo de aportaciones. Como positivo obtuvo una elevada eficiencia a partir de personal que no precisaba demasiada cualificación, puesto que se limitaban a realizar una simple tarea pero repetidas veces.

Así nació el modelo piramidal de empresa que ha llegado hasta nuestros tiempos, en el que aparecen los departamentos, con sus funciones, responsabilidades, presupuestos, jerarquías, objetivos, los cuales en muchas ocasiones se contraponen a los objetivos de los departamentos contiguos, surgiendo las incompatibilidades, falta de información, tareas sin realizar, o repetición de tareas por varios departamentos.

A partir de los años 50, y tras la finalización de la II Guerra mundial, se produce otro cambio fundamental guiado por Japón a través de las ideas del americano Deming a quien se le considera el padre de la Calidad, y cuyas ideas todavía sirven de guía hoy en día en la elaboración de los sistemas de gestión de calidad.

Como aspectos fundamentales en el desarrollo de Japón, podemos indicar la importancia dada al "aseguramiento de la calidad" en detrimento del "control del producto" y una incipiente preocupación por la "satisfacción del cliente", como objetivo de todas las acciones realizadas.

En la década de los setenta y ochenta, el consumidor se hace más exigente y empieza a tener criterio y poder para seleccionar unos productos de otros. Las empresas responden creando departamentos de calidad, destinando un esfuerzo y presupuesto a la creación de técnicas de control y al aseguramiento de la calidad, pero sigue existiendo una marcada diferencia entre los departamentos productivos (cuyo objetivo es producir y producir) en relación al departamento de calidad.

En 1987, aparecen las primeras normas ISO de aseguramiento de la calidad (9001, 9002 y 9003) elaboradas para garantizar la calidad de los productos fabricados.

Posteriormente estas normas se van modificando y adaptando a la tendencia de los mercados, y sus nuevas versiones se elaboran de manera que sirvan tanto para la fabricación de un producto como para la prestación de cualquier servicio.

Actualmente la única norma que es certificable es la norma ISO 9001:2008 (basada en la ISO 9001:2000).

### **NORMA ISO 9001:2008.**

#### Reconocimiento internacional

Las normas de aseguramiento de la calidad son normas de reconocimiento Internacional y dan garantía de que una empresa acogida a una norma de este tipo trabaja y funciona bajo unos parámetros que tienen por objeto satisfacer las expectativas del cliente, lo cual orienta a la empresa a participar en una dinámica de mejora constante y a fabricar un producto (o de prestar un servicio) que cumpla siempre los requisitos que de él se esperan.

La organización ISO/CEN establece un sistema de certificación por la cual una entidad acreditada e independiente audita una empresa y, si cumple con los requisitos de la norma escogida, lo certifica, emitiendo un certificado que lo acredita como tal.

Estas normas fueron aplicadas en las primeras fases de su aparición en los sectores de la aeronáutica y la automotriz, en cuyo proceso productivo, es de suma importancia que las piezas utilizadas o el producto final obtenido cumpla unos requisitos muy concretos (por ejemplo requisitos de dimensión, densidad, resistencias, etc.).

Para el caso de los servicios, consiste en controlar el modo de llevar a cabo cada actividad que se realiza para que el resultado final no esté sujeto a imprevistos, ni factores externos no controlados.

#### Principales razones para aplicar la Norma

Las empresas suelen implantar una norma de este tipo motivados por alguna de las siguientes razones:

Como estrategia comercial y de imagen, para ampliar mercado; porque sus clientes se lo exijan, para dar confianza los clientes (sobre todo al iniciar una actividad comercial con un cliente concreto: actúa como un salvoconducto de entrada).

Como herramienta de gestión de empresa.

La norma ISO 9001:2008 plantea los aspectos que debe cumplir una empresa para ser

gestionada bajo el punto de vista del aseguramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Con esta forma sistemática se favorece la planificación, la capacidad de resolución de problemas, la confianza del cliente e, incluso, la formación y la satisfacción personal de los trabajadores.

A qué organizaciones o empresas va dirigida:

Cualquier organización puede aplicar esta norma a su modo de trabajar y desempeñar tal Sus procesos. Independientemente que se trate de una empresa pública o privada del producto que fabrique o del servicio que preste, de su dimensión, etc.

La norma ISO 9001:2008, está elaborada de forma genérica, se adapta a cualquier tipo de organización para su utilización como herramienta de gestión interna.

## Implantación del Sistema de Gestión de la Calidad

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de toda organización. El diseño y la implementación del sistema de Gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) el entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) sus necesidades cambiantes,
- c) Sus objetivos particulares,
- d) Los productos que proporciona,
- e) Los procesos que emplea y
- f) Su tamaño y la estructura de la organización.

La Norma no tiene el propósito de proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Los requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados en esta Norma son complementarios a los requisitos para los productos.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo

Organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto y los propios de la organización.

En el desarrollo de esta Norma Internacional se han tenido en cuenta los principios de gestión de la calidad enunciados en las Normas ISO 9000 e ISO 90014.

## **Enfoque basado en procesos**

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos

cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente con el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, y la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de requisitos.
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del rendimiento y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetiva

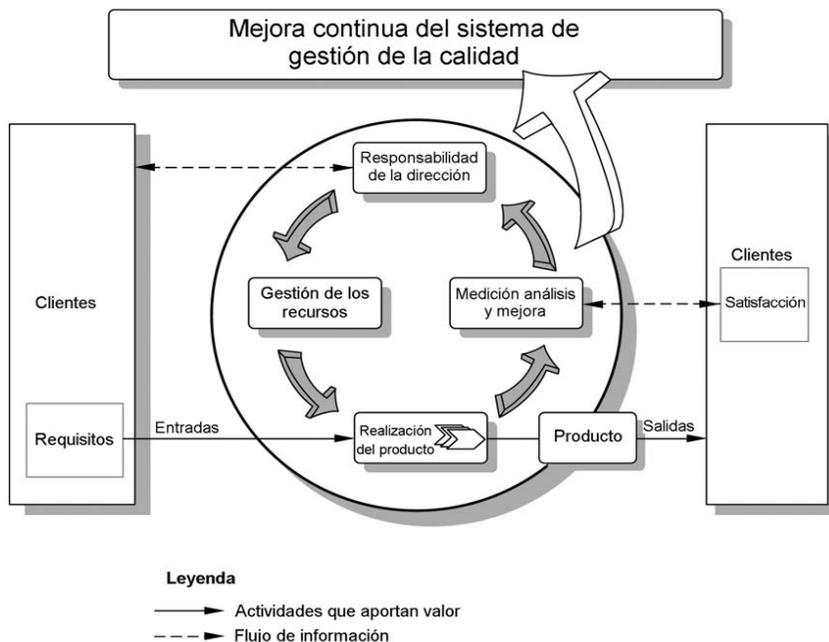
El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestrab en la Figura 1, ilustra los vínculos entre algunos los procesos.

Aquí se muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los

requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

El modelo mostrado en la Figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

**Figura 1. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos**



NOTA: De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA).

PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el rendimiento de los procesos.

## **Compatibilidad con otros sistemas de gestión**

Durante el desarrollo de esta Norma Internacional, se han considerado las disposiciones de la Norma ISO 14001:2004 para aumentar la compatibilidad de dos normas en beneficio de la comunidad de usuarios.

Esta Norma tiene una correspondencia entre las Normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

Esta Norma Internacional no incluye requisitos específicos de otros sistemas de gestión, tales como aquellos particulares para la gestión ambiental, gestión de la seguridad y salud ocupacional, gestión financiera o gestión de riesgos. Sin embargo, esta Norma permite a una organización alinear o integrar su propio sistema de gestión de la calidad con requisitos de sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su(s) sistema(s) de gestión existente(s) con la finalidad de establecer un sistema de gestión de la calidad que cumpla con los requisitos de esta Norma Internacional.

## **Los Sistemas de gestión de calidad y sus requisitos**

### **Objeto y campo de aplicación**

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables y

- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y
- c) el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios.

NOTA: En esta Norma Internacional, el término "producto" se aplica únicamente a:

- a) EL producto destinado a un cliente o solicitado por él y
- b) Cualquier resultado previsto de los procesos de realización del producto.

### **Campo de Aplicación**

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

Cuando uno o varios requisitos de esta Norma Internacional no se puedan aplicar debido a la naturaleza de la organización y de su producto, pueden considerarse para su exclusión.

### **Contenido de la norma ISO 9001:2008**

Los pilares sobre los que se sustenta la norma ISO 9001:2008 son los siguientes:

- Gestionar la empresa por procesos;
- Potenciar la satisfacción del cliente;
- Mejorar continuamente la eficacia en todos los procesos que componen la actividad de la empresa.

Para ello se han desarrollado cuatro capítulos en los que se enumeran los requisitos que debe cumplir una empresa para garantizar dicha forma de trabajar y poder certificar su sistema de Gestión de calidad:

## **Responsabilidad de la Dirección.**

La dirección es el órgano promotor de un sistema de gestión de Calidad. Debe ser el impulsor de las ideas y filosofía de la calidad y, debe transmitir las a todos los elementos intervinientes en los procesos de la empresa empleados, clientes, proveedores, colaboradores y demás involucrados.

## **Gestión de los Recursos.**

Para llevar a cabo un sistema de gestión de calidad, será necesario contar con recursos humanos, técnicos y materiales para garantizar que los procesos y el producto/servicio obtenido son adecuados. Para ello, será imprescindible definir las necesidades de recursos y garantizar su aptitud a lo largo de todos los procesos.

## **Realización del producto.**

Se debe determinar los requisitos del producto, necesidades de procesos, documentos, registros, recursos y también las actividades a realizar, aquí se pueden elaborar planes de Calidad, planificar y desarrollar los procesos necesarios para realizar el producto.

## **Medida, Análisis y Mejora.**

Por último se trata de medir los datos y resultados derivados de los procesos realizados o productos obtenidos. Analizar el porqué de esos resultados, observar su tendencia, y establecer nuevas metas y objetivos para el siguiente periodo, basados en los datos y condiciones de la organización.

## **La norma ISO-9001-2008 se basa en ocho principios**

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.

3. Participación del personal.
4. Enfoque basado en procesos.
5. Enfoque de sistema para la gestión.
6. Mejora continua.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

### **Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.**

La norma ISO-9001 donde hay criterios por cumplir, estandarizó los sistemas de aseguramiento de la calidad que ya se venían implantando de manera particular en cada organización, empresa o sector industrial y que, hoy por hoy, las organizaciones no tienen más que implantar un sistema de calidad o desaparecer.

En seguida se presenta una síntesis del contenido de la norma ISO-9001:2008 para mayor información, nos debemos remitir a la norma original. Los requerimientos empiezan en el capítulo 4 y continúan en ese orden hasta el capítulo 10 de la Norma.

## **4. Sistema de Gestión de la Calidad.**

- 4.1. Requisitos generales.
- 4.2. Requisitos de la documentación.
  - 4.2.1. Generalidades.
  - 4.2.2. Manual de la calidad.
  - 4.2.3. Control de los documentos.

