

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS**



**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CAPACITACIÓN PREVIO A LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD CON  
UN ENFOQUE AL DESARROLLO DE PERSONAL”**  
*El caso del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo.*

**TESINA**

**Que para obtener el Título de Licenciada en Administración**

**Presenta :**

**Nancy Manning Ramirez**

**Jurados Calificadores:**

**M.A. Tirso Javier Hernández Gracia  
M.F. Martín Aubert Hernández Calzada  
M.A. Dolores Navarrete Zorrilla**

**Asesor:**

**Ing. Adrian Juárez Muñoz**

**Pachuca; Hgo.**

**Otoño 2005  
octubre**



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo como medio de titulación, llamado tesina deriva de un concentrado de la carrera, de la observación en general de actitudes, de la participación y de la innovación que me han permitido tanto la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo siendo parte de los estudiantes orgullosos de pertenecer a la máxima casa de estudios donde obtuve los conocimientos y que en el campo profesional tuve la experiencia y la oportunidad de participar en un proceso de calidad en el H. Tribunal Superior de Justicia, fue donde se originó ésta propuesta de *Manual de Capacitación previo a la Implementación de un Sistema de Calidad*, con la finalidad de reconocer el sentido humano que como trabajadores en una organización son esenciales y que forman parte de la estructura y de la fuerza organizacional.

Propiamente en el área de Desarrollo Organizacional, es en donde surge la idea de completar los procesos que exige una Norma ISO, en donde la comunicación es un factor clave para implementar cualquier cambio, considerando a los trabajadores como parte de un equipo en donde su satisfacción se da en base a la preparación tanto de aplicar un Sistema de Calidad, como de formar actitudes que garanticen una mejora continua.

Este trabajo esta dedicado a las personas que comparten la inquietud del desarrollo humano y desarrollo organizacional, como lo han sido los propios

catedráticos y personal interno y externo del H.T.S.J. de todos los niveles jerárquicos.

También esta enfocado a las instituciones que consideran a su personal en los procesos de cambio y de innovación y también a las instituciones que no lo hacen para que de esta forma se preparen ante las actitudes y ante las diferentes percepciones de cada persona.

*El Manual de Capacitación previo a la Implementación de un Sistema de Calidad*, esta integrado por la parte metodológica para cumplir con las características que debe llevar cualquier trabajo de investigación, así como de la parte del contenido que es la teoría o bien la estructura por la cual se esta dando a conocer al personal de la Dirección de Desarrollo Organizacional los factores que afectan al individuo empezando por la autoestima, actitud hasta llegar a una calidad humana y preparar de esta forma al área de DO para enfrentar las diferentes percepciones de cada trabajador con la finalidad de que al conseguir una certificación de calidad se adopte antes que otra cosa la calidad humana.

Porque cuando se trata de trabajar con calidad en una organización y donde los criterios son amplios y que a través de una Norma ISO se pueden estandarizar pero que a medida de la comunicación y de formar actitudes dispuestas a escuchar, a entender y a aceptar que los cambios son parte de la evolución y que de acuerdo a una preparación se pueda orientar a la búsqueda de un clima organizacional propio para este tipo de procesos.

Existe material extenso en cualquier lugar acerca del desarrollo humano así como escenarios en donde aplicarlo y a medida que cada uno se conoce se quiere uno a si mismo mediante la autoestima y a su vez se avanza inmediatamente a la formación de una actitud y con un plan de vida y carrera enfocada a los objetivos personales y profesionales se puede conseguir una actitud mental positiva y esto se da a través de los hábitos, de la disciplina dando como resultado a la calidad humana, orientarla no es fácil por lo que para el área de DO quien en esta trabajo se propone como la mediadora de este cambio tendrá la tarea de combinar y equilibrar todos lo factores que generan las personas con la organización a lo que llamó el *Arte de la Calidad*.

## RESUMEN

La propuesta que se presenta como una previa preparación para la adaptación al cambio que implica un Sistema de Calidad, bajo alguna Norma ISO, que dependiendo de la institución en donde se encuentre exige y que sea de servicio o producto, se necesita la disponibilidad del personal actitud para que así los trabajadores y todos los integrantes de la organización puedan contar con la formación que empieza desde el aspecto interno para que de esta forma se facilite el aspecto laboral.

Este Manual de Capacitación pretende ser una guía orientadora hacia el área de Desarrollo Organizacional que permita canalizar hacia los demás integrantes de la Institución la preparación para un mejor manejo de la cultura de la calidad.

Los aspectos que se manejan en esta tesina son los temas básicos que para cualquier persona y para un buen administrador debe dominar como parte de su vocación como lo es utilizar a la administración en todos sus ámbitos en ciencia, en técnica y lo básico en arte...

Por eso se desarrolla a la autoestima como primer principio y proceso a desarrollar, ahora bien al trabajar en equipo, en grupo, en una empresa todas las personas nos enfrentamos a diferentes actitudes ahora también la tarea de la estandarización del administrador es formar lo más posible una actitud positiva para poder alcanzar los objetivos que en una organización son objetivos comunes,

y ya entonces se hablará de calidad y no sólo de calidad organizacional sino de una calidad completa que se origina en cada uno.

Se dan a conocer aspectos de calidad en general para tener conocimiento de las diferentes normas que existen, se presentan en forma de anexos los formatos para la preparación de esta capacitación.

Se habla de pre-capacitación y de capacitación, la primera es en esencia lo que se pretende antes de la implementación de algún Sistema de Calidad y es propiamente la capacitación orientada a la formación del personal.

## INDICE

### Introducción

### Resumen

### Capitulo I. Planteamiento del problema

1.1	Introducción	1
1.2	Planteamiento del problema	1
1.3	Marco Teórico	4
1.4	Objetivo general	7
1.5	Objetivos específicos	7
1.6	Justificación	8
1.7	Alcances	11
1.8	Limitaciones	12
1.9	Organización de la Tesina	12

### Capitulo II. La Capacitación y el Desarrollo Organizacional (DO)

2.1	Introducción	15
2.2	Generalidades de la capacitación	15
2.3	Métodos de capacitación	20
2.4	Elementos de la capacitación	24
2.5	Proceso de capacitación	25
2.6	Ventajas de la capacitación	34
2.7	Generalidades del DO	37
2.8	El DO una cultura organizacional	49
2.9	Métodos del DO	54
2.10	Funciones del DO	60
2.11	El futuro del DO	71

### Capitulo III. Manual de capacitación

3.1	Presentacion	72
3.2	Modulo I. Autoestima-Autocalidad	72
3.3	Modulo II.Actitud	89
3.4	Modulo IV. Calidad	111

<b>Bibliografía</b>		130
---------------------	--	-----

## **Conclusiones**

### **Indice de Anexos**

Anexo 1.	Selección de personal a capacitar
Anexo 2.	Modulos (Autoestima, Actitud, Calidad) Test de
Anexo 3.	Autoestima
Anexo 4.	Cuestionario de Clarificación de valores
Anexo 5.	Cuestionario de Liderazgo
Anexo 6.	Cuestionario de Clima Laboral
Anexo 7.	Descripción del puesto

### **Indice de Tablas**

Tabla 1	Comparativo de situación-decisión Sistema de
Tabla 2	personal
Tabla 3	Beneficios y limitantes del DO
Tabla 4	Percepciones de la autoestima
Tabla 5	Ejemplos comparativos hacia la AMP

### **Indice de Figuras**

Figura 1	Proceso personal
Figura 2	Tipos de Sentimientos de Inferioridad
Figura 3	Proceso de AMP



## **CAPITULO I.**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN**

En este primer capítulo se desarrollará el planteamiento del problema, la justificación, el marco teórico, los objetivos generales y específicos así como los alcances y limitaciones que presenta la investigación.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las organizaciones llámense Instituciones publicas y/o privadas, Colegios, Cadenas Hoteleras, Fabricas o cualquier equipo reunido para alcanzar un objetivo se integra de personas capaces de desarrollar sus mejores habilidades para conseguir lo planeado y una de las tareas de la organización es orientar estas habilidades a su mejor desempeño y para lo cual, el conocimiento hacia su persona como medio de este desarrollo de habilidades es fundamental, así como una actitud favorable y dispuesta a aceptarse tanto a si mismo, como a los demás.

En una empresa de servicio y/o productos el factor que influye directamente en la satisfacción de estas dos necesidades es propiamente el personal que en su mayoría se encuentra laborando en una entidad que también “necesita” sus capacidades para aumentar su capital, su imagen y mantenerse al día.

Cuando una Institución decide certificar sus servicios o productos e implementar un Sistema de Gestión de Calidad, se enfrenta a diversas cuestiones y requisitos que exige por ejemplo la Norma ISO 9001:2000 (Organización Internacional para la Normalización), los cuales además de contar con instalaciones adecuadas, capital que solvente su desarrollo y mantenimiento propio del Sistema es la disposición y participación activa del personal involucrado en estas actividades para aplicar este tipo de “cambio” para lo cual los directivos pueden pasar por alto y es considerada la base para que se implemente cualquier tipo de actividad que influirá directamente en los trabajadores.

El personal ante este “cambio”, presenta variadas actitudes que pueden desencadenar grandes confusiones, preguntándose inquietudes como por ejemplo las que surgieron el H.T.S.J. ¿Me van a pagar por ser trabajador de calidad? o ¿Será igual?, ¿Si no aplico la calidad me van a despedir?, ¿Tengo que quedarme horas extras?, en el mejor de los casos el trabajador podrá interrogarse: ¿Qué es la calidad?, ¿Cómo puedo contribuir para ser un trabajador de calidad?, ¿En qué puedo participar?, Etc.

En esencia son aspectos de actitud positivos o negativos que el personal presenta ante este tipo de Sistemas que pueden beneficiar a todos, ¿cuál es el problema?, la falta de comunicación a tiempo por parte de la empresa que decide realizar una certificación, porque así como los directivos solicitaron información para conocer sus ventajas, sus requisitos y toda duda que afecte al control de la empresa y de sí mismo es importante considerar estos descontrolados en los propios trabajadores

y las diferentes dificultades que se pueden presentar como la falta de formación, por lo que se pretende “preparar” al personal de una forma que se enfoque a su desarrollo personal, para empezar a ser de calidad con uno mismo, para que de esta manera se facilite la adecuación del Sistema de Gestión de Calidad, a través de potencializar sus habilidades, de integrarse en equipo, de estar en una actitud favorable, de reconocer que la organización será de calidad porque es un integrante que trabaja con y de calidad y la propuesta presentada es el presente Manual de Capacitación que sirva como parte de un proceso que prevenga descontrol, insatisfacción y poca o hasta nula participación.

Porque los mejores resultados se garantizan cuando los integrantes de una organización se sienten considerados en el proceso que depende de su participación y porque la calidad no se delega, viene de cada uno, pero para su aplicación es necesario orientarla.

La capacitación previa a una implementación de la Norma, es una de las bases que permite al personal adaptarse y conocer el beneficio que obtendrá para si mismo y para la propia empresa.

Con un enfoque altamente humanista y destacando el desarrollo personal como el fundamento principal en cualquier actividad que permite propiciar un ambiente adecuado para que una empresa implemente y mantenga el Sistema de Gestión de Calidad con una administración que implique fomentar el arte de la verdadera calidad que se origina a través del ser humano.

### 1.3 MARCO TEÓRICO

Para realizar cualquier cambio en una organización es necesario una capacitación y para implementar un Sistema de Calidad, además de ofrecer una capacitación, se requiere de formar en constancia una cultura que permita su verdadera aplicación.

Considero que en base a la participación en un proceso de calidad como lo fue en el H.T.S.J. es conveniente realizar una capacitación previa al área que se dedique a realizar el proceso del Sistema de Calidad, como el área de DO para preparar y formar personal con alta calidad humana que permita generar al personal de la organización una capacitación completa que se requiere por encontrarse con situaciones de rechazo a los cambios, en este caso el Sistema de Calidad y creo necesario anticiparse ante las actitudes que presenten los trabajadores para poder orientarlas adecuadamente para evitar que el cambio en lugar de aceptarlo como mejora sea una imposición, se trata de comunicar, escuchar, y realizar un acercamiento con el personal que fomente la mejora desde el interior para potencializar habilidades y criterios que sirven para descubrir y conocer mejor al personal y su percepción ante la organización, porque como afirma Castañeda, la calidad no se delega, viene de cada uno, pero es benéfico para el trabajador como para la organización orientar esta calidad interior.

Sin la participación de los trabajadores no se logran resultados pues ellos son la esencia y corazón de la empresa y para mantener a una organización competente es relevante integrar a la calidad como un aspecto básico, es un proceso que lleva

tiempo, pues no es cuestión de unas semanas, ni meses, llevarnos para formar así a una cultura organizacional que exige la sociedad actual, porque la calidad se paga con calidad.

De acuerdo a Luís Castañeda (1999), la Calidad Total más que ser una técnica gerencial como tantas que vienen y van, es una filosofía de superación empresarial que utiliza los principios de superación personal y que además una empresa exitosa es aquella que el personal se siente como en familia, aceptado, y es así como en el caso del H.T.S.J. se vive, se trabaja y se orienta constantemente a sentirse como en una familia, o bien conocida como la familia del Poder Judicial.

Ahora las organizaciones requieren de personal ansioso por aprender, como lo menciona Alejandro Mendoza (1998), de una manera más profunda y con criterio propio que genere innovaciones y cambios constantes a modo de llevar mejora continua, pero para que esto suceda es indispensable dar la oportunidad y libertad de expresión al trabajador, y una de las formas para escuchar sus inquietudes muchas veces es gracias a una capacitación.

Considero que antes de iniciar un proceso en las organizaciones uno de los requisitos previos sería realizar un proceso interno orientado al desarrollo personal porque es parte fundamental para su crecimiento de todo ser humano conocerse, quererse y potencializar sus mejores habilidades, la autoestima es una de ellas porque muy de acuerdo con Nathaniel Branden (1974), considero que es un

importante recurso psicológico y una necesidad no sólo personal sino benéfica para todos, la cual es importante para la organizaciones porque es una necesidad económica, es decir la fuerza humana capaz de trabajar y de trabajar con satisfacción.

Ahora es importante que los administradores o directivos traten a su gente con “dignidad” como argumenta Díaz Mengo (2001), porque hay que aceptar que para que una organización se perfeccione se deben de conducir con todo el respeto además de integrar esfuerzos, ideas, iniciativas que formen a un equipo fuerte para aplicar las habilidades de uno en comparación de las carencias del otro.

Es por ello que se propone una capacitación que como menciona Carlos Reza (1995), es primordial en llevar a cabo procesos y herramientas que actualmente se utilizan con más frecuencia.

En el caso del H.T.S.J. se realizó una capacitación para aplicar el Sistema de Calidad Administrativo (SAC), a través del área de DO, pero, ¿Fue fácil?, no pero más que los aspectos técnicos que se requieren lo complejo es “mover” actitudes que se involucren, participen y apoyen al SAC, la función de este manual es preparar al área de DO anticipadamente al aspecto emocional que genera este tipo de cambio.

#### **1.4 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar una propuesta de manual de capacitación para el área de Desarrollo Organizacional, que permita prepararse previamente ante el personal de la organización que aplicara una Norma ISO, generando un desarrollo de calidad humana a fin de propiciar una actitud favorable y generar el ambiente adecuado para implantar un Sistema de Gestión de Calidad.

#### **1.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Diseñar un manual de capacitación que inicie con el proceso interno a fin de desarrollarse personalmente.
2. Reconocer la importancia o bien la creación del área de Desarrollo Organizacional como área mediadora de la capacitación previa del Sistema de Gestión de Calidad para detectar los niveles de autoestima, de actitud, motivación y liderazgo para fortalecer estos aspectos.
3. Dar a conocer aspectos referentes a la Calidad y preparar al personal en la implantación de un cambio.

## 1.6 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo, es el resultado de participar en un proceso de certificación del Sistema Administrativo de Calidad, mediante la Norma ISO 9001:2000, en el H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo, donde me permitió observar las diferentes actitudes ante este tipo de cambios que se dan en las organizaciones.

Durante el proceso del Sistema me pude percatar de las diferentes actitudes que presentan los trabajadores, y son diversas, desde las personas que se interesan por el sistema, participan y comparten el entusiasmo de aplicar la calidad, como personas que con pesimismo que solo buscan un incentivo por un trabajo bien hecho.

Es una tarea que implica a los “mediadores”, que este caso se ocupo de trabajar el área de Desarrollo Organizacional, la cual debe ser una importante área encauzadora de aplicar con el ejemplo, con motivación y disciplina para formar al personal que habrá de recibir auditorias de su trabajo.

Las organizaciones preocupadas por satisfacer un requisito que se ha vuelto necesidad y que es la calidad, sea en el producto o servicio, se ha convertido en uno de los nuevos paradigmas en los últimos tiempos, y que para los administradores debe ser una tarea fundamental conocer y aplicar por la diaria competencia que se presenta como un reto por mejorar en cada etapa de la producción o en cada tramite de servicio y que además se requiere una base firme que es la calidad humana que se debe desarrollar y que es una oportunidad de



crecimiento para las organizaciones puesto que la esencia de cualquier empresa son las personas, es de vital importancia formar a su personal mediante una capacitación que permita su identificación como persona, el descubrimiento de su habilidades y la importancia de trabajar en equipo.

La existencia, la búsqueda del yo y la integración de uno mismo viene desde tiempos remotos donde la filosofía alcanzaba una explicación que para muchos era un asunto ideológico y para algunos verdadero a esta preocupación o asunto “personal” de la búsqueda del yo, del ser y de su existencia se han dedicado en la actualidad las organizaciones que son centros donde se reúnen las personas y que es ahí donde se concentra y se proyecta el ser, la conducta, el comportamiento que para los directivos es cada vez más importante a razón de que éste depende del desempeño del trabajador y, es en las organizaciones donde se descubre y se potencializan las capacidades de los individuos.

Por lo que este trabajo pretende orientar a un grupo de personas, que puede ser el área de Desarrollo Organizacional si es que la empresa cuenta con ella y si no dar parte a la creación de la misma para que represente y se ocupe de impartir la capacitación y apoyar al manejo del personal de manera satisfactoria de tal forma que permita un desarrollo integral, con la finalidad de fortalecer su AUTOESTIMA, de entender y mejorar su ACTITUD, mediante una Actitud Mental Positiva, y de la comprensión de factores que afectan su crecimiento laboral, además de preparar el escenario que implica adoptar una Norma ISO.

El apoyo, la orientación y la satisfacción del personal y del cliente son los principales objetivos de una organización orientada hacia la calidad por lo que aplicar un sistema de calidad es, esencialmente, el desarrollo de una filosofía, ideología, métodos y acciones diseñadas para satisfacer completamente a su personal y al cliente, a través de mejoras continuas.

La gestión de la calidad es entonces una forma de vida y de trabajo.

Debido al incremento de la competitividad en todos los sectores, la atención a la calidad representa un cambio considerable en la forma de dirigir una empresa aunado a esto se deben mejorar procesos y fomentar una cultura preactiva.

Ésta tarea no es solamente para las organizaciones, es un asunto global, las estadísticas y datos de la ONU (2005) afirman que México ocupa el lugar 53 en la lista de naciones más desarrolladas, en este estudio se consideran factores como educación, salud y esperanza de vida, por tanto, el bienestar de una nación esta representada en la calidad de vida.

Ocupando uno de los primeros lugares Canadá y EU., siendo estos países coincidentemente vecinos.

A este estudio el Administrador del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, Mark Malloch afirma que, Si el mundo desea lograr los objetivos de desarrollo del milenio y erradicar la pobreza deberá hacer frente al éxito en

construir sociedades íntegras y diversas en términos culturales <sup>1</sup>”, una frase que plantea mucho en que trabajar.

En base a la investigación realizada y la experiencia vivida en un proceso de Calidad considero que la capacitación que se oriente a un desarrollo personal y al arte de trabajar llamada “calidad” forma de parte de un proceso de vida, es una cultura, es reforzar valores, es una actitud, es una disciplina, es una cualidad, es una expresión, es una filosofía, disparar la creatividad.

El manual de capacitación esta diseñado para el área de Desarrollo Organizacional a fin de prepararse ante las posibles actitudes de los trabajadores y formar al personal que va a participar en un proceso de certificación de calidad. Dirigido a organizaciones privadas y de sector publico o empresas paraestatales, que cuenten con una economía que decidan y solventen este tipo de inversión como lo es el Sistema de Calidad.

## **1.7 ALCANCES**

La observación se limita solo en la participación del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo.

## **1.8 LIMITACIONES**

La propuesta de este manual esta diseñado para Instituciones que cuenten con el área de Desarrollo Organizacional o bien con la capacidad para crearla.

---

<sup>1</sup> Sol de Hidalgo, *Calidad de vida mundial*, mayo 2005, pág.9.

## **1.9 ORGANIZACIÓN DE LA TESINA**

Esta integrada por tres capítulos que contemplan la investigación, el proceso de formación, que es la capacitación, así como anexos que forman parte del material de preparación.

### **Capítulo I. Planteamiento del problema**

Incluye una introducción del capítulo, así como el planteamiento de cuestiones que de acuerdo a la participación en el proceso de certificación del Sistema Administrativo de Calidad en el H. Tribunal Superior de Justicia, donde se identificaron actitudes que repercuten en la adaptación a una certificación y se propone el presente manual de preparación para el área de Desarrollo Organizacional o bien su creación para esta labor.

El capítulo también se integra por el marco teórico, el objetivo general y tres objetivos específicos, la justificación, los alcances y limitaciones, así como la organización de la tesina.

### **Capítulo II. La capacitación y el Desarrollo Organizacional**

Se presenta una introducción, así como una referencia teórica que propicia el surgimiento de este trabajo, se inicia entonces con las generalidades de la capacitación, las herramientas de preparación que son los cuestionarios o test, los métodos de capacitación, el proceso de capacitación, el apoyo que brinda el área de DO como agente de cambio y mediadora de la preparación para el Sistema de Calidad.

### **Capítulo III. Manual de Capacitación**

Se desarrollan los temas que influyen en la aplicación del Sistema de Calidad, donde se presentan en cuatro módulos comenzando con la autoestima, la actitud y las funciones y características que lleva el área de Desarrollo Organizacional, así como la introducción a términos de calidad .

### **Conclusiones**

Se presenta en forma breve las conclusiones del trabajo así como las posibles recomendaciones.

El trabajo se integra también por anexos, un índice de las tablas y figuras, así como la bibliografía consultada.

Los anexos forman parte del trabajo y son fuente en su mayoría del H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo, así como de la elaboración propia para realizar la propuesta de este manual más completa y donde sirve como referencia para otro tipo de instituciones con la opción de adaptarse a las necesidades propias de cada giro, ya sea en productos o en servicios, de acuerdo también al capital y disponibilidad de horarios de la empresa, así como la organización del área de Desarrollo Organizacional, que en otros casos puede ser el área de Recursos Humanos o dependiendo la capacidad de la propia organización.

