



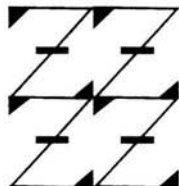
# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ZARAGOZA

ESTUDIO DE LA TENDENCIA DE ARMONIZACION EN EL  
DEPARTAMENTO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.

TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
QUIMICO FARMACEUTICO BIOLOGO  
P R E S E N T A :  
OLIVIA HERNANDEZ UTRILLA

UNAM  
FES  
ZARAGOZA



LO HUMANO EJE  
DE NUESTRA REFLEXION

MEXICO,

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## AGRADECIMIENTOS

PA. Sergio De La Fuente Lira.

A mi esposo y compañero, por su paciencia, sabiduría, fortaleza y por la enorme ayuda y apoyo que me ha prestado, porque juntos hemos superado innumerables obstáculos y por alentarme a culminar este proyecto.

Sabes que puedes contar conmigo cuando lo necesites.

Eres el motor de mi vida. Te Amo, nunca lo olvides.

ING. Absalón Hernández Solís.

SRA. María Guadalupe del Pilar Utrilla Guzmán.

A mis padres, por sus incansables esfuerzos que me han guiado y enseñado a mirar más alto, por su fe y creer siempre en mí y a pesar del tiempo, nunca dudaron en la culminación de este proyecto.

Gracias por su apoyo y a su cariño incondicional.

QFB. Raúl Hernández Utrilla.

A mi hermano, por haberme ayudado de mil maneras, alentándome a continuar y por brindarme su apoyo y sus consejos.

Soy afortunada al contar contigo.

QFB. Felipe Pérez Cortés.

A mi amigo, por involucrarse tanto en este proyecto, por su fe incansable, su generosidad y su invaluable ayuda.

No tengo palabras para expresar la gratitud que siento por contar con un amigo de verdad.

QFB. Olivia Hernández Utrilla.

## ÍNDICE

1.0	Introducción .....	1
2.0	Planteamiento del problema .....	6
3.0	Objetivos .....	8
4.0	Metodología .....	9
5.0	Elementos que influyen en la conducta de los individuos en una organización .....	10
5.1	Generalidades .....	12
5.2	Motivación .....	13
5.3	Comunicación .....	15
5.4	Teorías motivacionales .....	18
5.4.1	Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow .....	18
5.4.2	Teoría bifactorial de Herzberg .....	20
5.4.3	Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer ..	22
5.4.4	Teoría de las tres necesidades de McClelland .....	23
5.5	Modelos de comportamiento .....	24
5.5.1	Modelo de Stacy Adams .....	24
5.5.2	Modelo de B.F. Skinner .....	25
5.6	Estudio del comportamiento humano del "QFB" .....	27
5.7	Técnicas para mejorar las relaciones humanas .....	29
5.8	Sugerencias y nuevas técnicas relativas al factor humano en las empresas .....	31
5.8.1	Evaluación del desempeño .....	34
5.8.2	Incentivos .....	38
5.8.3	Desarrollo del personal .....	39
5.8.4	Autoestima .....	40
5.9	Actitudes que debe adoptar el profesional "QFB" .....	42
6.0	Aseguramiento de Calidad .....	44
7.0	Manual con recomendaciones que ayuden a mejorar en lo posible la armonización en una organización Químico Farmacéutica .....	54
8.0	Discusión de resultados y conclusiones .....	68
9.0	Bibliografía .....	70

## 1.0 INTRODUCCIÓN

El establecimiento de la Industria Químico-Farmacéutica dentro del concepto de Aseguramiento de Calidad acorde a estándares internacionales de calidad deben incluir aspectos como: organización, personal, documentación, instalaciones, equipamiento, control del proceso de fabricación, almacenaje, distribución, disposición y auditorias.

El elemento primordial en la operación de un laboratorio farmacéutico, dedicado al proceso de medicamentos y productos biológicos para uso humano, es la calidad de sus productos los cuáles deben satisfacer las necesidades o requisitos del consumidor.

La calidad se ha convertido en una necesidad esencial para alcanzar nuevos mercados, mantenerse en ellos o competir, en condiciones en que vivimos. La calidad no es un concepto aislado ni se logra de un día para otro, descansa en fuertes valores culturales, para lograrla, la participación del ser humano es fundamental.<sup>1</sup>

Debe ser requisito que los individuos involucrados en el proceso en la Industria Químico-Farmacéutica tengan confianza en sí mismos, estén abiertos y receptivos al cambio y quieran ser siempre los mejores en la actividad que realizan. Para disminuir la posibilidad de tener confusiones, errores o defectos; y así producir medicamentos seguros, puros, efectivos y estables, es decir; con alta calidad. Se deben tomar medidas preventivas como la verificación de la secuencia correcta de las operaciones, el empleo adecuado de procedimientos escritos, la adecuación y comprobación de estándares y especificaciones de materias primas, materiales de empaque, productos en proceso y productos terminados, el establecimiento en sistemas de control eficientes, el almacenamiento en condiciones adecuadas, la supervisión, la doble verificación, la conciencia, la capacitación, la participación

activa, la sensibilización, las actitudes responsables, el compromiso, la comunicación, el conocimiento de nuestra función y responsabilidad, el adecuado clima laboral, en el cuál debe prevalecer el trato amable entre las diferentes personas de las distintas áreas. <sup>1</sup>

A cada individuo debe ser necesario destacarle la importancia de su función, su desempeño, sus actitudes y su participación como miembro de un equipo de trabajo que tiene clara la importancia de la calidad de medicamentos. Con esta sensibilización y con actitudes proactivas podrá contribuir en el proceso de desarrollo permanente de su área de trabajo. La reflexión sobre las ventajas que se obtienen al “hacer las cosas bien” dentro de un marco de cooperación, motivación, trabajo en equipo y mejora permanente, debe impulsar al individuo a lograr sus conclusiones sobre las actitudes positivas, tanto para él como para la empresa y que deberá mantener en su centro de trabajo. <sup>2</sup>

Conjuntado todo lo anterior dentro de la organización se determina un orden para establecer armonía en las partes que integran la estructura del sistema de calidad óptimo, en el proceso de manufactura de medicamentos. <sup>2</sup>

El sistema de calidad nos ayuda a evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los reglamentos y los propios de la organización, se enfatiza la importancia de la comprensión y cumplimiento de requisitos, la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso y la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas. <sup>3</sup>

Estos sistemas de calidad se miden con controles, regidos por regulaciones tanto nacionales como internacionales, reglamentos y políticas de la propia

organización; los cuales indican parámetros a cumplir para asegurar la calidad de los medicamentos.<sup>3</sup>

En la Industria Químico-Farmacéutica el departamento de Aseguramiento de Calidad es el que tiene la responsabilidad de asegurar que los productos farmacéuticos dedicados al proceso de medicamentos y productos biológicos, para uso humano; cumplan con los requisitos de calidad especificados, tener el seguimiento en verificaciones, seguimiento permanente del estado de los procedimientos, los métodos, las condiciones de ejecución, los procesos, los productos y servicios, así como el análisis de los registros en relación a las referencias establecidas durante su diseño.<sup>4</sup>

Aseguramiento de Calidad esta involucrada en todas las áreas que intervienen directa o indirectamente durante el proceso de manufactura de medicamentos cada una de ellas, debe de cumplir las regulaciones, procedimientos y políticas propias de la empresa y ejecutar las actividades pertinentes, las cuales están relacionadas directa o indirectamente unas con otras, por lo cual es necesario e indispensable integrar el elemento humano para el máximo aprovechamiento de su eficacia mediante la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre todo el personal, planear, organizar, dirigir y controlar no pueden existir sin seres humanos.<sup>2</sup>

**La concepción de las relaciones humanas es la que se considera como “el conjunto de métodos y técnicas idóneas para crear buenas relaciones entre todas las personas que se desarrollan profesionalmente dentro de una empresa y que tienen como objetivo fundamental el elevar la dignidad de los**

**individuos, el reconocimiento de su trabajo y la consecución de la íntima colaboración entre ellos".** <sup>5</sup>

Organizar la cooperación dentro de la empresa, necesita de personas capacitadas que puedan diseminar dentro de su trabajo conocimientos suficientes para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y que se hagan con la menor resistencia posible, es decir; obteniendo la cooperación de aquellas personas que han sido llamadas a realizar efectivamente su tarea.

No se puede confinar relaciones humanas a un área específica de la empresa, sino que tenemos que diseminarlas por toda ella, para lograr que las tareas se lleven a cabo de la manera más económica y conveniente.

El relacionarse adecuadamente con las personas es un arte y no una ciencia.

Las relaciones humanas juegan un papel predominante para el buen funcionamiento de cualquier empresa. En ellas es necesaria la intervención de la voluntad de todos y cada uno de los miembros del grupo, pero nunca en forma individual y desordenada, porque ello entrañaría la dispersión de las fuerzas puestas en acción. <sup>6</sup>

Paralelamente a las relaciones humanas es necesario aplicar al proceso, la comunicación; para conducir información y comprensión de una persona a otra. Estableciendo "algo en común", teniendo la idea o una actitud en común. <sup>7</sup>

La comunicación es una interrelación establecida a través de las palabras: escritas, orales o a través de medios similares; es el intercambio de información. Para lograr una coordinación efectiva, es necesario tener una buena comunicación, además de su control. Por tal motivo, se debe considerar la importancia de la comunicación, para conducir información dentro de una empresa. <sup>5</sup>



Para poder señalar los hechos en forma constructiva, veraz y conformada al propósito que induce a la información, antes que se deformen los hechos por ignorancia o para fines propios. La comunicación es una de las herramientas de trabajo más importantes, pues por medio de ella, este puede determinar la calidad y el clima de las relaciones humanas que imperen dentro del área de trabajo para alcanzar los objetivos fijados.

Fundamentalmente, toda comunicación tiene por objetivo hacer que otra persona sepa y entienda:

- Que debe ejecutar eficazmente su trabajo.
- Que debe cooperar con otros y obtener, para sí mismo, la satisfacción de haber cumplido.

La primera se refiere a la habilidad para efectuar el trabajo, mientras que la segunda a la voluntad de hacerlo.<sup>5</sup>

La comunicación estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo, porque mediante ella los miembros de un grupo laboral pueden saber lo que cada uno está haciendo, así como lo que piensa de su grupo y su trabajo.

Frecuentemente durante el proceso de comunicación aparecen obstáculos denominados barreras, que es necesario evitar, para que ésta sea efectiva.

Las barreras que se presentan y modifican la información son ocasionadas la mayoría de las veces por diferencias culturales, de habilidad, de conocimientos, etc., y por situaciones emocionales o resistencias naturales del ser humano al cambio.

Lo más difícil en la comunicación es darse cuenta de que hablar no es necesariamente comunicación.<sup>8</sup>

No es comunicación hasta que alguien escucha, entiende y actúa sobre ello.