- 4.2.4. Control de los registros.
- 5. Responsabilidad de la dirección.
  - 5.1. Compromiso de la dirección.
  - 5.2. Enfoque al cliente.
  - 5.3. Política de la calidad.
  - 5.4. Planificación.
    - 5.4.1. Objetivos de la calidad.
    - 5.4.2. Planificación del sistema de gestión de la calidad.
  - 5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.
    - 5.5.1. Responsabilidad y autoridad.
    - 5.5.2. Representante de la dirección.
    - 5.5.3. Comunicación interna.
  - 5.6. Revisión por la dirección.
    - 5.6.1. Generalidades.
    - 5.6.2. Información para la revisión.
    - 5.6.3. Resultados de la revisión.
- 6. Gestión de los Recursos.
  - 6.1. Provisiones de recursos.
  - 6.2. Recursos humanos.
    - 6..2.1. Generalidades.
    - 6.2.2. Competencia, toma de conciencia y formación.
  - 6.3. Infraestructura.

6.4. Ambiente de trabajo.

7. Realización del Producto.

7.1. Planificación de la realización del producto.

7.2. Proceso relacionado con el cliente.

7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto.

7.2.2. Revisión de los requisitos relacionados con el producto.

7.2.3. Comunicación con el cliente.

7.3. Diseño y desarrollo.

7.3.1. Planificación del diseño y desarrollo.

7.3.2. Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.

7.3.3. Resultados del diseño y desarrollo.

7.3.4. Revisión del diseño y desarrollo.

7.3.5. Verificación del diseño y desarrollo.

7.3.6. Validación del diseño y desarrollo.

7.3.7. Control de los cambios del diseño y desarrollo.

7.4. Compras.

7.4.1. Proceso de compras.

7.4.2. Información de las compras.

7.4.3. Verificación de los productos comprados.

7.5. Producción y prestación del servicio.

7.5.1. Control de la producción y la prestación del servicio.

7.5.2. Validación de los procesos de la producción y la prestación del servicio.

- 7.5.3. Identificación y trazabilidad.
- 7.5.4. Propiedad del cliente.
- 7.5.5. Preservación del producto.
- 7.6. Control de los dispositivos de seguimiento y medición.
- 8. Medición, Análisis y Mejora
  - 8.1. Generalidades.
  - 8.2. Seguimiento y medición.
    - 8.2.1. Satisfacción del cliente.
    - 8.2.2. Auditoría interna.
    - 8.2.3. Seguimiento y medición de los procesos.
    - 8.2.4. Seguimiento y medición del producto.
  - 8.3. Control del producto no conforme.
  - 8.4. Análisis de datos.
  - 8.5. Mejora.
    - 8.5.1. Mejora continua.
    - 8.5.2. Acción correctiva.
    - 8.5.3. Acción preventiva.
- 9. Bibliografía.
- 10. Concordancia con normas internacionales.

La gráfica 2, muestra la estructura documental del Sistema de Gestión de Calidad ISO-9001-2008.



### **Propuesta de un modelo de Administración por calidad**

En este modelo de Administración se considera que cualquier actividad de la Organización debe realizarse con Calidad y Productividad, para lo cual se proponen caminos lógicos, se ofrecen alternativas y herramientas técnicas para el cambio.

El llevar a cabo la administración por este modelo trae beneficios a mediano y largo plazo entre los que se mencionan:

**Nuestro país.** Al implantar estos procesos en las organizaciones y llevarlos a cabo con honestidad, conseguiremos sacar al país del subdesarrollo, contribuyendo así con nuestro granito de arena (haciendo bien nuestra labor en el lugar donde laboremos).

**Nuestra Organización y Empresa.** Un país se refleja en sus organizaciones y empresas; no puede haber países desarrollados con empresas atrasadas, ni un país pobre con empresas desarrolladas.

Por lo tanto, es a través de las Organizaciones y Empresas como se debe construir un México mejor, por lo cual el objetivo a nivel Organización y Empresa debe ser: garantizar su permanencia y conseguir su desarrollo a través de la participación de todo el personal.

**Nuestra familia.** Una consecuencia lógica de todo este proceso será un mayor desarrollo y bienestar para nosotros y nuestras familias; de otra manera no serían procesos continuos y los resultados serían momentáneos.

Entre otros beneficios que esperamos obtener a nivel personal están:

- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de crecimiento.
- Mejores condiciones de trabajo.
- Mejor ambiente laboral.
- Mejores ingresos.
- Desarrollo personal.

La satisfacción de contribuir con nuestro trabajo al desarrollo de México, a través de nuestra familia y nuestra empresa. Aunque parezca una tontería, pero es necesario decirlo: a Japón lo hicieron los japoneses, a México nos toca hacerlo a los mexicanos.

Este proceso va dirigido a todo el personal de la organización y el cambio está basado en los siguientes conceptos básicos detectados como indispensables la persona que

hace el trabajo es la que mejor lo conoce, pues lo realiza todos los días y durante todo el turno de trabajo; son los operarios los más valiosos para el cumplimiento de la norma ISO-9001-2008.

Las personas merecen respeto. No son recursos para la producción ni "mano de obra", sino seres humanos íntegros y como tales deben ser comprendidas y tratadas.

El trabajo en equipo da resultado. El trabajo individual ya no debe fomentarse ni premiarse, ahora sólo con el trabajo en equipo podremos lograr los resultados que esperamos y la satisfacción de nuestros clientes.

Dar apoyo lleva al éxito. Hay un principio que reza: "hasta las águilas necesitan un impulso".

Todos necesitamos el apoyo de los compañeros, jefes y colaboradores. Estos principios debemos conocerlos y valorarlos, y la norma ISO-9001-2008 da la oportunidad de ponerlos en práctica.

Para que la norma ISO-9001:2008, tenga un buen resultado en su funcionamiento, preciso implantarla en un ambiente de calidad total, propicio para que se den todos estos principio una buena propuesta para que se implante en el marco de la Administración por calidad.

Los clientes son cada vez más exigentes, la competencia está mejor preparada y el mundo cambia a gran velocidad, lo cual nos obliga a ser diferentes, mejores.

No podemos quedarnos estancados en una obsoleta forma de trabajo, debemos enfrentar el reto de cambiar cuando menos al ritmo que cambian nuestros clientes, ya que nuestra competencia lo está haciendo. Si nos preguntáramos:

¿Qué podemos hacer para asegurar nuestra fuente de trabajo?

¿Qué hacen otras empresas para permanecer y desarrollarse?

¿Qué hace que sus clientes sigan prefiriendo sus productos y servicios?

¿Cómo evitar errores en los productos o servicios que fabricamos?

¿Qué puede salvarnos en un futuro no muy lejano de ser arrasados por la competencia?

Las Características que debe tener el sistema ISO-9001-2008

-Debe hacerse como un traje a la medida

-Debe involucrar a todos.

- Todos lo deben conocer
- La mejora continua es un requisito esencial
- Es para toda la vida, no se puede hacer a medias
- Tiene reconocimiento internacional
- Implica, ante todo, un cambio en la forma de hacer las cosas.

### Requerimientos básicos durante el proceso de **implementación de la norma ISO-9001:2008**

1. Compromiso real y visible de la dirección.
2. Representante de la dirección.
3. Supervisión adecuada.
4. Organización adecuada.
5. Capacitación intensa.
6. Recursos necesarios.
7. Cambio de hábitos de trabajo y actitud
8. Proceso de mejora continua

### **5. El cambio organizacional y la importancia de Formar Equipos de Alto Rendimiento**

Antes que nada se debe conocer el estatus en que se encuentra la organización, debido a que las estructuras tradicionales con divisiones múltiples de puestos, propician problemas de control, comunicación y coordinación para las organizaciones, mismas que se ven influenciadas por sus propias actividades y por el entorno que las rodea. La multiplicidad de funciones de una organización determina contrastes en actitudes y comportamiento de los miembros de las áreas, estas diferencias incluyen habilidades hacia las metas particulares del departamento, los énfasis sobre las interpersonales y las perspectivas del tiempo,

ocasionando que los miembros vean de manera diferente las cosas relacionadas con la tarea.

Existe el concepto de que la complejidad de las organizaciones se refiere a la situación competitiva en que las organizaciones mismas se encuentran y ante un mundo tecnológico complicado y de rápido cambio en que deben sobrevivir, de acuerdo a los investigadores Burns y Stalker.

Las organizaciones complejas además de su estructura, cuentan como consecuencia con procesos complejos, no pueden integrar ocupaciones e ideas de sus miembros, y sus técnicas y sus áreas que son diferentes entre sí, trabajan con altos grados de incertidumbre de acuerdo a los investigadores Lawrence y Lorsch, conclusión que fue confirmada por Stinchcombe.

De acuerdo a Vaughan, las organizaciones complejas, son incapaces de controlar a sus unidades administrativas, esto determina el destino de una organización y la suerte de sus miembros, ya que si una organización selecciona de forma inapropiada métodos económicos, de personal y liderazgos, no podrá adaptar su estructura a las situaciones cambiantes y en el corto plazo se encontrará en grandes dificultades.

Una organización altamente rígida tiene dificultades con sus clientes y con sus propios integrantes ya que la toma de decisiones están limitadas para niveles jerárquicos operativos y en algunos casos en niveles medios, las reglas establecen disminución en la autonomía de gestión, ocasionando que el personal sea incapaz de operar con su propia iniciativa y de hecho la organización se vuelve inadaptada a los cambios del entorno, llevándola hacia una “organización burocrática”, según Robert Merton, ocasionando reacciones “burocráticas” de sus miembros, mismos que se ven consumidos por reglas y reglamentaciones organizacionales.

Las organizaciones verticales piramidales centralizan la autoridad y el poder, disminuyendo el nivel y variedad de participación en las decisiones estratégicas por grupos en relación con el número de miembros de la organización, según

Hage, las decisiones se deben tomar en forma jerárquica y no por una sola persona o un pequeño grupo.

De igual manera se debe diferenciar la centralización de decisiones con el concepto que determina la posición o papel social de una persona en el flujo de trabajo, comunicaciones o redes de amistad, y representa a personas que se perciben como influyentes en una organización.

Las estructuras organizacionales pueden ser copia de otras organizaciones, y reflejar tendencias o lineamientos oficiales para su diseño, sin embargo aún con su rigidez característica las organizaciones también se pueden rediseñar en su estructura.

Hay factores contextuales que influyen en el tamaño y la forma de la organización, como pueden ser el clima organizacional, la cultura interna ó factores de cultura nacional.

Una estructura tiene en su diseño diferentes componentes, como son el tamaño, mismo que según Kimberly está determinado por factores de capacidad física, el personal disponible, el presupuesto, además de los activos, productos o servicios y la atención al cliente.

Un factor que determina la efectividad de las organizaciones es la tecnología utilizada, que afecta las estructuras cuando es aplicada como sistemas técnicos estructurados de forma apropiada, según Woodward, generando una interdependencia en los diversos procesos de la organización.

Otro hecho que incide en la estructura es la cultura interna, según Harrison y Carroll, la existencia de significados compartidos y valores, generan un escenario para la acción entrando en un escenario contextual, este debe compatibilizarse con el tamaño y la tecnología para interactuar para obtener la estructura, que permitirán posibles rediseños futuros.

Hay factores externos que deben ser considerados para hacer congruente la estructura organizacional con las demandas puestas sobre ella, como son; el ambiente social, el físico, el político, el económico, la situación demográfica, de

salud, de tipo laboral, demanda de servicios y de atención a las expectativas del cliente

Para el diseño organizacional debe haber un criterio racional para alcanzar los objetivos de la organización, las organizaciones no deben tomar forma de manera automática, sino por una serie de decisiones a través de opciones estratégicas que les permitan diversificarse y reorganizarse para ajustarse mejor a sus ambientes de acuerdo a Donaldson, por ello, las estructuras deben estar necesariamente en movimiento.