*La felicidad empieza  
con uno mismo  
"Sólo una persona que se ama  
y se respeta es capaz de realizar  
todo su potencial como un proceso  
continuo para su autorrealización"*  
MAURO RODRÍGUEZ

## **CAPITULO II.**

### **LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 INTRODUCCIÓN**

En este segundo capítulo se desarrollará la temática que implica la capacitación, así como su proceso, el área de apoyo de DO, sus ventajas y la necesidad de considerarla como parte de una cultura .

#### **2.2 GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN**

Para realizar una capacitación completa es vital la comunicación, y afirmando lo que maneja Fernández Arenas (1977), la comunicación es dar. Ahora bien, existe gran diferencia entre comunicar con informar, como lo plantea Rafael Hernández ya que la primera es "previsión, orientación, guía y advertencia y el informar es el resultado del pasado".<sup>2</sup>

No se puede entonces solo "informar" al personal de las decisiones que tomen los directivos cuando los trabajadores deben participar activamente porque su impacto será de resistencia, aunque las decisiones sean benéficas, el resultado de su

---

<sup>2</sup> Fernández Arena, *El Proceso Administrativo*, DIANA, México, 1977, pag. 209.

percepción se transforma en rechazo y puede generar malas actitudes, y por lo tanto un ambiente negativo.

En el caso del H.T.S.J. se “informó” y aunque hubo personal ejemplar que se caracterizó por su buena actitud y disposición a participar por ser personas con gran calidad humana, hubo quienes rechazaron por completo cualquier curso, folleto, etc. que proviniera del SAC, no se califica a este personal con baja calidad humana, al contrario su potencial de aportación a la institución puede ser mayor de la que piensan, pero es importante hacerlo participe, escucharlo y a través de la capacitación es donde se da la oportunidad de expresar los sentimientos y pensamientos hacia la organización.

Uno de los ejemplos de transformación de actitud en el H.T.S.J., fue la inquietud de uno de los Secretarios de Acuerdos del Juzgado Segundo Civil, donde en la primera plática que hubo como parte de la inducción al SAC, levanto la mano después de finalizar el curso y comentó: “No entendí nada y no sé que es el SAC, y no lo acepto y mucho menos lo puedo aplicar porque no lo conozco”, a lo cual el área de la Dirección de DO considero el comentario como uno de los más francos porque tal vez muchos de los Secretarios lo pensaban pero no se atrevían a decirlo, el resultado que se obtuvo de este comentario fue una de las mejores tácticas que se practicaron para las demás capacitaciones, y me refiero a que a esta persona se le capacitó individualmente para lo cual lo entendió a la perfección el proceso del SAC, y de esta manera fue la “facilitadora, agente de cambio” para sus compañeros Secretarios a los cuales en su lenguaje de abogados pudieron

comprender que se trataba de un aspecto administrativo y no legal, porque tenían mucha confusión en cuanto a sus términos, artículos, etc. Y el aspecto del SAC es puramente administrativo y lo que se necesitaba era la comunicación y el lenguaje apropiado para realizar la capacitación.

Por lo que si se pretende capacitar a un grupo de jardineros no sería viable que llegara un profesional en cualquier materia, sino un jardinero “líder” que someta a sus compañeros con su propio lenguaje.

Por tanto si el fin es realizar una adecuada capacitación, es necesario “establecer una comunicación que permita la interrelación de todos los integrantes de la empresa, pues nada sirve un buen planteamiento, la innovación, la decisión y motivación, cuando no existe una buena transmisión de lo que se pretende lograr”

3

Además de formar al personal en la capacitación con aspectos teóricos y técnicos se cuentan con herramientas de apoyo como el test o cuestionarios, que forman parte de los anexos de este manual y que fueron de gran apoyo en el H.T.S.J.

En el proceso de calidad existen dudas e interrogantes tanto para los directivos como para los trabajadores, como si se van a despedir empleados o si cambiarán la plantilla, etc., por lo que es necesario informar y aclarar a toda la organización

---

<sup>3</sup> Fernández Arena, *El Proceso Administrativo*, DIANA, México, 1977, pag. 209.



el proceso de implantación del sistema de manera clara y oportuna para que no surjan dudas que generen incertidumbre.

Por lo que para aplicar el cambio, es necesario establecer una comunicación por parte de la empresa que permita generar una mejor adaptación a algún un programa de capacitación, en donde se apliquen los conocimientos y se refuerce la calidad humana y profesional, es habitual que los directivos de una organización perciban claramente cómo el personal de la organización cambia, pero por lo regular no consiguen hacerlo correctamente ya que se invierte mucho tiempo y conocimientos en el desarrollo del plan y muy poco tiempo en como conseguir que la organización implante, se implique y desarrolle ese cambio.

El directivo y cada trabajador tienen como función canalizar toda la información a para comunicarla, a fin de aplicar y construir a su personal de manera positiva, que permita su desarrollo y bien común, debe conseguir cambiar los procesos y cultura de la organización.

Lo mejor es invertir el 65% en cómo gestionar el cambio y un 35% en el desarrollo del plan. Los problemas en la gestión del cambio, y en implantar una cultura a través de una capacitación continua son siempre debidos a los "miedos" de las personas de la organización, a todos los niveles (dirección, mandos intermedios, ...).

Estos "miedos" son debidos a la incertidumbre y pérdida de control de la nueva situación, falta de confianza, ruptura de la rutina, pérdida de derechos adquiridos... en general, miedo a lo desconocido, por lo que una de las funciones de la capacitación de la calidad es romper este paradigma.

Por lo general los motivos más frecuentes que se presentan en una organización cambiante son la:

- ❖ Falta de planificación estratégica y de definición de objetivos en el proceso de cambio
- ❖ Falta de metodología en el proceso
- ❖ Estructura inadecuada
- ❖ Falta de recursos
- ❖ Baja comunicación interna
- ❖ Mencionar los beneficios para cada trabajador con el cambio

En muchas ocasiones, se cambian procesos y se invierte sin tener planificado ni comunicado cuales son los objetivos del proceso con lo que disminuyen enormemente las posibilidades de éxito.

Por ello, en la metodología desarrollada se hará mucho hincapié en estos elementos para conseguir gestionar el cambio y alcanzar los objetivos planteados a través del desarrollo humano.

Es importante destacar que no se va a hablar de las técnicas empleadas en cada una de las etapas (reingeniería, tecnologías de la información, gestión de costes, sistemas de calidad, etc.) ya que no es el objetivo del presente documento.

### 2.3 METODOS DE CAPACITACIÓN

De acuerdo a Mendoza (1998), en la actualidad existen ocho tipos de métodos: <sup>4</sup>

1. Cursos en aula (cuando se forman en medio círculo o bien en “u”, o en círculo cerrado).
2. Adiestramiento en el puesto (es práctico y muy entendible por la enseñanza directa en su lugar de trabajo).
3. Programa de inducción o de orientación (el personal entra con cierta inseguridad y temor a una nueva institución).
4. Reuniones de trabajo (ayuda para capacitar según las necesidades del momento).
5. Programas de lectura (material, calendarios, cuestionarios, opiniones por escrito).
6. Cursos de correspondencia (envío de materiales, en general son instituciones que ofrecen este tipo de capacitación).
7. Paquetes didácticos (material técnico-pedagógico, software educativo, videos, audio casetes).
8. Rotación de puestos (ayuda a reconocer otras habilidades del personal).

---

<sup>4</sup> Mendoza Núñez, *Capacitación para la calidad y la productividad*, Trillas, México, 1998, pag. 26.

Este tipo de métodos pueden combinarse y se selecciona de acuerdo al tipo de organización, recursos, infraestructura, necesidades, horarios de la empresa.

En el H.T.S.J. se utilizaron varios de estos métodos, como los cursos en aula que son los más tradicionales, menos costosos, adaptables a la mayoría de las organizaciones en cuanto a instalaciones, y además se tiene mayor acercamiento con el personal de manera directa.

El segundo método, es más propio para una empresa que cuente con maquinaria, una fabrica, industria, etc. que elabore productos. En una institución de servicios por ejemplo se ejemplifica con una actitud de servicio hacia el cliente.

El tercer método, sería el primer paso a cubrir para recibir al nuevo personal, comunicarle la historia de la organización, las políticas, los convenios, prestaciones, horarios, y toda la información que necesite saber el nuevo trabajador, es aconsejable que se ofrezca como parte de esta inducción un recorrido por las instalaciones.

En el H.T.S.J. se maneja como parte fundamental de la adaptación al SAC, este tipo de método, puesto que abarca tanto la bienvenida como la capacitación hacia la Norma.

El cuarto método, consta de lo que mas adelante se explica y se maneja como círculos de calidad, en donde se realizan reuniones para informar avances y

comunicar propuestas o sugerencias, este método aplica mucho para el DO, en donde se concentran en el caso del H.T.S.J. los coordinadores de calidad de cada área y de esta forma de detectan las necesidades del personal.

El quinto método, es uno de los que mas se ocupan también por ser una evidencia escrita de parte de ambas partes (capacitador-capacitados) donde se ofrece material como cuestionarios, calendarios de las fechas de reunión, opiniones del personal que integran la detección de necesidades y agradecimientos para el capacitador según sea el caso.

El sexto método, implica contratar a agentes externos que proporcionen los materiales, en el caso del H.T.S.J. se contrataron a dos asesores en diferentes tiempos, y a una institución que se dedica al desarrollo humano y se creó un ambiente mucho mas comprometido, profesional y dinámico por ser personas externas que sirven de apoyo y que forman parte de una motivación y mayor entrega en las actividades de la empresa, puesto que la empresa realiza un gasto para que el personal se sienta considerado y reflejar ese gasto en una inversión.

Aquí entran cursos que disponga la organización o los agentes externos, como lo es la experiencia de actividades fuera del lugar de trabajo, que pueden ser al aire libre y el simple hecho de alejarse de la institución es parte de dar mayor libertad, bajar los niveles de estrés, cambiar escenarios, compartir juegos, etc.

El séptimo método, se utiliza con frecuencia por se el material que ofrece un aprendizaje de forma técnica-didáctica, y esta se puede ocupar en la mayoría de las instituciones.

El octavo método, es una opción de capacitación pero que en la realidad se da sin la intención de serlo, puesto que en base a las necesidades de la empresa se realizan cambios de área, esto puede generar buenos y malos resultados, es viable orientar este aspecto.

## **2.4 ELEMENTOS DE LA CAPACITACIÓN**

Una de los elementos o herramientas frecuentemente utilizadas en las capacitaciones y que son “psicológicamente” aptas para describir actitudes, pensamientos, sentimientos, etc. Son los cuestionarios y los test.

Los test son una herramienta básica para aplicar lo teóricamente visto en este curso, por lo que, se contempla como parte integral del mismo, porque son de cierta manera una “medición personal-laboral” al ser un apoyo para el auto-conocimiento y la auto evaluación.

Una de las primeras aportaciones acerca de los test data en 1890, los test mentales surgieron gracias a la aportación de Mc Keen y que mencionaba que son una serie de pruebas psicológicas para examinar las diferencias individuales.

El primer test mental práctico, realizado en 1905, por Binet y Theodore Simon, se publicó en su artículo “Nuevos métodos para el diagnóstico de nivel intelectual de los anormales”, en Francia orientados a la educación y orientación profesional.

Más tarde, en Estados Unidos se consideró empleable para reclutar al ejército usando estas pruebas psicológicas obteniendo así un personal seleccionado para cubrir tal función.

Como concepto se tiene que el test, es una prueba psicológica aplicada a una persona donde se reflejan sus aptitudes, conocimientos, habilidades y hasta traumas que permiten medir y seleccionar el área o funciones más convenientes para su mejor desempeño.

Características de los test

- ❖ Estándares
- ❖ Objetivos
- ❖ Confiables
- ❖ Validos

## 2.5 PROCESO DE CAPACITACIÓN

Reza (1995), plantea de acuerdo a un proceso administrativo el proceso de capacitación de la siguiente manera:<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Castañeda Luis, *Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*, México, Panorama, pág. 11

1. Planeación
2. Diseño y Producción
3. Evaluación
4. Administración y Control

Es importante también mencionar las formas en que se da la capacitación, por ejemplo en el caso del H.T.S.J.:

Capacitación a personal de nuevo ingreso, que comprende la enseñanza sobre normas, políticas y estructura general de la organización.

Capacitación y adiestramiento en el trabajo, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tiene encomendadas el personal a capacitar.

Capacitación y adiestramiento promocional a plazas escalonarias, que comprende la enseñanza sobre procedimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.

Capacitación y adiestramiento para cambio de actividad laboral, la organización proporcionará capacitación selectiva de acuerdo con sus necesidades.

Detección o Diagnostico de Necesidades de Capacitación



El personal de base, de confianza o bien de nuevo ingreso se enfrenta a diversas situaciones en el área y puesto de trabajo, todas ellas derivadas de su integridad personal, éstas situaciones alientan o desalientan el desempeño de sus actividades y por lo tanto las relaciones interpersonales, el personal se enfrenta a información, conceptos, y actividades diferentes por lo que requiere de un ambiente capaz de desarrollarlo, y para ello es necesario que conozca su entorno interno y que éste se refleje en el ambiente laboral.

La información para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación, será levantada en el cuestionario “Clima laboral”. (Ver anexo número 6). El cuestionario es aplicable para todo el personal sin jerarquizar posiciones, recordando que éste programa es de naturaleza humana.

Tabla 1. Comparativo de situación - decisión

Situación idónea	Situación real	Comparativo	Decisiones
Se requiere que el trabajador de acuerdo al orden de la organización y en base a sus funciones, se conduzca con una actitud favorable para adaptarse a los cambios mejorando su calidad de vida y de trabajo.	A través de listas de asistencia (tarjetas checadoras, resultados en su trabajo y además de los cuestionarios, test y de la propia capacitación se completará esta información.	Mediante lo que se desea obtener y lo que se tiene se podrán observar las diferencias y factores que desarrollar.	Decidir en base al comparativo y a las necesidades propias si se requiere la capacitación.

### Elaboración propia

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- 2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- 3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento.

1- Transmisión de informaciones: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

El objetivo a largo plazo es que el personal con esta base y formación adquirida sea capaz de aplicarlo en su vida personal y en sus labores diarias, a modo que sea un aprendizaje para toda la vida evitando caer en malas actitudes.

En general es descubrir y potencializar actitudes y habilidades que permitan desarrollarse de manera pronta y efectiva con el personal y sus funciones.

Este manual se realiza para formar y concienzar a las personas con diferentes niveles de autoestima, para que, así se refuerce o se equilibren aspectos que impliquen un desfavorable desarrollo laboral.

Algunos de los principales objetivos de esta capacitación son:

- Sensibilizar la conducta
- Reducir ausencias y conflictos
- Aumentar la productividad un x%
- Disminuir la rotación del personal un x%

- Realizar mejor el trabajo
- Quererse uno mismo
- Generar buen ambiente laboral
- Ser un agente de cambio

### Descripción de puesto

Para el tema que nos ocupa, la descripción de puestos es importante porque es en el trabajador su identificación hacia la organización, la cual emplea todos los días y para lo cual aprende, innova, desarrolla y es parte de su motivación diaria. Se sabe que el puesto es y debe ser “impersonal” pero existe la trascendencia en cada persona que ocupa o que ocupó el puesto y que dejó de alguna manera una forma de trabajo que tras la práctica y dominio encontró maneras más fáciles de llevarlas a cabo y que para la nueva persona que ocupe el puesto obtenga esa “experiencia” y más adelante esta misma cree nuevas formas de trabajar rompiendo paradigmas continuamente.

Además de ofrecer un formato de descripción de puestos, se anexa un formato que indique las aportaciones que pueda hacer cada trabajador que ocupe ese mismo puesto, y con esta actitud de mejora se facilita aun más la calidad. (Ver anexos 7A y 7B).

### Metodología para la conducción de la capacitación:

El proceso de capacitación se realizará considerando la disposición del tiempo en un 50% teoría y un 50% práctica. Los instructores desempeñarán el rol como

facilitadores del aprendizaje haciendo uso de la exposición, análisis de casos, prácticos y el dialogo, buscando que los participantes adquieran los conocimientos básicos para integrarse de manera efectiva y pronta al desarrollo de su actividad productiva en base al cambio conductual que se pretende con el curso. (Ver anexos 2).

Requisitos y criterios de acreditación:

El participante se considerará con un nivel de calidad óptimo de acuerdo a la propia percepción del curso hacia su persona sea de agrado y motivante para asistir, participar, y aflorar las cualidades y habilidades durante y después del curso, la forma en que se evaluará es mediante cuestionarios/test para que de manera escrita se plasmen las impresiones y experiencias del curso, estos cuestionarios se aplicarán durante y al final de la exposición de cada modulo.

Y como requisito son las asistencias.

El objetivo a corto plazo con las actividades que podrá desarrollar el participante durante el curso:

El participante conocerá y aplicará la información general sobre si mismo, sobre la organización y el sistema de calidad.

Conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes requeridos:

Los participantes con esta capacitación de formación deben incrementar los conocimientos sobre:

- ❖ su propia autoestima
- ❖ su actitud, ante si mismo, a otras personas y a su trabajo
- ❖ el nivel de calidad que aplican a su propia vida y a su trabajo
- ❖ sus propias necesidades a su persona y a su entorno
- ❖ la responsabilidad, actividades, del puesto al que ha sido asignado.

## 2.6 VENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

Para la Organización:

- ✓ Para activar la dinámica con el personal
- ✓ Sirve como instrumento de promociones en el personal
- ✓ Propicia la comunicación entre el personal
- ✓ Facilita la identificación de otras necesidades de capacitación
- ✓ Para conocer el clima laboral
- ✓ Para realizar un proceso básico que mejore la mejora continua
- ✓ Se especializa en el personal para fomentar el crecimiento organizacional y no creando el efecto contrario

Para los trabajadores:

- ✓ En la participación e integración hacia la Organización
- ✓ Para sentirse considerado dentro de la esencia y clave en el desarrollo organizacional
- ✓ Para mejorar la calidad laboral

Cuando se trata de capacitación enfocada al sentido humanista a largo plazo se evalúa y se mide no en números ni cantidades, sino en calidad, es decir la actitud del personal que se genera a través de la capacitación que la organización propone, los individuos son calificados por el propio personal, por la comparación en ciertos casos, por el desarrollo de la iniciativa, puntualidad y responsabilidad.

Otros beneficios:

Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.

Eleva la moral de la fuerza de trabajo.

Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.

Crea mejor imagen.

Mejora la relación jefes-subordinados.

· Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

· Promueve le desarrollo con vistas a la promoción.



· Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

*Beneficios al personal:*

· Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

· Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.

· Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

· Permite el logro de metas individuales.

· Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

*Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:*

Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

Proporciona información sobre disposiciones oficiales.

Hace viables las políticas de la organización.

Alienta la cohesión de grupos.

Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

## 2.7 GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

Actualmente las empresas se han visto en la misma necesidad que la de un ser humano, con visión de crecimiento y de aprovechar sus mejores recursos y potencializarlos, integrando de esta manera el área de Desarrollo Organizacional como parte de la identificación organizacional que permite el avance y la generación de calidad.

*¿Qué es el DO?*

No está definido con precisión, no está considerado como un concepto, no es un curso, no es un programa, no lo es tampoco una teoría, ni mucho menos una palabra de moda o un área de relleno; el DO ofrece la esencia administrativa, es una cultura organizacional, es continua, es un arte organizacional en razón de tratar con las personas de una manera más humana.

El DO trata de ayudar, de servir a las demás personas y al mismo tiempo de ayudarse uno mismo, como parte del ser humano, es el despertar del espíritu y la capacidad humana en el ambiente de trabajo.

El DO es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado (Newstrong).

También llamado un “cambio planificado”, porque la mira de la administración del DO es cambiar las creencias y actitudes de la gente, en el proceso del cambio se percibe la interacción de trabajadores-organización, donde surge la interrogante ¿quién cambia a quien? Y, es que son los dos factores los que, cambian a un mismo nivel y lo primero es el cambio de valores personales y del propio sistema organizacional aunado a esto claro con la buena disposición y actitud al cambio.

La razón de existencia del DO es mantener y propiciar las mejores relaciones interpersonales a fin de que la organización sea sensible a los factores humanos, mas eficaz y con capacidad de aprender continuamente, realizando el trabajo con agrado y calidad.

De acuerdo a Mendoza (1998), “Es importante considerar al DO como una estrategia de cambio y de capacitación con sus ventajas e inconvenientes”<sup>6</sup>

### *Cronología del DO*

A través del tiempo, se ha tratado de “perfeccionar” a la Organización en base a sistemas muy técnicos, con la creencia de que las máquinas, el material o las

---

<sup>6</sup> Mendoza Núñez, *Capacitación para la productividad*, México, Trillas, pág.170

instalaciones lo harán todo; el perfeccionar las personas es sólo “cuestión de actitud”, nadie puede ser perfecto, pero cuando una persona cuenta con una sana autoestima y su actitud es positiva, realmente se encuentra en la excelencia.

Taylor en sus estudios de “tiempos y movimientos”, y de pieza-cantidad obtuvo una forma de organizar repetitiva sin innovar y sin practicar las diferentes habilidades personales.

Los estudios Hawthorne aportaron e hicieron despertar el sentido humano, la conducta del trabajador, mediante los factores de clima y ambiente, sobre su adaptación, satisfacción y productividad, demostrando que las personas no son ni máquinas ni piezas.

La teoría de Chester Barnard, coincide en que la empresa es un medio de expresión en donde producir cuando un individuo se da cuenta de sus capacidades tiende a potencializar su función. La teoría se maneja como un sistema social para alcanzar sus metas y eficientes para satisfacer las necesidades de los trabajadores. En cuanto a la voluntad del trabajador en aceptar funciones.

El auge de las relaciones humanas o “humanización” se dio entre 1930 y 1960, pero fue en 1946 donde el D.O. tuvo presencia en movimiento de entrenamiento de laboratorio, donde se obtuvieron relaciones interpersonales mejoradas, comprensión de sí mismo y conciencia dinámica de grupo donde todo se basaba en valores humanistas y democráticos.

En 1948, el artículo de Lester Loach y John R.P. French, escriben la manera de vencer la resistencia al cambio, y se menciona que éste se reduce a medida en que se da la importancia de la necesidad del cambio.

Car Rogers, demostró la eficacia de la psicoterapia centrada en el cliente, donde así, las personas poseen la capacidad de responsabilizarse de su conducta y de su salud mental, cuando la Organización les proporciona un ambiente social de apoyo y atención.

Maslow en 1954 jerarquizó las necesidades, teniendo como teoría que al cubrir las necesidades básicas y las de autorrealización son dominantes.

Douglas Mc Gregor, en su libro *The Human side of Enterprise*, trata acerca de las Teorías “x” y “y”, que forman parte del seguimiento del D.O. con la finalidad de desarrollar habilidades, logrando un equilibrio personal y organizacional.

Puesto que la teoría “x” se basa en personas indiferentes a las necesidades de la Organización, se resisten al cambio; por tanto las personas con perfil de teoría “y” tienden a desarrollarse, de asumir la responsabilidad y de seguir metas de la Organización, y cuando ésta se preocupa por brindar la oportunidad de generar un ambiente social, físico y motivacional se esperan buenos resultados. Por lo que una de las tareas del D.O. es dejar de ser un trabajador “x” para ser un trabajador “y” el que da resultados “y” algo más.