## 2.0 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de una organización Químico-Farmacéutica se presentan problemas de toda índole, entre las diferentes áreas que conforman a Aseguramiento de Calidad, lo cual conduce al deterioro de las relaciones humanas y de comunicación entre los departamentos; debido a prejuicios arraigados y a diferencias de personalidad siendo causa de que surjan relaciones improductivas; lo cual se ve reflejado en el logro de los objetivos planteados y en la satisfacción de los clientes externos e internos del mismo departamento, independientemente de la jerarquía que tengan los diferentes miembros que la conforman.

Esto nos enfrenta a problemas interdepartamentales que no solo son complicados, si no que además no se les ha prestado la atención necesaria, provocando que la productividad sea mas lenta debido al mal desempeño en las funciones, falta de participación al trabajar en equipo, realizar el trabajo por duplicado, malas interpretaciones, desacuerdos, roces, etc., lo cual dificulta el fomentar departamentos dinámicos, que cuenten con la confianza en sí mismos y que tengan grandes aspiraciones, para obtener el éxito en las metas trazadas como organización.

Independientemente de que exista capacitación continua, mucho depende de la actitud, motivación, cooperación, percepción, aprendizaje, manejo adecuado del lenguaje, etc., aumentando así la desarmonización entre los miembros de la organización. La misma organización no aprovecha la integración del elemento humano para satisfacer necesidades y mantener relaciones satisfactorias entre todo el personal.

No es clara la conceptualización de las relaciones humanas para la organización ya que no es considerada para crear buenas relaciones entre todos los que pertenecen a una empresa y no cumplen con el objetivo fundamental para elevar y reconocer la dignidad de los individuos y la colaboración entre ellos, haciendo más difícil el intercambio de ideas, opiniones y actitudes. Frecuentemente aparecen obstáculos, llamadas barreras. Estas barreras se presentan y modifican la información, ocasionada la mayoría de las veces por diferencias culturales, de habilidad, de conocimientos, etc., y por situaciones emocionales o resistencias al cambio. Estos problemas aumentan si tomamos en cuenta que cada individuo tiene su propia personalidad, prejuicios arraigados, falta de respeto a la autoridad, inseguridad, baja autoestima, problemas personales sin resolver, insatisfacción profesional, etc., lo cuál nos lleva a baja productividad.

Los miembros de la empresa frecuentemente no se escuchan, no se entienden y no actúan para mejorar esta situación.

Por lo que, en el presente proyecto al complementar adecuadamente las herramientas necesarias de relaciones humanas y comunicación, y en la medida en que los individuos tengan clara su participación e interactúen en el sistema, se obtendrá habilidad para lograr la cooperación interdepartamental de las personas que deben realizar efectivamente las diferentes tareas, en forma constructiva, intercambiando ideas, opiniones, actitudes e informaciones, para lograr alcanzar los objetivos propuestos de la empresa en menor tiempo, con menor resistencia, logrando procesos dinámicos, con alta calidad y satisfacción tanto a los clientes externos e internos de nuestro producto.

### 3.0 OBJETIVOS

#### OBJETIVO GENERAL

- Estructurar un manual que ayude a mejorar la comunicación y las relaciones humanas para generar en lo posible armonización interdepartamental, mayor productividad y eficiencia; así como, cumplir en menor tiempo las metas propuestas en una organización Químico-Farmacéutica.

#### OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar la interrelación de los siguientes conceptos: "motivación", "aprendizaje", "actitud" y "percepción" en la conducta del individuo.
- Examinar la importancia del uso del lenguaje para controlar la conducta.
- Identificar técnicas de buenas relaciones en el trabajo, que coadyuven al mejoramiento de las relaciones humanas y comunicación y que fortalezcan las relaciones interpersonales.
- Elaborar un manual que contenga las recomendaciones que ayuden a mejorar la comunicación y las relaciones humanas.

#### 4.0 METODOLOGÍA



## 5.0 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA CONDUCTA DE LOS INDIVIDUOS EN UNA ORGANIZACIÓN

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Hasta hace algunos años, las organizaciones concebían al hombre como un elemento "sustituible", es decir, como un engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a la concepción actual de "indispensable", para lograr el éxito de una organización. "La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones en la actualidad, consideran a los recursos humanos como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas".<sup>9</sup>

Sin embargo, la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla, cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, particularmente la Administración de Recursos Humanos.

En muchas ocasiones se comete el error de considerar que la estructura de la organización junto con las reglas burocráticas, son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas tienen la capacidad de elegir cuando tener una actitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las mismas, no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

Existen diversos elementos a partir de los cuales, es factible lograr que el trabajo de los individuos se desarrolle de forma armónica en la organización; por esta razón, en el presente apartado se destacan, los que para el efecto, resultan más importantes.

## 5.1 GENERALIDADES

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que éstas, produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más probable que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo; la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. "Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente".<sup>10</sup>

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento, es el que conduce a la actividad.

Según Paul Hersey, Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: la expectativa y la accesibilidad.<sup>10</sup>



- La expectativa: es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.
- La accesibilidad: refleja las limitaciones que puede encontrar una persona, es el medio para poder satisfacer una necesidad.

De lo expuesto, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores, es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las *relaciones interpersonales*, la *comunicación*, la *confianza* y el *espíritu de equipo*.

Antes de continuar resulta conveniente señalar el significado del término que se estudia:

## 5.2 MOTIVACIÓN

### 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. Ese impulso a actuar, puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo, la cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica sus valores personales, que están

influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias".<sup>11</sup>

#### Ciclo motivacional:

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar una actitud capaz de descargar la tensión y liberar la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.<sup>11</sup>

En ciertas oportunidades, la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta).

En este orden de ideas, puede decirse que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar tanto las de tipo estrictamente biológico como pueden ser el hambre, la sed, el sueño etc., como las de tipo psicológico y aun de tipo social y cultural. La cultura entendida como tal, condiciona también la conducta humana.

Ahora bien, dentro del marco de la motivación, se encuentra un elemento que por su importancia no puede dejar de mencionarse y es: el *aprendizaje*, el cual consiste en adquirir nuevos tipos o potenciales de conducta. "Una vez que hemos aprendido algo, ese "algo" pasa a formar parte de nuestro equipo conductual. Si los reforzamientos son numerosos, es decir realizados por muchos miembros del grupo y van acompañados de intensas cargas afectivas, esos tipos de conducta se traducen

en diversos mecanismos psicológicos: de nuestros valores (situaciones que la sociedad considera apreciables o deseables) y normas (reglas de conducta que regulan ésta) y, por tanto, de nuestros factores motivacionales adquiridos a través del aprendizaje".<sup>12</sup>

El fenómeno psicológico denominado aprendizaje es muy complejo y para que llegue a efectuarse se precisa tener en cuenta diversas variables, tales como:

- Nivel de inteligencia, motivación y antecedentes escolares y biológicos de la persona.
- Espaciamento o aglutinación de los refuerzos.
- Grado de dificultad de lo que hay que aprender.
- Información que dan los refuerzos a los sujetos, entre otras.<sup>12</sup>

El aprendizaje puede afectar incluso la percepción de los estímulos. Después de haber aprendido algo, ya no se ve el mundo con los mismos ojos; debido a que mediante el aprendizaje podemos apreciar que aquello que nos parecía tan difícil de enfrentar, de resolver o de analizar, no lo era tanto; en otras palabras, mediante el aprendizaje, nuestra mente se abre a nuevos conocimientos, a través de los cuales resulta mucho más sencillo resolver todos aquellos problemas que anteriormente nos parecían imposibles de solucionar.

### 5.3 COMUNICACIÓN

Otro elemento que no se debe dejar de un lado es la *comunicación*. Los seres humanos tenemos la capacidad de transformar nuestras ideas en palabras, mismas

que una vez comunicadas a nuestros semejantes pueden modificar no solo su actitud, sino también su conducta individual y la de grupo. En las organizaciones se comunica a los empleados, las políticas, los procedimientos a seguir; se les dan órdenes, se les indica cuáles son sus obligaciones y cuáles sus derechos y qué se espera de ellos, entre otras.

Tal comunicación es aquella que se recibe día con día en el ámbito laboral, se estudia y se envía a otras personas, básicamente, con el fin de modificar su actitud, mediante anuncios de seguridad, informes, boletines, etc., incluso existen programas completos para que por medio de la publicidad se modifiquen las actitudes del personal de una organización, intercalando pequeños mensajes escritos en los sobres de sueldo, colocando continuamente anuncios y desplegados en las instalaciones. Muchas veces los empleados de una organización rechazan activa o pasivamente estos medios, pues los consideran un esfuerzo deliberado de la gerencia para "lavarles el cerebro".

Ahora bien, independientemente de la comunicación en el terreno laboral, se requiere de una *comunicación enfocada a las relaciones humanas*, entre jefes y subordinados, que permita el conocimiento suficiente de las personas entre sí, a partir de la cual, es factible advertir en ambas direcciones: *miedos, carencias, anhelos, deseos, habilidades e inclusive sus capacidades*; lo cual necesariamente, lleva a un mejor entendimiento y comprensión del elemento humano; pero, adicionalmente, este tipo de conocimiento sobre los sujetos, redundará en una mejor comprensión de sus conductas ya sean positivas o no, pero lo más importante, será una herramienta muy útil en la asignación de puestos y responsabilidades, dadas las propias características de los diferentes sujetos.<sup>13</sup>

Otro aspecto importante relativo a las relaciones laborales y lógicamente a la consecución de los objetivos de la organización, es la *actitud*.

Al comentar y discutir los problemas y sus posibles soluciones, las personas tienen oportunidad de compenetrarse de todas las situaciones inherentes a una decisión; sin embargo, si la participación no se maneja con cuidado suficiente puede dar lugar a graves fricciones que produzcan una *actitud negativa*.

Al respecto, es conveniente mencionar que la moral de trabajo es definida como la combinación de las actitudes que el empleado mantiene hacia su deber, la organización y su supervisor inmediato. "Para que exista una buena moral, debe existir cohesión en el grupo, a fin de que los miembros cooperen en el logro de los objetivos que son beneficiosos para la empresa y supervisores; además los miembros deben compartir un sentimiento de comunidad, de propósito y de participación de grupo. Para la apreciación de la moral, se utilizan diversos procedimientos; por un lado las técnicas sociométricas destinadas a estudiar el grupo de trabajo, con el propósito de determinar hasta qué grado funciona como una unidad cohesiva; por otro, instrumentos que evalúen las actitudes y opiniones de los individuos que forman el grupo".<sup>13</sup>

Un bajo nivel moral predispone a los empleados a comportamientos o actitudes inconvenientes, tales como la ausencia, la rotación de puestos, y la disminución de la producción; no obstante, la moral no es el único factor en que se fundamentan los criterios de eficiencia. Con frecuencia ocurre que un problema que se presenta como un síntoma de bajo nivel moral resulta, después de un examen

minucioso, ser el producto de deficiencias de otros elementos de la estructura de la organización.