En el campo de la comunicación organizacional intervienen múltiples factores, conductas y variables que derivados de la estructura inciden en el rendimiento de los integrantes de la misma, dentro de estos elementos se encuentran las actividades efectuadas al interior de la organización para la creación y mantenimiento de las relaciones entre sus miembros a través de diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

De igual manera el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, autoridades, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Ante la importancia de este tema, existen organizaciones complejas donde sus miembros apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias, planes, valores y políticas organizacionales, de igual manera no recibe la información sobre los resultados de la organización perdiendo el contexto de su interrelación laboral.

Las organizaciones que continuamente adaptan sus estrategias, sistemas, productos y culturas a las sacudidas del entorno, pueden superar los obstáculos del sistema. Estas organizaciones se adaptan mejor a las crisis que confunden a los demás y aumentan sus fortalezas desarrollando otras nuevas al ocurrir éste.

El descubrimiento de nuevos conocimientos y la creación de formas de trabajar en equipos multidisciplinarios y tecnología nuevos, hacen obsoleto el sistema antiguo que se realiza por funciones en algunos casos.

El cambio de la forma de ejecutar procesos y otros medios estructurales como los sistemas de información y de organización, debe estar orientado a la satisfacción del cliente y convertir las actividades que se realizan cumpliendo una función en actividades que estén enmarcadas dentro de procesos más eficaces y eficientes.

Tomando como referente lo anterior, debe considerar una organización el ejecutar nuevas acciones al interior de la misma, orientarse hacia los clientes internos y externos, pensar de una nueva forma los procesos fundamentales que conducen a mejoras en tiempo de ciclo y en la productividad, en una reorganización estructural, que divide la jerarquía funcional en equipos multifuncionales además de nuevos sistemas de información y medición, usando los nuevos avances tecnológicos para conducir una mejor distribución de datos y de la toma de decisiones.

De acuerdo a Darrel Rugby, las organizaciones con estructuras multifuncionales, proporcionan mejor coordinación e integración de trabajo, tiempos de respuesta más breves y controles de costos más sencillos. Este último tipo de organización ofrece así mismo niveles más elevados de creatividad de los empleados y de satisfacción en el empleo. Las empresas y organismos con mayores ventajas competitivas poseen una estructura funcional orientada a procesos, aplanando la estructura jerárquica, lo cual determina una mayor efectividad. Con estas características, las estructuras son menos obesas y las organizaciones se orientan más al empleo de equipos de trabajo multifuncionales.

Por lo anterior hay organizaciones modernas que cuentan con estructuras disminuidas en el número de puestos para dar forma aerodinámica a sus operaciones. Determinando que la calidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos que se requieren para alcanzar la unidad de esfuerzos por las demandas del entorno, fortalecen la acción de integración. La calidad del estado de colaboración que existe entre los departamentos que se requieren para

alcanzar la unidad de esfuerzos por las demandas del entorno está dada por el nivel de involucramiento y participación de los integrantes de la organización.

La integración de los departamentos o individuos calificados que están en el puesto adecuado, tienen conocimiento para trabajar con otros departamentos involucrados en situaciones de conflicto, en este caso si el puesto es bajo en la jerarquía, de esta manera la organización compleja anticipa los conflictos y establece departamentos e individuos integradores.

En el caso de la delegación de facultades y toma de decisiones, se reduce el riesgo de delegación, si el personal tiene competencias de expertos, de esta forma aún con una política centralizada se delega o descentraliza la toma de decisiones.

En toda organización destinada a la prestación de servicios o satisfactores, se requiere de una permanente revisión de objetivos, metas, políticas, procedimientos, estructuras y sistemas de programación y control de actividades. De igual forma, se necesita de personal especializado que pueda realizar estas tareas, para que, de acuerdo con los resultados, emita juicios acertados para corregir desviaciones y para corregir procesos.

En los organismos públicos, los estudios que se llevan a cabo, presentan grandes limitaciones, la complejidad de las organizaciones, los pocos cambios que se hacen por largos períodos, la necesidad de apegarse a reglamentos la mayor parte de veces obsoletos, la resistencia al cambio dentro de otros factores interfieren en la modernización organizacional.

La modernización administrativa en el sector público debe concebirse como un proceso técnico-administrativo permanente que incluya la introducción de cambios normativos en áreas que generan la necesidad de reformular las estructuras organizacionales y los procesos de trabajo para incidir en el cambio de actitudes y comportamientos de los servidores públicos , lo que no sucede en el sector privado, donde se maneja una administración por objetivos, orientada sólo a cumplir con las metas de la organización.

Cuando una organización cuenta con una clara visión de desarrollo, puede determinar objetivos claros con la mejora de la comunicación entre sus miembros

de manera fluida y sencilla, que le permita la creación de grupos de trabajo que integren a los diferentes subgrupos o grupos primarios de trabajo que se forman de manera espontánea y que laboran aisladamente. El propósito es de lograr una mayor coordinación entre los departamentos y áreas de la organización mejorando la dirección en su conjunto.

Para tener una mejor base para implementación del sistema de Gestión que permita lograr el cambio organizacional hacia un trabajo basado en procesos, debemos hacer un análisis del clima organizacional diseñando una metodología adecuada que nos permita detectar los puntos clave para incidir en acciones de cambio y posteriormente en la mejora de dicho sistema de gestión.

La Encuesta de Clima y Cultura Organizacional en las organizaciones y empresas, dejó de ser un elemento periférico para convertirse en un elemento de importancia estratégica, para el desarrollo de una cultura organizacional propia que permita a sus integrantes sentirse parte de la organización y compartir los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas lenguaje y objetivos.

La encuesta antes mencionada tiene que ser un instrumento de medición estadística que con su aplicación, contribuya a identificar la percepción que tienen los trabajadores, sobre las circunstancias y el contexto en el que desarrollan sus funciones, así como áreas de oportunidad laboral, que permitan introducir acciones de mejora continua que eleven la calidad en el rendimiento de las actividades del personal.

Los objetivos a buscar en la encuesta deben ser:

1. Conocer la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional que impera en sus áreas de trabajo.
2. Identificar y clasificar de forma sistemática las características relevantes.
3. Las circunstancias y el contexto en el que se desarrolla el ambiente laboral de los trabajadores.

## **Factores que mide la encuesta:**

Recompensas y reconocimientos

Capacitación y desarrollo

Mejora y cambio

Disponibilidad de recursos

Calidad de vida laboral

Balance de trabajo–familia

Calidad y orientación al usuario

Equidad y género

Comunicación

Calidad de vida laboral

Colaboración y trabajo en equipo

Liderazgo y participación

Identidad con la organización o empresa y valores

Austeridad y combate a la corrupción

Enfoque a resultados y productividad

Normatividad y procesos.

Impacto de la encuesta en mi organización o empresa.

## **MARCO TEÓRICO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO RENDIMIENTO**

Para operar los equipos de trabajo debemos identificar las diferencias entre un grupo y un equipo de trabajo con orientación al alto rendimiento, dentro de estas se encuentran:

Un grupo es un conjunto de dos o más personas que interactúan entre sí, que comparten información, toman decisiones, tienen un destino común, poseen una estructura organizacional y se comunican a través del tiempo para lograr los objetivos establecidos, son autónomos pues no dependen del trabajo de sus compañeros, cada uno realiza su trabajo y responde individualmente del mismo, suelen estar próximos físicamente, y tienen un mismo líder.

El termino, Equipos de Trabajo de Alto Rendimiento (EAR): Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas, con la intención de lograr mayor coordinación entre los departamentos funcionales o mejorar la dirección efectiva de la organización en su conjunto.

Estos equipos contienen un número pequeño de personas cohesionadas, con habilidades complementarias que están comprometidos con un propósito común, con metas de rendimiento y con una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables.

Las diferencias de un equipo de trabajo y grupo de trabajo son importantes:

- El equipo de trabajo responde en su conjunto por el trabajo realizado mientras que en el grupo de trabajo cada persona responde individualmente.
- En el grupo de trabajo sus miembros tienen formación similar y realizan el mismo tipo de trabajo (no son complementarios). En el equipo de trabajo cada miembro domina una faceta determinada y realiza una parte concreta del proyecto (sí son complementarias).
- En el grupo cada persona puede tener una manera particular de funcionar, mientras que en el equipo es necesaria la coordinación, lo que va a exigir establecer estándares comunes de actuación (rapidez de respuesta, eficacia, precisión, dedicación, etcétera).
- En el equipo de trabajo es fundamental la cohesión; hay una estrecha colaboración entre sus miembros. Esto no tiene por qué ocurrir en el grupo de trabajo.

- El grupo de trabajo se estructura por niveles jerárquicos. En el equipo de trabajo, en cambio las jerarquías se diluyen: hay un jefe de equipo que trata de potenciar las cualidades de los colaboradores, elegidos en función de sus conocimientos, que trabajan dentro del equipo en posición de igualdad aunque sus categorías laborales sean muy diferentes.

Para formar equipos de alto rendimiento se necesita administrar el factor humano con el que cuenta la organización que permita crear un ambiente de colaboración e integrarse correctamente en la misma, con las características siguientes:

1. Tener un propósito claro. Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.
2. Una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera. Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.
3. Voluntad de aprender de los demás. Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto. Si no, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo convencionales, los cuales no necesariamente son los mejores.
4. Participación en el grupo. Para que los miembros del equipo se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno de ellos tenga una participación activa. Los miembros del equipo no solo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.
5. Orientación a la solución de problemas. La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo de la alta dirección..

6. Búsqueda de la excelencia. No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.

7. Celebración de los logros. La celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque en forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.

8. Involucrar a todas las personas relevantes. Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.

9. Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios. Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.

10. Búsqueda de la innovación. El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en la forma de ejecutar proyectos.

11. Descontento con el estatus quo. Queremos cambiar paradigmas. Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo a una determinada metodología y queremos buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.

12. Compromiso. Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso no sólo con el trabajo a realizar, sino que también con sus compañeros.

En conclusión los pasos a seguir deben ser:

- 1) Definición del puesto: correcta definición del puesto y de las responsabilidades que asumirá cada miembro del equipo.
- 2) Creación de una visión: un sueño compartido entre el líder y los miembros del grupo, crear desafíos permanentes para que los miembros del equipo se sientan motivados a creer, a compartir y hacer suyo el proyecto propuesto por su líder.
- 3) Definición de los objetivos: definir claramente los objetivos que los miembros deben cumplir individualmente.
- 4) Construcción de un espacio de diálogo: crear un ambiente favorable. El líder necesita crear (y mantener) un espacio de diálogo, de consenso, que fomente la creatividad y el intercambio de ideas.

Los principales beneficios que una Organización puede lograr a través del trabajo en equipos de alto rendimiento son:

- ✓ Conocimiento y cambios rápidos,
- ✓ Desarrollo de sistemas de liderazgo
- ✓ Potenciar competencias principales
- ✓ Alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo,
- ✓ Participación activa en la negociación y discusión
- ✓ Replanteamiento de las estrategias
- ✓ Mantener óptimos niveles de ejecución.
- ✓ Mecanismos que permitan ventaja competitiva.