Puesto que en las décadas de los cincuenta y sesenta surgió un nuevo enfoque integral de cambio, conocido como desarrollo organizacional (DO) se tiene contemplado como la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la realización de un cambio planeado.<sup>7</sup>

Lineamientos para la administración del cambio

- 1.- Haga solo cambio necesarios y útiles
- 2.- Enseñe a los empleados a esperar cambios continuos y la necesidad de desarrollar nuevas habilidades.
- 3.- Cambio por evolución, no por revolución (esto es, gradual, no drásticamente)
- 4.- Reconozca la posibilidad de resistencia al cambio y desarrolle estrategias adecuadas (positivas) para confrontar cada fuente de resistencia
- 5.- Involucre a los empleados a todo lo largo del proceso de cambio para reducir resistencia
- 6.- Comparta con los empleados los beneficios del cambio
- 7.- Conciba el cambio organizacional como un proceso extenso y preste particular atención a las etapas de descongelamiento y recongelamiento
- 8.- Diagnostique los problemas persistentes después de ocurrido un cambio y abórdelos.

---

<sup>7</sup> Audirac, Carlos A., et.al., *ABC del desarrollo organizacional*, México,1994, Trillas, pág. 446

## Supuestos Comunes del Desarrollo Organizacional<sup>8</sup>

### Individuos

- La gente desea crecer y madurar
- Los empleados tienen mucho que ofrecer (energía y creatividad), por ejemplo hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo.
- La mayoría de los empleados desean que se les de la oportunidad de cooperar (desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad)

### Grupos

- Grupos y equipos son decisivos para el éxito organizacional
- Los grupos ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual
- Los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.

### Organización

- Controles, políticas y reglas excesivos son nocivos
- El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente
- Las metas individuales y organizacionales pueden ser compatibles.

### Características del Desarrollo Organizacional:

---

<sup>8</sup> Audirac, Carlos A., op. Cit., pág. 448

### Valores Humanísticos

Los programas de DO suelen basarse en los valores humanísticos, los cuales son certeza positivas acerca de potencial y deseo de conocimiento de los empleados, deseos de ampliar sus habilidades e incrementar sus contribuciones. El mejor ambiente para ese crecimiento es aquel en el que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva. Todos esos factores ofrecen una base de valores a los esfuerzos de DO y permiten asegurar que la nueva organización sea sensible a las necesidades humanas.

### Uso de un agente de cambio

Cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio actúa usualmente como catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto independiente. Aunque los agentes de cambio pueden ser externos e internos, por lo que consultores de fuera la compañía. Las ventajas de recurrir a agentes externos son que estos son más objetivos y poseen una experiencia.

### Resolución de un Problema

El DO enfatiza el proceso de resolución de problemas. Supone la capacitación de los participantes para que se identifiquen y resuelvan sus problemas más



importantes. Estos deben ser reales enfrentados por los participantes en ese momento en su trabajo, que los temas sean estimulantes y su resolución difícil. El método de común para mejorar las habilidades de resolución de problemas del sistema, reúnan datos que emprendan acciones correctivas, evalúen sus progresos y realicen ajustes pertinentes.

La ciencia de acción al estudiar el proceso de problemas mediante la investigación para la acción, los empleados aprenden de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver nuevos problemas.

### *Aprendizaje Vivencial*

Cuando los participantes aprenden mediante experiencias en condiciones de capacitación del tipo de problemas humanos que enfrentan en el trabajo, el proceso se llama aprendizaje vivencial.

### Intervención en muchos niveles

El DO cumple esta meta de que puede ocurrir problemas en los niveles individual, grupal, intergrupal u organizacional. Las intervenciones, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral. Estas intervenciones suelen clasificarse según su énfasis en individuos (como en el caso de la planeación profesional) o grupos (como en el caso de la consolidación de equipos). Otra manera de concebir las intervenciones es considerar si se centran en lo que hacen las personas (como en la precisión y

modificación de sus tareas laborables) o en la manera en la que lo hacen (para mejorar el proceso interpersonal implicado).

### *Orientación a Contingencias*

El diagnóstico desempeña un importante papel en la determinación de cómo proceder.

El proceso de DO aplica los conocimientos y estrategias de las ciencias de la conducta a la mejora de una organización. Es un esfuerzo permanente de largo plazo que intenta generar relaciones cooperativas de trabajo mediante el uso de un agente de cambio. Busca integrar en una unidad eficaz los cuatro elementos que afectan al comportamiento organizacional (individuos, estructura, tecnología y entorno).<sup>9</sup>

### Proceso del Desarrollo Organizacional

- 1.- Diagnóstico inicial
- 2.- Recolección de Datos
- 3.- Retroalimentación y confrontación de datos
- 4.- Planeación de acciones y resolución de problemas
- 5.- Uso de intervenciones

---

<sup>9</sup> Audirac, Carlos A., et. al., *ABC del desarrollo organizacional*, México, 1994, Trillas, pág. 451

## 6.- Evaluación y seguimiento

Beneficios del DO	Limitaciones del DO
Cambio en toda la organización	Más requerimientos de tiempo
Mayor motivación	Gastos Sustanciales
Mayor Productividad	Largo periodo de rendimiento
Mejor calidad de trabajo	Posible Fracaso
Mayor satisfacción laboral	Posible invasión de la privacidad
Mejoramiento del Trabajo en equipo	Posible daño psicológico
Mejor resolución de conflictos	Conformidad Potencial
Compromiso con los Objetivos	Énfasis en los procesos grupales
Mejor disposición al cambio	Posible ambigüedad conceptual
Reducción del ausentismo	Dificultad de evaluación
Menor rotación	Incompatibilidad Cultural
Creación de individuos y grupos de aprendizaje	

La resistencia al cambio puede derivarse del propio proceso de cambio de la manera de introducirlo o de la percepción de un impacto inesperado. Además puede ser lógica o psicológica o sociológica.

Kurt Lewin introdujo dos ideas acerca del cambio en 1940, la primera idea afirma que lo que está ocurriendo en cualquier punto en el tiempo es una resultante en un

campo de fuerzas opuestas. El estatus quo –cualquier cosa que este sucediendo justo ahora – es el resultado de fuerzas que empujan en direcciones opuestas.

La segunda idea de Lewin era un modelo del proceso de cambio. Sugirió que el cambio es un proceso de 3 etapas:

- \*descongelar la antigua conducta
- \*moverla a un nuevo nivel de conducta
- \*volver a congelar la conducta en el nuevo nivel.

Edgar Schein tomo esta idea y la mejoro especificando los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio. Otra modificación del modelo de lewin fue la propuesta por Ronald Lippit, Jeanne Watson y Bruce Westley, quienes ampliaron el modelo de tres etapas a un modelo de siete etapas, representando a la consultoría de procesos.

El modelo de siete etapas de Lippit, Watson y Westley traza los pasos lógicos involucrados en la consultoría del DO, casi todos los practicantes conocen este modelo. Ralph Kilmann en su libro *Managing Beyond the Quick Fix*. Hay cinco etapas e secuencia:

- 1.- iniciar el programa
- 2.- diagnosticar el problema
- 3.- programar las trayectorias
- 4.- poner en practica las trayectorias
- 5.- la trayectoria del sistema de recompensas.

Otro modelo útil es el del análisis de flujo desarrollado por Jerry Porras. El análisis del flujo es un sistema para presentar en forma gráfica los problemas de una organización, examinando las interconexiones entre los problemas, identificando los fundamentos y trazando gráficamente las acciones correctivas que se deben emprender para resolverlos.

Los programas de DO modifican los arreglos de la organización, los factores sociales, la tecnología y los escenarios físicos, lo que a su vez produce cambios en las conductas de los individuos en el trabajo.

## **2.8 EI DO UNA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El DO tiene como esencia la adaptación de culturas para mejorar el clima laboral constantemente.

De acuerdo con Keith y Newstrom (1991), cuando una acción o cambio produce efectos desfavorables (como un descenso de productividad) para el sistema, tiene un efecto disfuncional.

Para lograr que los empleados adopten conductas funcionales es necesario que se les ofrezcan expectativas claras y promesas de retribución.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Davis, Keith y Newstrom, John, *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, 1991, Mc Graw Hill, pág. 96

Kurt Lewin, propone el siguiente modelo de comportamiento de los empleados (C) que está en función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) que rodea a la persona, o bien:

$$C=f(P, E)$$

La Cultura Organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. La idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero esta presente y es muy penetrante.

#### Medición de Cultura Organizacional

Otro método consiste en encuestar directamente a los empleados e indagar sus percepciones acerca de la cultura de la organización.

Todo intento por medir la cultura organizacional solo puede producir una evaluación imperfecta. Estas mediciones se limitan a tomar una fotografía instantánea de una cultura en un momento determinado. En realidad muchas culturas organizacionales en proceso de cambio y deben ser vigiladas regularmente con una amplia variedad de métodos a fin de obtener de ellas una imagen mas veraz.

#### Comunicación y cambio de la cultura

Si las organizaciones pretenden crear y administrar conscientemente su cultura, deben ser capaces, de comunicarla a sus empleados, especialmente a los de reciente contratación. La gente suele estar más dispuesta a adaptarse cuando le

interesa complacer a los demás, obtener su aprobación y conocer su nuevo de trabajo.<sup>11</sup>

La organización requiere de aspectos que fundamenten su actuar en base a:

- ❖ Valores
- ❖ Ética
- ❖ Equipos de Alto Desempeño
- ❖ Métodos anticonflictos
- ❖ Espíritu de servicio
- ❖ Capacidad de negociación

Fundamentos del DO:

- ❖ Orientación a sistemas, para que se trabaje conjuntamente y todas y cada una de las áreas de la organización y solucionar problemas.
- ❖ Causalidad, incluye estructura, controles, políticas, capacitación, trabajo en equipo y conductas de liderazgo, estas constituyen la razón de un DO así como las variables de resultados finales donde son la parte lograda de los objetivos planteados.

El DO comprende tanto la Administración en general, Psicología, Trabajo Social, Filosofía, Antropología, Sociología, Ciencias Biológicas, Sociales, Ingeniería

---

<sup>11</sup> Davis, Keith y Newstrom, John, *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, 1991, Mc Graw Hill, págs. 111-115

Industrial, Superación Personal entre otros campos de la vida que afectan directamente en la conducta y por tanto en su productividad.

De acuerdo a Rodríguez Valencia, existe un sistema de personal que en base a este trabajo es importante considerar dentro de la cultura organizacional, existen sistemas, los cuales llevan un proceso que va en relación a la persona y a la organización como estructura, y en mención a esto se presenta la siguiente tabla.

Tabla 2. Sistema de personal

Entradas	Proceso de Transformación	Productos
Desafíos, personas interesadas	Actividades de administración personal	Contribución del personal hacia las organizaciones
Recursos Humanos	Planeación del personal	Empleados capaces
Instituciones Educativas	Capacitación de personal, relaciones laborales	Empleados motivados
Sindicatos	Renumeración	Empleados productivos

Elaboración del H.T.S.J.

Forma parte de las culturas que aprenden al adquirir la capacidad continua de adaptarse al cambio, porque así como aprenden las personas, también aprenden las organizaciones de manera consciente o inconsciente, lo hacen es ya un requisito vital para la preservación de su existencia, así lo han aplicado empresas como *Wal-mart* y *Xerox*.

El DO también se considera un aprendizaje continuo, por lo que es recomendable seguir los siguientes puntos que favorecen a una mejor aceptación del cambio:



- ❖ Liderazgo
- ❖ Diseño Organizacional
- ❖ Cultura
- ❖ Estrategia
- ❖ Información compartida
- ❖ Apoyo gerencial
- ❖ Énfasis en las metas gerenciales
- ❖ Facilitación del trabajo gerencial
- ❖ Facilitación de la interacción gerencial
- ❖ Apoyo de los compañeros
- ❖ Énfasis en las metas de los compañeros
- ❖ Facilitación de la interacción de los compañeros.

#### Importancia y esencia del DO

Las organizaciones conectoras del desarrollo organizacional saben que deriva de un buen personal pero para obtenerlo es necesario que se les considere y se les de su lugar tanto que se maneje un sistema jerárquico a manera que el trabajador sea la base de la organización, en forma piramidal se representa así este sistema que ha sido llevado así en sus inicios en Japón llamado CEO (Chief Executive Officer).

El personal de la organización al estar en contacto con los clientes percibe las necesidades que permiten generar innovaciones y un sistema de necesidades-satisfactorios que garantizan el desarrollo organizacional hacia los usuarios

internos y externos al darse un ciclo, el primero de necesidades por parte del cliente y esto es parte de la esencia de las empresas, cubrir sus expectativas y al mismo tiempo reconocer y valorar al personal quien percibe estas necesidades y ofrece su mejor servicio y lo comunica a sus superiores para que exista el verdadero desarrollo y ambiente organizacional, creando una cultura laboral eficiente, productiva, interesada en las necesidades y en satisfacerlas, en percibir conductas y aspectos claves que influyen en el desempeño de toda una empresa, facilitando así un proceso de calidad.

## 2.9 MÉTODOS DEL DO

De acuerdo a Frank y Margenson, los métodos que van de lo individual a lo organizacional y son:<sup>12</sup>

- 1) Comprensión personal y habilidades personales (desarrollo de habilidades de interacción, análisis transaccional, capacitación de laboratorio)
- 2) Solución de problemas en grupo y desarrollo de equipos (recursos grupales, integración de equipos, capacitación de tipo coverdale-mejoramiento de actitudes)
- 3) Liderazgo de grupo y toma de decisiones
- 4) Relaciones intergrupales (confrontación, diseño de administración intergrupala, negociación de papeles)
- 5) Planeacion de la organización y comunicación (el enfoque de Blake y Montan).

---

<sup>12</sup> Mendoza N. Alejandro, *Capacitación para la productividad y la calidad*, Trillas, México, 1998, pag. 179

El DO como esencia en la Administración

Richard Hackman y Greg Oldham proporcionan las características esenciales que debe tener un DO:

- ❖ Uso intensivo del diagnóstico
- ❖ Participación
- ❖ Realimentación
- ❖ Rediseño del trabajo en equipo

Equipos del DO

Una área, es un grupo y la función del DO es transformarlo en equipo, que sea clave y ejemplo de la organización, es parte de la delegación y del reconocimiento de contar con integrantes que compartan la misma visión.

- ❖ Construcción de equipos

El desarrollo del grupo tiene un gran impacto en el rendimiento del mismo, es recomendable hacer llegar al grupo a la etapa de actuación lo más pronto posible. Se recomienda la construcción de los mismos, que significa “actividades cuyos objetivos son la mejora y el aumento de la eficacia de los diferentes grupos de la organización”, o “un evento planificado con las personas de un grupo diseñado para mejorar de alguna forma el modo en el cual los miembros del grupo hacen el trabajo”.

Hay situaciones en las que se recomienda la construcción de equipos:

1. Cuando el trabajo tenga futuro, es decir que produzca un mejor resultado final.
2. Cuando la fusión del trabajo en tareas conjuntas tiene significado para los involucrados.
3. Cuando la tarea conjunta requiera de una mezcla de diferentes conocimientos o especialidades.
4. Cuando la competencia individual lleva a un menor rendimiento.
5. Cuando hay niveles de estrés altos que entorpecen la actividad eficaz.

Mc Gregor cree que los equipos deben discutir y analizar variables como: ¿confiamos unos en los otros?, ¿tenemos interés genuino en apoyar el desarrollo de las habilidades del otro?, ¿realmente me interesa mi integrante del equipo o solo yo quiero sobresalir?, ¿nos comunicamos abiertamente nuestros sentimientos y pensamientos, o me reservo cosas?, ¿escuchamos a los otros, o actuamos por nuestra cuenta? , ¿aceptamos los conflictos y los analizamos?, ¿utiliza el equipo las habilidades de cada uno o las ignora?, ¿comprende cada uno el sentido y compromiso de un equipo?; estas y más preguntas son un apoyo para la formación de un equipo integral.

Algunos escritores sobre desarrollo de la organización se enfocan sobre el concepto de sistemas para explicar la necesidad de esta forma de administración, y sobre todo en la formación y manejo de un buen equipo de trabajo conocer realmente su significado, para evitar dobles funciones y dar asignar a cada quien

el trabajo que le corresponde, es decir no se le puede dejar todo al directivo, no puede llegar trabajo a sus manos sin antes la intervención de su equipo que le de opciones o referencias del trabajo a realizar.

❖ Características de Equipos en Potencia o de Alto Desempeño:

1. Identificación de objetivos , así como normas y procedimientos
2. Participación responsable, participativa y con compromiso
3. Ambiente de confianza, respeto, tolerancia y seguridad
4. Alta comunicación y apertura de todas las ideas
5. Criterio y solución de conflictos, aprovechando las habilidades y experiencias de los integrantes del equipo
6. Existe consenso en la toma de decisiones
7. Alto nivel de colaboración sin sentido de competencia
8. Oportunidad de liderar
9. Existe el reconocimiento entre los integrantes, existen valores e innovación.

### Agentes de Cambio

Dentro del área de Desarrollo Organizacional, se integran a los llamados agentes de cambio, quienes tienen la doble labor de ofrecer calidad desde su interior porque son ellos quienes van a ser clave y pieza fundamental para que ocurra el cambio y propiamente la modificación de la conducta que se da con el ejemplo y con la aceptación de que es benéfica para todos en la organización.

En el caso del H.T.S.J. los agentes de cambio o EAD (Equipo de Alto Desempeño) son quienes tienen la función de dar a conocer las políticas y propiamente el SAC,

por lo que son los agentes internos con los que cuenta la institución para generar y aplicar las nuevas estructuras que deciden tomar los directivos a fin de mantener a la empresa en un nivel óptimo.

En el libro de Trarp y Wetzel (1969), titulado “Modificación de la conducta en el ambiente natural”, es un ejemplo de cómo utilizar a los agentes de cambio como integrantes del mismo ambiente.<sup>13</sup> Y es que son factor clave las personas dentro de la organización porque son quienes conocen el movimiento, el clima que impera, y la situación; los agentes externos son buenos porque imponen aún más mayor compromiso pero en conciencia de los trabajadores es un compromiso temporal, en cambio al personal interno encargado de esta labor de ser agente de cambio es de una manera constante.

De acuerdo a Granel (1979), “uno de los problemas que afronta el AC (Agente de Cambio) son las restricciones institucionales relacionadas con asuntos administrativos y burocráticos, las presiones externas de tipo político que con frecuencia retrasan o afectan la adaptación de reglas, por lo que el AC debe manejar las contingencias y reforzar al personal porque la misma conducta del consultor es modificada como resultado de su conducta con el ambiente natural”<sup>14</sup>.

En base a esto es cierto las instituciones presionan de manera profesional y hasta personal, el AC deberá equilibrar estos aspectos que inevitablemente se dan y

---

<sup>13</sup> Granel, Elena , *Aplicación de técnicas de modificación de conducta para el control de la hiperactividad en el ambiente natural*, Trillas, México, 1979, pág. 29

<sup>14</sup> Granel, Elena , *op. Cit.*, pág. 31

manejar de la manera negociadora que permita una percepción amplia para brindar alguna ganancia en tales presiones.

En el caso del H.T.S.J., una de las mayores presiones fue el tiempo en la aplicación del SAC para su mantenimiento y re certificación, por lo que la comunicación fue limitada, es decir previa y la tarea de los AC o EAD resultó aún más compleja. Sin embargo los horarios de trabajo se proyectaron fuera del horario establecido.

La implementación de un cambio se alcanza a percibir en un tiempo no determinado, pueden ser años y la constancia, la comunicación y el ejemplo son los mejores elementos de un AC.

## **2.10 FUNCIONES DEL DO**

Una de las funciones del DO es utilizar la inteligencia emocional en la empresa como nos aporta Goleman (1999), porque no es de tanta relevancia los títulos y demás diplomas académicos sino la capacidad para utilizar aptitudes como:

- ❖ Autoconocimiento
- ❖ Seguridad en uno mismo
- ❖ Habilidad de comunicarse con eficacia

Porque las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente y la capacidad de tener inteligencia emocional es la habilidad en las relaciones interpersonales.

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en cinco elementos: conocimientos de uno mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones.<sup>15</sup>

Como parte de la esencia de la administración, el desarrollo organizacional se traduce como la “Justicia Organizacional”, esto implica un cambio de cultura, de estructura en el personal, de nivel en equipos de trabajo, de actitud. El personal es clave de todo este desarrollo porque son quienes identifican las “injusticias organizacionales” tanto en su ambiente físico, funcional, humano.

El DO es para la organización como una especie de “medicina organizacional” o bien tratamiento en casos donde ya es un “dolor” pero se debe de evitar llegar a sufrir, por lo que uno de los deberes es prevenir a tiempo las posibles insatisfacciones que puedan derivar problemas, por lo que el D.O. es en cierta forma una mejora en la salud mental de la organizacional, y esto debido a los conceptos y en su caso prácticas que se llevan a cabo con el personal.

Los resultados deseados del DO son lograr que la organización, sus integrantes y sus grupos de trabajo sean efectivos donde la prioridad es dar la satisfacción necesaria y mejorada al trabajador.

Una de las funciones del DO es:

---

<sup>15</sup> Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Argentina, 1999, Vergara, pág. 44



- ❖ Planificar los procesos de cambio
- ❖ Cambiar y mantener actitudes y hábitos de los individuos
- ❖ Desarrollar un clima laboral y fomentar la cultura del grupo
- ❖ Desarrollar nuevas estructuras
- ❖ Orientar en los problemas diarios de las áreas
- ❖ Crear y aplicar las políticas institucionales
- ❖ Apoyar en las áreas

#### Estrategias del DO

- ✓ Orientación hacia el personal y hacia los clientes
- ✓ Creación de nuevos mercados
- ✓ Inversión en oportunidades

#### El DO como área mediadora-negociadora

Es importante destacar que en el d.C. se debe de contar con un alto grado de negociación al requerir convenios con todas las áreas que se involucran en la satisfacción del trabajador, como los son recursos humanos, sindicato, finanzas, etc.

Es considerada el área mediadora que interfiere entre áreas para lograr una mejor comunicación y esto implica un mejor ambiente. Esto en la práctica, es esencial para contribuir con las mejoras que solicita el propio personal y que son aspectos que intervienen en su desempeño.

El DO debe tener la capacidad de “ver” las necesidades de la organización como un todo.

Carreras a fines para integrar el área de DO

- ❖ Psicología Organizacional
- ❖ Administración de Empresas o Pública, enfocada al área de personal
- ❖ Sociología
- ❖ Trabajador Social

Herramientas del DO

Una de las herramientas básicas tanto para la administración como para el DO es la APO (Administración por Objetivos) dirigido a los objetivos en cuanto a relaciones humanas y no técnicas como se maneja en otras áreas, el DO por ser la esencia de la Organización buscará siempre la satisfacción de los trabajadores planteando objetivos dirigidos a su bienestar.