## 5.4 TEORÍAS MOTIVACIONALES

Ahora bien, aunque no es el propósito de este trabajo efectuar un estudio de las diferentes teorías motivacionales; considero conveniente mencionar aquellas que resulten útiles en el conocimiento de las técnicas relativas a las buenas relaciones laborales.

### 5.4.1 TEORÍA DE LAS NECESIDADES HUMANAS – ABRAHAM MASLOW<sup>14</sup>

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la mas material a la mas espiritual.

Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: Alimento, vivienda, vestimenta, etc.
- Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. Conservación de su propiedad, de su empleo, etc.
- Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
- Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo mas que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás y percibirlo en términos de respeto, status, prestigio, poder, etc.

- Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

#### *Características del funcionamiento de la teoría de Maslow*

1. Solo las necesidades no satisfechas influyen en la actitud de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera actitudes nocivas.
2. Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.
3. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que ello es una conquista individual.
4. Las necesidades más elevadas no surgen en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas. Pueden ser concomitantes pero las básicas predominarán sobre las superiores.
5. Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo. <sup>14</sup>

#### *Observaciones a esta teoría.*

Según otros enfoques, la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una, puede no serlo para otra.

Para algunos críticos el autor no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía.

Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica de la gerencia, porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde a la interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir por qué se esfuerza y trabaja.

#### 5.4.2 TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG<sup>15</sup>

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación, desarrollaron en empresas de Pittsburg, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo.<sup>15</sup>

De dicha investigación se logró separar dos tipos de factores:

- Factores higiénicos: La presencia de estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo, pero no implica que generará la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.



- Factores motivacionales: Tales factores representan la energía que da el impulso necesario, para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización, con objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

En síntesis, esta teoría afirma que:

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

En la vida de la organización, la falta de cobertura de los factores higiénicos, provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación, debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas, se evitará que los empleados en la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

Respecto de esta teoría, suele producirse una confusión semántica, ya que muchas personas consideran que lo opuesto a satisfacción es insatisfacción y viceversa. Sin embargo lo opuesto a satisfacción es ausencia de satisfacción y del mismo modo, lo opuesto a insatisfacción es ausencia de insatisfacción.<sup>15</sup>

A efecto de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir éstas, en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.<sup>15</sup>

#### 5.4.3 TEORÍA DE LA EXISTENCIA, RELACIÓN Y PROGRESO DE ALDERFER<sup>15</sup>

Clayton Adelfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG ( Existencia, Relación y Crecimiento “growth, en inglés”).

La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas:

- Existencia: Agrupa las necesidades mas básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- Relación: Estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- Crecimiento: Representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyendo el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).<sup>16</sup>

Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.

VARIABLES tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como los japoneses que anteponen las necesidades sociales a las fisiológicas.

#### 5.4.4 TEORÍA DE LAS TRES NECESIDADES DE McCLELLAND<sup>17</sup>

Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

- Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en si mismas a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.
- Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

- Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

Las teorías expuestas, analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta, a su vez, no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona.

## 5.5 MODELOS DE COMPORTAMIENTO

Los modelos que se explican a continuación, subsanan tal omisión, demostrando el efecto que produce sobre las relaciones humanas a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que los rodea.

### 5.5.1 MODELO DE STACY ADAMS

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas.<sup>18</sup> Es decir, existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzos) y resultados (recompensas), pero además, a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona *percibe* es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

Si de esta comparación, resulta que el empleado se sienta excesivamente recompensado, consecuentemente, también se percibe, como alguien importante para la organización y por lo mismo, tratará de compensar ese exceso con actitudes tales como trabajar con más intensidad, procurar los logros de la empresa, e incluso, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma. <sup>18</sup>

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontrarán ante una situación de tensión y adoptarán actitudes negativas para la organización, como: reducción de esfuerzo, ausentismo, impuntualidad y hasta robos, entre otras. <sup>18</sup>

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones, depende de la posibilidad de analizar la sensibilidad de cada sujeto respecto a su particular percepción de la equidad. Es decir hay empleados que pueden ser más "sensibles" que otros, y por lo mismo, percibir las diferentes situaciones de diferente manera. Un contacto más estrecho con los empleados, permitiría al gerente, jefe o supervisor, conocer y por lo tanto, identificar con mayor acierto, las actitudes de los sujetos y la medida en que éstas, pudieran afectar sus comportamientos.

#### 5.5.2 MODELO DE B. F. SKINNER

Por su parte, B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en este párrafo, es de difícil aplicación, debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa, como para poder

predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".<sup>19</sup>

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en la actitud, generalmente, en el sentido deseado. Adicionalmente, dicho esfuerzo no solo forma el comportamiento, sino que además, enseña.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento, pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a modificar su actitud, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con la clientela (conducta de escape).<sup>19</sup>

Los entendidos en el tema, consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que éste, podría ser utilizado para motivar el interés de los trabajadores en sus actividades y al mismo tiempo, lograr una mejor relación humana y, en consecuencia, una comunicación de mayor calidad. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.<sup>19</sup>

Existe también lo que se denomina “práctica del no refuerzo” y consiste en condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado se queja constantemente de su trabajo y es ignorado, es probable que finalmente deje de quejarse.<sup>19</sup>

Aunque desde mi particular punto de vista, también es muy probable, que sus actitudes en el entorno laboral, se modifiquen de tal manera, que sean intolerables, derivado de su total frustración y de su evidente percepción de autoestima.

Después de analizar los conceptos que anteceden, es factible considerar que los individuos que conforman las empresas constituyen la fuente principal de ventaja competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización puede asegurar la permanencia de sus empleados; relaciones humanas de calidad y por ende, una sana comunicación, a partir de la cual existe un mayor conocimiento de los individuos y de sus expectativas.

## 5.6 ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO HUMANO DEL “QFB”

El estudio del comportamiento humano, resulta un campo muy arduo para los profesionales Químicos-Farmacéuticos-Biólogos, en virtud de que ignoramos mucho de sus fundamentos psicológicos, pero por la experiencia y los conocimientos adquiridos hasta el momento, me permito asegurar que la motivación en los individuos, y no solo la material –que muy probablemente es la más importante para los trabajadores, ya que hace posible la obtención de satisfactores-, sino la de tipo humano, es decir: el reconocimiento al esfuerzo, un trato más cálido, una palabra de aliento, el agradecimiento y las muestras de interés de nuestros superiores, por

contribuir a la solución de problemas, y me refiero a los de tipo laboral; hacen en su conjunto las veces de “combustible”, a partir del cual, se puede impulsar al individuo en su accionar. Ahora bien, si este combustible está cargado de una calidad adecuada, incluso nos permitirá llegar al objetivo.

Sin duda las *relaciones humanas* conllevan implícitos algunos elementos indispensables para su buen funcionamiento y están estrechamente vinculadas con la *motivación de los individuos*, la que, en el ámbito laboral, está presente a través de técnicas y medios utilizados con grado variable de éxito, los cuales van desde la brutalidad hasta la persuasión.

Si bien es cierto que no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas, y cada persona tiene características individuales inherentes a su propio “yo” interno; también es una realidad que tales diferencias, no implican la imposibilidad de realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los empleados. El desarrollo precedente a algunas de las teorías de motivación existentes hasta la fecha, tiene por objeto brindar una serie de técnicas e ideas para lograr relaciones humanas de calidad.

Tradicionalmente, los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad, son los más importantes para sus dependientes. Como los supervisores asumen que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así fuera, es decir, actúan basándose en percepciones y no en realidades. Un buen administrador no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a su gente.



Muchos administradores no han tomado en cuenta que lo que desean las personas en sus empleos, ha evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas es el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, etc. En países europeos como en Japón se tiene por un hecho, que las necesidades básicas de las personas se encuentran satisfechas, haciéndose hincapié en los satisfactores que van más allá de tales necesidades.<sup>20</sup>

Sin embargo, el hecho de pensar en motivar, partiendo del entendido de que las necesidades básicas se encuentran satisfechas, es de aplicación sólo para un pequeño grupo de personas en nuestro país; debido a una carencia de oferta de empleo que refleja los dos millones de desempleados, traduciéndose esta situación, en una cultura casi generalizada de no retener a quien esté a disgusto con su salario o con la función que desempeña en una empresa, ya que existen cientos de personas con intención de cubrir ese puesto.

De lo hasta aquí expuesto, es factible identificar aquellos elementos que mayor incidencia tienen en el mejoramiento de relaciones de trabajo y en consecuencia, en una mejor calidad de las relaciones humanas. Sin embargo, en el próximo punto, se mencionan en términos generales, las técnicas más relevantes sobre el particular.

## 5.7 TÉCNICAS PARA MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS

Como se señala con anterioridad, actualmente se ha desarrollado conciencia en los directivos y el personal que ocupa un cierto nivel de jefatura en las empresas,

la necesidad de una comprensión del comportamiento humano en las mismas, así como del comportamiento de la propia organización. Existe con más claridad la idea de la empresa como un grupo humano, aspecto que no puede ser ignorado por la gerencia, más cuando está comprometida en el logro de resultados que beneficien a todos.

Por tanto, no debe sorprendernos que se presenten diversas situaciones interpersonales conflictivas, particularmente cuando se reúnen directivos, gerentes y subalternos a “dialogar” sobre cuestiones que atañen al personal, como suele ser la necesidad de mayor cooperación, claridad en la formulación de objetivos, mayor disposición para el trabajo, y por ende, una mejor comprensión de la organización respecto al sentir de los empleados, las reuniones se tornan muy difíciles.

Al respecto, Federico Cantón, especialista en el estudio antropológico del factor humano en las organizaciones, afirma que las diferentes tendencias de las técnicas administrativas y gerenciales en la actualidad, están claramente definidas y orientadas en la siguiente dirección: <sup>21</sup>

- a) Acercamiento al factor humano en aspectos tales como: *la motivación y el estímulo*, los cuales contribuyen a identificar la insatisfacción laboral, así como también las conductas positivas como consecuencia de las condiciones y factores higiénicos del trabajo y un completo paquete económico relacionado con los resultados de gestión.
- b) Una nueva perspectiva asumida por la gerencia y cuyo enfoque está centrado en la *aceptación de los sujetos* con toda su subjetividad, su

historia, sus habilidades y temores, sus frustraciones y aspiraciones, los cuales; es imposible desligar de sus roles profesionales y laborales, a los que hay que tomar en cuenta debido a que son los componentes del éxito de cualquier organización.

- c) Identificación de nuevas conductas cuyo objetivo es lograr que las personas desarrollen la *aptitud de mirar hacia sí mismas*, al realizar esta actividad conscientemente, reconocen sus propias limitaciones, dejando de buscar culpables y asumiendo que un alto porcentaje de sus problemas, son generados por decisiones equivocadas.
  