La creación de EAR no es un tema mítico, sin embargo no es fácil encontrarse con este tipo de equipos frecuentemente.

Para que se pueda construir un equipo de alto rendimiento se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Lo anterior nos obliga primero a tratar de entender un poco mejor las características y dinámicas que tienen los equipos de alto rendimiento. La comprensión de este marco de referencia nos ayudará a dirigir de forma adecuada a las personas y a construir equipos de trabajo de alto rendimiento.

Asimismo es importante entender que en una etapa tan competitiva en las organizaciones es indispensable formar líderes que puedan formar equipos de alto rendimiento. Algunos de los elementos principales identificados en los equipos efectivos son:

- Los equipos de AR tienen miembros interdependientes.
- Los equipos de AR procuran que sus miembros trabajen de forma más eficiente juntos, que solos.
- Los equipos generan su propio magnetismo.
- Los equipos de AR no siempre tienen el mismo líder.
- Los equipos de AR tienen miembros que apoyan al líder y viceversa.
- Los equipos de AR tienen un alto nivel de confianza entre sus miembros.

Ya que el ser humano es sociable, existen varios beneficios del trabajo en equipo y van desde permitir la especialización de tareas, hasta la obtención de varios factores o elementos que vuelven atractivo el trabajo en equipo.

En los equipos de alto rendimiento, el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se sublevaran a la obtención del objetivo del equipo. Existe un deseo de pertenencia a los equipos.

El reto principal en la construcción de equipos de alto rendimiento es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Un atributo primordial de los equipos de alto rendimiento es que tenga un líder efectivo para coordinar y liderar al equipo. El primer paso para ser un líder es crear credibilidad. Los líderes efectivos tienen el respeto y compromiso de los miembros del equipo.

Para conformar equipos de trabajo orientados al alto rendimiento en la Organización se debe contar con la metodología apropiada para conocer las etapas de construcción.

A continuación se muestra en la tabla las características principales de cada etapa del desarrollo y construcción de un equipo. Tabla 1.

Etapa	Explicación
Formación	El equipo se encuentra con la necesidad de compenetrarse, lograr un entendimiento común en su objetivo y límites. Las relaciones se deben formar crear confianza.
Normalización	El equipo se enfrenta con la creación de cohesión y unidad, existen roles, se identifican las expectativas de los miembros y el compromiso se incrementa.
Tormenta	El equipo se encuentra en desacuerdos y diferencias, es necesario gerenciar el conflicto. El reto incluye superar el groupthink.
Rendimiento	El equipo se encuentra con la necesidad de una mejora continua, innovación, velocidad y capitalización como su núcleo de competencias.

El conocer estas etapas nos permite desarrollar una estrategia para suavizar y optimizar las fortalezas de cada etapa, de esta forma se puede planear en qué

momento se deberán exigir resultados y en qué momentos renovar equipos y objetivos de acuerdo a estos ciclos.

Una vez que los equipos han desarrollado confianza en el líder, es posible para el líder articular una visión motivante para el equipo. Todos los equipos tienen metas y objetivos específicos a cumplir, sin embargo una visión es algo diferente. La visión ayuda a iluminar los valores centrales y principios que guiarán el futuro.

Es una realidad que en la cultura laboral mexicana no se presentan de forma explícita ni continua estas características, mucho menos existen los mecanismos para fomentar su continuidad. Por eso es muy importante conocer la teoría como un marco de referencia y tomar la evidencia de las investigaciones para aprender y poner en práctica estas recomendaciones con el objetivo de conformar equipos de alto rendimiento.

Los equipos de alto rendimiento no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales de acuerdo a la suma de sus fortalezas y organización interna.

En todo equipo la especialización individual liga a los individuos a una función principal.

La función describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa.

En la descripción de la función (que es asignada "oficialmente" por la organización) se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuáles son las responsabilidades en términos específicos, que se espera de ella.

Se busca la concordancia entre persona – función – tarea – resultados.

En el desarrollo de la función priman (desde la perspectiva del que ocupa la función):

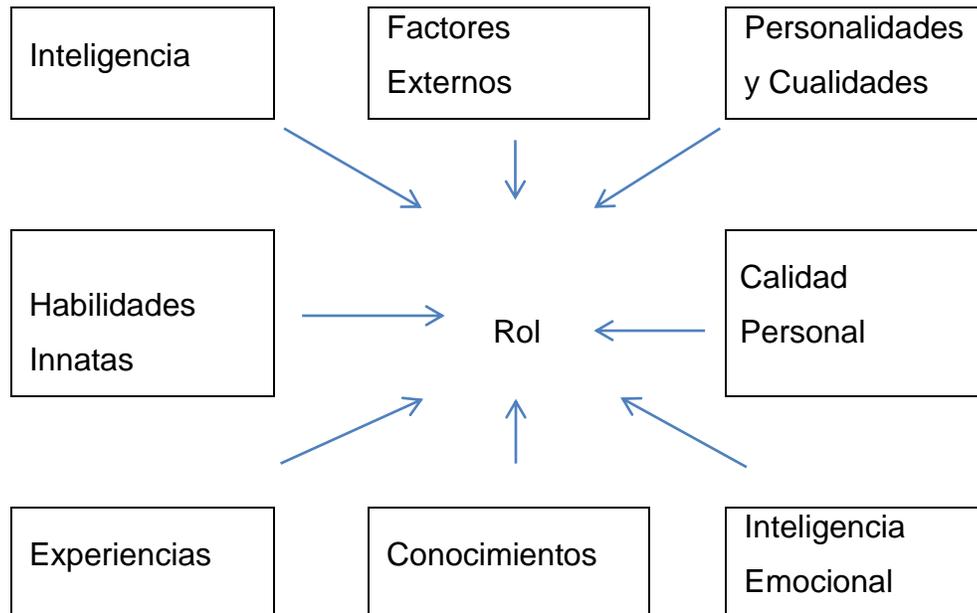
Los conocimientos de la persona y la experiencia.

En la gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol.

El rol es la modalidad singular que le da cada persona a la función que le fue asignada. El rol es la forma en que la persona desempeña su función.

El rol no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona (verticalidad, donde se conjugan historia persona, conocimientos, experiencias y actitud) y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo.

Los roles, así percibidos, son situacionales, contingentes.



Los integrantes de un equipo pasan a desempeñar los distintos roles de una forma consciente, cada uno de ellos según sus habilidades personales pasaran a ejercer un rol u otro de forma espontánea, es decir, podemos hablar de dos tipos de roles, los roles espontáneos y los roles capaces de asumir, que serán aquellos que podamos desempeñar de una forma correcta si es necesario, con esta metodología seremos capaces de identificar tanto los roles espontáneos como los roles capaces de asumir, cosa que resultará muy útil para formar un equipo equilibrado.

La idea es que en un mismo equipo estén presentes individuos que asuman distintos roles complementarios y algunos de ellos incompatibles entre sí, de manera que resulta imposible encontrar un individuo que los posea todos a la vez.

En un buen equipo deben estar presentes individuos que actúen y hagan reaccionar a individuos perezosos o apáticos, otros que mantengan al equipo en la dirección marcada por la organización, otros que acaben las cosas que se empieza, los que actúan cuando hay conflictos, los que son lo suficientemente tolerantes para escuchar siempre a los demás pero con la determinación necesaria para rechazar sus recomendaciones, alguien que mantenga contactos con el exterior y se entere de todo, alguien que genere ideas innovadoras, alguien que evalúe y determine la estrategia y sobre todo, la persona que sólo se encargara de los aspectos más técnicos.

Así podríamos definir los nueve roles en tres grandes grupos:

#### A) Roles de reflexión

1. El rol del cerebro, los cerebros son innovadores e inventores y pueden ser altamente creativos, son los que aportan las bases y las ideas que dan lugar a los mayores desarrollos. Su función principal consiste en generar nuevas proposiciones y resolver problemas difíciles.

2. El rol de monitor evaluador, corresponde a personas serias y prudentes y con un fuerte autocontrol de sí mismas para no entusiasmarse demasiado. Poseen una gran capacidad crítica y gran habilidad para emitir juicios razonados teniendo en cuenta todos los factores. Sus funciones se centran en analizar problemas y evaluar ideas y sugerencias.

3. El rol de especialista, corresponde a personas muy entregadas a su trabajo y que se vanagloria de ser expertos y poseer conocimientos técnicos, el especialista, se convierte en experto debido a su exclusivo compromiso con una materia determinada. Sus funciones van encaminadas a proporcionar las habilidades especiales en las cuales se basa el servicio o producto ofrecido por la organización.

#### B) Roles de acción

- 1) El rol de impulsor, corresponde a personas altamente motivadas, con gran cantidad de energía y gran necesidad de conseguir nuevos logros, son obstinados y enérgicos y tienen la reaccionar de manera extrema ante cualquier decepción o frustración. Entre sus funciones destaca la capacidad para generar actividad y prosperar bajo presión, son excelentes inyectando vitalidad al grupo, no les importa tomar decisiones poco populares.
- 2) El rol de implementador, los que poseen este rol tienen un sentido común práctico, apoyan el trabajo duro y se enfrentan a los problemas de un modo sistemático, corresponde a aquellas personas más preocupadas por los intereses de la organización que por los suyos propios, entre sus funciones destacan las de organizar y su capacidad para enfrentarse a distintas tareas.
- 3) El rol de finalizador, lo poseen aquellos con capacidad para perseverar en todos los trabajos y prestar gran atención a los detalles. Son extremadamente necesarios cuando las tareas requieren un alto grado de concentración y exactitud, su función se centra en transmitir al equipo el sentido de la urgencia haciendo cumplir los plazos establecidos.

### C) Roles sociales

1. El rol de investigador de recursos, este es desempeñado por individuos muy comunicativos, tanto con gente dentro de la organización como de fuera. Son negociadores por naturaleza y hábiles indagando nuevas oportunidades y desarrollando contactos. Entre sus funciones destacan la de indagar sobre ideas, desarrollo o recursos que se encuentran fuera del grupo, son los mejores para establecer contactos externos y llevar a cabo cualquier negociación posterior.
- 2 El rol de coordinador, corresponde a personas que tienen una habilidad especial para conseguir que todos los miembros del equipo trabajen juntos para alcanzar un determinado objetivo. Su función se centra en dirigir a un equipo formado por gente con distintas habilidades y características personales.
3. El rol de cohesionador, corresponde a los miembros que más apoyan al equipo en sí, son muy flexibles y tienen gran capacidad para adaptarse a diferentes

situaciones y personas. Su función principal es la de prevenir que surjan problemas interpersonales entre los miembros del equipo.

Las principales habilidades con que debe contar un equipo de trabajo de alto rendimiento son:

❖ Interdependencia:

Interdependencia simétrica: Cuando los miembros de un equipo funcionan en cooperación, es decir, que trabajan juntos para conseguir un objetivo común que les beneficiará a todos.

- Interdependencia asimétrica: Este término se refiere a las relaciones que, en los sistemas mundiales, no son beneficiosas para todos. Se aprecian muy a menudo tales desequilibrios en las relaciones entre los países industrializados y los países en desarrollo.

❖ Empatía:

- Capacidad para comprender los sentimientos, razonamientos y motivaciones de los demás.
- Facultad para el entendimiento, comprensión o comunión afectiva con las personas.
- Habilidad para comprender que los demás pueden tener o tienen puntos de vista diferentes a los nuestros.