Entre otras herramientas que son de utilidad para trabajar en el DO corresponden:

- ❖ Diagrama de Apretó (de pescado)
- ❖ Estadística
- ❖ Gráfica de Gantt
- ❖ Cuestionarios
- ❖ Manuales de Organización
- ❖ Políticas de equipo

- ❖ Políticas institucionales
- ❖ Buzón de sugerencias y comentarios
- ❖ Propuestas de mejora
- ❖ Valores humanísticos
- ❖ Agente de cambio

#### Proceso del DO

- ❖ Diagnóstico inicial, para determinar los problemas de la organización mediante la comunicación con el personal involucrado
- ❖ Recolección de datos, con ayuda de encuestas o cuestionarios
- ❖ Retroalimentación y confrontación de datos, para establecer prioridades con ayuda de los grupos de trabajo
- ❖ Planeación de acciones y resolución de problemas, establecer fechas para su conclusión de acuerdo a la información recolectada y discutida
- ❖ Uso de intervenciones, de acuerdo a los problemas y soluciones se dirigen acciones hacia los individuos o grupos
- ❖ Evaluación y seguimiento, se acompleta con otras áreas que necesiten apoyo y se mantienen medidas para controlar las soluciones aplicadas

#### La ergonomía y el DO

Al hablar de que uno de los objetivos del DO es adecuar las instalaciones y espacios físicos, es esencial estructurar un área que comprenda las necesidades de trabajo.

El autor Steel encontró que los espacios físicos interferían en el funcionamiento efectivo de los trabajadores y por tanto de la organización.

Es importante considerar las instalaciones, el mobiliario, la comodidad de las sillas, la ventilación, iluminación, los colores, etc. Además de factores como la luz solar, la ubicación de servicio entre cliente y trabajador.

También una sala de juntas que permita al equipo de trabajo concentrarse ahí para las reuniones formales y hasta informales para activar la comunicación y el fortalecimiento de las relaciones entre trabajadores.

### *Psicología organizacional*

Es una disciplina creada a raíz de la problemática que surge en el área de Recursos Humanos, con el objetivo de orientar las capacidades del trabajador, pero actualmente ésta área, en muchos casos y para bien se creó el área de Desarrollo Organizacional, propiamente para dar un crecimiento y manejo del personal, con la visión del sentido humano. De esta manera el trabajador tendrá más oportunidad de explotar sus potencialidades trabajando de manera equilibrada en el aspecto emocional, psicológico.

### Teorías de la Psicología Organizacional

Se han desarrollado durante el tiempo, diversas teorías para definir la relación que tiene el hombre y la organización.

Se destaca la participación de Mayo y Lewin en la contribución del sentido humano a las organizaciones.

Parte de las funciones de un DO es buscar y mantener los siguientes factores que son fundamentales para crear el ambiente adecuado.

- ❖ Comunicación
- ❖ Motivación
- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Control
- ❖ Coordinación entre departamentos
- ❖ Administración general

#### *Buscando siempre la satisfacción*

- ❖ Con la organización
- ❖ Con el Supervisor
- ❖ Con el trabajo
- ❖ Con el salario
- ❖ Con el equipo

#### *Comportamiento Organizacional*

Es un campo de estudios que investiga el impacto a nivel de individuo, grupo y organización que se vale de los conocimientos científicos aportados por distintas ciencias de la conducta, que busca comprender la conducta de las personas en las

organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de la organización, así como la parte eficiente para lograr una armonía con uno mismo y esto se visualiza a nivel organizacional.

Determinantes del Comportamiento Organizacional:

- ❖ Individuos
- ❖ Grupos
- ❖ Estructuras

Las organizaciones son sistemas sociales donde se combinan ciencia- personas, tecnología-humanidad.

#### *Clima Organizacional*

Se refiere a las características del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los integrantes de la organización, provocando actitudes de acuerdo a la satisfacción que la organización le de.

De tal manera que el clima es una variable que interviene entre el sistema y el comportamiento de sus miembros.

El clima organizacional consta de nueve características que lo conceptualizan:

1. Estructura.- Representa la percepción del personal respecto a las reglas, políticas, procedimientos y limitantes que se enfrentan al desarrollo de sus actividades.

2. Responsabilidad.- Sentimiento del personal con relación a su autonomía en la toma de decisiones referente a las tareas desempeñadas.
3. Recompensa.- Percepción acerca de la adecuación de la recompensa del trabajo bien realizado.
4. Desafío.- Sentimiento del personal en cuanto a las metas que se implantan.
5. Relaciones.- Percepción de la existencia de un medio de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre los superiores y todo el personal.
6. Cooperación.- Sentimiento de la existencia de espíritu de ayuda por parte de los directivos y del propio personal.
7. Estándares.- Percepción respecto de la importancia que da la organización a las normas de rendimiento.
8. Conflictos.- Sentimiento del grado en que aceptan las opiniones y la capacidad de resolver problemas.
9. Identidad.- Sentido de pertenencia hacia la organización.

La cultura genera un determinado clima organizacional que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y la manera de comportarse.

Actualmente para equilibrar el ambiente que más que externo es interno se planta la filosofía TEA (Total Environment into Administration), y aquí en México se conoce como el Medio Ambiente Total de Administración, considerando características importantes para el desempeño del trabajador como:

1. Medio ambiente agradable, armónico y confortable

2. Herramientas y equipos ergonómicos
3. Comunicación abierta
4. Disposición para el logro de objetivos comunes
5. Compensación por el esfuerzo producido
6. Beneficios orientados al mejoramiento de la calidad de vida

Este equilibrio permite generar una identificación con sus labores y se disminuyen conflictos, se reducen demoras y se eficientan las funciones y los tiempos.

Tabla 3. Beneficios y limitantes de la DO

BENEFICIOS DEL DO	LIMITANTES DE LA DO
Mayor motivación	Dedicación, lo que implica tiempo
Mayor productividad	Gastos sustanciales
Mayor satisfacción laboral	Posible daño psicológico
Mejor disposición al cambio	Costumbre
Mejor rotación	Rutina

Elaboración propia

### 2.11 EL FUTURO DEL DO

El medio ambiente se encuentra ahora atareado, atestado de oportunidades y amenazas; es turbulento, incierto y dinámico. La gente que trabaja en las organizaciones es más complicada que antes, Tienen necesidades, motivos, ansiedades y aportan a las instituciones mayores expectativas, por lo que las organizaciones están y deben de cambiar por medio de la presión del ambiente y a las demanda internas de su gente.

El mundo se mueve constantemente, las generaciones por naturaleza son diferentes y si se enfoca un objetivo mundialmente unificado a la cultura



organizacional, se estimulará la armonía, el equilibrio deseado. Es decir expandir la cultura a nivel mundial, comenzando por los lugares en donde se concentran las personas y que son: las organizaciones.

Romper paradigmas, en uno mismo y alrededor buscando la mejora, la calidad. Los viejos esquemas de autoridad y jerarquías estrictas no contribuirán a nada sin concienzar la importancia de desarrollar y potencial izar las habilidades y capacidades de las personas que tienen a su cargo, las organizaciones de hoy buscan brindar oportunidades de libertad de creación, ser actoras del espacio organizacional, adaptables al cambio.

El DO es una herramienta para contribuir en una sociedad con calidad.

*El criterio sobre ser una persona de éxito,  
es la habilidad para lograr que algo se realice  
Philip B. Crosby*

### **CAPITULO III.**

## **MANUAL DE CAPACITACIÓN**

### **3.1 PRESENTACIÓN**

A continuación, se desarrollará la temática esencial de este manual para el área de DO, como preparación al personal, mediante conceptos de desarrollo humano, organizacional y de calidad.

Para la selección de la capacitación se presenta el formato de Selección de personal a capacitar (Ver anexo 1).

### **3.2 MODULO I. AUTOESTIMA-AUTOCALIDAD**

La necesidad de autoestima se describe como una experiencia interior en la cual las personas, por naturaleza, sienten la necesidad de ser y sentirse valiosos, dignos de respeto, admiración y de que sean reconocidas; por lo tanto, cuando las necesidades de autoestima están satisfechas los sentimientos de confianza en sí mismo, de auto valor, de fuerza, de capacidad y respeto aumentan de tal forma que el cambio de actitud es evidente. “Es una necesidad en el marco contextual en

el que la persona se desarrolla”<sup>1</sup> Es el reflejo que conscientemente o no, se presenta y va formando la percepción propia, es una búsqueda interior que permite la fortaleza integral del individuo que descubre su propia persona y por lo tanto sus capacidades. Es la base y la conjugación del espíritu, de su mundo físico y de su mente; la autoestima es la determinante del éxito o fracaso y por lo tanto el desarrollo de las habilidades, es la verdad de la humanidad en todas las épocas.

Las primeras definiciones de la autoestima, la dio William James 1890, en su libro Principles of Psychology, quien propone la siguiente fórmula:

Autoestima= éxito / pretensiones

Lo que sentimos respecto a nosotros mismos puede aumentarse tanto disminuye el denominador como aumenta el numerador, depende de lo que apostemos ser y hacer está determinado por la propia realidad y nuestras supuestas potencialidades.

Una de las pioneras en el tema de Autoestima es Nathaniel Branden, quien como todos tenemos la curiosidad de cuestionar las razones del éxito, y este se deriva

---

<sup>1</sup> Rodríguez Estrada, Mauro, *Autoestima, clave del éxito personal, serie de capacitación integral 4*, D.F. México, 1998, Manual Moderno, pág. 3

de una autoestima fuerte que viene del interior porque “es una poderosa fuerza dentro de cada uno de nosotros”.<sup>16</sup>

Por lo que para realizarse y obtener el éxito es necesario apreciarse, amarse a sí mismo. En el aspecto organizacional; no se concibe un trabajo, producto o servicio de calidad si el que lo realiza no cuenta con un desarrollo personal, uno de los más clásicos y aceptados modelos de realizar este desarrollo es mediante un proceso, el proceso personal.

Algunos de los obstáculos que impiden el crecimiento de la autoestima son:

- ❖ Humillaciones
- ❖ Sobreprotección
- ❖ Educación contradictoria
- ❖ Alientan a dudar de su mente
- ❖ Atemorizan con violencia

En base a lo que menciona Nathaniel Branden (1974), “tendemos a estar influidos por el deseo de evitar el dolor y de experimentar la alegría, lo negativo ejerce más poder sobre nosotros que lo positivo, consecuentemente la autoestima da la propia satisfacción”<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Branden Nathaniel, *El poder de la autoestima, como potenciar este importante recurso psicológico*, México, D.F., 1974, Pados, pág.20

<sup>17</sup> Branden Nathaniel, *El idem*, pág.34-38

Esto genera mayor resistencia al cambio, y una de las necesidades actuales de las instituciones es buscar a personas con sino una alta autoestima, si una sana autoestima, porque la autoestima ya no es sólo una necesidad personal sino una necesidad económica como lo menciona Nathaniel Branden (1974).

Ahora bien es importante orientar y reforzar la autoestima a manera que no sea contraproducente, puesto que los modelos tradicionales han pasado a la historia, en cualquier organización, ya no se puede dirigir como antes puesto que las personas que son subordinadas realizan sus actividades de acuerdo a su criterio y no en base a una delegación común, las personas sienten, piensan y se mueven de acuerdo a su mejor decisión; esto representa una amenaza para los directivos y el propio control de la empresa, es vital reconocer que la buena autoestima no se convierta en un factor que afecte la administración y liderazgo, más bien una sincronización, un equilibrio, el arte de conectar los factores de cambio a una orientación dedicada al bien de todos los integrantes de la organización en base a la comunicación y definición de puestos.

### ***Proceso Personal***

Según Mauro Rodríguez (1988), este proceso permite identificar las etapas que vive una persona cuando experimenta el deseo de auto conocerse, definirse y entenderse como ser humano.

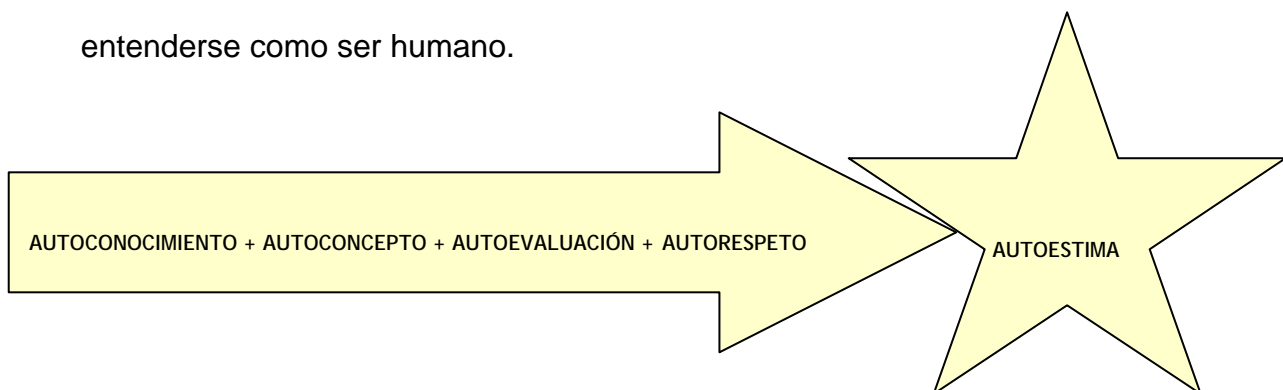


Fig. 1. Proceso Personal  
Elaboración propia

### **Auto conocimiento**

Es la identificación de necesidades, habilidades y roles que se desempeñan cotidianamente y de la actitud que se adopta ante tal rol. Es así como se forma la personalidad.

### **Auto concepto**

Es la interpretación del pensamiento de uno mismo y que, consciente o inconscientemente se expresa en la conducta.

Cada individuo posee un sistema de ideas, actitudes, valores y compromiso que van a influir, regular y normar su conducta y actitudes hacia la vida, al amor, la familia, la pareja y todas las acciones humanas.

### **Auto evaluación**

Es un tipo de discernimiento que se considera lo que esta “bien” y lo que esta “mal” y depende de cada persona el decidir si permanecer en este estado o modificarlo.

### **Auto aceptación**

Es la capacidad de aceptar las virtudes y defectos personales que conforman en conjunto el “Yo integral”, la propia personalidad.

**Auto respeto**

Es la valoración y defensa de la persona como tal, comparada contra su sistema de valores, es una consideración personal que pretende ser justa.

**Autoestima**

Es el resultado de los factores anteriores y permite conocer el “Yo integral”, las capacidades, habilidades y desventajas que conforman a la persona y se expresa a través de la conducta.

El desarrollo personal, no es más que un proceso que comienza cuando se abandonan mascararas o roles con que se han encarado en la vida, se experimentan plenamente los sentimientos y se descubre de sí mismo en la experiencia.

El proceso debe ser constante puesto que las circunstancias que se presentan en la vida diaria pueden afectar la base de autoestima. Existen otros aspectos de carácter externo pero que si bien son importantes porque reflejan la satisfacción interna, como pueden ser: la imagen, la gesticulación, el modo de hablar, caminar que también forman parte de la personalidad, entre otros que en este manual no detallaremos puesto que el objetivo es fortalecer el aspecto interno.

Para la construcción de una sólida autoestima es necesario considerar los aspectos siguientes:

- ❖ Respeto: Es un derecho natural consigo mismo y una “obligación” para los demás. Respeto para uno mismo, los demás y la naturaleza.
- ❖ Eficiencia personal: Confianza en el funcionamiento de la mente. En la capacidad para entender, pensar y aprender. Capacidad para entender los hechos de la realidad que entran en el ámbito de intereses y necesidades propias. Es lograr lo que uno se propone, adaptándose a la sociedad y al medio ambiente.
- ❖ Sentido del deber: El sentido del deber es buscar el sentido, misión del existir y explotarlo. Percibir las inquietudes, descubriendo talentos, gustos, aptitudes y realizar lo que se piensa y siente.

A nivel organizacional se distinguen los siguientes aspectos que ayudan a mejorar la autoestima y que son importantes para el desarrollo profesional.

- ❖ Auto dirección: La auto dirección implica estar claro con relación a las metas y objetivos que se quiere lograr, rehusando en un alto grado de desempeño y planificando las acciones que se van a llevar a cabo, resistiendo ante las dificultades, auto evaluándose para comprender lo que es útil o no, de esta manera, se auto regula la conducta y por consiguiente se aprende de la experiencia, iniciándose un nuevo ciclo, pensando con visión de futuro.
- ❖ Auto eficiencia: El individuo debe ser capaz de utilizar bien y oportunamente las habilidades, integrándolas para lograr el objetivo deseado, llegando así a altos desempeños. El desempeño es productivo, cuando además de tener



la habilidad existe la confianza y creencia de tener la capacidad y seguridad necesaria para lograr la auto eficacia.

Un símbolo de buena autoestima es una fuerte referencia interna. Esta cualidad refleja la seguridad de alguien en sí mismo. Una persona que hace algo porque le gusta, y no necesita la aprobación de otros, que está contento consigo mismo, tiene referencia interna. Una persona que hace algo porque necesita la aprobación del medio tiene referencia externa y se posterga para hacer algo que está probado o validado por el medio en que se desenvuelve.

Es de vital importancia mantener una sana autoestima porque influye en las percepciones y estas en la forma de actuar y, en un ciclo natural, el comportamiento influye en la autoestima. Existe entonces así, una forma en la que se construye el mundo interior y en como se exterioriza. Anais Nin dijo: “No vemos las cosas tal como son, las vemos tal como somos”.

### **¿Cómo mejorar la Autoestima?**

Sólo es posible si dan las siguientes condiciones: una inconformidad por el estado actual, una visión de lo que se desea y dar el primer paso. En otras palabras; la Autoestima es un estado de ser y si el trabajador se encuentra satisfecho con lo que tiene, lo más seguro es que su mente se mantenga impermeable a cualquier cambio. Si por el contrario, no está a gusto con su forma de ser, el siguiente paso es que defina lo que quisiera ser, que describa un estado de cosas deseables. Por tanto, la Autoestima se desarrolla inconformándose, y definiendo, el estado

(realidad) en el que uno se encuentra y describiendo un segundo estado (deseo) al que se quiere arribar.

(Ver anexo 3).

### ***El yo integral***

El yo integral es el interior de la persona, la conjugación mental, física y espiritual. El llamado “yo interno”<sup>18</sup> permanecerá siempre con uno mismo, aunque en la vida se lleven diferentes roles, estatus, el yo no es temporal, porque así sea uno rico o pobre el yo profundo es y será el que identifica a la persona, en su interior, por lo que es necesario orientar y conocer al verdadero “yo” y de esta manera fortalecer a la persona en los diferentes roles en que uno se ocupe, es fundamental en el desempeño de cualquier función desarrollar el yo interno, porque de esta manera se activan las potencialidades propias.

Las actitudes son la representación del “yo profundo” y es importante identificarlas ya que existe un factor también determinante en la conducta y es el Ego que se encuentra circundando fuera del yo, es decir, cuando la persona actúa en base al factor externo que gira alrededor de su yo valiéndose de la posición, poder o profesión. Cuando se deja influir por el ego o por el estatus solo se consigue una persona superficial. El aspecto del ego hace perder al ser que sabe lo que vale, no necesita aprobación. El ser sabe que la felicidad y plenitud esta en el interior.

Factores Internos controlados por la autoestima y representados por la actitud:

---

<sup>18</sup> Rodríguez Estrada, Mauro, *Autoestima, clave del éxito personal, serie de capacitación integral 4*, D.F. México, 1998, Manual Moderno.

❖ Yo físico

Estructura orgánica, fisiológica, comprende las funciones biológicas, es el exterior, el cuerpo.

❖ Yo mental

El cerebro, parte del cuerpo humano, es quien controla todos los aspectos (físicos, espirituales, emotivos y sociales) a través del pensamiento al transformarlo en acción.

❖ Yo emotivo

Son los impulsos generados por el inconsciente del pensamiento, cuando se procesa a la razón (mente-consciente) se dirige al espíritu.

❖ Yo social

La representación ante la sociedad que caracteriza a las personas dependiendo el rol que desempeñe ante esta, por ejemplo: ser hijo, hermano, padre, maestro, doctor, etc.

❖ Yo espíritu

Son los sentimientos profundos que tiene un proceso creando en la persona fe, alegría, innovación, comunicación generando armonía con el alma.

#### Percepciones de la Autoestima

Se clasifica como una autoestima alta aquella que es positiva en general y como baja cuando el pensamiento se transforma en una actitud negativa.

Existen valores universales, pero no existen leyes psicológicas universales por lo que cada persona tiene sus propias normas y forma parte del deber humano mantener una autoestima sana que favorezca al propio ser y al mismo tiempo a los demás.

La autoestima consiste en mantenerse despierto, bien lo afirma Mariano Osorio, cuando se dice que una persona se encuentra deprimida o triste, en realidad se encuentra “distráida” esta dormido, no se da cuenta de su alrededor, y en ese estado de ánimo no se llega a ningún lado, por lo que hay que observar, percibir, darse cuenta, viendo las cosas positivas que si se tienen y que se pueden aprovechar planteando objetivos alcanzables, sueños por los que hay que estar bien despiertos.