- d) Considerar seriamente el proporcionar *los conocimientos, herramientas usos y técnicas en pro del crecimiento personal*, a partir de las cuales se aportarán óptimos resultados en el comportamiento organizacional de toda empresa, la cual está comprometida en proporcionar beneficios no sólo a la comunidad en donde presta sus servicios, sino a todos los miembros que la integran.

## 5.8 SUGERENCIAS Y NUEVAS TÉCNICAS RELATIVAS AL FACTOR HUMANO EN LAS EMPRESAS.

La gerencia moderna no puede ignorar su rol ante el factor humano con el que se desempeña, saber interpretar sus emociones y necesidades, utilizar los estímulos motivacionales adecuados, que no solo garanticen productividad, sino que se integren a la organización identificándose plenamente con su responsabilidad en las labores a realizarse. De ahí, la razón de ser de este artículo, que nos permite señalar

algunas sugerencias y técnicas que deben ser tomadas en cuenta, si se pretende manejar eficientemente las relaciones humanas, capital muy valioso para toda organización. Sugerencias recopiladas de distintos expositores interesados en este tema. <sup>22</sup>

Señala Dari Jiménez, que toda economía obtenida a costa del factor humano, generalmente le cuesta tardíamente mucho dinero a una empresa, es absurdo economizar en *capacitación para los empleados*, si de su mejor capacitación y de su excelente desempeño depende el éxito de la misma. <sup>22</sup>

Señala, además, que es importante cuestionar aquella clasificación laboral en donde cada trabajo tiene un orden de importancia social y económica, donde *no es igual de importante la función del mensajero que la del gerente*. Al reemplazarse por una visión más humanista de cada ocupación, en donde cada individuo le significa a una comunidad un aporte laboral necesario, con el cual contribuye a una estructura laboral y social cada vez mejor, y por lo cual; él está obteniendo el dinero necesario y justo para vivir, obtendremos el más alto nivel de *compromiso y motivación laboral*. Esta discriminación laboral durante tantos años marcada en la sociedad y mas exactamente en el sector empresarial, es la que ha hecho de muchos empleados *seres cargados de un enorme resentimiento social que se ha visto reflejado en la fragilidad económica* por la que atraviesa nuestra sociedad actualmente.

Por su parte, Nora I. Fusillo menciona que en realidad, nos encontramos ahora con una limitación en el nivel humano, que nos indica que no podemos incorporar sólo técnicas si no vamos produciendo a la par *cambios desde el interior de cada uno de nosotros, si no vamos dotándonos con las actitudes que nos permitan absorber*

*esta avalancha de innovaciones, nuevas normas, metodologías y toda suerte de transformaciones a las que estamos ahora expuestos.*<sup>22</sup>

Y aquí, me remito a Einstein cuando dijo que "el pensamiento lógico que nos trajo hasta aquí ya no nos sirve para seguir adelante".

Y añade:

Hoy se tiene una nueva percepción, la cuál debe ser el rol del gerente en la empresa con respecto al factor humano e indica, que la nueva percepción implica una nueva manera de *escuchar a los demás, pero también de escucharnos a nosotros mismos*. Tengamos presente que en neurolingüística existe un concepto fundamental muy útil para el caso: "*Si continúas haciendo lo que siempre has hecho, continuarás obteniendo lo que siempre has obtenido; para conseguir algo diferente, haz algo diferente.*" Entonces, comenzamos a plasmar esta nueva percepción cuando, desde adentro de cada uno de nosotros, *empezamos a tomar en cuenta, qué sentimos realmente, si estamos de acuerdo o no con lo que estamos diciendo, si nuestro pensamiento y nuestra acción están alineados, o si muy por el contrario estamos avanzando violentando nuestro sentir o reprimiendo emociones.*<sup>22</sup>

Con la nueva percepción, abordamos cada decisión que tomamos, cada situación, cada encuentro con una persona, desde estos dos lugares, en principio antagónicos: desde el adentro de cada uno pero a la vez tomando cierta distancia para poder adquirir esa perspectiva que nos permite *actuar con mayor eficacia*. Así como tenemos en cuenta, cuál es nuestro verdadero sentir para actuar en consonancia con él, intentemos percibir qué grado de sinceridad tiene el otro al actuar, qué coherencia con su sentir.

Adicionalmente, comenta: tengamos presente lo que dice George Bernard Shaw, con respecto a que los hombres razonables se adaptan al mundo, los insensatos hacen que el mundo se adapte a ellos; por eso el progreso de la humanidad depende de estos últimos", estas palabras constituyen el marco de pensamiento ideal para sumergirnos en esta nueva percepción.<sup>22</sup>

Además, como la empresa es una proyección de nuestro pensamiento, cita Fusillo, vamos a lograr relanzarla si nos permitimos considerar como posibles, *todos nuestros deseos, intenciones, pensamientos, objetivos y metas, pero si al mismo tiempo conservamos aquello que en ella ya funciona bien.*<sup>22</sup> *Partiendo de un contexto de lo viable y distanciándonos de los "deberíamos", que muchas veces nos intimidan, podemos llegar a lograr "que lo imposible suceda".*

### 5.8.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una actividad esencial dentro de la Administración de Personal. Esta evaluación se considera como un método, un instrumento, una herramienta y no un fin en sí mismo; que servirá para obtener información que pueda ser registrada, procesada y canalizada como auxiliar para la toma de decisiones, la cual consistirá en la aplicación de medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.<sup>23</sup>

A través de ésta, se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del trabajador a la organización o al puesto desempeñado, el no aprovechamiento de los trabajadores con un potencial más elevado que aquél que es exigido para el puesto, falta de motivación, etc.

La evaluación del desempeño, deberá preveer los siguientes objetivos:

- *Para la Organización.* Determinar cuál es el personal que sí está funcionando, y a su vez, darle la debida confianza para asignarle otras actividades dentro de la misma, a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, qué cualidades de ese personal pueden ser aprovechadas y desarrolladas.
- *Para el Superior inmediato.* Su fin es tener una idea clara e individual de sus subordinados y así formarse un criterio fundado respecto a cada uno de ellos. Como se encuentra en contacto permanente con los trabajadores, está expuesto a sentir identificación por alguno o algunos de ellos y antipatía por otros, situación que aunque humano, no debe influir en sus decisiones en el momento de recomendarlos, externar su opinión, en casos de promociones, aumentos de salarios, transferencias, etc., debiendo juzgar con imparcialidad a su personal, cosa que mejorará su labor de supervisión.
- *Para el Trabajador.* Dar a conocer periódicamente a los trabajadores, si su labor es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseado de eficiencia; de este modo tendrá la posibilidad de perfeccionarse o prevenir sanciones. Si existe la necesidad de aplicar alguna sanción al trabajador, por deficiencia en sus labores, éste no podrá alegar desconocimiento de su situación frente a la organización. Al ver que sus méritos son calificados, se esmerará en su labor y mostrará más interés, de tal manera; se dará cuenta que su esfuerzo no pasa desapercibido. El trabajador cuyos méritos son calificados hace un

esfuerzo adicional, pues sabe que se le observa, califica y que la organización tiene interés en su trabajo. Además, se sentirá motivado para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña, y se estimulará el interés por mejorar su rendimiento.<sup>23</sup>

- *Correlación de los incentivos.* La compensación a los trabajadores constituye un estímulo a través del cual se está reconociendo el esfuerzo que han llevado a cabo, para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con su puesto; el otorgar un estímulo de tipo económico, ayudará a incrementar la productividad, siempre que el trabajador perciba que el aumento de su esfuerzo lo condujo a una recompensa monetaria.<sup>23</sup>

El empleo de ésta técnica como fundamento para el desarrollo del personal, propiciará una evaluación de la moral en él mismo, lo cual se traducirá, a largo plazo, en un incremento de la productividad y en un compromiso con la institución.

La revisión de las calificaciones tiene por objeto comparar un período de evaluación con otros anteriores: los aumentos o disminuciones de éstas, deben reflejarse en la productividad o en algún otro objetivo.

Así mismo, se pretende modificar la actitud y motivar a calificadoros y calificados a una superación del trabajo, por lo tanto, se realizará cuatro veces en el año; esto es, de forma trimestral; ya que en períodos más cortos, es difícil apreciar resultados finales que normalmente se obtienen como balance de avances y retrocesos que el empleado va teniendo; lo que importa son los resultados finales en un período amplio.



La evaluación del desempeño comprende tres pasos: <sup>23</sup>

- *Definir el puesto*, significa asegurarse de que, el superior inmediato y el trabajador están de acuerdo en lo que se espera que éste último realice y con base en qué estándares se evaluará el desempeño de la persona.
- *Evaluar el desempeño*, significa comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares ya determinados.
- *Retroalimentar*, la evaluación generalmente requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las que se comentan el desempeño y progresos del trabajador.

Una cuestión importante a considerar tiene que ver con quiénes serán los que tendrán a su cargo la evaluación del desempeño del trabajador. Idealmente, un criterio de desempeño debe ser independiente de los gustos, prejuicios, intereses y preferencias del que juzga, debido a que la misma, debe retratar lo más fielmente posible la efectividad o ineffectividad de la persona calificada. También debe asegurarse que la apreciación sea basada en la actuación constante y no en algún suceso excepcional.

En la evaluación del desempeño se involucrarán tanto al personal que va a ser evaluado, como a los compañeros de trabajo y a los jefes, para incrementar su participación e interés en la misma; y de este modo, lograr una mayor aceptación. Los comentarios realizados por el trabajador son de gran utilidad, pues servirán para alentar su desarrollo y determinar las áreas que deberán modificarse; así como motivar su dedicación al proceso de mejoramiento. <sup>23</sup>

Las evaluaciones de los trabajadores ayudan a definir sus necesidades, tanto de desarrollo como de crecimiento; además auxilian en la toma de decisiones sobre promoción, remuneración y transferencias, ya que muestran objetivamente la justificación de la elección hecha.

Las promociones se darán basadas en el mérito. Las transferencias de personal servirán para colocar a los individuos idóneos en los puestos que correspondan a sus aptitudes. Serán muy positivas para el personal, pues adquirirán nuevas experiencias y perspectivas, convirtiéndose en un grupo humano con un potencial de promoción más alto.

#### 5.8.2 INCENTIVOS

Los incentivos responden a la necesidad de motivar a nivel organizacional el desempeño de los trabajadores. Por lo tanto, derivan del desenvolvimiento individual de cada trabajador, dado que de la asignación de tales incentivos dependen determinados comportamientos en favor de los propósitos organizacionales.