❖ Sinergia:

- El término sinergia se aplica a la acción de dos o más personas que producen un efecto distinto de la suma de tales acciones.
- Los equipos pueden rendir por arriba de sus insumos.

❖ Negociación

- Ganar-Ganar: para obtener beneficios ambas partes.
- Preparación y planeación: Definir cuál es el motivo de la negociación.
- Definición de las reglas básicas: Definir quién va a negociar, y en dónde.
- Aclaración y justificación: explicar, ampliar, aclarar, reforzar y justificar las demandas originales.

- Negociación: el toma y daca real de discutir a fondo un acuerdo.
- Conclusión e implantación: Formalizar el acuerdo y realizarlo.
- ❖ Solución de conflictos:
  - Para que un equipo de trabajo sea eficiente es indispensable que sus miembros estén perfectamente compenetrados. Partiendo de estas consideraciones resulta evidente que si surgen, tiene que tratar de atacarlos cuanto antes.
  - Todos los miembros del equipo, pero en especial el jefe, están obligados a velar porque exista armonía y un buen ambiente de trabajo, lo que reducirá considerablemente las posibilidades de enfrentamientos. Por ello, el jefe del equipo deberá preocuparse por:

Fomentar la comunicación y el trato personal, buscando que la relación entre los integrantes no sea meramente profesional.

Conocer de cerca a su gente, saber que piensan, cómo se sienten, qué les preocupa, y tratar de que se sientan a gusto.

Darle a su gente confianza, mostrarse cercano, que les puedan consultar sus preocupaciones. Detectar cambios de humor y tratar de ver que puede haber detrás.

Evitar situaciones injustas: diferencias significativas de carga de trabajo, diferencias de sueldo injustificables, etc.

### **Propuesta Metodológica para formar un equipo de trabajo**

Dentro de los lineamientos para formar equipos de trabajo, se establecen las siguientes acciones:

- a.- Identificada las personas que integrarán el equipo, se analizarán los perfiles de conocimientos, formación y experiencia de cada uno de ellos.
- b.- Se asignaran roles que permitan orientar adecuadamente el trabajo de los integrantes del equipo.
- c.- Constitución formal del equipo.

d.- Realizar reuniones de planeación.

e.- Implementar las acciones de trabajo en equipo.

f.- A través de la coordinación del equipo se realizarán cortes de resultados, para la evaluación y se elaborarán reportes informativos.

g.- De igual forma se atenderá el clima dentro del equipo y se estimulara la mejora en la relación de sus integrantes, además de incidir en el sentido de pertenencia de sus integrantes y la mejora continua en el trabajo en equipo.

h.- Al interior del equipo, se propiciará a través de la dirección el reconocimiento a los integrantes del mismo, en función de resultados de manera periódica.

### **Plan de acción**

Basados en el propósito de optimizar las actividades, mediante el trabajo colaborativo y multidisciplinario que tenga el propósito de mejorar el servicio otorgado, se deben proyectar varias acciones para lograr este propósito:

I.- Contar con el diagnóstico de la situación actual del trabajo en equipo de la Organización, para determinar la funcionalidad y el desarrollo de las actividades en equipo de las diferentes áreas.

II.- Identificación de las personas que integrarán los equipos. Esta actividad la realizará el titular de un área, informando a la Dirección.

Una vez informada la Dirección y conforme a la existencia de cuatro analistas dentro del área, se les asignarán tareas orientadas a generar ideas innovadoras con alta creatividad, asimismo la tarea de monitor-evaluador que tenga la capacidad de emitir juicios razonados para analizar problemas y evaluar ideas para emitir opiniones, de igual forma la función de especialistas en base a conocimientos técnicos

Para el personal secretarial existente se podrá asignar el rol de cohesión para apoyar las tareas, previniendo problemas interpersonales entre los miembros del

equipo. En cuanto al personal de apoyo, este realizará tareas de investigación de recursos dentro o fuera del área de trabajo, y la coordinación estará a cargo del Titular, para que con habilidad consiga que todos los miembros trabajen juntos para alcanzar sus objetivos trazados.

III.- Se establecerá un período de capacitación a los integrantes para informar sobre la metodología de funcionamiento de los equipos de trabajo de alto rendimiento respecto a la estructuración e impactos de los equipos de trabajo, así como de la metodología de implementación y evaluación de este trabajo multidisciplinario.

IV.- Constitución formal del equipo. Esta acción se llevará a cabo de manera formal a través del titular del área, en presencia del Director de la Organización, estableciendo los compromisos del equipo con el trabajo.

V.- Realización de reuniones para establecer la normatividad y objetivos específicos del equipo. Además de detectar, analizar y buscar soluciones a los asuntos, proyectos y problemas que se suscitan en las áreas de trabajo de la Organización, para crear conciencia de la calidad y productividad en los elementos de la misma, mediante la confrontación interactiva de experiencias y conocimientos.

Estas reuniones ordinarias serán presididas por el titular, determinando la existencia de un secretario de acuerdos, quien elaborará minutas y llevará registro de resultados, y se realizarán de manera quincenal. Habrá reuniones extraordinarias cuando se consideren necesarias.

VI.- Implementación de acciones acordadas por parte del equipo conformado para lograr la satisfacción plena del cliente por la adquisición de los servicios, mejorando a su vez la administración participativa con compromiso de trabajo, reducción de errores y mejora de la calidad, capacidad en la resolución de problemas, desarrollo de una actitud de prevención y mejora de la calidad de las relaciones interpersonales en el área.

Además de buscar la optimización del uso de los recursos tanto materiales como humanos, para abatir costos y buscar la mejora de los productos y servicios,

disminución de desperdicios en materiales y esfuerzos, revisión de procesos de servicios para su optimización, desarrollo de actividad en el equipo de trabajo e innovación en los procesos. Lo anterior a través de la conducción y supervisión del titular del área, mismo que hará las gestiones para la obtención de recursos necesarios.

VII.- Evaluación de las actividades y resultados del equipo de trabajo, de acuerdo a lineamientos establecidos,

A lo largo del proceso laboral es necesario evaluar cada una de las fases que lo integran y la labor del equipo de trabajo a fin de determinar cómo se ha desempeñado cada uno de sus miembros y prever las repercusiones que esto tendrá para la Organización.

La evaluación del rendimiento es una de las herramientas más útiles de que dispone la Organización para mantener la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas.

Los principales elementos a evaluar por el coordinador del equipo de trabajo son: la calidad de trabajo, el rendimiento de resultados, conocimiento y experiencia, iniciativa y cooperación, comportamiento y actitud y relaciones con terceros. Se pueden utilizar los métodos de escalas gráficas, formas narrativas o entrevistas de evaluación.

La Organización debe evaluar con regularidad el rendimiento del equipo de trabajo. La evaluación no deberá estar dirigida solamente para estimular o corregir a los integrantes, sino a detectar las posibles deficiencias y tomar medidas correctivas oportunas. Además, esto permite al equipo tener idea de cómo percibe la Organización su rendimiento.

Los criterios de evaluación deben ser muy claros para los integrantes, además el resultado de la evaluación se dará a conocer al responsable del equipo, para que a su vez se acuerden mejoras a introducir en el equipo para su seguimiento, previo conocimiento de éste último.

Aunque el trabajo en equipo es colectivo, es necesario discriminar, teniendo en cuenta el grado de implicación de cada uno de sus miembros, ya que no se puede considerar a todos por igual, no obstante esta diferenciación debe estar mediada y ser justa para evitar conflictos internos.

La dirección elaborara propuestas de reconocimientos por resultados del equipo de trabajo, como motivación para los integrantes del equipo.

VIII.- Planeación y ejecución de actividades de mejora del trabajo en equipo. Al tiempo de evaluar, genera la motivación ya que la relación se ve vitalizada por la participación y la mejora de la comunicación vertical y horizontal, estimula las relaciones horizontales, promueve el desarrollo personal y el liderazgo.

Esta Actividad se hará en conjunto por el equipo de trabajo.

El sistema de trabajo en equipo multidisciplinario permite crear sinergia entre los miembros de una organización, a orientarse hacia los objetivos de la misma sin contraponerse a los individuales, y determina a los integrantes de los equipos a pensar que el beneficio y desarrollo de la organización es el beneficio propio y el de la misma sociedad.

Por ello, es importante cambiar el concepto individualista del trabajo al de trabajo de autodesarrollo a través del esfuerzo de los equipos, esto se obtiene reedificando la dignidad del trabajo y del trabajador cualquiera que sea su puesto y su grado de especialización, ya que forma parte de un eslabón necesario para el funcionamiento del equipo.

La determinación de objetivos de trabajo permite prever en el largo y corto plazos, hacia dónde debe dirigirse la acción organizacional y establecer una expectativa de desempeño (individual y colectivo) que involucre a todas las personas que laboran en ellas. Aunque, lógicamente los objetivos pueden ser modificados como consecuencia de la necesaria adaptación a los cambios, no deben afectar la continuidad en el aseguramiento de la disponibilidad de medios necesarios.

Muy importante es dotar a la organización de una dosis (suficiente y balanceada) de pro actividad que le permita interactuar con el entorno en la búsqueda de

oportunidades en él identificando las posibles amenazas de las que debe resguardarse.

Como no existen fenómenos sin causas; los cambios organizacionales también las tienen, entre otras,

- Desequilibrios organizativos
- Ejecución de actividades inútiles
- Inadecuada ubicación y rendimiento de los recursos humanos
- Insuficiente comunicación
- Lentitud de decisiones
- Cambios de personal
- Fluctuaciones en demandas de producción o servicios.
- Insatisfacción del colectivo.
- Obsolescencia técnica o tecnológica

## **6. La motivación como herramienta de cambio y las ventajas de trabajar con un enfoque a procesos.**

Entre los diferentes estilos que con más frecuencia se ponen en práctica para producir cambios en las organizaciones, se encuentran:

- El cambio **participativo**
- El cambio **coercitivo**

El Cambio **participativo** es un estilo en el que “participan” activamente todos los involucrados, es decir la dirección o gerencia, los niveles intermedios y operativos de la organización. Se caracterizan por ser comúnmente procesos lentos y que evolucionan paso a paso, pero su efecto es duradero (sostenibles en el tiempo).

Los procesos de cambio en los que se aplica este estilo, tienen en cuenta una secuencia de acciones relacionadas con la preparación de las personas involucradas en él, por ejemplo:

- (1) Introducción de Nuevos Conocimientos.
- (2) Estímulo y desarrollo de la Actividad (forma de hacer) Adecuada.
- (3) Configuración del comportamiento Individual a través de la participación y establecimiento de los objetivos.
- (4) Participación (El colectivo acepta, se compromete e involucra con el cambio requerido). Los procesos de **cambio coercitivos**, se basan en decisiones impuestas desde la dirección o gerencia (liderazgo autoritario y centralizado) sin el compromiso, el convencimiento, ni la participación activa de los involucrados.  
  
Generalmente son procesos externos, rápidos e inestables cuyos efectos son muy cortos y generalmente, provocan el retorno al estado anterior.  
  