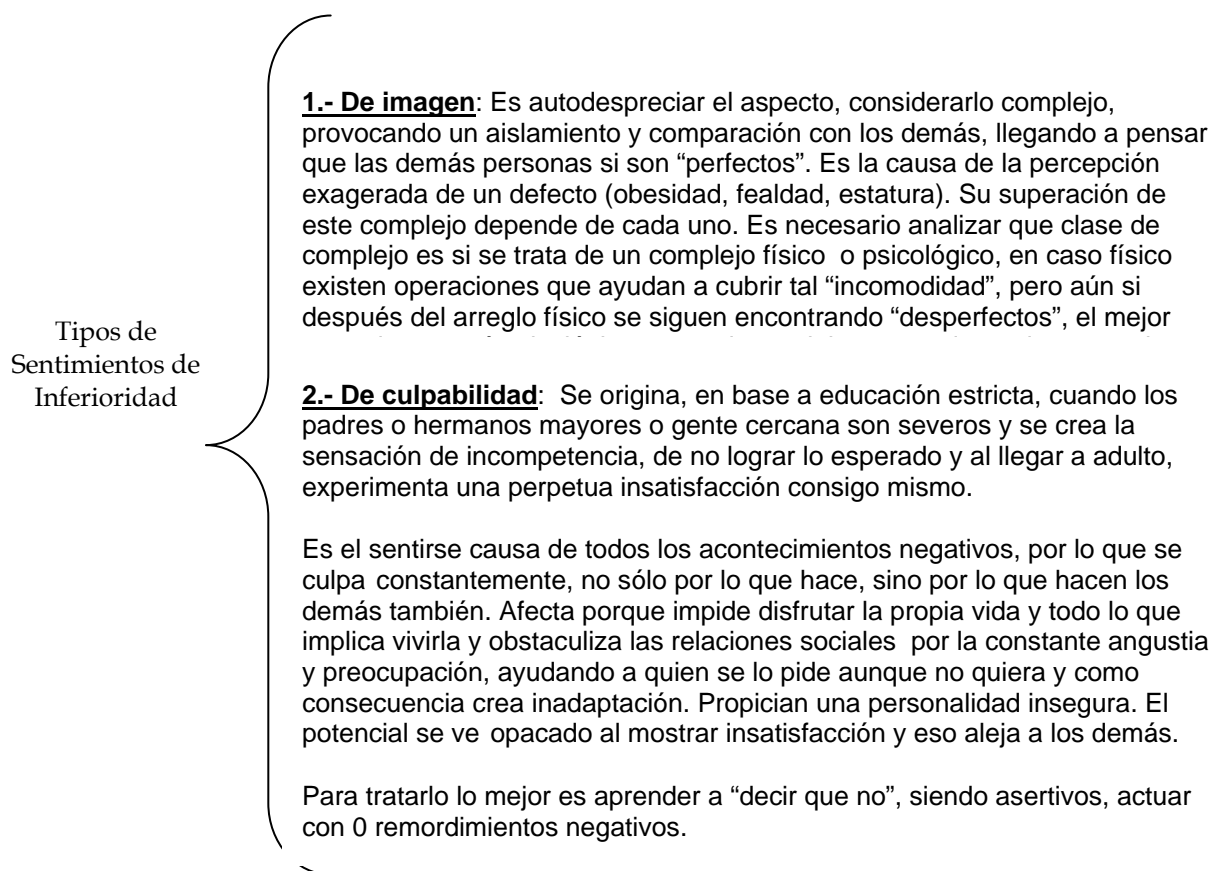
Existen sentimientos que mediante la percepción se generan o que son originados por una educación que como consecuencia trae consigo tales sentimientos, entre los cuales se presentan:

**Tabla 4. Percepciones de la Autoestima**

POSITIVA	NEGATIVA
<p>Personas íntegras, con principios y valores (amor, honestidad, justicia, responsabilidad y comprensión), reconoce la importancia de su propio existir (sin caer en ego), conoce sus capacidades y sus limitaciones, se acepta y se quiere, se respeta, tiene un alto valor de su vida y por tanto también de los demás con una actitud de confianza y adaptable, es seguro de sus decisiones, se considera su propio reto, tiene buenas relaciones sociales.</p>	<p>Personas con pensamientos inferiores, que no valoran su existir y no aprovechan su potencial, que interna y externamente se encuentran “distráidas”, desatienden a su propio mundo al asignar un valor al mundo limitado. Al no valorarse, esperan o creen que los demás tampoco se los darán y su actitud atrae acciones poco favorables. Son personas aisladas, temerosas, que, por lo general incrementan su pensamiento negativo con envidia y celos de lo que otros si tienen y se expresan con tristeza o con agresión.</p>

Elaboración propia.

Fig. 2 Tipos de Sentimientos de Inferioridad



Cada persona se forma en su vida una serie de ideas que la llevan a creer que así es, vive su proceso mental sin cuestionarse si esta equivocado, surgiendo así la transformación de pensamientos.

El desarrollo de los complejos se ejerce por:

- a) Presión social
- b) Deseo de aprobación
- c) Perfeccionismo

El perfeccionismo es una meta agotadora e irreal, equivocarse no es fracasar, es intentar hasta conseguir lo deseado sin sentirse mal por los intentos fallidos.

Se debe valorar más lo propio, las capacidades sin exagerar las ajenas, se vive pensando que si se tuvieran tales capacidades o tales pertenencias se sería más feliz; cuando en realidad, el determinante es la forma en que se perciben tales factores.

Cuando se transforma el complejo en un reto que superar duplicamos el potencial ejemplos citados, Winston Churchill, se convirtió en uno de los mejores oradores de la época, superando así su tartamudez; Teodor Roosevelt fue un gran cazador a pesar de contar con un sólo ojo.

Si una persona cree y tiene fe en sus aptitudes para la música, irá desarrollando así su habilidad y la transformará en su capacidad.

No sólo nacemos con talentos también se hacen.

### **Valores**

Cada persona esta integrada por factores conductuales, entre ellos los valores; pero al hablar de valores, es importante definir que es un valor, es decir lo que se considera importante y necesario en cierta forma, en otras palabras, es la conducta guiada que al aplicarse en la vida diaria, crea un sentimiento de satisfacción porque eleva el espíritu, lo alimenta, y se va fortaleciendo con las

experiencias. Para que un valor lo sea realmente, es necesario creerlo, decirlo y actuarlo de la misma manera, activando la honestidad, y así se da congruencia con lo que se piensa, se dice y se actúa.

Existen valores universales, como el amor, la justicia, la bondad, la libertad, la dignidad, etc., y otros cambiantes según la edad, intereses, necesidades, circunstancias, época, estado civil, etc.

Los valores y creencias son importantes en el estudio del comportamiento organizacional, porque son la base para comprender las actitudes, la motivación y el comportamiento de cada trabajador, así mismo son la base de la cultura organizacional, permite conocer y además entender a aquellos que tienen mayor incidencia para lograr el cambio, tanto a nivel de persona como organizacional.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible porque combina necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas.

Todo lo que puede hacer un buen directivo o líder es conocer y comprender el comportamiento de las personas que tiene a su cargo, e incrementar sus capacidades, descubriendo en forma conjunta con el trabajador sus valores, para elevar la calidad de vida y por lo tanto de trabajo.

### **El valor y reconocimiento**

Nadie se realiza solo como lo dice Mauro Rodríguez (1998), es necesario reconocer las fallas que los demás hacen, esperando sea con intención benéfica, y en el peor de los casos enfrentarla como una mejora personal, es parte de la esencia de una verdadera amistad, aceptación y “llamadas de atención” que no por ser amigos se tiene que tener el mismo carácter, al contrario, se da aún más cuando se respetan las diferencias, la amistad es el encuentro de sentimientos, pero no de pensamientos, esto también aplicaría en una relación de pareja, pero, ¿Qué se logra con esta actitud? El manejo de un cambio y al mismo tiempo fomentar el desarrollo humano, de esta forma surgen valores, como la sinceridad, que se expresa, en una organización la forma de representarlo es en el equipo de trabajo, al existir diferentes puntos de vista, diferentes criterios, que si bien ayudarán para ampliar la perspectiva, se conjugan ideas y se estructuran y se obtienen resultados favorables con una buena actitud y una aplicación de valores propios como el respeto, responsabilidad, honestidad, etc.

Aunque cada ser humano es una realidad individual, los factores externos influyen en la propia escala de valores. Ningún ser humano nace con valores, ya que estos son el resultado de la cultura, es decir de la influencia familiar, escolar, religiosa y de los hábitos que se van formando.

La clarificación de valores como apoyo en el proceso de planeación de vida y de carrera, persigue a través del análisis y cuestionamientos que integren los valores en esta planeación, estableciendo así relación entre sus objetivos individuales



como organizacionales con la orientación conductual en base a los valores que emanen de la conciencia y del libre derecho de formarlos. (Ver anexo 4).

### **Clasificación de los valores**

Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros, por ejemplo el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.

Algunos valores son:

- ❖ **Integralidad:** Cada valor es una abstracción íntegra de sí mismo, no es divisible. **Flexibilidad:** Los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas. **Satisfacción:** Los valores generan satisfacción en las personas que los practican.
- ❖ **Polaridad:** Todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; todo valor conlleva un contravalor.
- ❖ **Jerarquía:** Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.
- ❖ **Trascendencia:** Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.
- ❖ **Dinamismo:** los valores se transforman con las épocas.
- ❖ **Aplicabilidad:** los valores se aplican a las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.

- ❖ Complejidad: los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

### **Plan de vida y carrera**

Las organizaciones buscan actualmente personas con un plan de vida y que ésta, sea parte de sus planes y así desarrollarse conjuntamente, pero, para que se logren resultados favorables es necesario primero plantear los objetivos personales que guían las actividades que se llevan a diario, por lo que este plan determinará en cierta medida la actitud que se presenta en situaciones comunes pero que con un plan sirven para identificar el objetivo.

La persona que se ve inmersa en un proceso de planeación de vida y carrera aprende a crear su propio sistema de valores y este los conjunta de tal manera que es el reflejo de su conducta y de la visión, formando así una persona con mayor conciencia y libertad, dando integración y un equilibrio controlado y saludable.

Edgar Schein propone cinco “anclas de carrera” el cual las define como el patrón de talentos, motivos y valores autopercebidos que sirven para guiar, limitar, estabilizar e integrar la carrera de las personas y esto provoca a permanecer estables a lo largo de la vida de una persona, creando sus principios en base a sus objetivos.

Las cinco anclas que son útiles para establecer el plan de vida y carrera son:

- 1) Competencia técnica/ funcional: Dependiendo las habilidades y gustos de cada persona se perfila así la ocupación a desempeñar.

- 2) Competencia gerencial: Orientada al crecimiento profesional, en cuanto a jerarquías, el puesto que se pretende llegar y la consecuente escala que esto implica.
- 3) Creatividad: En base al ingenio, capacidad de invención y de practicidad con las se cuentan y que en base al plan se desarrollarán constantemente.
- 4) Seguridad o estabilidad: Parte del plan es la obtención del recurso financiero para sustentar el tipo de vida que se desea llevar y además de la solvencia para continuar con él mismo y resolver los posibles altercados que esto implique, como la implantación de un negocio.
- 5) Autonomía: Considerar que uno se vale por sí mismo y que lo demás, son oportunidades.

*Siembra una acción y cosecharás un hábito,  
siembra un hábito y cosecharás un carácter,*

*siembra un carácter y cosecharás un destino  
proverbio chino*

### **3.3 MODULO II. ACTITUD**

Es la capacidad de motivación a uno mismo, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de equilibrar los propios estados de ánimo, de evitar que los pensamientos negativos interfieran en las facultades racionales, es empatizar y confiar en los demás.

La actitud que se asuma ante la vida depende de lo que Goleman (1999), denomina “inteligencia emocional”<sup>2</sup>. La actitud es la expresión de las cualidades de un ser humano en un instante, es como una fotografía psicológica, si por ejemplo uno ve a otra persona por cinco segundos tendrá un concepto de esta persona, su forma de hablar, de expresarse, de una espalda y postura derechas, de una sonrisa o cara de preocupación, tendrá en ese instante la disposición de la persona, es decir su actitud.

El ambiente humano está “aromatizado” por detalles o expresiones que identifican a la actitud, tales como el afecto, las sonrisas, las palabras alentadoras, la cordialidad, la colaboración, el entusiasmo, es decir que para generar un equilibrio humano lo que se necesita es el aromatizante de la actitud positiva, con una expresión espiritual y una disciplina mental. Es por eso que en muchas ocasiones

---

<sup>2</sup> Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Argentina, 1999, Vergara.

consciente o inconscientemente se afectan sentimientos o pensamientos, en base a la actitud de cada individuo al percibir un ambiente de aspectos negativos o positivos.

La realidad es que cada uno se interesa por uno mismo, y es un proceso el equilibrar factores como, la empatía que ayuda a conversar, a escuchar, a ayudar a los demás. La autora Gaby Vargas dice "Si quieres que te quieran, quiere"<sup>3</sup>, en cualquier lugar y con quien sea porque todas las personas merecen y pueden ofrecer amor.

El término "actitud" de acuerdo al diccionario ha sido definido como "reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado".

Las actitudes raras veces son de asunto individual; generalmente son tomadas de grupos a los que se les debe mayor simpatía, como pueden desde la familia, amistades, compañeros de trabajo, etc.

Las actitudes se componen de tres elementos:

- ❖ Lo que piensa (componente cognitivo).
- ❖ Lo que siente (componente emocional).
- ❖ Tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

---

<sup>3</sup> Gaby Vargas. El Financiero, *Si quieres que te quieran, quiere*, julio 2002, pág. 12

### Las emociones ante la actitud

Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), se pueden encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable, se reflejarán pensamientos positivos referentes a ella así como emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son los ingredientes normales en las actitudes.

“Puesto que las actitudes están influidas por la experiencia de pertenecer a un grupo, cualquier cosa que una organización pueda hacer por sus trabajadores se considerará parte vital de encaminarse a una mejor actitud ante sus compañeros como en general con toda la organización”<sup>4</sup>.

### Proceso de AMP (Actitud Mental Positiva)

La realidad, según Heráclito es como lo que ocurre con el agua “No se puede bañar uno en el mismo río”, todo fluye, todo es movimiento, lo aparente, lo estático y lo auténtico es el movimiento, todo requiere un cambio, es la naturaleza cambiante. Todo cambio o acción requiere de un proceso.

De acuerdo a este pensamiento, consideramos este modelo como parte del proceso de la AMP.



Fig. 3. Proceso de la AMP  
Elaboración propia

### Rompiendo Paradigmas, como mejorar la actitud con ayuda de la AMP

Es la actitud positiva ante la vida lo que hace que un acontecimiento negativo no tenga la negatividad que de por sí tiene, el fastidio, la preocupación, los momentos de malhumor e intolerancia, las caídas energéticas, los malestares corporales, las dolencias y enfermedades propias o de seres queridos, los problemas económicos, electrodomésticos que se descomponen, gente tóxica que invita a sentirse mal, frustraciones vocacionales, fatiga y desagrado laboral, desocupación, sueldos bajos, hijos con dificultades escolares y/o con problemas personales, conflictos de pareja, etc., siempre van a existir en más o en menos; la idea de un proceso de AMP consiste en generar una actitud positiva para que las dificultades de la vida se sobrelleven mejor. La actitud de lleva a acción cuando una persona sufre momentos de malestar pero hace algo al respecto mientras que una con actitud negativa se queja, se desespera, se violenta, se agarra la cabeza, culpa a otros, insulta a la dificultad y... no logra resultados favorables. Por lo que es todo un proceso mental que favorece a los demás aspectos (físico-emocional y espiritual). La AMP, es un camino hacia el éxito, como lo maneja Napoleón Hill (1986), es la “súper actitud”<sup>5</sup> ante las

---

<sup>5</sup> Hill, Napoleón y Stone W. Clement, *La actitud mental positiva un camino hacia el éxito*, México, 1986, Grijalbo.

personas y situaciones que se presentan en la vida personal y profesional. La AMP consiste en desechar lo negativo y atraer lo positivo, aclarar lo que uno quiere y lo que no, es necesaria la concentración en su objetivo de tal manera de transformar cada objetivo en un deseo ardiente. Cada persona se puede favorecer con una AMP, pero es esencial, buscar la luz, pedir una guía divina, muchas personas exitosas se inspiraron en la sagrada escritura de la Biblia. Al fijar objetivos bien precisos, manténgalos con la fuerza de la voluntad, crea lo que puede alcanzar, usted es lo que piensa, controle sus emociones y encauce su destino. Una de las características de la AMP es distinguir los hechos, la realidad, con la fantasía para dar importancia a los hechos que si valen.

Reconozca que es una mente con cuerpo, los hábitos, la memoria y las normas inviolables de la conducta se ubican en el subconsciente.

La autosugestión como parte de los efectos que produce la mente y por lo tanto en la actitud, consiste en la afirmación frecuente del propio “yo”, la diferencia entre el éxito y el fracaso, muchas veces, es ese “algo más” que se añade a las acciones, las personas que consideran tener un problema, con una AMP, como lo maneja Napoleón Hill, lo debe de orientar como algo estupendo, porque de esta manera se convierte en una persona madura que aprovecha estos problemas para ampliar sus oportunidades y beneficiarse, es trascendente aprender a ver, porque la visión es un proceso aprendido y convierta lo que vea de realidad en acción. Es vital cuidar y mantener su salud física, espiritual y mental para un completo desarrollo del proceso de la AMP.



Para finalizar el proceso de una AMP se deben evitar aspectos considerados negligentes ante su propia actitud y que pueden ser desde la ignorancia, la falta de reflexión, la falta de exigencia hacia sí mismo, la falta de práctica en estos principios para el éxito y la errónea creencia de que no se pueden realizar los objetivos siempre y cuando no se violen los derechos de Dios y de los demás. Todos estos factores que son fuente de poder para lograr una AMP.

Los atletas y personas que tiene como hábito ejercitarse son fuente de admiración y ejemplo a comparación de las personas que por sus labores, tiempos o gustos no practican algún ejercicio, ya que en pruebas de concentración de neurosis se demostró que los atletas son capaces de suprimir o ignorar pensamientos negativos, por “disciplina mental”, y por lo tanto desarrollan mayor confianza y autoestima y éste tipo de personas disciplinadas perteneces ala categoría de ganadores.<sup>6</sup>

Este ejemplo y caso real, se espera sea motivo de pensar y entrar a la acción en el proceso de cambio de actitud.

Tabla 5. Tabla de ejemplos comparativos hacia la AMP

Percepción negativa	Pensamiento Positivo	Actitud Mental Positiva
(No realista)	(No realista)	(Realista. Hay compromiso)

<sup>6</sup> Sol de Hidalgo, Los deportistas reprimen los pensamientos negativos con disciplina mental, pág.9

No sirvo para nada.	Sirvo y mucho.	Sirvo para algunas cosas y para otras no.
En el examen/trabajo me va a ir mal.	En el examen/trabajo me va a ir bien, ¿porqué no?	Me va a ir bien si hago lo que corresponde.
Soy un perdedor.	Soy un ganador, porque siempre lo intento.	Actúo como perdedor pero puedo ser ganador si hago lo que tengo que hacer.
Nunca lo lograré, me dirán que no funciona y mejor me evito esa vergüenza, y no lo intento.	¡Vamos! ¡Yo puedo!	Lo lograré si me dedico y me comprometo en mi meta.

Elaboración propia

Es el cambio de actitud mental de lo negativo hacia lo positivo lo que permitirá, sea cual sea la situación de vida, cambiar la percepción de la realidad: Seleccionando un triunfo de la situación de derrota y superando el pasivo conformismo por el dinámico enfrentamiento de los problemas con la certeza actual que se pueden superar. Se considera a la actitud como el reflejo de los pensamientos y sentimientos provocados ante una situación y que se conceptualizan según la personalidad.

#### Elementos de la actitud

Las actitudes comprenden: el carácter, personalidad, educación, cultura, necesidades sociales, ideales, instalaciones, experiencia y hasta el signo zodiacal, porque no basta la información, la educación sino el cambio de actitudes ante todo, es decir cuestionar la acción, es importante trabajar este “cambio” de pensar en el momento de decidir algún asunto o al estar frente a las personas es fundamental preguntarse, ¿porqué se informará tal o cual cosa?, ¿Cuál será la

actitud ante tal persona?, en cada momento ya sea cotidiano o mas aún trascendente.

En ocasiones las personas se encuentran en un estado consciente de las actitudes que determinan el comportamiento pero en otras ocasiones no, por lo que resulta necesario controlar el consciente e inconsciente equilibradamente, por un lado el sentimiento y por el otro con el pensamiento, que termina el sentido racional.

Si en el actuar se adquiere una disciplina “mental” con la importancia de escuchar al “yo profundo” se obtendrá con mayor facilidad la combinación de “armonía” con la propia satisfacción y hasta la de los demás pero no por eso la más importante o deseada dando a esto un sentido asertivo.

Los avances tecnológicos en cuestiones de la actitud y de contenido mental van generando interés, tal es el caso de Estados Unidos en donde los científicos pretenden “fotografiar” los pensamientos, lo cual se contempla en un período de cien años, por lo que de esta forma se entenderá la conciencia humana, datos como este es parte de lo que se puede contar en un futuro, pero sobre todo porque es una incógnita para los científicos, aún en estos días conocer a las personas por medio de sus pensamientos, pues eso es cuestión divina y que en ventaja se tendrían claramente las habilidades que cada persona tiene.

### **La conducta y la actitud**

Las decisiones son representación de la conducta, no se pueden cambiar los resultados sin modificar la conducta, ejemplo es querer adelgazar pero sin dejar de comer chocolates o negociar sin dar nada a cambio.

Al igual que los jugadores de un equipo de determina la conducta en base a los resultados, la conducta de los trabajadores y gerentes determinará así el éxito de la organización.

La actitud es la causa de la conducta, no se pueden “culpar” los factores externos cuando la actitud no es competente.

Existen dos fuerzas que determinan las actitudes:

1. Los acontecimientos del intenso efecto emocional, como lo puede ser una pérdida, un accidente o un aumento de sueldo. Las emociones son factores necesarios para cambiar actitudes, es indispensable controlarlas y equilibrarlas en base al razonamiento.
2. El condicionamiento, que se refiere a la libertad de expresión.

*Modificación de la conducta*

La modificación del comportamiento organizacional, o mod CO, es la aplicación en las organizaciones de los principios de modificación de la conducta, desarrollados a partir de la obra de B. F. Skinner.<sup>7</sup>

### **Ley del Efecto**

La Ley del Efecto procede de la teoría del aprendizaje, la cual sugiere que aprendamos mejor en condiciones agradables. Mientras que las teorías de contenido argumentan que las necesidades internas dirigen la conducta, la mod CO sostiene que las condiciones externas tienden a determinar la conducta. La ventaja de la mod CO que pone en manos de los administradores un mayor grado de control (y responsabilidad).

Uno de las mejoras de la conducta se da a través del reforzamiento positivo, un reconocimiento que implica una actitud repetida a favor de la propia persona y para la organización.

No siempre los reconocimientos son costosos ni espectaculares, por ejemplo en el H.T.S.J. se seleccionó a una persona que representará al grupo de la capacitación para ser el maestro de la ceremonia de clausura, ser el coordinador de calidad en su área, juzgado o sala, ser reconocido por su participación en la fiesta de fin de año además de darles un obsequio personalizado.

---

<sup>7</sup> Davis, Keith y Newstrom, John, *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill, 1991, pág. 138

El castigo en cambio puede servir como clave social para informar a los demás del valor de las conductas aceptables, es más se utilizan sanciones administrativas por no cumplir con las políticas y asistencia a las capacitaciones.

### Interpretación de la modificación de la Conducta <sup>8</sup>

Lineamientos Generales para la aplicación de la modificación de la conducta:

- ▶ Identifique con toda precisión la conducta a modificar
- ▶ Cerciórese de que la conducta esperada se halla dentro de las capacidades del empleado.

- ▶ Use el reforzamiento positivo tanto como sea posible

- ▶ Ignore conductas indeseables menores para permitir su extinción.

Una primera etapa es la modificación de la conducta, y después la participación, es decir el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. Contiene tres ideas importantes: involucramiento, contribución y responsabilidad.