Los incentivos se otorgan buscando el beneficio y perfeccionamiento del trabajo, por lo que se deben utilizar evaluaciones del desempeño objetivas y claras. Es decir, los sistemas de incentivos establecen una relación entre la compensación y el desempeño, pues los estímulos se basan en el mérito y no en la antigüedad y se utilizarán como complemento al sueldo del trabajador.<sup>23</sup>

Los sistemas de incentivos establecen una relación entre la compensación y el desempeño, pues los estímulos se basan en el mérito y no en la antigüedad, ya que

se utilizarán como complemento al sueldo del trabajador. Su objetivo principal es motivar al trabajador a que mejore su desempeño y premiarlo de manera periódica.

Los incentivos por mérito constituirán aumentos en el nivel de compensación, concedidos al trabajador de acuerdo al resultado obtenido en la evaluación de su desempeño, los incentivos financieros que vinculan las recompensas al desempeño, son herramientas poderosas de la motivación.

Las personas tratan de desempeñar sus actividades lo mejor posible, para obtener las mayores recompensas; estas actúan para reforzar el mejoramiento del desempeño. Los trabajadores pueden presentar sugerencias para mejorar su puesto o el desarrollo de sus actividades; las cuales serán evaluadas para decidir si se aplican o no. Tanto los superiores como los subordinados deberán desarrollar un clima de cooperación, debido a que se entiende que las recompensas económicas dependen de ésta.

### 5.8.3 DESARROLLO DEL PERSONAL

Para apoyar de forma adecuada y eficiente las labores inherentes a la organización, se requiere contar con personal calificado, que cubra las tareas específicas que se le encomienden dentro de la misma, por lo que, se hace necesario profesionalizar el desempeño de los trabajadores de acuerdo con las circunstancias actuales que vive el país.

La demanda a futuro de los recursos humanos dentro de la organización, es esencial para las políticas de admisión que deben existir en la misma; esto se vincula de manera estrecha con la oferta de personal, que dista mucho de ser limitada ya

que debe tenerse la seguridad de captar al personal idóneo a las necesidades existentes. Para lo cual, se hace imprescindible la revisión y actualización de los instrumentos técnicos que se aplican, de tal forma que se adapten a las necesidades actuales y constituyan un verdadero apoyo en la realización del reclutamiento, selección e inducción de personal.<sup>21</sup>

#### 5.8.4 AUTOESTIMA

Un factor importantísimo, que no debe pasar inadvertido para la gerencia, es la autoestima de las personas con las que trabaja. Sobre el particular Federico Cantón, señala: "Hay que tener presente que nuestra autoestima puede ser positiva y negativa, al respecto de la primera se ha comentado, que ésta aporta un conjunto de efectos beneficiosos para nuestra salud y calidad de vida, que se manifiestan en el desarrollo de una personalidad más plena y una percepción más satisfactoria de la vida, es decir:

- Aumenta la capacidad de afrontar y superar las dificultades personales al enfrentarnos a los problemas con una actitud de confianza personal.
- Fomenta la capacidad de adquirir compromisos y por lo tanto de ser más responsables al no eludirlos por temor.
- Potencia la creatividad al aumentar la confianza en nuestras propias capacidades personales.
- Fundamenta la autonomía personal, al aumentar la confianza en nosotros mismos, tenemos más capacidad de fijar nuestras propias metas.

- Nos permite establecer relaciones sociales más igualitarias y satisfactorias, al ser más asertivas y enfrentarnos a los conflictos con actitud positiva".<sup>21</sup>

Cuando la autoestima es negativa, nos produce resultados negativos, alteraciones como el que nuestra salud se resienta porque nos falta confianza en nosotros mismos, para abordar los sucesivos retos que nos presenta la vida desde una perspectiva positiva y esto hace que nuestra calidad de vida no sea todo lo óptima que pudiera serlo, es decir:

- Al faltarnos confianza personal, disminuye nuestra capacidad para enfrentarnos a los múltiples problemas y conflictos que se nos presentan en la vida.
- La falta de confianza hace que evitemos los compromisos y por lo tanto abordemos nuevas responsabilidades, privándonos así de una mayor riqueza en nuestras experiencias vitales, o bien; cuando afrontamos nuevos compromisos nos abruman las responsabilidades, siendo nuestro umbral de resistencia al conflicto más limitado.
- No contribuye a fomentar nuestra creatividad, puesto que no confiamos en nuestras capacidades personales.
- Al faltarnos autoconfianza, difícilmente nos fijamos metas y aspiraciones propias, por lo que somos más vulnerables a actuar de acuerdo con lo que se espera de nosotros y no de acuerdo a nuestras propias decisiones.

- Las relaciones que establecemos con otras personas no son de igualdad, dado que nuestra falta de confianza nos impide abordar los conflictos personales desde una perspectiva igualitaria, adoptando muchas veces actitudes sumisas o bien agresivas.<sup>21</sup>

La gerencia, que debe identificarse con la labor de mejorar y hacer crecer la autoestima de los trabajadores, debe tener presente, que la autoestima se forma a través de la observación y apreciación que cada persona hace de sí misma. También contribuyen las creencias que cada uno de nosotros tenemos acerca de la imagen que las demás personas tienen de uno.

#### 5.9 ACTITUDES QUE DEBE ADOPTAR EL PROFESIONAL "QFB"

Ahora bien, al margen de las técnicas administrativas; considero interesante transcribir en este trabajo parte de un artículo que se publicó en el *Official Journal of the International Society for Pharmaceutical Engineering*, el cual incluye una lista relativa a una serie de actitudes, que "supuestamente" debe adoptar el profesional Químico-Farmacéutico-Biólogo, la lista es la siguiente:

- *"Debe ser un ser humano integral: observador, reflexivo, crítico, analítico, creativo, sensible, humilde y útil, comprometido y responsabilizado con el bienestar y salud del paciente y de la comunidad.*
- *Debe asumir posiciones críticas y proactivas centradas en su quehacer, pero en forma integral.*

- *Debe ser recursivo en la solución de los problemas inherentes a su quehacer. Buscar alternativas de la manera más eficiente, definiendo claramente los objetivos y metas.*
- *Debe respetar la cultura de la comunidad, tener empatía y observar una actitud orientada al servicio.*
- *Debe practicar valores y filosofía de la profesión, observando valores éticos como la confianza, el respeto por la diferencia, la responsabilidad social, el compromiso, la honestidad, la transparencia, la equidad y la justicia.*
- *Debe hacer análisis académicos críticos que se centren en los procesos, en las propuestas y no en las personas que las exponen.*
- *En especial se debe buscar que el Químico-Farmacéutico-Biólogo, sea un profesional más comprometido con la comunidad, que desarrolle evidencias claras, para todos los sectores, de su papel y valor agregado en el manejo global del medicamento e insumos relacionados y en su intervención en la utilización de medicamentos en el ámbito ambulatorio y hospitalario. Como profesional del área de la salud es responsable de la utilización efectiva, segura y económica de los medicamentos, sin abandonar el terreno ganado en el área industrial, adecuándola y fortaleciéndola en nuevos campos, en especial el de los productos con base a recursos naturales".<sup>24</sup>*

Adicionalmente, se hace necesario mencionar algunos factores determinantes en la política de *Aseguramiento de Calidad*, relacionados con el tema de esta investigación, por lo que en el próximo punto, se hará referencia a dicho tema.

## 6.0 ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Con la Revolución Industrial pero básicamente, con la aparición de la producción en serie, se hace presente el Control de Calidad, convirtiéndose en una rama de conocimientos específica e independiente.

La especificación por operación, los tiempos de ejecución, soportes indispensables de la producción en serie, trajeron como consecuencia la noción de "Proceso Normalizado", donde cada operación estaría de acuerdo con lo previsto. La necesidad de que esta garantía se diera en cada aspecto del trabajo y fuera objeto de un análisis de conformidad y teniendo en cuenta la naturaleza humana, que varía según los estados de ánimos, es que fue necesario verificar los productos elaborados.

De esta manera nace el *Control de Calidad*, como sinónimo de verificación. Sin embargo, no se nota la necesidad del control de la calidad, sino hasta los inicios del siglo XX. El desarrollo de la energía nuclear, la Industria Farmacéutica, la astronáutica y la cibernética consiguieron revolucionar por completo el Control de Calidad, de tal modo que del antiguo concepto apenas permanece el nombre.

En la Industria Químico-Farmacéutica, el número anormal de productos, la inseguridad de las personas, debido a una deficiente "CALIDAD", o más exactamente la vida normalmente corta de algunos productos, hicieron nacer la necesidad de estudiar su probabilidad de supervivencia. "Por otro lado, el desequilibrio cualitativo entre los componentes y el producto, hicieron pensar en la necesidad de medir el



valor de los componentes y su contribución respecto al valor en conjunto del producto".<sup>25</sup>

Así a partir de esta idea, las características de las etapas anteriores se incrementan con una tercera, que se caracteriza por un dinamismo que lleva al CONTROL DE CALIDAD a participar activamente en la definición del nivel cualitativo. Ya no participa aportando datos de base, sino que se integra a definir la calidad de proyecto, la calidad de fabricación y los factores externos, así como la confiabilidad. Considerando el control como una actuación "a priori" que le proporciona un completo dominio de la evolución, ayudando a definir el objetivo, a escoger la línea de acción y mantener dicha línea para conseguir el objetivo previsto.

Cabe mencionar, que aunque no pretendo efectuar un análisis total de las diferentes fases del Control de Calidad, si considero conveniente, mencionar, cuando menos, aquellos conceptos relevantes para la consecución de este trabajo.

Los conceptos incluidos, son los señalados por Eduardo Gómez Saavedra, en su libro *Administración del Control Total de Calidad*.<sup>26</sup>

#### *Control de Calidad Total*

El Control de Calidad tiene por objetivo planificar y dirigir la calidad en todas las etapas de vida del producto, es decir, su concepción, realización y utilización. Es lo que podemos llamar Control de Calidad, con el involucramiento de cada persona que trabaja en la organización, en la denominada Gestión de Calidad.

### *Concepto de Calidad*

La palabra "CALIDAD" es lo suficientemente importante como para justificar un análisis de su significado y realizar éste análisis en forma cuidadosa. Se utiliza en "Slogan" publicitario, significando cualquier cosa excelente o extraordinaria, en especial si se aplica a un producto que se quiere vender. Se utiliza con el mismo vigor, ya sea, que se trate de un producto bueno o malo, caro o barato, industrial o artístico.

En cualquier diccionario podemos encontrar varios significados, entre otros, el de "Conjunto de cualidades de una persona o cosa que la distingue de las otras; atributo, modo de ser, carácter, etc."

Por lo tanto, parece que la Calidad es una propiedad que permite distinguir a una persona o cosa de otra, sin querer significar necesariamente que el elemento a comparar sea mejor o peor que el elemento de referencia.

Si se ha de hablar de Calidad debemos tomar la definición de acuerdo a la Norma ISO 9000 que define el concepto de la siguiente manera:

### *Calidad*

"La totalidad de características de un producto o servicio que le confiere la habilidad de satisfacer las necesidades implícitas y explícitas".