La secuencia de acciones que lleva implícitas estos procesos, son completamente inversas a las del estilo participativo.
- (5) Autoridad Impone al Colectivo las Decisiones.
- (6) La modificación hacia el comportamiento deseado se lleva a cabo mediante la coerción y generalmente es inestable y aparenial.
- (7) Las actividades muchas veces no son la mejor respuesta a las condiciones del entorno, sino a los deseos, expectativas e intenciones de “la autoridad”.
- (8) Pobre influencia en los conocimientos (Se desaprovecha la experiencia y el conocimiento de los miembros de la organización).

### **La motivación**

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Para fines de introducción, consideramos la motivación como un proceso mediante el cual se inicia, se sostiene y se direcciona una conducta para alcanzar un incentivo que satisface una necesidad importante en ese momento para el individuo.

Si bien es cierto, el modelo antes mencionado es el mismo para todas las personas, no así el resultado, ya que este variará indefinidamente, pues depende

de la manera como se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona con el tiempo), de las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona.

La motivación es un fenómeno altamente complejo. Definirla no es tarea sencilla cualquier definición que se adopte sería, en cierto modo, arbitraria.

Para entender en forma clara podemos señalar el siguiente esquema donde se explica el ciclo motivacional que tiene como objetivo entender porque se produce el quiebre del equilibrio interno del organismo.

El ciclo motivacional nace cuando surge una necesidad (conocida como la fuerza que origina el comportamiento), ésta produce el quiebre del equilibrio interno del organismo y provoca un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a comportarse de manera tal que pueda lograr descargar la tensión y desencadenar la inconformidad y el desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz el individuo satisfecerá la necesidad y retornara a su equilibrio

Cuando el individuo no logra satisfacer su necesidad se provoca la frustración o la compensación.

La frustración en el ciclo motivacional surge cuando la tensión causada por la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que bloquea la conducta motivada transformándose en una liberación mediante lo psicológico (agresividad, descontento, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, etc.). También puede ocurrir que esta tensión pueda ser compensada debido a la satisfacción de otras necesidades que logran reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no pudo satisfacerse.

Si bien se ha estudiado a las personas como personas, estas a la vez constituyen organizaciones, ya que poseen tendencia a la vida en sociedad. Ellas viven en organizaciones que cada día son más dinámicas y complejas, Es por esto que se da énfasis en esta segunda alternativa, es decir estudiar a las personas como

recursos dotados de habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales, pero ¿las organizaciones sacan el mejor provecho de las habilidades de sus empleados?. Para que esto ocurra el empleado debe sentirse estimulado a rendir su mayor capacidad, y para que este estímulo exista la empresa debe motivar. Ahora, ¿Las organizaciones pueden motivar a sus empleados?. Tal vez se podría decir que estas pueden lograr generar un ambiente de trabajo donde florezca la auto motivación.

### **¿Qué es la Motivación Laboral?**

La motivación laboral consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto rendimiento, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales.

Es por esto que, para que la organización produzca los resultados esperados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras y emplear los incentivos adecuados, de real interés de los subordinados, para obtener motivación.

Sin embargo trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado, esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa (Cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a la influencia de muchas variables).El Haz de diferencias, en cuanto a actitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son infinitos.

Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad total de su personal

En un análisis exhaustivo basado en los criterios de los especialistas que abordan el tema Frederick Taylor, Elton Mayo, Abram Maslow, Alderfer, Frederick Herzberg, Lewin & Tollman, Skinner, Diego González Serra, se puede apreciar como la motivación laboral ha sido extrapolada de la motivación humana, y en muchos casos sin hacer análisis profundos de definiciones y categorías que nos permitan verlas como algo que depende de la motivación humana pero presenta sus peculiaridades; pues el contexto en que se desarrolla es el laboral.

La motivación es un concepto crucial en el estudio de las organizaciones. Su relación con el rendimiento individual, la satisfacción y la productividad organizacional la ha convertido en tópico esencial del comportamiento Organizacional. Sin embargo, tanto la definición como la explicación del fenómeno cuentan con un amplio espectro de posibilidades.

Si complicado es definirla, más arduo es el intento de explicarla. Diversas teorías compiten por explicar el fenómeno de la motivación en el trabajo. Algunas podrían ser complementarias, otras son francamente irreconciliables. Algunas relacionan la motivación con un grupo determinado de variables, otras con variables diferentes. Algunas gozan del apoyo de la evidencia práctica, otras no han corrido con la misma suerte. Algunas nacieron de la especulación teórica, otras son hijas de la praxis.

Lo que se presenta a continuación es un resumen de las principales teorías sobre la motivación. La intención es mostrar la variedad y riqueza de los distintos enfoques. Son una mera orientación, que estimule las búsquedas más profundas.

#### La Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow)

La Jerarquía de Necesidades de Maslow, es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías: necesidades fisiológicas (tendientes a garantizar la existencia del individuo y la especie: hambre, sed, sueño, sexo...), necesidades de seguridad

(protección contra amenazas o riesgos, reales o imaginarios), necesidades sociales o de afiliación (pertenencia a grupos en los cuales la persona puede dar y recibir afecto), necesidades psicológicas o del ego (estimación propia y de otros) y necesidades de autorrealización (desarrollo pleno de la personalidad). Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de "pirámide", con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice.

El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden.

En el mundo laboral los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, por ejemplo; las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

Gráfica 3, Pirámide de Maslow



## Teoría X,Y (Douglas McGregor)

Los planteamientos de McGregor pretenden dar cuenta de los supuestos que subyacen en las acciones de los gerentes, y de las consecuencias de esas acciones sobre sus empleados. Todo gerente tiene un conjunto de suposiciones sobre el hombre y su relación con el trabajo, los cuales se ubican en un continuo cuyos extremos se conocen como Teoría X y Teoría Y. El primero de esos conjuntos de supuestos contienen una visión tradicionalista y pesimista del hombre y su relación con el trabajo.

Es la Teoría X, según la cual los trabajadores son flojos por naturaleza, trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo. En contraposición con lo anterior, hay otro conjunto de supuestos de contenido más optimista y humanista.

Es la Teoría Y, según la cual los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el trabajo gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

Ahora bien, todo gerente orienta sus acciones gerenciales según los supuestos que admiten como ciertos. Un gerente que se identifique con los postulados de la Teoría X tenderá a desarrollar una dirección autocrática: supervisará muy de cerca de los trabajadores, tratará de influir sobre su conducta a través de premios y castigos, les indicará en detalle lo que tienen que hacer y concentrará en sus propias manos la toma de decisiones.

Un gerente orientado por la Teoría Y, tenderá a desarrollar un estilo de dirección democrático o participativo: dará espacio para la autodirección y el autocontrol, ofrecerá oportunidades para que los individuos desarrollen sus potencialidades, y brindará autonomía a los trabajadores para que tomen decisiones sobre su trabajo.

En síntesis, cada gerente desarrollará un estilo de dirección que concuerda con los supuestos que tiene sobre el hombre y su relación con el trabajo. Lo más importante, sin embargo es la materialización de la profecía que se auto-cumple: los trabajadores reaccionarán en forma tal que ratificarán los supuestos iniciales. Así, el gerente parte de que los trabajadores tienen ciertas características los dirigen de acuerdo con esos supuestos los trabajadores se van a comportar como si esos supuestos fueran ciertos.

### La Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick Herbert)

La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como Teoría de los dos Factores o Teoría Bifactorial establece que los factores que generan insatisfacción en los trabajadores son de naturaleza totalmente diferente de los factores que producen satisfacción.

La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Por ser cualitativamente distintos, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere de incentivos diferentes. Por eso se puede hablar de dos tipos de factores que intervienen en la motivación en el trabajo. Los factores higiénicos o preventivos (salario, condiciones ambientales, mecanismos de supervisión, relaciones interpersonales y administración de la organización), evitan la insatisfacción pero no producen motivación ni satisfacción.

Los factores motivacionales (reconocimiento, sentimiento de logro, autonomía o responsabilidad, posibilidades de avance y trabajo producen satisfacción, a condición de que los factores higiénicos estén funcionando aceptablemente. De esta forma, si no están funcionando adecuadamente ninguno de los factores, el individuo se encontrará totalmente insatisfecho.

Si solamente funcionan los factores higiénicos, el trabajador no estará insatisfecho, pero tampoco estará motivado (especie de punto de indiferencia). Si

operan los factores motivacionales pero no los higiénicos, el trabajador estará insatisfecho (están bloqueados los efectos de los factores motivacionales). Sólo habrá motivación cuando ambas clase de factores estén funcionando adecuadamente.

#### La Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer)

La Teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia (E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcando las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo (equivalen las necesidades psicológicas de autoestima y a la autorrealización en el esquema maslowiano).

Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas (de Crecimiento, cuya fuente de satisfacción es absolutamente intrínseca). Aunque no hay una jerarquía rígida como la que establece Maslow, la energía que alimenta la conducta del individuo tiende a moverse, según Alderfer, desde las necesidades más concretas hacia las menos concretas (E-> R -> C), dándose el fenómeno de la satisfacción-proyección (se satisface una necesidad y se pasa a otra menos concreta).

Sin embargo, Alderfer incluye en su modelo la posibilidad del fenómeno de la frustración-regresión, el cual ocurre cuando es bloqueada la satisfacción de una necesidad menos concreta (de relación, por ejemplo) y el individuo retorna con más énfasis a la gratificación de una necesidad más concreta (de existencia, pongamos por caso). Otros dos eventos completan los postulados básicos de la Teoría ERC. Cuando un individuo ve frustrada la satisfacción de sus necesidades

de existencia (las más concretas), se dedica con más ahínco a la satisfacción de otra necesidad de esa misma categoría. Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

#### Teoría de las tres necesidades (David McClelland)

Es también conocida como Teoría de las tres necesidades, plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las necesidades fisiológicas y de seguridad en la jerarquía de Maslow), la conducta del individuo pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades: necesidades de afiliación (nAf), que implican el deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas; necesidades de logro (nLog), que incluyen el impulso de sobresalir, de alcanzar metas, de vencer obstáculos y tener éxito; y necesidades de poder (nPod), que implican el deseo de ejercer influencia sobre individuos y situaciones para hacer que ocurran ciertas cosas que de otra forma no ocurrirían.

Las tres motivaciones o necesidades operan simultáneamente, pero en un determinado momento una de ellas domina sobre las demás y la conducta del individuo se organiza en la búsqueda de la satisfacción de esa necesidad. La orientación hacia alguna de esas motivaciones es aprendida a través del contacto con agentes socializantes como la familia, la escuela, los medios de comunicación y otras organizaciones.

McClelland estableció que los realizadores excepcionales (personas de extraordinario rendimiento) se diferencian de los buenos realizadores (individuos de rendimiento satisfactorio solamente), porque tienen una altísima motivación al logro (más que por el nivel de conocimientos. Los trabajadores motivados por el logro buscan trabajos donde las metas sean de riesgo moderado, donde tengan responsabilidad por los resultados y donde puedan tener retroalimentación sobre su rendimiento.

McClelland estableció que hay una relación históricamente comprobable entre la cantidad de personas motivadas por el logro y el grado de desarrollo de las naciones. Finalmente, si una elevada motivación al logro es necesaria para tener ejecutantes excepcionales, para el ejercicio de la gerencia se necesita motivación para el poder, pues el papel del gerente no es el de ejecutar directamente las tareas, sino dirigir a otros para que las realicen y alcancen determinados objetivos.

La Teoría de las Expectativas (V. Vroom, E. Deci y L. Porter)

La Teoría de las Expectativas da cuenta de los factores que inciden en la motivación, por un lado, y de las variables que junto con la motivación afectan el rendimiento esperado de los trabajadores.