En base al H.T.S.J. los Prerrequisitos de la participación son:

- 1.- Tiempo, instalaciones y material adecuado
- 2.- Capacidades potenciales del facilitador como de los participantes
- 3.- Actitud disponible de los trabajadores
- 4.- Capacidad mutua de comunicación
- 5.- Ninguna sensación de amenaza para ninguna de la partes

---

<sup>8</sup> Davis, Keith y Newstrom, John, *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill, 1991, pág. 144

*Características de una actitud favorable*

Una persona que busca, desarrolla y se preocupa por su realización personal que esta ligada con el perfil que buscan las organizaciones y forma parte de los objetivos de este trabajo en base al proceso personal y de la propia autoestima y de la calidad, cuenta con características como:

- ✓ Un plan de vida y carrera, de objetivos y de metas  
Conoce y planea lo que esta dispuesto a lograr, ya sea en lo económico, intelectual, espiritual, familiar, afectivo y profesional.
- ✓ Tiene actitud mental positiva AMP  
La convicción de lograr estos planes, manteniendo los pies sobre la tierra, enfrentándose a la realidad, pero con actitud positiva y sacando provecho de lo que si tiene sin poner trabas que impidan lograr el éxito.
- ✓ No espera a que le den para dar  
Es clave del éxito, cuando se entrega más de lo que esperan los demás, esto en cualquier aspecto de la vida ya sea personal o profesional, y en las organizaciones lo que se busca y mantiene es gente así que este dispuesta a dar lo mejor se sí, aunque los resultados de esta entrega no sean inmediatos tarde o temprano alguien siempre los va a reconocer y a valorar.
- ✓ Alta autoestima  
Se respeta y se quiere, se reconoce y se valora, se acepta como es, con sus defectos y capacidades mejorando cada día por conseguir sus objetivos.

✓ Esta auto motivada

Convencimiento de que se trabaja para uno mismo, para la propia satisfacción, considerando las “palmaditas” agradables pero no necesarias para motivarse. Cada uno debe ser el propio jefe y crítico, la motivación viene desde el interior y cada uno sabe que le motiva.

✓ Es auto disciplinado

Es un hábito mental que encamina a los objetivos, es indispensable para mantener el orden organizacional, como la puntualidad, obediencia, respeto, la perseverancia.

✓ Es empatito

Es sensible a las necesidades de los demás y muestra interés por los problemas de otros y los ayuda como si fueran problemas propios.

✓ Es asertivo

Exige sus derechos sin abusar de los derechos de los demás, una persona asertiva obtiene lo que le corresponde mediante el dialogo, negociación todo en base a la justicia y libertad.

✓ Tiene y aplica valores

Valores como la honestidad en la organización crean la ética que es indispensable en directivos como en el personal.

✓ Tiene iniciativa

Una organización, la propia sociedad y ante todo uno mismo se enriquece con las ideas o sugerencias y que en una empresa de calidad se toman en cuenta y se discute su viabilidad para aplicarse.



- ✓ Es entusiasta

Es parte de la superación personal al liberarse y ser como un niño, al grado de contagiar tal actitud.

- ✓ Se prepara intelectualmente

Reconoce que el estudio y aprendizajes son la clave de formarse como persona con cultura.

- ✓ Es perseverante

Considerado como base para el éxito pues todo requiere tiempo y paciencia para lograrlo en muchos intentos.

### ***Motivación***

Para que una organización funcione adecuadamente se requieren de dos “ingredientes”, que son la comunicación y la motivación, la primera se interpreta como el modo de relacionarse con los demás, y se manifiesta por medio de la capacidad para hablar, de la función del cerebro, de los sentidos, de los valores, del carácter, del cuerpo, de la actitud, de la intuición y de las expectativas. En cuanto a la motivación es el resultado positivo del proceso personal que se integra por el aspecto físico, espiritual, social y mental.

Las necesidades son carencias sentidas por el individuo, las necesidades se convierten en motivación cuando se hacen conscientes e impulsan al individuo a la acción. Así como las necesidades preexisten en el individuo y no son creadas por medio o el marketing, las motivaciones sí pueden recibir su influencia y conducir al individuo a la satisfacción de la necesidad.

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 porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

### *Motivación para equipos*

De acuerdo a las estrategias que se implantaron por parte del DO del H.T.S.J. y que tuvieron resultados favorables, fueron las siguientes:

- ❖ *Alentar continuamente el compromiso*

Al trabajar con el tiempo se va perdiendo el interés y decae el compromiso, por lo que es necesario mantener el ánimo, considerando la rotación de responsabilidades que permita cambiar la rutina ya que el cambio aumenta la participación.

- ❖ *Revitalizar las reuniones de equipo*

Para no convertir las reuniones en una rutina, se debe analizar la necesidad de realizarlas con el fin de aportación porque de otro modo se rompe el círculo de lluvia de ideas

- ❖ *Realizar seguimiento de los resultados obtenidos*

Es importante tener una medida del trabajo realizado, mejorar en los aspectos deficientes y mantener los resultados productivos, representado en números,

gráficas, con esto se mide realmente el desempeño y potencial que el equipo logro.

❖ *Reconocer y celebrar los éxitos*

El obtener un buen resultado no es el paso final en un objetivo, parte de la satisfacción de un éxito es el dar y recibir el reconocimiento, consiguiendo así mayor motivación en continuar y ser un equipo inspirador para otros equipos.

Y al mencionar el reconocimiento se beneficia tanto uno mismo como la organización el hecho de aceptar y reconocer las capacidades y desempeño de los integrantes de la misma, como se dio en el H.T.S.J. al celebrar cada buena aportación y donde se reconocían a modo de reforzar esta conducta. De hecho se presentaron comportamientos en los trabajadores que es importante notar para evitar situaciones como:

1. Desorganización del comportamiento, conducta ilógica y sin explicación aparente.
2. Agresividad, física o verbal.
3. Impulsos emocionales como ansiedad, frustración, nerviosismo, insomnio, problemas circulatorios o digestivos.
4. Desinterés, apatía.

Factores internos que influyen en el desarrollo del trabajo

❖ La conducta individual

- ❖ Las experiencias, sucesos que vive cada individuo es diferente, lo cual repercute en sus habilidades, conocimientos, personalidad y percepciones en su ambiente laboral.
- ❖ Supermotivación: Se rompe el equilibrio cuando una persona se dedica sólo a las funciones laborales, sin experimentar aspectos familiares, culturales y sociales, es decir se “motiva” tanto en el trabajo, que olvida o desatiende parte integrante de su propia persona, que el trabajo no puede satisfacer.
- ❖ Frustración: Causada por un desequilibrio emocional, y éstas emociones se contagian, por lo que es necesario controlar la interacción armónica en el ambiente.
- ❖ Depresión: Según estudios recientes será en el año 2020 la causa de incapacidad laboral más frecuente, debido al actual estilo de vida, el estrés laboral cotidiano, la gente tiene que hacer todo más rápido, queda menos tiempo libre, si las empresas provocan este estrés ellas serán las perjudicadas en su ambiente, la competitividad y liderazgo son un desgaste y preocupación por ser exitoso. Los errores laborales y la calidad son asuntos que agobian al trabajador, por lo que es vital concienzar tales situaciones fomentando actitudes positivas y orientar a la calidad como una mejora para todos, y de eso de ampliará el tema en el siguiente capítulo.

En base a un reportaje, en México existen 15 millones de personas con problemas de salud mental, 4 de ellas e estado depresivo y 6 de alcoholismo, según datos recientes del instituto Nacional de Psiquiatría, se afirma que toda adicción es originada por los estados emocionales y los más comunes son la depresión, y, al

sentir un “dolor emocional” se “alivian” con alguna sustancia tóxica o con excesos de comida, de compras, de sexo, del juego y hasta de internet. Este tipo de conductas se manifiestan con el aislamiento, cambio de amistades y en el aspecto laboral disminuyen su rendimiento<sup>9</sup>.

La tecnología científica británica descubrió recientemente un tratamiento genético que transforma la vida sedentaria a una vida laboriosa, esto se ha aplicado a los simios y se pretende practicar con humanos, anteriormente se lograba este comportamiento a través de la recompensa, pero este tratamiento pretende generar trabajo sin recibir nada a cambio, por lo que este comportamiento transformaría la ética del trabajo. Este tratamiento consisten bloquear un químico en el cerebro “la dopamina”, con esto se desea disminuir la depresión y aumentar la motivación y entusiasmo en el trabajo.<sup>10</sup>

- ❖ Estrés Laboral: Es una respuesta natural del organismo cuando no se descansa lo suficiente o hay cambios en el estilo de vida habitual como problemas en el hogar, escuela o trabajo, produce nerviosismo y puede afectar a cualquier edad, y se es susceptible a enfermarse de resfriado o enfermedades leves debido al estado de ánimo emocional porque disminuye defensas para el cuerpo disminuyendo así la productividad en el trabajo elevando el ausentismo. Causas: ritmo de vida acelerado,

---

<sup>9</sup> Sol de Hidalgo. *La salud mental en México*, enero 2005, pág.7

<sup>10</sup> Sol de Hidalgo. *Descubren tratamiento en base a los genes para laborar con motivación*, marzo 2005, pág.5

dedicación completa al trabajo y dejar a un lado las actividades recreativas, sucesos como pérdidas o cambios de domicilio, asuntos familiares, descanso insuficiente, consumo de drogas. Síntomas: Ansiedad, frustración, irritabilidad, insomnio, deterioro de la memoria, dolores de cabeza o musculares, falta de apetito, cansancio, los vicios como fumar o tomar incrementan. Actualmente también los niños pueden sufrir de estrés en base a estos síntomas menos la pérdida de memoria. El estrés en un nivel bajo es bueno para no caer en la pereza y aburrimiento, en razón de que en cierto grado es necesario porque motiva a la acción. Pero en forma equilibrada que permita controlarse.

### ***Liderazgo***

Es inevitable no mencionar al liderazgo, por ser un proceso y característica a desarrollar, porque es la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. El líder mantiene unido a un grupo, lo transforma en equipo y los motiva.

De acuerdo a Mengo (2001), "El liderazgo es sentido común y un buen ser humano será un líder, el modelo de liderazgo que aporta comienza por invitarnos a aceptar que si bien los seres humanos somos complejos y difíciles, también somos trascendentes, por lo que vale la pena profundizar en la esencia del hombre, para entenderlo y aprender a aceptarlo con cualidades y defectos, porque solo aceptándolo podremos entenderlo y por lo tanto sentir a gusto, por

convivir y trabajar con él, independientemente de quien sea y cuales sean sus costumbres.

La diferencia que existe entre todos los seres humanos, es lo que ha generado una enorme sinergia evolutiva. Las carencias de uno, se complementan con las habilidades del otro, lo que no se le ocurre a uno, se le va a ocurrir a otro, además que el límite de nuestro crecimiento es totalmente voluntario, pero tienen que aprender a confrontar sus individualidades y aprender de ellas, de otra manera dirán que le es imposible vivir juntos. Por lo que es indispensable que un jefe que pretenda convertirse en líder sienta gusto por enfrentar este reto mayúsculo. El líder, por principio entiende que el ser humano debe forzosamente ser tratado con dignidad, independientemente de sus acciones y comportamientos.

Mengo (2001), en referencia con la dignidad que cada persona debe tener señala las siguientes: <sup>11</sup>

❖ Dignidad como hombre:

La persona entusiasta y creativa que se ve obligada a seguir procedimientos rígidos, poco a poco va perdiendo su talento hasta llegar sencillamente obedecer como autómatas, por lo que la voluntad (potencia del alma que mueve a hacer o no hacer una cosa) y la libertad (no coartar el espacio de la gente) son factores que deben respetarse por el simple hecho de ser persona.

---

<sup>11</sup> Díaz Mengo, Ángel, *Liderazgo para los procesos de calidad, el liderazgo para nuestra cultura en una nueva era de cambios económicos y sociales*, México, 2001, Panorama, págs. 155-167

Además de crear competencia sana porque esto “potencial al alma”, otro factor que hace la diferencia es la vocación porque de ahí surge la verdadera autorrealización. Si la vocación es tan importante para la calidad de vida del individuo y obviamente para la calidad del desempeño de su trabajo, se hace indispensable tomarla muy en serio dentro de las organizaciones de dos maneras. Primera cuidando a que persona colocamos en que puesto, existen actualmente pruebas sencillas, que permiten conocer las preferencias y habilidades de una persona. Segunda en la empresa, dentro del proceso de “calidad” en la columna izquierda, actividades diversas que permitan a las personas participar de manera voluntaria en aquello que les gusta.

❖ Dignidad como miembro de una cultura:

A medida que la persona va siendo apta para ejecutar las tareas y va entendiendo su responsabilidad, en esa misma medida va ir obteniendo una suerte de control interno, que le permitirá obedecer los procedimientos definidos por convencimiento propio, y no por imposición, ya que entenderá, que el cumplimiento de un procedimiento de ninguna manera es una orden caprichosa o unilateral sino una necesidad que el adoptara dócilmente, por que sabe lo que significa. Desafortunadamente en México todavía se trabaja con una cultura individualista por lo que es una tarea de generaciones adaptarla a una cultura de equipos, como por ejemplo, Japón es el país en el que mayormente los trabajadores cumplen al pie de la letra los procesos establecidos, porque forman una cultura muy obediente a la autoridad y a los decretos. De allí la excelente calidad de sus productos y servicios.



Daniel Goleman (1995), en su extraordinario libro “La Inteligencia Emocional” nos habla de las dos mentes la racional y la emocional. <sup>12</sup> La mente racional nos permite sobrevivir en un mundo difícil, pero la mente emocional nos permite disfrutar de la vida en cualquier tipo de mundo. Los mexicanos tenemos mas desarrollada la mente emocional que la racional,

significa que somos mas duchos para vivir muchos momentos felices, que para vivir con la calidad de vida necesaria para alcanzar la felicidad. La mente emocional, es natural de nuestra cultura mexicana así nos creo la naturaleza, debemos adoptar hábitos, que nos permitan equilibrarla con la racional, y la resultante final puede ser magnifica. Una cultura muy sensible y humana ya la vez ordenada y racional. Es por ello que como cultura también el liderazgo es un proceso... porque no consiste en una sola acción o comportamiento, busca el efecto deseado en las personas de un equipo, debe alcanzar la meta se requiere de la intervención de todos los integrantes, debe ejercer un poder de influencia en las personas y traducirlo en resultados. (Ver anexo 5).

### ***Elementos del Liderazgo***

#### ❖ Poder

---

<sup>12</sup> Díaz Mengo, Ángel , *op. Cit.*, pág. 170

- ❖ Motivación
- ❖ Inspiración
- ❖ Actuación
- ❖ Comunicación

### **3.4 MODULO IV. CALIDAD**

Los orígenes de la calidad se remontan al año 2150 A.C. en donde la calidad en la construcción de casas era regida por el Código de Hammurabi. Estas debían cumplir la regla número 229 que establecía lo siguiente: "...si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y si los ocupantes mueren, el constructor debe ser ejecutado", y para situaciones menores, los fenicios tenían sus propias "acciones correctivas" en donde para eliminar este tipo de errores, los inspectores cortaban la mano de las personas responsables de la construcción la cual era de calidad insatisfactoria.<sup>13</sup>

"Actualmente se busca crear una conciencia de calidad que nazca en la persona, que logre hacerlos sentir que la misma se encuentra en sus manos, y de acuerdo con David Griffiths; la calidad debe satisfacer tanto a los clientes como a los trabajadores, considerados estos como clientes internos".<sup>14</sup> La calidad es una palabra que representa un camino hacia la perfección; lo correcto; lo mejor; la excelencia. Pero su contenido va mas allá de un buen trabajo, es la actitud con la se ejecuta el mismo, la dedicación y apasionamiento con el que se realice. Esto es

---

<sup>13</sup> Luis Castañeda, *op. Cit.*, pag. 29

<sup>14</sup> Idem.

lo que actualmente las empresas buscan en su nuevo personal o pretenden desarrollar, no siempre bajo programas sólidos, dentro de los que ya tienen.

La cultura de la calidad ha sido originada y aplicada a países como Alemania, Estados Unidos y Japón, por lo que en México la cultura debe adaptarse a estos cambios pero la mejor manera es adecuarla a la realidad. Reza (2001). La calidad no se puede pagar con cantidad. La calidad se paga con calidad, cuando se dice que una persona tiene una alta calidad humana, asumimos que es una persona íntegra, con valores, que se adapta y es colaborativo, que tiene una sana autoestima y en este trabajo se han aclarado las diferencias entre los conceptos y principalmente en su determinación y aplicación práctica. “La suma de las propiedades o características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determinada”.<sup>15</sup> La calidad de una empresa es la suma de la calidad humana de todos y cada uno de sus integrantes, los productos o servicios que conforman el resultado favorable que se requiere alcanzar. Las personas de calidad son aquellas que buscan y desarrollan las organizaciones, porque han aprendido la relevancia que la calidad de vida y de trabajo tiene para lograr que la empresa no nada más se mantenga en los mercados sino que crezca de manera sostenida. Existe el órgano certificador que determina si se aplica un sistema de calidad pero quien realmente lo aprueba y quien obtiene la satisfacción es el cliente, y para satisfacer al usuario externo es importante desarrollar y satisfacer al personal interno. Cada individuo tiene sus propias necesidades y exigencias y es difícil determinar que producto tiene calidad

---

<sup>15</sup> Idem.

para todas las personas, por lo que con ayuda del sistema de calidad se estandarizan requisitos que se deben cumplir. Para la presente capacitación no se pretende generar un concepto acerca de la calidad, sino más bien orientarla, trabajarla y ambientarla de tal manera que se refleje en una cultura organizacional. El autor E. Deming, considerado como el padre de la Calidad en el Japón, aporta lo que podemos llamar “reacción cadena”: Si mejora la productividad, disminuyen los costos, disminuyen los precios y se incrementa el mercado, la empresa genera empleos y tendrá mayor inversión. Es una teoría que a largo plazo permite ver los resultados esperados con la invaluable ayuda de un sistema de calidad que haya sido bien implantado y que propicie la mejora continua. La calidad puede tomar dos o más años, aunque los resultados en la actitud positiva del personal se aprecian pronto. De acuerdo a L. Castañeda (1992), “La calidad no debe reflejarse sólo en resultados, sino en todo el proceso, pues una empresa exitosa es aquella en que sus trabajadores se sienten orgullosos por pertenecer a ella, que tienen la disposición de servir y crear un espíritu de familia”<sup>16</sup> La calidad se activa cuando todo el personal se integra y participa. La esencia de la calidad está en uno mismo, por lo que el cambio en la actitud busca que el colaborador se convierta en un promotor de la calidad. Actualmente la calidad se ha convertido en casi una obligación, porque cuando una persona o una organización ofrece calidad lo que espera por derecho es recibir calidad, se da la relación calidad-calidad, ganar-ganar, siendo un enfoque administrativo por ser una negociación que implica una satisfacción para ambas partes. La calidad se está integrando cada vez más en la

---

<sup>16</sup> Castañeda, Luis, *La calidad la hacemos todos, guía de calidad total para empleados y trabajadores*, México, 1992, Poder, pág. 13.

vida personal y profesional, por lo que es importante desarrollar y mantener la calidad propia si es que se desea recibir lo mismo. Cuando el personal de una organización vive un proceso “personal”, como parte de su desarrollo, que en la mayoría de los casos se da en las organizaciones, en el ámbito laboral a través de diferentes cursos o capacitaciones se va adaptando a los cambios y por lo tanto se esta preparando para una calidad organizacional cuya meta será la certificación. De acuerdo don Reza (2001), “el tema actual de calidad total, han sido generados por y para las culturas japonesas, alemana o norteamericana, deseándose en México su aplicación, con los mismos patrones de comportamiento de estas sociedades que son distintas a la mexicana”.<sup>17</sup>

### ***Misión de la calidad***

La misión es la razón o propósito fundamental de la existencia de la organización, en relación con la calidad, significa la razón fundamental operativa, que sostiene a la global, ofreciendo un marco de trabajo en que se correlacionan todas las actividades; tiene el rol estratégico de guiar a la organización a través del uso irrestricto de la política de calidad. Proporciona dirección a la organización y una indicación a todos los involucrados de lo que es importante para la misma. El informe de esta misión debe ser por escrito, corto, claro y conciso, para asegurar que esté presente en todos los componentes de la organización. En el caso del

---

<sup>17</sup> Reza Trosino, *Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*, Panorama, 1995, México, pág. 97.

H.T.S.J. se manejaron folletos donde se detallaba la información relevante para el personal y como parte de una guía para auditoría.

#### Políticas de calidad

La política de calidad debe estar relacionada con el compromiso y creencia positiva en la filosofía, principios y prácticas de la calidad.

Características de la política de calidad:

- ❖ Da directrices sobre qué debe hacerse, preferentemente sobre cómo se aplica en las situaciones más importantes del trabajo.
- ❖ Es prescriptiva, pero debe ayudar y no entorpecer la calidad así como aplicable a toda la organización.

#### Objetivos de la calidad

Un objetivo es una meta a lograr. Si bien hay quienes diferencian los objetivos de las metas, en este trabajo se consideran como sinónimos. La palabra en inglés

SMART nos ayuda a recordar sus principales características: SMART

- ❖ S.- Specific. Específico o bien determinado.
- ❖ M.- Measurable.- Medible que pueda ser cuantificado y medido.
- ❖ A.- Available.- Alcanzable, que se cuente con los recursos para lograrlo.
- ❖ R.- Realizable.- Que sea un reto que incentive y no que frustre.
- ❖ T.- Timing.- Debe establecerse el tiempo en el que se logre, tener una vigencia.

### La calidad y su control

Los parámetros de los objetivos de la calidad pueden ser sistemáticos o esporádicos. También pueden venir de la aplicación de técnicas de calidad como el análisis de Pareto, diagramas Ishikawa (causa-efecto) y del control estadístico del proceso, entre otras, las cuales han sido una de las herramientas del área del DO del H.T.S.J. donde se plasman los conflictos, incidencias y posibles soluciones. Los planes de calidad requieren un continuo control para asegurar su efectividad. Por lo que se deben desarrollar sistemas de en todos los niveles del plan. Se llevan a cabo al contrario de la aplicación del plan de calidad, es decir; los de control y evaluación son de abajo hacia arriba. El elemento crucial es la generación diaria de datos. Los datos recogidos y en particular el uso de las herramientas de la calidad, ofrecen las medidas estadísticas y reales de la actuación de la calidad. El control es necesario para realizar evaluaciones estratégicas y operativas del plan de calidad, comprobando la viabilidad y eficacia del plan diseñado contra los resultados esperados de la aplicación. El desarrollo de sistemas de información asegurará que sean dirigidos a la coordinación, competitividad y a los principales aspectos del plan.

### La administración y la calidad

La calidad es el nivel mas alto que busca la administración actual y que debe de contar con todas las características, pero existe una diferencia entre calidad y la administración que es la delegación, en razón de que uno de los principios administrativos señala que la calidad no se puede dar por su propia naturaleza, la

calidad no se delega, es una tarea y obligación de todos, como personas y trabajadores.

¿Qué debe incluir un Sistema de Calidad?

Entre los puntos mas importantes y de acuerdo al área de DO del H.T.S.J. se destacan los siguientes:

- ✓ Valor agregado en todas las actividades (el “plus”).
- ✓ Ciclos cortos de productividad/servicio para mayor control.
- ✓ Respuestas prontas, ante mercados y solicitudes competitivos.
- ✓ Prevención para que se eviten las no conformidades.
- ✓ Participación de todo el personal y la aplicación de políticas, procedimientos, etc.
- ✓ Técnicas estadísticas para la toma de decisiones basadas en hechos.
- ✓ Seguimiento a programas.