### *Calidad en la Empresa*

Es importante fijar en este momento, que el ámbito de trabajo considerado, se refiere únicamente a la Calidad Industrial, en oposición a la calidad artística (arte), sinónimo de perfección.

Así, la Calidad Industrial implica una noción de costo, productividad y de comparación, pudiendo decirse que es aquella que permite la realización del objetivo real de una empresa (rentabilidad y desarrollo) y caracteriza el resultado de su actividad (producto o servicio).

#### *Calidad Observada por el Usuario*

Cualquiera que sea la actividad a la que se dedique una empresa, ésta ofrece siempre un producto o un servicio tal que el consumidor al adquirirlo, espera encontrar la satisfacción de sus necesidades.

En consecuencia, la empresa está "obligada" a que sus productos o servicios se caractericen por la "utilidad", es decir, que deben responder a los cinco parámetros que definen la Calidad:

- El mejor conjunto de características funcionales (lo más elevado posible).  
El mejor precio (el más bajo posible).
- El mejor plazo de entrega (el más corto posible).
- Durabilidad (la mayor duración en el tiempo).
- Presentación (la mejor posible).
- Por lo tanto, se debe dedicar gran atención al problema de calidad de sus productos o servicios.

La Gestión de Calidad Total es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de sus clientes:

- A los que compran sus productos o servicios.
- A los que trabajan en la empresa.
- A los accionistas.
- A la sociedad en general, respetando el entorno medioambiental y colaborando en su desarrollo.

#### *Control de Calidad*

Proceso de regulación a través del cual se puede medir la calidad real, compararla con las normas o especificaciones y actuar sobre la diferencia.

#### *Aseguramiento de Calidad*

Todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas que proporcionan una confianza adecuada en que un producto o servicio cumpla determinados requisitos. Las normas ISO en su serie 9000 esquematizan los procedimientos y también establecen los requisitos que una empresa debe cumplir para considerar que dispone de una Gestión de Calidad basada en el concepto del Aseguramiento.

#### *Calidad Total*

Filosofía, cultura, estrategia y estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la gestión de la empresa.

Es hacer bien las cosas de primera instancia y mejorarlas continuamente. Hay que hacer las cosas bien sin gastar esfuerzo en rectificar, controlar, asegurar o modificar cosas mal hechas.

### *La Normalización de los Procesos*

La Calidad de un producto puede ser garantizada mediante su control exhaustivo o asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas.

La normalización es el punto de partida en la estrategia de la Calidad, así como para la posterior certificación de la empresa. Es, asimismo, un instrumento técnico para la implantación de un Sistema de Calidad.

Una norma es el registro escrito de todos los aspectos que se han de respetar en la producción de un bien o en el suministro de un servicio. Cualquier actividad, operativa o de gestión, puede ser en principio normalizable.

En este sentido, un procedimiento es la descripción documentada de las tareas a realizar dentro de un proceso y del «producto» a entregar para alcanzar un objetivo. Indica quién, dónde, cómo y cuándo se realizan las diferentes tareas o actividades.

Para subrayar la importancia y utilidad de los procedimientos nos vamos a servir de un ejemplo: para la obtención de una cierta cantidad de pintura de un color y características técnicas determinadas, supongamos, simplificando, que se mezclan en un reactor, durante dos horas y a 40 grados centígrados de temperatura, 100 litros de disolvente tipo A con 20 miligramos de pigmento tipo B. Este es el proceso operativo que se viene siguiendo desde hace algún tiempo y que generalmente conduce a un resultado aceptable.

La forma tradicional de garantizar la Calidad de esa pintura es controlar exhaustivamente una muestra en el laboratorio. Si los resultados son aceptables, el producto se puede envasar y enviar al cliente.

El problema surge cuando no se alcanzan las especificaciones técnicas que del producto final se esperan. La actuación clásica pasa por volcar toda la experiencia acumulada y la profesionalidad del personal hacia el arreglo. Comprometiendo gastos de varios tipos, materiales, mano de obra, tiempo de instalaciones, etc., se consigue recuperar el producto.

Al no haber identificado la causa del error, es muy probable que el mismo problema se vuelva a producir al cabo de un tiempo.

Lo que ahora se preconiza es reconocer que la causa del error mencionado está en algún parámetro o actividad del proceso: falló el sistema de pesado y se añadieron solamente 15 miligramos de pigmento, hubo un error en la medición de la temperatura, etc.

Luego, si en lugar de controlar la muestra de producto acabado nos enfocamos a vigilar que los elementos y parámetros que influyen en el proceso están operando según lo previsto en el procedimiento, teóricamente toda la producción será siempre aceptable y a la primera.

Evidentemente, para conseguir esto es necesario ir depurando el proceso de fabricación. Cada vez que surja un error, y surgirá, inmediatamente después de tomar las medidas correctivas oportunas para que sus consecuencias no lleguen al

cliente se procede a analizar de forma sistemática todas las causas que han podido ser el origen del problema detectado.

Normalmente, para evitar que vuelvan a ocurrir será necesario modificar el procedimiento: cambiar el sistema de pesado, incorporar un termómetro de mayor fiabilidad, disponer de señales visibles de alarma, asegurar la calidad del disolvente, etc.

Cuando esta forma de proceder, dando el protagonismo que requiere la prevención, va calando en todas las personas, estaremos iniciando el camino hacia la mejora continua, al «cero defectos» y hacia la excelencia empresarial.

Aunque el ejemplo que hemos puesto se refiere a un proceso operativo, la misma dinámica es de aplicación para los procedimientos que rijan en otras áreas de la empresa.

Existe la evidencia empírica de que aproximadamente el 90 por 100 de las causas de los errores radican en los procesos operativos, no en el desempeño del operario. Los directivos son los responsables de su elaboración; el operario trabaja dentro de los estrechos márgenes definidos en el correspondiente procedimiento.

Entre los numerosos objetivos de la normalización de procesos (procedimientos), citamos los siguientes:

- *Mejora de la comunicación interna.* Al tener que consensuar los empleados el contenido de los procedimientos.

- *Racionalización de los procesos internos.* Eliminar parte de los costos de los errores al permitir al operario hacer siempre bien el trabajo a la primera.
- *Contribuye a mejorar la productividad.* Se hacen todas las tareas necesarias, y sólo esas, más sencilla, rápida y eficientemente y con menos errores.

Es deseable que los procedimientos sean elaborados por los futuros usuarios para favorecer su posterior aplicación.

Un procedimiento puede llegar a contener los siguientes puntos:

1. Introducción, incidiendo en la importancia del objeto del procedimiento.
2. Objetivos del proceso que rige el procedimiento.
3. Alcance o ámbito de aplicación.
4. Responsabilidades concretas de los diferentes departamentos o escalones jerárquicos que intervengan en el proceso.
5. Definiciones precisas e inequívocas de los términos que se vayan a utilizar.
6. Proceso o desarrollo propiamente dicho del procedimiento. Se suele incluir un diagrama de flujo con la descripción completa de las actividades que lo integran.
7. Documentos de referencia que permitan conectar el proceso en cuestión con el resto de los existentes en la compañía. Los procedimientos pueden ser completados con instrucciones técnicas detalladas.
8. Anexos, impresos, gráficos, etc



Hemos de advertir contra la tentación de plasmar en los procedimientos unos procesos no contrastados. Lo que se suele requerir es documentar la secuencia de actividades que se están desarrollando en la actualidad. No se pretende hacer nada nuevo, solamente tener la certeza de que siempre se hará lo previsto para así poder conseguir una calidad de producto predecible y al costo estimado.<sup>26</sup>

Por otra parte, no se puede dejar de mencionar que las Buenas Prácticas de Manufactura constituyen el factor que asegura que los productos farmacéuticos se fabriquen en forma uniforme y controlada, de acuerdo con las normas de calidad adecuadas al uso que se les pretende dar y conforme a las condiciones exigidas para su comercialización. Responden a una obligación y compromiso del fabricante y un derecho del consumidor.<sup>27</sup>

El estado consciente de la importancia de disponer en el mercado nacional de productos farmacéuticos seguros y eficaces y en cumplimiento de su responsabilidad en relación con la calidad de los medicamentos, cuenta con herramientas de orden jurídico, el cual exige a los diferentes componentes del sector farmacéutico (fabricantes de materias primas y productos terminados, importadores y distribuidores, entre otros) la certificación del cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, de acuerdo con los lineamientos del Manual "Buenas Prácticas de Manufactura para la Fabricación de Productos Farmacéuticos", de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Serie Informes Técnicos No. 823, adoptado oficialmente en nuestro país por medio de la Resolución Número 3183 del 23 de agosto de 1995, del Ministerio de Salud.<sup>28</sup>

Para responder a esta responsabilidad de Aseguramiento de Calidad y exigencia legal para el sector Farmacéutico, es indispensable formar permanentemente recursos humanos, que además de conocer y entender claramente el verdadero significado de la norma de Buenas Prácticas de Manufactura, disponga del criterio y los conocimientos científicos y prácticos para determinar el impacto que a nivel económico y social conlleva su implementación.

En este sentido, se reconoce al Químico-Farmacéutico-Biólogo como uno de los elementos claves en todos los procesos de implementación y auditoria del cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura, ya que su formación profesional en temas relacionados con el diseño, formulación, fabricación, control y dispensación de los medicamentos, le exige incorporar en forma permanente la filosofía de calidad en la sustancia y esencia de las cosas y de su quehacer profesional y le proporciona las bases que le permiten identificar los elementos claves para lograr un adecuado Aseguramiento de Calidad de los productos farmacéuticos.

## 7.0 MANUAL CON RECOMENDACIONES QUE AYUDEN A MEJORAR EN LO POSIBLE LA ARMONIZACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN QUÍMICO FARMACÉUTICA.

El presente manual pretende servir de guía en la armonización del departamento de Aseguramiento de Calidad en una organización relacionada con la Industria Químico-Farmacéutica, para el efecto, se tomarán en cuenta, básicamente, aquellas tendencias administrativas enfocadas a la motivación del factor humano. Ya que solo a partir de una interrelación de calidad con el mismo, se conseguirá el objetivo deseado

El elemento de mayor relevancia para el éxito de los programas de administración de los recursos humanos, es la detección de necesidades, pues de ellas surgen las bases para la elaboración de un manual congruente con la realización del trabajo real en el área de *Aseguramiento de Calidad*; en virtud de que, el conocimiento de las necesidades del personal, permitirá un mayor acercamiento al mismo y por ende, el conocimiento de aquellas situaciones que le impiden contribuir al logro de los objetivos, satisfactoriamente.

La detección de necesidades permitirá a su vez, que los diferentes procesos se inicien sobre bases sólidas para aprovechar óptimamente el tiempo, los recursos y esfuerzos.