El rendimiento esperado de un trabajador es el producto de la combinación de tres variables: la motivación, la capacitación y la percepción del rol. La motivación, por su lado, depende del valor de la recompensa (Valencia) y de la probabilidad de obtenerla si se hace el esfuerzo adecuado. Esta probabilidad puede descomponerse en dos: la probabilidad de que el esfuerzo conduzca el resultado (Expectativa) y la probabilidad de que una vez obtenido el resultado se alcance la recompensa (Instrumentalidad). Así, la motivación es la cantidad de esfuerzo que el individuo está dispuesto a hacer para lograr sus metas organizacionales.

La motivación va a depender de cuanto valor le otorgue el individuo a la recompensa ofrecida (es decir, a la capacidad del incentivo para satisfacer sus necesidades dominantes) y de la probabilidad subjetiva (expectativa x instrumentalidad) que él perciba de que puede efectivamente alcanzar esa recompensa si logra las metas organizacionales. Una elevada motivación no basta para esperar un buen rendimiento (o sea, un logro satisfactorio de las metas organizacionales).

Dos factores adicionales entran en juego. Uno de ellos es la capacitación, (vale decir, las habilidades para desempeñarse eficientemente en su cargo actual). El otro es la percepción del rol (esto es, el grado de correspondencia entre lo que el individuo piensa que debe hacer y lo que su supervisor, que es quien mide su

rendimiento, espera de él). De suerte que un alto valor de la recompensa y una alta probabilidad percibida de que puede obtenerla produce en el trabajador una alta motivación, que combinada con una buena capacitación y un acertado conocimiento de su rol, generaría un elevado rendimiento esperado. Un bajo valor de cualquiera de estas variables produce un sensible descenso en el rendimiento esperado.

### La Teoría de la Equidad (J. Stacey Adams)

La Teoría de la Equidad pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias.

En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos Aportes (A) en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de Resultados (R) (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

Si denominamos  $R_p$  y  $A_p$  a los resultados y aportes propios, y  $R_{pr}$  y  $A_{pr}$  a los resultados aportes del referente, se pueden dar las comparaciones siguientes: Si  $(R_p/A_p) = (R_{pr}/A_{pr})$  hay sensación de equidad, pues la relación entre los resultados y los aportes propios es equivalente a la relación entre resultados y aportes del referente. En tal situación el individuo se siente motivado hacia una conducta de elevado rendimiento.

Si  $(R_p/A_p) < (R_{pr}/A_{pr})$  hay sensación de inequidad pues se siente sub-retribuido. En tal caso, el individuo ve disminuida su motivación y desarrolla conductas compensatorias (por lo general disminuyendo sus aportes o incrementando sus resultados por cualquier vía).

Por último, si  $(R_p/A_p) > (R_{pr}/A_{pr})$  el individuo puede desarrollar cierto sentimiento de culpa e igualmente asume conductas para restablecer la equidad (por lo general, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados). Además de alterar los aportes y/o los resultados propios, las personas pueden desarrollar otras conductas para restituir la equidad: pueden modificar los aportes del referente, modificar los resultados del referente, cambiar el referente o cambiar la situación.

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio).

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva (E. Deci, R. Ryan y R. de Charm)

La Teoría de la Evaluación Cognoscitiva busca determinar la influencia de las recompensas sobre la motivación intrínseca. Básicamente plantea que cuando una persona realiza una actividad impulsado por motivación intrínseca y recibe alguna recompensa (motivador extrínseco) esto provoca una disminución de la motivación intrínseca inicial.

La explicación más común del fenómeno señala que al agregar compensaciones externas (recompensas), el individuo empieza a percibir que su conducta es controlada desde afuera, por otros (los otorgantes de la recompensa). Esto afecta negativamente su autodeterminación y resiente su motivación intrínseca. Se ha descubierto, sin embargo, que no todas las recompensas tienen el mismo efecto sobre la motivación intrínseca. Las recompensas tangibles (dinero o cualquier otro premio material, por ejemplo) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas intangibles (un elogio, verbigracia) no la afectan.

Por otro lado, las recompensas esperadas (anunciadas con antelación) disminuyen la motivación intrínseca, mientras que las recompensas inesperadas no la afectan. Así, una recompensa tangible y esperada afecta fuertemente la

motivación intrínseca. Una recompensa intangible e inesperada no la afectaría. De tal forma que la relación entre recompensas externas y motivación intrínseca no es tan lineal como en un principio se creyó.

Otro par de factores suministra una idea más clara de esta relación, Toda recompensa tiene dos efectos: un efecto controlador de la conducta (moldea el comportamiento en la dirección deseada por el otorgante de la recompensa, afectando así la autodeterminación del individuo) y un efecto informativo sobre su competencia (le comunica a la persona su nivel de habilidad para la realización de la tarea).

Si una recompensa tiene un efecto poco controlador (promueve la autodeterminación) hace que la motivación intrínseca aumente. Esto no ocurre si la recompensa tiene un alto efecto controlador (niega la autodeterminación). Por otro lado, si la información hace que el individuo se perciba como muy competente, se estimula la motivación intrínseca. Lo contrario ocurre si la información hace énfasis en las fallas y transmite una idea de baja competencia.

#### Teoría del establecimiento de metas (Edwin Locke)

Esta teoría destaca el papel motivador de las metas específicas en el comportamiento del individuo. Una meta es cualquier cosa que un individuo se esfuerce por alcanzar.

En igualdad de las demás condiciones (capacidad, conocimiento de la tarea, atractivo de las recompensas, disponibilidad de recursos), un trabajador con metas claras tendrá un mejor rendimiento que otro que no las tenga o cuyas metas sean difusas.

Para que las metas puedan obrar como incentivos de la motivación deben tener cierto grado de dificultad (metas con muy baja o demasiada dificultad no operan como motivadoras), deben ser específicas (señalar clara y precisamente qué es lo que se desea lograr). Las metas específicas y difíciles despiertan deseos de alcanzarla (intensidad de la motivación), orientan la conducta en un

determinado sentido (dirección) y estimulan la persistencia a lo largo del tiempo, hasta que se logra la meta. Además, tiene que haber retroalimentación, es decir, el individuo debe tener la posibilidad de conocer sus progresos en su camino a la meta.

Pero no basta con metas específicas y desafiantes, y con la posibilidad de retroalimentación. La influencia de esas metas sobre el rendimiento esta moderado por otros factores: el compromiso con la meta (grado de aceptación, ya sea porque el individuo participó en su fijación o porque quien la asignó es percibida como creíble y digna de confianza), la eficacia personal (vale decir, la percepción que tenga el individuo sobre su propia capacidad para alcanzar la meta), el tipo de tareas (las metas grupales generan menos entusiasmo porque los resultados no dependen del individuo solamente sino de la actuación de otros que él no controla) y la cultura nacional (el tipo de valores y motivaciones estimulados por la cultura de la sociedad).

### **Ventajas de trabajar con enfoque a procesos.**

### **Los modelos de madurez y de capacidad (CMMs)**

Este modelo es útil en la investigación, para ayudar a las organizaciones a desarrollar y a mantener productos y servicios de calidad, y en las que una organización puede enfocarse para mejorar su actividad productiva.

La Figura 1.1 ilustra las tres dimensiones críticas sobre las cuales típicamente se concentran las organizaciones: las personas, los métodos y procedimientos, y las herramientas y equipamiento.

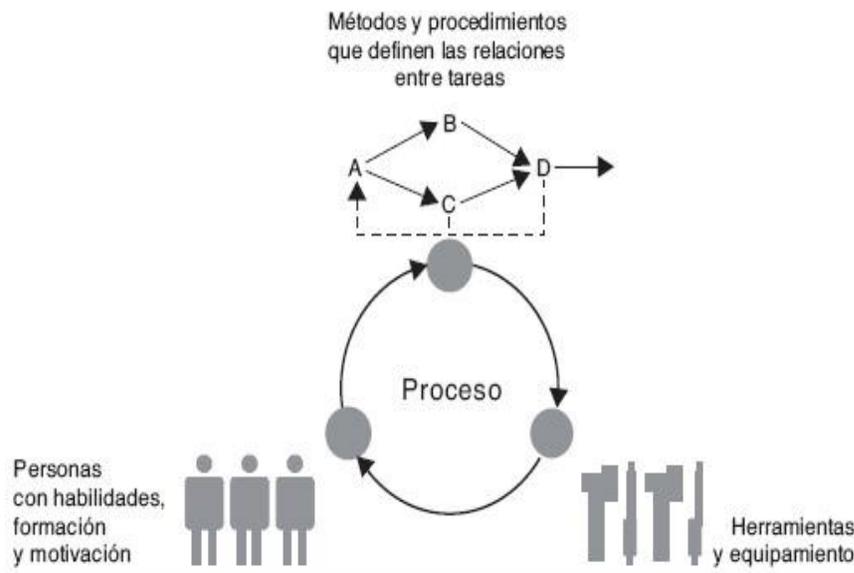


Figura 1.1. Las tres dimensiones críticas

Pero, ¿qué es lo que sustenta todo el conjunto? “Los procesos utilizados en la organización”. Éstos permiten alinear el modo de operar de la organización, evolucionar e incorporar los conocimientos de cómo hacer mejor las cosas.

Los procesos permiten también explotar mejor los recursos y comprender las tendencias de su actividad.

Esto no quiere decir que las personas y la tecnología no sean importantes.

Vivimos en un mundo donde la tecnología cambia de orden de magnitud cada diez años. Análogamente, las personas trabajan normalmente para varias organizaciones a lo largo de su vida profesional. Un enfoque centrado en procesos proporciona la infraestructura necesaria para hacer frente a este mundo en constante evolución, maximizar la productividad de las personas y utilizar la tecnología con el fin de ser más competitivo.

La industria ha reconocido desde hace tiempo la importancia de la eficiencia y de la eficacia de los procesos. Hoy en día, muchas de las organizaciones industriales y de las empresas del sector de servicios reconocen la importancia de los procesos de calidad.

El proceso ayuda a los miembros de una organización a alcanzar los objetivos estratégicos ayudándoles a trabajar más inteligentemente, no más duro, y de un modo más consistente. Los procesos eficaces también proporcionan un medio para introducir y utilizar nuevas tecnologías de forma que permitan responder mejor a los objetivos estratégicos de la organización.

En la década de los 30, Walter Shewhart comenzó a trabajar en la mejora de procesos introduciendo los principios del control estadístico de la calidad [Shewhart 1931]. Estos principios fueron refinados por W. Edwards Deming [Deming 1986], Phillip Crosby [Crosby 1979] y Joseph Juran [Juran 1988]. Watts Humphrey, Ron Radice y otros los ampliaron y comenzaron a aplicarlos al software en su trabajo en IBM y en el SEI [Humphrey 1989]. El libro de Humphrey, *Managing the Software Process*, describe los principios y conceptos básicos en los cuales se basan muchos de los modelos de madurez y de capacidad (CMMs).

Tomado la premisa de la gestión de proceso, “la calidad de un sistema o de un producto está muy influenciada por la calidad del proceso empleado para desarrollarlo y para mantenerlo”, y definen los CMMs que lo reflejan. La adhesión a este principio se encuentra en el seno de los movimientos de calidad de todo el mundo, como lo muestra la ISO/IEC (International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission) en su conjunto de estándares.