Elementos de la Calidad

En base a la observación en el H.T.S.J. se determinan los siguientes:

- ✓ Estrategia del equipo
- ✓ Conocimiento de las expectativas del cliente
- ✓ Formación del personal
- ✓ Evolución Tecnológica

La Calidad y los Directivos

Un sistema de calidad no se puede desarrollar sin la participación de los directivos, es primordial su involucramiento, responsabilidad, entusiasmo y ejemplo para aplicar el sistema. La calidad no puede existir mientras exista una



división entre los directivos y su personal. Una de las actitudes favorables es prepararse y estudiar sobre la calidad, como parte de su cultura, además es importante integrarse a equipos de directivos y con su propio personal. Preocuparse por el desarrollo personal, predicar con el ejemplo, reconocer la participación de sus integrantes, mantener y mejorar el compromiso con la calidad.

#### Beneficios de la calidad

Cuando una organización se orienta hacia la calidad, como el caso del H.T.S.J., los beneficios son múltiples y no siempre es posible reconocer sus efectos, no obstante, los más obvios entre los colaboradores son:

- ✓ Superación personal
- ✓ Sentido de pertenencia hacia la organización
- ✓ Espíritu de equipo
- ✓ Mejor ambiente
- ✓ Participación
- ✓ Reconocimiento

#### Mejora Continua

Funciona en base a experiencias, ya sean éxitos o fracasos. En ella se distinguen cuatro etapas que con apoyo de la DO se desarrollan y son:

1. Planeación: de objetivos, materiales, personal y todo lo necesario para los proyectos de mejora.
2. Implantación: sensibilización y capacitación del personal involucrado en las actividades planeadas.

3. Control: se monitorea el funcionamiento del proceso, se analizan y comparan los resultados obtenidos contra los planeados.
4. Retroalimentación: consiste en ejecutar acciones para reducir o eliminar defectos, así como la captación y análisis de nuevas ideas a fin de planear actividades para cerrar el ciclo de mejora continua.

### La Ergonomía y la calidad

La ergonomía estudia la energía liberada por el trabajador durante sus actividades dentro de los ambientes físicos en los que se desarrolla. Si logramos adaptar el ambiente de trabajo a las características fisiológicas del cuerpo humano, podremos incrementar la productividad y el bienestar del trabajador. Los factores más comúnmente analizados son el nivel de ruido, de iluminación, el diseño de las sillas, la temperatura, los periodos de descanso, etc.

### La calidad y los costos

Es indudable que la implementación de un sistema de calidad genera gastos a la empresa, sin embargo, cuando tal acción se lleva a cabo en forma planeada y bien organizada, estos gastos se convierten muy pronto en una inversión, es decir, la disminución de desperdicio y de trabajos, la reducción en los índices de rechazo, el mejoramiento en el ambiente laboral, entre muchos otros beneficios, justifican en el corto plazo prácticamente cualquier erogación. Los costos reales son aquellos que se generan para evitar fallas, así como los producidos por incurrir en estas, algunos se dan como consecuencia de no cumplir con los requisitos del cliente.

Los costos más recurrentes por errores son:

1. Por fallas internas: Resultan de los errores que se detectan antes de que el producto se vaya al cliente, tales como desperdicios, de trabajos, de inspecciones, material de segunda, cuellos de botella, tiempos muertos, etc.
2. Por fallas externas: Son los costos que se generan cuando dichas fallas no fueron detectadas a tiempo, de modo que se entregó el producto defectuoso al cliente (cumplimiento de garantías, pérdida de imagen, responsabilidad legal o demandas, transporte, almacenaje, etc.).

#### Auditorias de Calidad

Las auditorias practicadas al sistema de calidad son las pruebas de que dicho sistema se está llevando a cabo con base a los requisitos que exigen las normas de certificación. La norma ISO-10011 la define como un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de calidad y los resultados de los mismos cumplen con las provisiones planeadas, si éstas se implantan en forma eficaz y son idóneas para alcanzar los objetivos fijados.

Los niveles de auditorias son:

Nivel 1: Se realiza con el personal de la misma empresa, o bien llamada auditoria interna, realizada con equipos auditores desarrollados por la propia organización.

1. Nivel 2: Es efectuada por el cliente a su proveedor, si se realiza antes de la firma de un contrato, es llamada “evaluación de proveedores”.
2. Nivel 3: Cuando los auditores son externos y pertenecen a un organismo certificador, recibe el nombre de “auditoria externa”.

## Círculos de Calidad

En base a Luis Castañeda (1992), un círculo de calidad “consiste en un grupo de 3 a 12 personas que participan voluntariamente en su desarrollo personal y en de la organización para la que trabajan”.<sup>18</sup>

Para N. Rosado (2000), un círculo de calidad “es un grupo de personas que se desempeñan en la misma área de trabajo y se reúnen voluntaria y frecuentemente para analizar técnicas que ayuden al mejoramiento de procesos, del control de la productividad y del ambiente entre los trabajadores, se recomienda formarlos con un número de entre 6 y 10 personas”<sup>19</sup>. Para este último autor los principales beneficios de contar con círculos de calidad son:

- ✓ Crean un sentido de trabajo en equipo.
- ✓ Contribuyen al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
- ✓ Promueven el respeto a los trabajadores y a los directivos.
- ✓ Procuran que el lugar y ambiente de trabajo resulten agradables.
- ✓ Destacan las habilidades y potencialidades del personal.
- ✓ Canalizan los factores favorables y desfavorables de las áreas y de la empresa.

---

<sup>18</sup> Luis Castañeda, op. Cit. Pag. 30

<sup>19</sup> Novelo Rosado, *101 preguntas y respuestas acerca de la calidad y la mejora continua*, México, 2000, pág. 46.

Cuando se define una estrategia de círculos de calidad, se estarán proporcionando espacios de libertad, en los que la gente si lo desea podrá participar voluntariamente, dando rienda suelta a su creatividad.

#### Modelo de Calidad Total

Es una estrategia que interrelaciona aspectos técnicos, humanos y materiales a través de un enfoque de sistemas, integración, prevención y mejora continua. Incluye para su aplicación la satisfacción del cliente, liderazgo, información y análisis, aseguramiento de la calidad, desarrollo de personal, planeación estratégica, efectos del entorno y resultados. Es toda una disciplina mental que se crea con base en principios personales que generan actividades orientadas a la calidad y mejora continua.

En otras palabras, la Calidad Total es un sistema efectivo de los esfuerzos de varios equipos en una organización para la integración del desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad con el fin de hacer posible la mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio a satisfacción total del cliente y al costo más bajo. Sus principios son:

- ❖ La Calidad es lo primero
- ❖ Asesorar a los proveedores
- ❖ Decidir sobre datos reales
- ❖ Controlar estadísticamente el proceso
- ❖ Investigar y controlar las causas
- ❖ Trabajar con la minoría vital (Pareto)

- ❖ El próximo proceso es su cliente
- ❖ Utilizar el ciclo de la calidad
- ❖ Impedir la repetición de problemas
- ❖ Tratar al consumidor con empatía

Finalmente, la Calidad Total se apoya en otros principios rectores, que son:

- ❖ Respeto a los colaboradores
- ❖ Desarrollo del personal
- ❖ Liderazgo
- ❖ Motivación (innovación)
- ❖ Gestión del talento
- ❖ Orientación a la satisfacción del cliente
- ❖ Integración de funciones
- ❖ Integración de personas (círculos de calidad y grupos de proyectos)
- ❖ Obsesión por los costos de calidad

Otras técnicas en apoyo a la calidad

- ❖ Empowerment

Para los altos directivos es incrementar la fuerza de toda la organización, canalizada hacia las metas de la empresa, en donde el personal toma decisiones dentro de un marco establecido, creando un ambiente de responsabilidad, con el fin de que tengan un sentido de pertenencia hacia su empresa, y esto se traduce en compartir el poder, por lo que se mejora su desempeño.

#### ❖ Outsourcing

Es un servicio externo que permite apoyar a la organización en la administración de sus funciones, es un recurso más para eficientar la producción.

#### ❖ Benchmarking

Es un proceso continuo de medición de los productos, servicios y prácticas propios contra los de la competencia.

Se puede definir como “medir su actuación en comparación con la de las mejores empresas del mismo tipo y determinar cómo lograron esos niveles de actuación, usando la información como base para su propia compañía en cuanto a objetivos, estrategias y aplicaciones”.

Uno de los requisitos críticos del benchmarking es la identificación del proceso que ofrecerá los resultados necesarios y los datos desarrollados para la aplicación de mejoras continuas. Esa mejoras, sólo pueden ser dirigidas adecuadamente si el proceso o procesos evaluados con continuamente comparados.

La promesa del benchmarking no parece cumplirse a menos que se desarrollen y comprometan los elementos esenciales, que incluyen:

- 1.- El compromiso de la dirección que se traduzca en un apoyo visible.
- 2.- Planificación y planes detallados.
- 3.- Constante comunicación en toda la organización.
- 4.- Desarrollo adecuado del trabajo en equipo.

Para las organizaciones, es el resultado de todo un proceso realizado con su personal para ofrecer los mejores productos y servicios garantizando así mayor satisfacción al cliente y su propia rentabilidad. Para la persona es el arte de vivir; al pensar, decir y actuar conforme a su propio ser, integrado de valores y cualidades desarrolladas y que aplica evitando o controlando sus fallas o ausencia de otras cualidades pero que las reconoce y acepta, siendo con esto una persona de calidad,

❖ Justo a Tiempo (JIT)

Es considerado un principio industrial que ayuda en eliminar desperdicios, mejorar la calidad, reducir costos, desarrollar las capacidades del personal. Se caracteriza por el enunciado de “hay que comprar y producir sólo lo que hace falta y cuando hace falta”.

❖ Kamban

Es una técnica de gestión de la producción que permite asegurar la renovación sistemática de una cantidad que acaba de consumirse, a través de tarjetas como medio de aviso para producir más, en el sistema de producción se identifica como el “jalar”.

❖ Reingeniería

Es el rediseño de los procesos de la organización con el fin de lograr mejores medidas de desempeño, como los costos, servicio y rapidez.



La diferencia entre Reingeniería y Mejora continua es que la primera crea una nueva estructura basándose en una reinvención, donde la tecnología es fundamental en el rediseño de la organización, y la segunda se realiza con la estructura actual de la organización. Para este efecto la mejora continua se debe implementar al término de una reingeniería.

#### ❖ Kaisen

Se conoce como un proceso de mejora continua en el cual se tiene un punto de partida, pero no de llegada. Es un término japonés que enuncia que lo perfecto no existe pero todo es perfectible. Este proceso busca crear una cultura de innovación a través de romper con cualquier paradigma.

Gurús o Autores de la Calidad

#### ❖ Juran

Este autor determinó que la adecuación para el uso puede ser desglosada en cuatro elementos: calidad de diseño, control de calidad, disponibilidad y servicio post-venta. También contempló el concepto del cliente interno, relacionado con una organización de más de una persona. Ya que las personas tienden a representar tres roles: cliente, proceso y proveedor, conocido esto como la Cadena del cliente interno.

#### ❖ Deming

Con grandes reconocimientos y un premio del gobierno Japonés en su honor, tuvo un particular aprecio por las herramientas estadísticas, se le recuerda el ciclo de Deming y sus enfermedades mortales y por sus catorce puntos:

1. Crear constancia (y consistencia) de objetivos. La dirección debe planificar para hoy y para mañana, con esfuerzos coordinados y organizados para alcanzar las metas futuras.

2. Adoptar la nueva filosofía. La cultura de la calidad debe convertirse en parte del trabajo diario en la organización. Es en lo que consiste la transformación de la dirección.

3. Eliminar la dependencia de la inspección en masa. La inspección no hace nada para prevenir la recurrencia de defectos una y otra vez. “La calidad no surge de la inspección sino de la mejora en el proceso”.

Acabar con la práctica de conceder un contrato sólo por su precio. Genera más proveedores de los necesarios, tensando las relaciones entre éstos y la organización.

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio. “La calidad debe ser incorporada durante la fase de diseño”.

6. Instituir la formación y re-formación. Formar y educar en los principios y prácticas de la gestión de la calidad, incluyendo las herramientas adecuadas a las necesidades específicas del trabajo.

7. Instituir el liderazgo. Que sea eficaz, especialmente el auto-liderazgo, que adquiere más importancia al establecer grupos de trabajo.

8. Erradicar el miedo. Las sugerencias de mejora deben ser tomadas positivamente y evitar respuestas escasas de apoyo por parte de la dirección.

9. Derribar las barreras entre las áreas del personal. Porque interfieren en la eficacia de la mejora de la calidad.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos. Aquellos lemas que reflejen situaciones ideales, los objetivos no realizables desmotivan.
11. Eliminar cuotas numéricas. Frustran a los trabajadores porque el esfuerzo no está incluido en el resultado.
12. Eliminar barreras para dignificar la fabricación. Esquemas individuales de incentivos, conflictos y malentendidos ayudan a crear barreras.
13. Instituir un programa de educación y re-entrenamiento. Continuos progresos cualitativos promueven el desarrollo de nuevas habilidades y formas de hacer el trabajo.
14. Actuar para lograr la transformación. Requiere compromiso de la alta dirección y un enfoque a largo plazo.

❖ Crosby

Su talento y estilo son sinónimo de la mentalidad “levántate y anda”. Su mensaje de calidad vale la pena ser escuchado. El lema de calidad es “conformidad con las necesidades y la calidad es libre”.

Desarrolló los cinco absolutos de la calidad:

1. Conformidad con las necesidades. Una vez determinadas, el proceso de producción mostrará calidad si el producto o servicio resultante está de acuerdo a las necesidades.
2. No existe otra cosa como un problema de calidad.

3. No existe otra cosa como la economía de la calidad: es más barato hacer el trabajo bien la primera vez.
4. La única medida de actuación es el costo de la calidad.
5. La única actuación estándar es la de cero defectos.

Crosby y Deming tienen un mensaje similar para la alta dirección: son ellos los que cargan con la culpa por la mediocridad en los procedimientos de calidad y los resultados, y son ellos los que pueden asegurar su eliminación en una organización. La aproximación de Crosby es una gestión de la calidad de arriba - abajo, con educación en calidad para todo el personal, con independencia de su posición en la compañía.

#### ❖ Taguchi

Cuatro veces ganador en Japón del Premio Deming a la calidad. Su principal contribución se refiere a la eficacia de la calidad de diseño.

Sus métodos están enfocados al cálculo de los costos ocasionados por no satisfacer el valor del objeto especificado. Taguchi desarrolló la función de pérdida, donde calcula la reducción de utilidad como la distancia del valor desde el objetivo al producto.

# ANEXOS

## SELECCIÓN DE PERSONAL PARA RECIBIR LA CAPACITACIÓN

<b>NOMBRE</b>
<b>AREA</b>
<b>PUESTO</b>
<b>TIEMPO DE OCUPAR EL PUESTO</b>
<b>JEFE ACTUAL</b>
<b>ANTIGÜEDAD</b>
<b>INGRESO</b>
<b>CATEGORÍA</b>

## SELECCION DE PERSONAL PARA RECIBIR LA CAPACITACION

CARACTERISTICA	SI	NO	A VECES	CANTIDAD	CALIFICACION
LLEGA PUNTUAL?					
TIENE FALTAS?					
TIENE HORAS EXTRAS?					
TIENE ANTECEDENTES DE ONFLICTO?					
TIENE DISPONIBILIDAD DE DAR UN "PLUS"					
DA BUENA ATENCION AL USUARIO EXTERNO					
TIENE BUEN AMBIENTE EN SU AREA?					
REALIZA CON CALIDAD SU TRABAJO?					
TIENE BUEN TRATO CON SUS COMPANEROS?					
TIENE BUENA PRESENTACION?					
SE COMPORTA ADECUADAMENTE?					
CONSIDERA QUE TIENE BUENA ACTITUD?					
SE INTEGRA AL AREA COMO EQUIPO?					
ASISTE A LOS FESTEJOS DE LA ORGANIZACION?					
MUESTRA RESPETO A SU PERSONA Y A TODOS?					

**TOTALES EJ. 120 puntos / 15 (caracteristicas)= 8**

**\*Esta información es proporcionada por el área de Recursos Humanos**

## ANEXO 2A

<b>TEMA</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>Orientar y reforzar la autoestima, formar al personal en sus actitudes a fin de mejorar el clima organizacional, considerar al DO como una Área canalizadora de la capacitación y para familiarizar conceptos de calidad al personal</b>

TEMA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MATERIAL DIDÁCTICO	TIEMPO (HORAS) TOTAL	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	MATERIAL PRÁCTICO
------	---------------------------	--------------------	----------------------	-------------------------	-------------------

<b>PRESENTACIÓN OBJETIVOS METODOLOGIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EL INSTRUCTOR SE PRESENTARA ANTE EL GRUPO Y PROMOVERA LA PRESENTACIÓN DE CADA INTEGRANTE, RESPONDIENDO A LAS SIGUIENTES CUESTIONES:</li> <li>- NOMBRE, PUESTO, FUNCIONES, ANOS TRABAJANDO EN ESA ORGANIZACIÓN, PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL, LAS EXPECTATIVAS DE LA CAPACITACIÓN, EL COMPROMISO, APORTACIONES Y EXPERIENCIA QUE PUEDE COMPARTIR EN LA CAPACITACIÓN.</li> <li>- MEDIANTE LAS DIAPOSITIVAS SE EXPONDRAN LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN, SE MENCIONARA LA METODOLOGÍA A SEGUIR, EL MATERIAL A TRABAJAR Y LAS FORMAS DE EVALUACIÓN.</li> </ul>	<b>HOJAS/LAPICES ROTAFOLIOS/ DIAPOSITIVAS</b>	<b>20</b>	<b>PARTICIPACIÓN ACTIVA</b>	<b>CUESTIONARIOS /TEST</b>
---	---	---	-----------	---------------------------------	--------------------------------

## ANEXO 2B

<b>MODULO I</b>	<b>AUTOESTIMA</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Identificar el nivel de autoestima actual, descubrir las causantes de la percepción negativa y mantener una autoestima saludable.</b>

<b>TEMA</b>	<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	<b>TIEMPO (HORAS)</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>MATERIAL PRÁCTICO</b>
<p><b>AUTOESTIMA, BASE DE LA CALIDAD</b></p> <p><b>PROCESO PERSONAL</b></p> <p><b>EL YO INTEGRAL</b></p> <p><b>PERCEPCIONES DE LA AUTOESTIMA</b></p>	<p><b>INSTRUCTOR: USANDO LA TÉCNICA EXPOSITIVA, SE EXPLICARÁ A LOS PARTICIPANTES, EL SIGNIFICADO DE LA AUTOESTIMA, CONCEPTUALIZANDOLA PRESENTÁNDOSE Y SE MOSTRARÁ EN LA PRESENTACIÓN ELECTRÓNICA. SE DARÁ EL MATERIAL DE MANUAL DE TEST PARA REALIZAR LA DINÁMICA INDIVIDUAL.</b></p> <p><b>PARTICIPANTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IDENTIFICARÁ SU NIVEL DE AUTOESTIMA Y LOS FACTORES QUE INTEGRAN SU YO INTEGRAL</li> </ul>	<b>DIAPOSITIVAS</b>	<b>2</b>	<b>CONOCIMIENTO/ DISPOSICIÓN PARTICIPATIVA</b>	<b>CUESTIONARIOS / TEST</b>



## ANEXO 2C

<b>MODULO II</b>	<b>ACTITUD</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Orientar una actitud favorable que mejore la satisfacción personal y laboral.</b>

<b>TEMA</b>	<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>MATERIAL DIDÁCTICO</b>	<b>TIEMPO (HORAS)</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>MATERIAL PRÁCTICO</b>
<p><b>PROCESO DE ACTITUD MENTAL POSITIVA</b></p> <p><b>EL SUBCONSCIENTE, LAS PERCEPCIONES Y LA MENTE, LA CONDUCTA Y LA ACTITUD</b></p> <p><b>CARACTERISTICAS DE UNA ACTITUD FAVORABLE</b></p>	<p><b>INSTRUCTOR: USANDO LA TÉCNICA EXPOSITIVA, SE EXPLICARÁ A LOS PARTICIPANTES, EL SIGNIFICADO DE LA AUTOESTIMA, CONCEPTUALIZANDOLA PRESENTÁNDOSE Y SE MOSTRARÁ EN LA PRESENTACIÓN ELECTRÓNICA. SE DARÁ EL MATERIAL DE MANUAL DE TEST PARA REALIZAR LA DINÁMICA INDIVIDUAL.</b></p> <p><b>PARTICIPANTE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IDENTIFICARÁ SU NIVEL DE AUTOESTIMA Y LOS FACTORES QUE INTEGRAN SU YO INTEGRAL</li> </ul>	<p><b>DIPOSITIVAS REVISTAS/ RECORTES</b></p>	<p><b>2</b></p>	<p><b>CONOCIMIENTO/ DISPOSICIÓN PARTICIPATIVA</b></p>	<p><b>CUESTIONARIOS</b></p>

## ANEXO 2D

<b>MODULO I</b>	<b>CALIDAD</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Conocer aspectos generales sobre la calidad y la gestión de un sistema de calidad a la organización.</b>

<b>TEMA</b>	<b>ACTIVIDADES A DESARROLLAR</b>	<b>MATERIAL DIDACTICO</b>	<b>TIEMPO (HORAS)</b>	<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>MATERIAL PRÁCTICO</b>
<p>CALIDAD, NUEVO PARADIGMA</p> <p>CALIDAD PERSONAL-LABORAL</p> <p>CONCEPTOS Y AUTORES DE CALIDAD</p>	<p>INSTRUCTOR: USANDO LA TÉCNICA EXPOSITIVA, SE EXPLICARÁ A LOS PARTICIPANTES, EL SIGNIFICADO DE LA AUTOESTIMA, CONCEPTUALIZANDOLA PRESENTÁNDOSE Y SE MOSTRARÁ EN LA PRESENTACIÓN ELECTRÓNICA. SE DARÁ EL MATERIAL DE MANUAL DE TEST PARA REALIZAR LA DINÁMICA INDIVIDUAL.</p> <p>PARTICIPANTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- IDENTIFICARÁ SU NIVEL DE AUTOESTIMA Y LOS FACTORES QUE INTEGRAN SU YO INTEGRAL</li> </ul>	<p>DIPOSITIVAS</p>	<p>2</p>	<p>CONOCIMIENTO/ DISPOSICIÓN PARTICIPATIVA</p>	<p>N/A</p>

# Equilibrio de la Autoestima

**OBJETIVO:** Conocer el equilibrio personal de factores internos y externos que influyen la Autoestima.

- **INDICACIONES:** Favor de contestar el siguiente test conforme a la escala de puntos de acuerdo con la descripción con la cual se identifique mejor y colocar una marca en el diagrama anexo formando una especie de gráfica que permita observar los niveles que afectan a la autoestima.