Encauzar y formalizar las acciones en la administración de los recursos humanos, posibilitará la obtención de niveles más satisfactorios de eficiencia en el desarrollo de los trabajadores. Estas acciones se darán en el área de Aseguramiento de Calidad, con la finalidad de satisfacer los factores de eficiencia y productividad en el desempeño del trabajo.

MANUAL CON RECOMENDACIONES QUE AYUDEN A MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y  
LAS RELACIONES HUMANAS, GENERANDO EN LO POSIBLE ARMONIZACIÓN  
INTERDEPARTAMENTAL EN LA INDUSTRIA QUÍMICO FARMACÉUTICA

Para elaborar los programas en las áreas administrativas de la organización, se deberá seguir un proceso para la detección de necesidades.

En esta detección se tomarán como necesidades manifiestas de la organización, las siguientes:

- Cambios o modificaciones en las funciones o procedimientos, métodos de trabajo y equipos.
- Personal de nuevo ingreso.
- Reubicación o promoción de personal.
- Quejas por deficiencias en el trabajo.

### CAPACITACIÓN

Mediante la capacitación a los trabajadores, se logrará desarrollar en ellos habilidades que les permitan participar activamente en proyectos interdisciplinarios relacionados con la implementación de las exigencias de las Buenas Prácticas de Manufactura en la Industria Químico-Farmacéutica, o en la evaluación de situaciones existentes dentro de esta industria cuando forme parte de un equipo de inspección o auditoría, bien sea por parte de la misma industria o por parte de la autoridad sanitaria competente.

Los programas de capacitación deberán organizarse trimestralmente determinando los períodos de ejecución, duración, horario, tiempo de duración de los cursos y el lugar en el cual serán impartidos los mismos.

Para el mejor aprovechamiento de los cursos deberán integrarse grupos con 15 participantes como mínimo, y considerar la naturaleza del mismo para determinar el cupo máximo.

Para que los cursos puedan efectuarse, se deberán realizar las siguientes actividades:

- **ANTES DEL CURSO :**

- a) Elaborar ficha descriptiva en coordinación con el instructor.
- b) Informar a los participantes sobre los temas y contenidos de los cursos, así como el horario, duración y lugar donde serán impartidos éstos.
- c) Disponer de aulas o espacios, así como de los materiales necesarios, para lograr el adecuado funcionamiento de los mismos.

- **DURANTE EL CURSO :**

- a) Supervisar la apertura y el desarrollo del curso.
- b) Control de asistencia y puntualidad.
- c) Contar con el equipo y material requerido.

- **AL FINAL DEL CURSO :**

- a) La evaluación sobre la actuación del instructor, el curso y la organización.

Para la ejecución de los cursos se contará con instructores internos o externos; éstos tendrán los conocimientos y experiencia necesarios para el desarrollo de los mismos.

En lo que a capacitación se refiere, deberán considerarse las modalidades señaladas a continuación:

- Al empleado de nuevo ingreso se le dará una inducción *al puesto* con la finalidad de que conozca los objetivos de la organización, así como la visión y misión de la misma.
- Se proporcionará capacitación *en el puesto*, por cambio de los métodos y procedimientos que impliquen la actualización del mismo.
- Se buscará proporcionar o incrementar los conocimientos y habilidades del trabajador *para el puesto* y mejorar sus actitudes lográndose así una mayor eficiencia en el desempeño laboral.
- Se dará una capacitación al trabajador que tenga posibilidades de aspirar a un puesto dentro de su mismo nivel pero en distinta área.
- Se capacitará al trabajador para incrementar sus conocimientos y habilidades, de manera tal, que pueda aspirar a un puesto de nivel superior ya sea dentro de la misma área o en otra distinta, para poder dar respuesta a los requerimientos futuros de la organización, conforme a la guía de necesidades. ( TABLA I )

### GUÍA PARA DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

TABLA I

PARA CONOCER	CASO	CONSULTAR
1.- Número de empleados que requieren capacitación.	Por cambios en la organización, modificaciones en los métodos o procedimientos de trabajo, así como la implantación de nuevos equipos.	* Área laboral de interés * Expedientes de personal * Condiciones Generales de Trabajo * Catálogo de Puestos * Descripción de las actividades
2.- Características de los empleados que requieren capacitación.	Empleados de nuevo ingreso.	* Altas de personal * Solicitud de empleo * Resultados de exámenes de admisión * Actividades a desempeñar comparados con, los conocimientos del empleado al ingresar
3.- Detectar las actividades en las cuales el trabajador requiere de capacitación.	Reubicación o promoción de personal.	* Rotación de personal * Expedientes de personal

## EVALUACIONES

Es requisito indispensable del proceso de evaluación *suministrar retroalimentación al trabajador durante una o varias entrevistas*, las cuales tendrán como finalidad el equilibrar los puntos del buen desempeño en relación con el deficiente; en esta forma el empleado tendrá una perspectiva realista acerca de su esfuerzo.

*Se realizarán tres evaluaciones por cada trabajador; éstas son:*

- **POR PARTE DEL SUPERIOR INMEDIATO:**

Las calificaciones de los jefes son el núcleo de la mayoría de los sistemas de evaluación. Esto se debe a que, obtener la evaluación de un superior es relativamente fácil.

- **POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS:**

Esta evaluación es eficaz en cuanto a predecir el futuro de la administración, sin embargo, presenta un problema potencial, que es el caso de la ayuda mutua en el cual los compañeros se reúnen y acuerdan calificarse alto entre sí.

- **POR PARTE DE LA INSTANCIA DONDE SE ENTREGA EL TRABAJO:**

Únicamente consistirá en evaluar la puntualidad con respecto a la entrega del trabajo requerido.

Al realizar la evaluación pueden presentarse algunos problemas, por lo que se deberá poner especial cuidado para no caer en ellos:

- La influencia que ejerce la conducta general de un trabajador, o la primera característica sobre la que se evalúa; respecto de la calificación que se le da a sus demás méritos.
- La tendencia de calificar a todos los colaboradores de la misma forma, es decir, evaluarlos a todos en el nivel promedio.
- El calificar a los trabajadores, ya sea muy alto o muy bajo.
- El error que se presenta al permitir que las diferencias individuales como edad, raza y sexo afecten la calificación que reciben los trabajadores.

Para llevar a cabo la evaluación del desempeño se utilizará una técnica consistente en el ordenamiento de los factores evaluables del trabajador relacionados con el puesto y su desarrollo; asignándole cierto número de unidades valor a las cuales denominaremos puntos.

Se realizará una ponderación de los factores a evaluar de acuerdo a su nivel de importancia, esto se hará de una manera general, la cual abarcará todos los puestos de la institución.

Tal ponderación se presenta a continuación: ( TABLA II )



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TABLA II

FACTOR	PESO ESPECÍFICO
Productividad	10
Calidad	10
Conocimiento del puesto	10
Responsabilidad	10
Expectativas de desarrollo	8
Juicio analítico	8
Iniciativa	8
Versatilidad	6
Cooperación	6
Comunicación	6
Aptitud de mando	6
Disciplina	4
Asistencia y puntualidad	4
Relaciones con otros	2
Presentación personal	2
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**NOTA:** Estos factores no serán aplicables a todos los puestos para su evaluación, ya que cada uno de ellos tiene requisitos diferentes para su desarrollo, es por esto que se ha realizado un esquema general, para posteriormente aplicarlo a cada puesto según sus características.

Como se mencionó anteriormente, los factores a evaluar tendrán un valor en puntos; el cual indicará el nivel de desempeño del trabajador.

Estos valores se presentan en la siguiente tabla: ( TABLA III )

### VALORES DEL DESEMPEÑO

TABLA III

FACTOR	ESCALA DE VALORES				
Productividad	1	2	4	6	
Calidad	1	2	4	6	8
Conocimiento del puesto	1	2	4	6	
Responsabilidad	0	2	4	6	
Expectativas de desarrollo	0	2	4	6	8
Juicio Analítico	0	2	4	6	
Iniciativa	0	2	4	6	
Versatilidad	0	2	4	6	
Cooperación	0	2	4	6	
Comunicación	0	2	4	6	
Aptitud de mando	0	2	4	6	8
Disciplina	0	2	4	6	
Asistencia y puntualidad	0	2	4	6	
Relaciones con otros	1	2	4	6	
Presentación personal	0	2	4	6	

En base a la escala de valores propuesta, cada factor evaluado será multiplicado por la ponderación correspondiente, después se realizará una sumatoria de la puntuación obtenida en cada uno de ellos.

A continuación, se presenta como ejemplo la evaluación de un trabajador:

( TABLA IV )

## EJEMPLO DE EVALUACIÓN DE UN TRABAJADOR

TABLA IV

FACTOR	VALOR X PESO ESPECÍFICO	TOTAL DE PUNTOS
Productividad	6 x 10	60
Calidad	8 x 10	80
Conocimiento del puesto	6 x 10	60
Responsabilidad	6 x 10	60
Expectativas de desarrollo	8 x 8	64
Juicio analítico	4 x 8	32
Iniciativa	6 x 8	48
Versatilidad	6 x 6	36
Cooperación	6 x 6	36
Comunicación	4 x 6	24
Aptitud de mando	4 x 6	24
Disciplina	6 x 4	24
Asistencia y puntualidad	6 x 4	24
Relaciones con otros	6 x 2	12
Presentación personal	6 x 2	12
<b>TOTAL</b>		<b>606</b>

Tomando en cuenta este ejemplo y con base en la siguiente escala, se verá que el trabajador tiene un nivel de desempeño alto, el cual, según se observa, se encuentra dentro del rango A. (TABLA V)

## NIVELES DEL DESEMPEÑO

TABLA V

NIVELES	
A	602 - 648
B	412 - 601
C	292 - 411
D	171 - 291
E	32 - 170

## DESARROLLO DE PERSONAL

Un factor trascendente es el relacionado con el desarrollo de personal, por esta razón, se hace imprescindible la revisión y actualización de los instrumentos técnicos que se aplican, de tal forma que se adapten a las necesidades actuales y constituyan un verdadero apoyo en la realización del reclutamiento, selección e inducción de personal.

Para tal efecto, se propone la elaboración de un *manual de reclutamiento, selección e inducción de personal*; de esta manera se contará con el personal calificado y con potencialidades de desarrollo.

Su objetivo, es actualizar las normas que regulan la selección de personal en las diferentes áreas de la organización, proporcionando el procedimiento básico, así como las herramientas de trabajo que permitan su adecuado cumplimiento.

Mantener las técnicas y procedimientos actualizados que den objetividad y validez a la selección.

## MOTIVACIÓN / AUTOESTIMA

Se deberá mostrar una actitud de confianza hacia las personas, mediante el fomento de sus capacidades para adquirir compromisos.