De este modo el lograr la motivación para que el personal de la organización participe en los equipos de trabajo de sus aéreas o en los equipos de alto rendimiento propicia una mejor comprensión de los sistemas de gestión de la Calidad basados en procesos y a su vez permiten la transición gradual del trabajo basado en funciones hacia el trabajo fincado en procesos.

Se mejora la elaboración de productos y de los servicios al realizar el trabajo en Equipo con enfoque a sus actividades en los procesos.

El cambio de la forma de ejecutar procesos y otros medios estructurales como los sistemas de información y de organización da a la organización ventajas competitivas.

## **7. Discusión**

Como producto del diagnóstico situacional de las organizaciones o empresas y para fortalecer el rendimiento de sus actividades cotidianas, por la importancia de la suma de esfuerzos y la concurrencia de personas con habilidades y capacidades multidisciplinarias, el trabajo en equipo se convierte en mucho más que un estilo de dirigir y se, traduce en una filosofía de vida laboral de las personas.

A partir de este concepto, es posible inferir que la conformación e implementación de trabajo en equipo orientado al alto rendimiento, es necesario por su importancia normativa ya que los equipos satisfacen necesidades de orden superior por la motivación, sentimientos de pertenencia y autoeficacia, además de mayor compromiso por la Organización, la iniciativa de aportar ideas, una mayor productividad, mejores resultados, fortaleciendo la comunicación entre los integrantes de la dirigencia, por lo cual su implementación en áreas específicas de trabajo se hace necesaria, para que con los resultados obtenidos de su ejecución sirva de modelo para multiplicar su aplicación al resto de la estructura organizacional.

El avance mostrado hoy en día por las organizaciones líderes, implica dejar en el pasado la inflexibilidad al cambio, por lo que ahora se busca el desarrollo de organizaciones inteligentes que utilicen el conocimiento para desarrollar estructuras y recursos humanos capacitados con una alta responsiva, es decir, que reaccionen con rapidez a sugerencias e influencias de aprendizaje, siendo necesario para ello el énfasis en el trabajo de alto rendimiento, el empoderamiento individual, vinculación de la información, apertura, experimentación (aprender de los errores), y creatividad.

De esta manera se tiene la viabilidad de generar nuevas conductas hacia los demás integrantes de la organización, y poder eliminar la resistencia al cambio y de ahí partir hacia las modificaciones organizacionales en el corto y largo plazo, es decir que con una clara visión de desarrollo, se pueden modificar la rigidez normativa y la débil cultura laboral.

El cambio de la forma de ejecutar procesos y otros medios estructurales como los sistemas de información y de organización, debe estar orientado a la satisfacción del cliente y a convertir las actividades que se realizan, cumpliendo una función en actividades que estén enmarcadas dentro de procesos más eficaces y eficientes.

Tomando como referente lo anterior, las organizaciones deben considerar el ejecutar nuevas acciones al interior de la misma, orientarse hacia los clientes internos y externos, pensar de una nueva forma los procesos fundamentales que conducen a mejoras en tiempo de ciclo y en la productividad, en una reorganización estructural, que divide la jerarquía del trabajo funcional en equipos multifuncionales además de nuevos sistemas de información y medición, usando los nuevos avances tecnológicos para conducir una mejor distribución de datos y de la toma de decisiones.

Las organizaciones con estructuras multifuncionales, proporcionan mejor coordinación integración de trabajo, tiempos de respuesta más breves y controles de costos más sencillos. Este último tipo de organización ofrece así mismo niveles más elevados de creatividad de los empleados y de satisfacción en el empleo.

## **8. Conclusiones**

-Muchas organizaciones se basan en los recursos humanos, las materias primas, los materiales y los recursos financieros cuando trabajan en la administración o gestión de ella, pero no valoran ni tienen en cuenta los procesos, se debe de

aprovechar las oportunidades que nos brinda esta variante como una verdadera ventaja competitiva para la organización.

-Debemos reflexionar sobre las limitaciones que tiene la utilización de los diseños organizacionales tradicionales de trabajo basado en funciones, así como la importancia y los beneficios que nos brinda el enfoque basado en procesos y el realizar las actividades cotidianas en un trabajo en equipo. La gestión basada en procesos concibe a la organización como un sistema que interrelaciona varios subsistemas que son los procesos que la conforman, esto permite, la posibilidad de identificar los procesos y analizarlos para de esta manera poder valorar los que deben ser perfeccionados garantizando una proyección y un desempeño más eficaz y más eficiente.

-Importancia trascendental y decisiva, lo constituye la participación de todos los trabajadores de la organización en la definición y análisis de los procesos, su enfoque, gestión y demás elementos que planteo en este trabajo. Para nuestros directivos, técnicos y trabajadores en general es muy importante que estos conceptos formen parte de su cultura para que de manera conjunta se puedan acometer en las organizaciones a las cuales pertenecen, la aplicación de los mismos para alcanzar resultados superiores de trabajo, disminuir los costos e incrementar la **satisfacción laboral** elemento de suma importancia para la motivación de los trabajadores sin la cual la inclinación adecuada hacia el trabajo no sería posible.

-Las necesidades que más prevalecen en los trabajadores son la seguridad, necesidades crecientes de desarrollo y de superación profesional, las cuales inciden con los aspectos de la motivación. Se debe trabajar sobre la base de una adecuada motivación, teniendo en cuenta que los factores motivacionales que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales, tales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el reconocimiento, el estatus y el sentimiento de utilidad.

- “Para lograr este propósito se tiene que tomar como base el análisis del comportamiento actual y en donde se detecten y presenten resistencias al cambio se deben plantear estrategias de negociación y poder así tomar las acciones

correspondientes para implementar la mejora e instituir los controles necesarios para asegurar los nuevos niveles de desempeño en los EAR, pero ya con un enfoque a procesos”.

Y ya por último: *“La composición de equipos de trabajo de alto rendimiento (EAR) para determinadas actividades en conjunto conforma una muy buena estrategia que se pudiera emplear, en vista del éxito que han tenido las industrias y organizaciones que se han enfocado a este aspecto”.*

## **9. Bibliografía**

- 1) Alhama, R., Alonso, F., & Martínez, T. (2005). Dimensión social de la empresa. Ciudad de la Habana: Ciencias Sociales.
- 2) Arrieta Batista, Daylín: S.O.S...Motivación. Trabajo de Diploma. Santiago de Cuba: Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas; 2000.
- 3) Burns, Tom. “The Comparative Study of Organizations.”, ed. Víctor H Vroom. Pittsburg: University of Pittsburg Press. (1967)
- 4) Dávila Solares José Rubén. Material didáctico del Diplomado para la Calidad y su Gestión en el Área de Salud. Facultad de Química. UNAM. 2010.
- 5) Dervy, Jiménez Silva. Trabajar con el Equipo Líder. Ed. Trillas 2007.
- 6) Donaldson, Lex. In defense of Organizational Theory: A Reply to the Critics. Cambridge: Cambridge University Press. (1985).
- 7) Fernández, C. Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Ed. Trillas. 2ª. Edición. 2009.
- 8) Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2001). Las Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos) (10ma ed.). Santiago de Chile: Mc Graw Hill Editores
- 9) Goleman, Daniel. Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press. EUA 2002.

- 10) Hage, Jerald, "An Axiomatic Theory of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 10, 289-320. (1985).
- 11) Hall, H. Richard. *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*. Ed. Prentice Hall. Sexta Ed. 2003.
- 12) Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional* (7ª ed.). México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- 13) Harrison, J. Richard and Glenn R. Carroll, "Keeping the faith: A model of Cultural Transmission in Formal Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 36, 552-92. ((1991).
- 14) Huerta, M. Juan J., Rodríguez, C. Gerardo I. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Ed. Pearson. Prentice Hall. 2006.
- 15) Kast, F. & Rosenzweig, J. (1996), *Administración en las organizaciones (Enfoque de Sistemas y de Contingencia)* (4ª ed.). México: Editorial Trillas
- 16) Kasuga, Y. Linda. *Círculos de Calidad*. Editorial Grad. México. 2005.
- 17) Lowenthal N. Jeffrey. *Reingeniería de la Organización*. Ed. Panorama. 1ª. Edición. 1995.
- 18) McGregor, D. (2001). *El factor humano en la empresa*, Colección Gerencia Empresarial. Caracas: Ediciones Deusto
- 19) Merton, Robert K. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe, IL: Free Press. (1957).
- 20) Pérez, Airelav: *Caracterización de la motivación y los estilos de dirección en las directoras de los círculos infantiles de Bayamo*. Trabajo de Diploma . Santiago de Cuba; Facultad de Ciencias Sociales y Humanística, 2000.
- 21) Quiroga, L. Gustavo. *Organización y Métodos en la Administración Pública*. Ed. Trillas. 2ª. Edición. 2009.
- 22) Reeve, J. (2002). *Motivación y emoción* (3ª ed.) México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana
- 23) Rigby, Darrel. "The Secret History of Process Reengineering." *Planning Review* (March-April 1993):24.
- 24) Robins, S. (2004), *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

- 25) Rodríguez Estrada, Mauro Rodríguez: Motivación al trabajo. México, Santafé de Bogotá: Editorial El Manual, 2000.
- 26) Rul-lán Buades, Gaspar: Administración de Recursos Humanos. Publicaciones ETEA (2da Edición), 2000.
- 27) Stinchcombe, Arthur L., "Bureaucratic and Craft Administration of Productions.", *Administrative Science Quarterly*, 4,168-87. (1959).
- 28) Thomas, K. (2001), *Motivación y plenitud 8 horas al día*, México, D.F.: Editorial Grijalbo.
- 29) Vaughan, Diane, *Controlling Unlawful Organizational Behavior: Social Structure and Corporate Misconduct*. Chicago: University of Chicago Press. (1983).
- 30) Vroom, V. y Deci, E (comp.) (1999), *Motivación y alta dirección*, Editorial Trillas, México, D.F.: Editorial Trillas
- 31) Watts S.Humphrey, *Managing the Software Process*, SEI SERIES IN SOFTWARE ENGINEERING1989.
- 32) Woodward, Joan. *Management and Technology*, London: Her Majesty's Stationery Office. *Industrial Organizations*. London: Oxford University Press. (1965).

#### Referencias electrónicas

- 1) Campos, Z del C. (2003 mayo 13). El enfoque basado en procesos. *Tecnología Aplicada a la Calidad S. A. de C. V.*, México.decalidad. com. (Consultado el 2 de enero de 2011)
- 2) Diez consejos para aprovechar las sinergias del trabajo en equipo. Disponible: [www.trabajemosenequipo.com](http://www.trabajemosenequipo.com). [consultado el 15 diciembre de 2010]
- 3) Software ISO 9001 Calidad Aplicación Web Líder en la Gestión Integral de Normas ISO.[www.ISOTools.com.mx](http://www.ISOTools.com.mx) Consultado (4 enero de 2011).
- 4) Software para calidad. Software de gestión de calidad Control y gestión de calidad. [www.wilsoft-la.com](http://www.wilsoft-la.com). Consultado (4 enero de 2011).
- 5) Yanet de la Torre Batista. La motivación laboral y sus retos en la actualidad. [ytorre@fh.uho.edu.cu](mailto:ytorre@fh.uho.edu.cu), (Consultado el 3 de enero de 2011).