- La aceptación de nuevos retos (responsabilidades).
- Una mayor creatividad.
- Autonomía personal.
- Establecimiento de relaciones sociales más satisfactorias.

- Tener en cuenta que el deseo de crecimiento interno de las personas, está estrechamente ligado con la autoestima y la autorrealización.
- Seguridad, relacionada con la protección frente a situaciones de peligro de su empleo, etc.

Para mantener un clima de armonía y evitar los conflictos en la organización, se requiere: de comunicación, confianza, sensibilidad, compromiso y respeto de los problemas individuales; pero, particularmente, de las relaciones humanas.

## LLAMADAS DE ATENCIÓN

1. Individualizar la relación. es decir, captar la atención de la persona y no hacerlo en público. ¿Puedo hablarte un momento, si no te molesta?.
2. Hacerlo de manera directa y precisa, respetando los siguientes puntos.
3. Describir la conducta negativa en términos objetivos.
4. Expresar los pensamientos y sentimientos sobre la conducta.
5. Especificar, de forma concreta, el cambio de conducta que se quiere de la otra persona.
6. Describir como se sentiría uno si el cambio de conducta tuviera lugar, o las consecuencias positivas de su cambio (o negativas de no cambiar).
7. Asertividad empática (ponerse en el lugar del otro y tratar de sentir simpatía por él).
8. Insistir en el mismo punto. (repetir lo mismo cuantas veces sea necesario, de manera cada vez más amable y cortés).

9. Autorrevelación (manifestar sentimientos, pensamientos o comportamientos propios y en primera persona).  
*Me ayudaría mucho que fueras más puntual.*  
*Nos organizaríamos en menor tiempo.*
10. Terminar efusivamente.  
*Me alegra que lo entiendas.*  
*Te agradezco que lo tengas en cuenta.*

## RELACIONES HUMANAS

- a) Alcanzar un verdadero acercamiento con el personal, basado en la comprensión y entendimiento, particularmente en aquellos casos en que los problemas de tipo laboral sean la causa de su insatisfacción.
- b) El individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás y percibirlo en términos de respeto, status, prestigio, poder, entre otros.
- c) Aceptar a los individuos como son, con todos sus temores, frustraciones, defectos y problemas, los cuales sin duda, están derivados de sus vivencias, pero además, es imposible desligarlos de sus actividades cotidianas.
- d) Adoptar una conducta inteligente, que haga posible que las personas desarrollen la aptitud de analizar en su interior, con la intención de que sean capaces de reconocer sus *propias limitaciones* y asuman la responsabilidad de sus *propias decisiones*.

- e) Proporcionar los conocimientos, herramientas usos y técnicas en pro del crecimiento del personal.
- f) Considerar que las relaciones humanas, requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas.

## COMUNICACIÓN

La comunicación en el terreno laboral, es fundamental en el logro de los objetivos organizacionales; pero, adicionalmente, se requiere de aquella que posibilita el acercamiento de las personas entre sí, para conocer sus frustraciones, miedos, carencias, anhelos y deseos e incluso, capacidades. Para lograrlo, se requiere de ese "plus", que solo se da en las personas comprometidas con las relaciones humanas, y cuya actitud es:

- ENTENDER SIN JUZGAR.
- ACEPTAR SIN REPROCHAR.
- APRECIAR SIN DISCRIMINAR.
- BRINDAR APOYO SIN INTERÉS.
- CONOCER CON DISCRECIÓN.
- APOYAR CON SENSATEZ.
- ESCUCHAR CON INTERÉS.
- CONSIDERAR CON INTELIGENCIA.
- Y LO MÁS IMPORTANTE: *RESPETAR AL SER HUMANO.*

## 8.0 DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación, es factible deducir que el logro de una relación armónica en el terreno laboral, está basado en la comunicación y el respeto entre los integrantes de la organización. En otras palabras, ésta conceptualización de armonía, tiene como significado confiar en la eficacia de cada una de las personas y por supuesto en su capacidad. Por extensión, entonces significa respeto a la capacidad de aprendizaje y toma de decisiones de todas y cada una de las personas con las que trabajamos, así como a su realización, plenitud y felicidad personal.

En este nuevo siglo y de acuerdo con la filosofía de la economía global, las perspectivas de los países que como México, están "en vías de desarrollo", su futuro no es nada halagador. Todo nos indica, que las organizaciones han perdido su antigua identidad y luchan por forjar una nueva, donde es necesario reelaborar y reformular el sueño de todos los mexicanos. El país, aparentemente no tiene tiempo para evolucionar hacia nuevos desafíos. A pesar de la filosofía de los "nuevos líderes políticos", se necesita "revolucionar" las concepciones respecto de las aspiraciones de los trabajadores.

Dicha observación es válida, sobre todo, cuando en el accionar de la vida cotidiana nos encontramos con una gerencia improvisada, con ausencia de conocimientos administrativos actualizados -aunque hay excepciones-, en donde las relaciones humanas se dejan a un lado, además del poco aprecio que se da a la necesidad de crecer, de alimentar eficazmente el desarrollo de las personas.



Tampoco nos sorprende que los especialistas en comportamiento organizacional hayan construido un axioma difícil de comprender, pues afirma que: "No existe la menor diferencia entre una cultura organizativa que apoya y fomenta las relaciones humanas y la autoestima, y una que hace lo propio con el alto rendimiento". Considero que un alto porcentaje de los líderes empresariales, está muy lejos de pasar exitosamente del dicho al hecho. La estructura que prevalece es la típica, si acaso con pequeñas variaciones. Los niveles estratégicos en la cima, siguen teniendo el poder, "imponen" la misión y la visión de la organización y emiten directrices que descienden vertiginosamente en cascada, para que las ejecuten los de abajo. Continúan siendo explícitas o implícitas las jerarquías de mando. Siguen siendo insidiosas y sin lugar a dudas tienden a socavar o atentar contra los valores humanos de la mayoría de los que ocupan cargos en los niveles inferiores y no sólo con éstos, también el rendimiento, la creatividad y la innovación, se ven seriamente afectados.

## 9.0 BIBLIOGRAFÍA

1. Curso de Capacitación, Buenas Prácticas de Fabricación (NOM-59). Merck Sharp & Dohme de México (MSD). México. Enero 1999.
2. Curso de Capacitación, Buenas Prácticas de Laboratorio (NOM-59). Merck Sharp & Dohme de México (MSD). México. Julio 1999.
3. NMX-CC-9001-IMNC-2000. Sistemas de Gestión de la Calidad.
4. NOM-059-SSA1-1993. Buenas Prácticas de Manufactura para Establecimientos de la Industria Químico-Farmacéutica.
5. Salvador Mercado. Administración Aplicada (Teórica y Práctica). 2ª Ed. Limusa. México. 2001. p. 733-780.
6. José Maria Laceras; Aurelio Abancens. Tecnología de la Organización Industrial. 3ª Ed. Editia Mexicana. México. 1985. p. 361-367.
7. Claudes S. George Jr. Historia del Pensamiento Administrativo. 1ª. Ed. Prentice May Hispanoamericana. México. 1974. p. 172-179.
8. Newton Margulies, Anthony P. Raia. Desarrollo Organizacional (Valores, Proceso y Tecnología). Diana. México. 1990. p. 474-495.
9. Kobsa Bernard. Administración de Recursos Humanos. Limusa. México. 2001. p. 111.
10. Hersey Paul. La Administración y el Comportamiento Humano. Mc-Graw-Hill. México. 1999. p. 24-26.
11. Newstrom John. Comportamiento Humano en el Trabajo. FCE. México. 2000. (Trad. de Gabriela Hudlet, WAM). p. 14-15.
12. Revista Gestión. Volumen 13. Número 11. Ene-Feb 2000. "Claves para Motivar al Empleado". p. 29-30.
13. Escárpita Castañeda Regina. Relaciones Humanas: Factor Determinante en las Organizaciones. FCE. México. 2004. p. 127-128.
14. Sigler Alejandro. Como No Desmotivar y Motivar. Revista Managment y gestión. Volumen XIII. Número 38. Septiembre 2002. p. 41-42.

15. Herzberg Frederick. Una Vez Mas ¿Cómo Motiva Usted a su Personal?. Revista Administración de Empresas. Volumen 23. Número 46. Mayo 2002. p. 16-19.
16. Robbins Hannk. La Organización desde la Optica de Alderfer. McGraw-Hill. Pittsburg, EE.UU. 1999. p. 144-146.
17. Medellín Alejandro. El Capital Intelectual. Revista Gestión. Volumen 7. Número 2. Mar-Abr 1999. p. 22.
18. Carranza Carlos. Peligro: Reacciones Adversas de los Sujetos en la Empresa. Revista Gestión. Volumen 8. Número 6. Mar-Abr 2000. p. 51-53.
19. Lazzatti Santiago. Gerencia: Funciones, Estilos y Desarrollo. Limusa. México. 1999. p. 96-98.
20. Waterman Williams. En Busca de la Excelencia. Panorama Editorial. México. 2002. p. 218.
21. Cantón Federico. Nueva Percepción y Técnicas Gerenciales. Paidós. Argentina. 2001. p. 317-324.
22. Rocha Gerardo. Sugerencias y Nuevas Técnicas Relativas al Factor Humano en las Empresas. Revista Gestión. Volumen 15. Número 13. May-Jun 2002. p. 31-34.
23. Deming Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis. 2ª Ed. Ediciones Díaz de Santos, SA. España. 1999. p. 123-127.
24. Pharmaceutical Engineering. *The Official Journal of the International Society for Pharmaceutical Engineering (ISPE)*. (Trad. Martha Montes WAM, Noviembre de 2001). Tampa, Florida.
25. Cantú Delgado Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. McGraw Hill. 2ª Ed. México. 2001. p. 23.
26. Gómez Saavedra Eduardo. Administración del Control Total de la Calidad. Instituto de Normas Técnicas ( INTEC). España. 1999. p. 47-50
27. Manrique T. Juliana y Chamorro D. Ana Cristina. Propuesta de una Guía para la Implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en la Industria Farmacéutica. Parte II: Materiales. FCE-UNAM. México. 2000. p. 79.

28. Organización Mundial de la Salud. Comité de Expertos de la OMS en Especificaciones para las Preparaciones Farmacéuticas. Buenas Prácticas de Manufactura para la Fabricación de Productos Farmacéuticos. Serie de Informes Técnicos de a OMS ( 823, Informe). Ginebra. 1995.
29. Razo Juan Antonio. Los Hábitos para Ganar. Diana. 1ª Ed. México. 2004. p. 19-322.
30. [www.mhhe.com/negocios/davis11e.comportamiento humano en el trabajo](http://www.mhhe.com/negocios/davis11e.comportamiento%20humano%20en%20el%20trabajo)
31. Ibarra Ramos Ramón. Código de Ética "Como implantarlo en la empresa". Trillas. México. 2002. p. 9-12, 23-53, 97-107.