## ESTADO FÍSICO

PUNTOS	DESCRIPCIÓN
0 a 3	Nunca o casi nunca hago ejercicio
4 a 6	Me ejercito sólo los fines de semana
7 a 8	Me ejercito en ocasiones
9 a 10	El ejercicio es básico en mis actividades

## ESTADO NUTRICIONAL

PUNTOS	DESCRIPCIÓN
0 a 3	Por lo general me alimento de comida rápida
4 a 6	Me alimento una vez al día y en exceso
7 a 8	Considero que tengo una alimentación balanceada
9 a 10	Considero que mi alimentación es muy sana

## ESTADO EMOTIVO

PUNTOS	DESCRIPCIÓN
0 a 3	Sufro constantemente de depresiones
4 a 6	Llevo una vida sin tensiones
7 a 8	Tengo un alto sentido positivo de las cosas
9 a 10	Soy una persona muy entusiasta y contagio a mi alrededor

**ESTADO RECREATIVO**

<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
0 a 3	Sólo me interesa el trabajo sin recreación o diversión
4 a 6	Tengo recreaciones en ocasiones
7 a 8	Frecuento muchos lugares de recreación
9 a 10	Considero que la recreación es parte de la vida y lo hago

**ESTADO AMOROSO**

<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
0 a 3	No se han cumplido mis deseos en cuanto a mi relación amorosa
4 a 6	Me preocupo por no satisfacer una relación amorosa
7 a 8	Algunas relaciones amorosas se han cumplido pero otras aún no
9 a 10	Tengo una relación estable y me encuentro satisfecho (a)

**ESTADO FINANCIERO**

<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
0 a 3	Lo único que deseo y busco es el dinero
4 a 6	Mi mayor objetivo es una estabilidad financiera
7 a 8	Considero que el dinero es importante pero no esencial
9 a 10	Considero el dinero que no es importante

**ESTADO ESPIRITUAL**

<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
0 a 3	Estoy alejado de cualquier creencia
4 a 6	Considero que es parte de la vida pero no primordial
7 a 8	Tengo una sólida creencia porque me da paz
9 a 10	Es una parte que llena mi existir

**ESTADO INTELECTUAL**

<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
0 a 3	No me interesa aprender más
4 a 6	En ocasiones aprendo alguna materia
7 a 8	Considero que el aprender es algo esencial
9 a 10	Me parece que es la mejor forma de superación

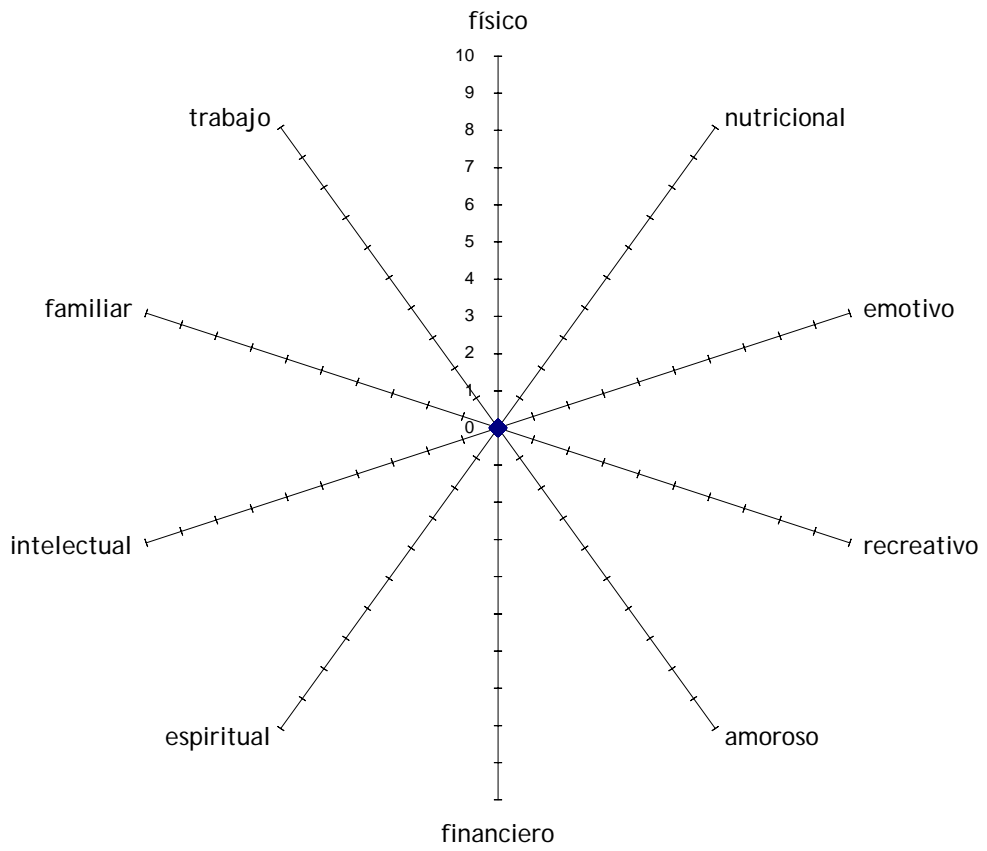
**ESTADO FAMILIAR**

<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
0 a 3	A mi familia le dedico muy poco tiempo
4 a 6	Paso un tiempo regular con mi familia
7 a 8	Más que mi trabajo esta mi vida familiar
9 a 10	Considero que mi familia es lo más importante porque me da felicidad

**ESTADO LABORAL**

<b>PUNTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
0 a 3	No estoy de acuerdo ni a gusto con mi trabajo
4 a 6	Trabajo bien pero me da igual estar en cualquier lugar
7 a 8	Estoy satisfecho con mi trabajo porque si participo y me reconocen
9 a 10	Me encuentro realizado (a) o estoy en el proceso de lograrlo y me encuentro identificado con mi organización

## EQUILIBRIO DE LA AUTOESTIMA



Fuente: FLAES (Fundación Latinoamericana De Estudios Superiores).  
Curso de Trabajo en Equipo

## ANEXO 3

Para el Instructor:

Al término de el cuestionario, se les preguntará a los participantes de manera verbal y en un tono informal que inspire confianza, lo siguiente:

- ❖ ¿Cómo se sintieron al contestar este tipo de preguntas?
- ❖ ¿Qué pregunta consideran que fue más difícil de contestar?
- ❖ ¿Qué pregunta consideran que fue más fácil de contestar?
- ❖ ¿Se identifican con estos conceptos?

El objetivo es lograr en los participantes un ambiente de confianza que permita una mejor comprensión sobre su propia persona y, que a la vez se comprenda que todos los participantes sintieron cierta inquietud con este tipo de cuestiones y que es en sentido general.

# Clarificación de valores

*OBJETIVO: Crear un sistema de valores propio de manera libre y conciente.*

□ INDICACIONES:

A continuación se presentan una serie de preguntas, favor de responder con la conciencia libre y orientada a lo que se aspira llegar personal y profesionalmente de manera comprometida y responsable.

Autoconcepto y escala valorativa

1.-¿Quién soy y cuáles son mis valores?

Las relaciones familiares

2.-¿Qué valor le doy a mi vida familiar?

La cultura (estudios), su importancia y trascendencia

3.-¿Qué importancia y valor le doy a la escuela, estudios y a mi superación profesional?

Valor de las personas

4.-¿Qué importancia y valor le doy a las personas?

Las relaciones interpersonales y la amistad



## ANEXO 4

5.-¿Qué importancia le doy al trato con las personas con las cuales tengo una relación, (trabajo, estudios,etc.) y qué tan valiosa es la amistad en mi vida?

La vida religiosa

6.-¿Qué significa y que importancia le doy al aspecto religioso en mi vida?

La vida normativa

7.-En cuanto a normas éticas, morales, jurídicas o leyes sociales, ¿Qué valor le doy a estos aspectos?

El dinero y la riqueza

8.-¿Qué tan importante es para mi el dinero, es el medio o fin?

La vida política

9.-¿Es importante en mi vida, a manera de participación solidaria?

La vida amorosa y sexual

10.-¿Qué valor tiene en mi vida el aspecto amoroso y sexual?

# Liderazgo

*OBJETIVO: Conocer las características de liderazgo y el potencial del mismo.*

INDICACIONES: En los siguientes enunciados contestar de acuerdo a la siguiente tabla, favor de ser honesto para conocerse mejor, ya que no hay respuestas correctas o incorrectas, si no su autoconocimiento.

- 0-5    o    5-0    Uno de los enunciados lo refleja completamente y el otro no.
- 1-4    o    4-1    Uno de los enunciados lo describe en términos y el otro no.
- 2-3    o    3-2    Ambos enunciados lo describen, aunque en uno se refleja ligeramente más.

1.- Me interesa y estoy dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas  
 \_\_\_\_\_ Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo  
 \_\_\_\_\_

2.- Cuando no estoy a cargo, suelo expresarle mi opinión al jefe para mejorar el  
 desempeño \_\_\_\_\_

Cuando no estoy a cargo, me limito a hacer lo que mi superior indica y no hago  
 comentarios \_\_\_\_\_

3.- Me interesa y estoy dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y  
 las lleve a cabo \_\_\_\_\_

## ANEXO 5

No me interesa influir en los demás \_\_\_\_\_

4.- Cuando estoy a cargo, me interesa compartir las responsabilidades de la dirección con los integrantes del grupo \_\_\_\_\_

Cuando llevo la batuta, lo que me interesa es dirigir al grupo \_\_\_\_\_

5.- Me interesan los objetivos claros, desarrollar y poner en marcha planes para lograrlos \_\_\_\_\_

Me interesan las metas generales y hacer frente a las cosas conforme se presentan \_\_\_\_\_

6.- Me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo, aprender y llevar a cabo cosas nuevas \_\_\_\_\_

Me gusta la estabilidad o hacer mi trabajo siempre de la misma manera; mas vale bueno por conocido que malo por conocer \_\_\_\_\_

7.-Disfruto el trabajo con los demás y ayudarlos a lograr sus objetivos \_\_\_\_\_

En realidad no me gusta trabajar con los demás, que cada quien se las arregle como pueda \_\_\_\_\_

## ANEXO 5

### Resultados

Para determinar su puntuación, sume las cifras (0-5) del primer enunciado de cada par; no sume las del segundo enunciado. El total debe hallarse entre cero y 35. Coloque su puntuación en el continuo de la columna derecha. Cuanto mas elevada sea su puntuación, mayores serán sus posibilidades de ser un líder eficaz. Sin embargo, la clave del éxito no radica solo en el potencial, sino en la constancia y el trabajo arduo. Si aplica los principios y las teorías a su vida personal y profesional, a lo largo de este curso podrán desarrollar su habilidad de liderazgo.

0-----5-----10-----15-----20-----25-----30-----30-----35  
Bajo elevado

**"CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL"**

ÁREA: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

Estimado compañero: Como parte de las actividades de mejora en el ambiente laboral, le solicitamos su colaboración para llenar este cuestionario que pretende conocer su percepción sobre el clima laboral que tenemos en la Institución.

Instrucciones: En la columna de calificación, por cada pregunta, asigna un valor con base en la siguiente tabla:

1	Nunca	2	Casi nunca	3	A veces	4	Algunas veces
5	A menudo	6	Casi siempre	7	Siempre		

No.	Pregunta	Calificación
1	¿Tiene libertad o posibilidad de decidir cómo y cuándo debe realizar su trabajo?	
2	¿Se aprecia fácilmente en el servicio final el resultado de su trabajo?	
3	En su trabajo, ¿requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?	
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?	
5	¿Su jefe inmediato le da retroalimentación sobre el desarrollo y desempeño de su trabajo?	
6	¿Puede cada miembro de su área de trabajo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las actividades que tiene asignadas en conjunto?	
7	¿El grupo puede ver el resultado de su trabajo en el servicio final?	
8	Los resultados del trabajo del grupo, ¿afectan la vida o bienestar de otras personas?	
9	El jefe inmediato ¿da retroalimentación al grupo en conjunto, sobre la calidad con que realizan su trabajo?	
10	Los miembros del grupo ¿participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?	
11	El grupo, ¿se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordarla?	
12	¿Se siente usted orgulloso de pertenecer al grupo de trabajo?	
13	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y sus dirigentes?	
14	¿Sus ingresos le permiten satisfacer sus necesidades personales?	
15	El ambiente de trabajo, ¿le ofrece seguridad?	
16	Las condiciones higiénicas de su ambiente, ¿le son favorables?	
17	¿El orden, cuidado y el ambiente resulta estéticamente agradable?	
18	Los equipos, muebles y espacio, ¿permiten realizar el trabajo cómodamente?	

Fuente: H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo, Área de Desarrollo Organizacional

**Calificación**

1 Nunca

2 Casi nunca

3 A veces

4 Algunas veces

5 A menudo

6 Casi siempre

7 Siempre

No.	Pregunta	Motivador Concreto	Dimensión	TRABAJADOR				
				1	2	3	4	5
1	¿Tiene libertad o posibilidad de decidir cómo y cuando debe realizar su trabajo?	Contenido de trabajo	Autonomía					
2	¿Se aprecia fácilmente en el servicio final el resultado de su trabajo?		Identificación de la tarea (individual)					
3	En su trabajo, ¿requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?		Variedad de Habilidades					
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?		Significación de la Tarea (individual)					
5	Su jefe inmediato ¿le da retroalimentación sobre el desarrollo y desempeño de su trabajo?		Retroalimentación (individual)					
6	¿Puede cada miembro de su área de trabajo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las actividades que tiene asignadas en conjunto?	Grupo de trabajo	Variedad de la tarea y distribuciones					
7	¿El grupo puede ver el resultado de su trabajo en el servicio final?		Identificación de la tarea (grupo)					

No.	Pregunta	Motivador Concreto	Dimensión	TRABAJADOR				
				1	2	3	4	5
8	Los resultados del trabajo del grupo, ¿afectan la vida o bienestar de otras personas?	Grupo de trabajo	Significación de la tarea (grupo)					
9	El jefe inmediato ¿da retroalimentación al grupo en conjunto, sobre la calidad con que realizan su trabajo?		Retroalimentación (grupo)					
10	Los miembros del grupo ¿Participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?		Autonomía del grupo					
11	El grupo, ¿Se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordarla?		Cohesión					
12	¿Se siente usted orgulloso de pertenecer al grupo de trabajo?		Atractivo					
13	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y sus dirigentes?		Clima					
14	¿Sus ingresos le permiten satisfacer sus necesidades personales?	Estimulación material y moral	Suficiencia					
15	El ambiente de trabajo, ¿le ofrece seguridad?	Condiciones de trabajo	Seguras					
16	Las condiciones higiénicas de su ambiente, ¿le son favorables?		Higiénicas					
17	¿Existe orden, cuidado y el ambiente resulta estéticamente agradable?		Estéticas					
18	Los equipos, muebles y espacio, ¿permiten realizar el trabajo cómodamente?		Ergonómicas					

### Calificación

- 1 Nunca
- 2 Casi Nunca
- 3 A veces
- 4 Algunas veces
- 5 A menudo
- 6 Casi siempre
- 7 Siempre

No.	Pregunta	Motivador Concreto	Dimensión	1	2	3	4	5
1	¿Tiene libertad o posibilidad de decidir cómo y cuando debe realizar su trabajo?	Contenido de trabajo	Autonomía					
2	¿Se aprecia fácilmente en el servicio final el resultado de su trabajo?		Identificación de la tarea (individual)					
3	En su trabajo, ¿requiere realizar diferentes operaciones y utilizar un gran número de habilidades y conocimientos?		Variedad de Habilidades					
4	¿Los resultados de su trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas?		Significación de la Tarea (individual)					
5	Su jefe inmediato ¿le da retroalimentación sobre el desarrollo y desempeño de su trabajo?		Retroalimentación (individual)					
6	¿Puede cada miembro de su área de trabajo desarrollar con habilidad todas o gran parte de las actividades que tiene asignadas en conjunto?	Grupo de trabajo	Variedad de la tarea y distribuciones					
7	¿El grupo puede ver el resultado de su trabajo en el servicio final?		Identificación de la tarea (grupo)					
8	Los resultados del trabajo del grupo, ¿afectan la vida o bienestar de otras personas?		Significación de la tarea (grupo)					
9	El jefe inmediato ¿da retroalimentación al grupo en conjunto, sobre la calidad con que realizan su trabajo?		Retroalimentación (grupo)					
10	Los miembros del grupo ¿Participan en la determinación de metas y objetivos de trabajo?		Autonomía del grupo					
11	El grupo, ¿Se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordarla?		Cohesión					
12	¿Se siente usted orgulloso de pertenecer al grupo de trabajo?		Atractivo					
13	¿Está satisfecho con las relaciones humanas que existen entre los miembros del grupo y sus dirigentes?	Clima						
14	¿Sus ingresos le permiten satisfacer sus necesidades personales?	Estimulación material y moral	Suficiencia					
15	El ambiente de trabajo, ¿le ofrece seguridad?	Condiciones de trabajo	Seguras					
16	Las condiciones higiénicas de su ambiente, ¿le son favorables?		Higiénicas					
17	¿Existe orden, cuidado y el ambiente resulta estéticamente agradable?		Estéticas					
18	Los equipos, muebles y espacio, ¿permiten realizar el trabajo cómodamente?		Ergonómicas					



DESCRIPCION DE PUESTO	
<b>ORGANIZACION:</b>	
<b>PUESTO:</b>	
<b>AREA/ADSCRIPCION:</b>	
<b>REQUERIMIENTOS DEL PUESTO</b>	<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>
ESCOLARIDAD: _____	_____
SEXO: _____	_____
EDAD: _____	_____
EXPERIENCIA: _____	_____
CONOCIMIENTOS: _____	_____
<b>HABILIDADES REQUERIDAS</b>	<b>RELACIONES INTERNAS</b>   <b>RELACIONES EXTERNAS</b>
ORGANIZACION _____	_____   _____
LIDERAZGO _____	_____   _____
DISCRECION _____	_____   _____
ANALISIS _____	_____   _____
CREATIVIDAD _____	_____   _____
COMUNICACION _____	_____   _____
PARA TRABAJAR EN EQUIPO _____	_____   _____
PARA RELACIONARSE _____	_____   _____
<b>ACTIVIDADES</b>	
_____	
_____	
_____	
_____	
_____	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>AUTORIDAD</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
<b>COMPROMISO CON LA CALIDAD</b>	<b>FIRMA DEL TITULAR DE PUESTO</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____

EXPERIENCIA O APORTACIONES ADQUIRIDAS DURANTE EL PUESTO

<b>ORGANIZACION</b>
<b>AREA</b>
<b>PUESTO</b>
<b>TIEMPO DE OCUPAR EL PUESTO</b>
<b>JEFES DURANTE OCUPAR EL PUESTO</b>
<b>COMPANEROS</b>
<b>CALIFICACION DEL CLIMA LABORAL DEL 1 AL 10</b>

**APORTACIONES AL PUESTO**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Durante mi experiencia en este puesto puedo recomendar tambien que se evite lo siguiente:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

Audirac, Carlos A., De León Verónica, Domínguez Alberto, López María, Negrete Lourdes (1994), *ABC del desarrollo organizacional*, México, Trillas.

Acle, Alfredo (1994), *Retos y riesgos de la calidad total, preguntas básicas*, México, Grijalbo.

Branden, Nathaniel (1974), *El poder de la autoestima como potenciar este importante recurso psicológico*, traducción de Mart Aaraur, Florida, Paidós.

Castañeda, Luis, (1992) *La calidad la hacemos todos, guía de calidad total para empleados y trabajadores*, México, Poder.

Davis, Keith y Newstrom, John ( 1991 ) *Comportamiento Humano en el trabajo*, México, Mc Graw Hill.

Díaz Mengo, Ángel (2001), *Liderazgo para los procesos de calidad, el liderazgo para nuestra cultura en una nueva era de cambios económicos y sociales*, México, Panorama.

French, Wendell L. y Bell, Cecil H. Jr. (1996 ) *Desarrollo Organizacional, aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* , México, Prentice Hall.

Granel, Elena (1979), *Aplicación de técnicas de modificación de conducta para el control de la hiperactividad en el ambiente natural*, México, Trillas.

Goleman, Daniel (1999), *La inteligencia emocional en la empresa*, Argentina, Vergara.

*Hill, Napoleón y Stone W. Clement (1986) La actitud mental positiva un camino hacia el éxito, México, Grijalbo.*

Luthans, Fred y Kreitner Robert ( 1979) *Modificación de la conducta organizacional*, México, Trillas.

Mendoza, Alejandro (1998) Capacitación para la calidad y productividad, México, Trillas.

Novelo R., Sergio A. , (2000), *101 preguntas y respuestas acerca de la calidad y la mejora continua*, México, Panorama.

Reza, Jesús Carlos, (1995), *Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones*, México, Panorama, serie de administración de la capacitación.

Rodríguez Estrada, Mauro, (1988) *Autoestima, clave del éxito personal, serie de capacitación integral 4*, D.F. México: Manual Moderno.

### **CURSOS:**

Apuntes del taller de trabajo equipo, *FLAES (Fundación Latinoamericana de Estudios Superiores)*, curso para el H.Tribunal Superior de Justicia, agosto del 2004.

### **PERIODICO:**

Sol de Hidalgo. *Calidad de vida mundial*, mayo 2005, pág.9

Sol de Hidalgo. *Los deportistas suprimen los pensamientos negativos*, diciembre 2004, pág.3

Gaby Vargas. El Financiero, *Si quieres que te quieran, quiere*, julio 2002, pág.12

Sol de Hidalgo. *Los deportistas suprimen los pensamientos negativos*, diciembre 2004, pág.3

Sol de Hidalgo. *La salud mental en México*, enero 2005, pág.7

Sol de Hidalgo. *Descubren tratamiento en base a los genes para laborar con motivación*, marzo 2005, pág.5

## CONCLUSIONES

La propuesta de Manual de Capacitación que se presenta se basa en la experiencia vivida en un proceso de certificación de calidad como lo es la ISO 9001:2000, en el H. Tribunal Superior de Justicia del Estado de Hidalgo, hacia una calidad de servicio, de atención y de audiencia en sus diferentes áreas y que con ello pude observar que los “cambios organizacionales” son complejos por su propia naturaleza de adaptación y el personal toma actitudes que no siempre son benéficas para este tipo de mejoras y que por esta razón se ha diseñado un manual que permita una preparación ante una certificación y que se fundamenta en la calidad humana, a fin de que no sea de gran impacto una auditoria, conceptos técnicos, conocer la estructura de la organización, etc. ;porque la idea es llevar una pre-calidad que permita identificar en cada persona su propio concepto, sus habilidades, sus actitudes, percepciones, su propia calidad.

Después de realizar la investigación de los temas y de acuerdo a la vivencia de una certificación, comprobé que una calidad en el trabajo se basa en una calidad humana y esta no siempre se adquiere por si sola, sino que a veces en “cursos” que dan las organizaciones es en donde se percata uno de la importancia que esta tiene en nuestro desarrollo personal y que va de la mano con la realización profesional, por lo que esta propuesta se espera sea aplicable en todas aquellas organizaciones que deseen impulsar y potencializar al factor humano, que es la esencia en toda organización.

No es limitante para llevar la capacitación solo a organizaciones con planes de certificación, puesto que uno de los objetivos de esta capacitación es formar personas con una alta calidad humana que permita generar una calidad en el trabajo, sin aplicar en sí un Sistema de Gestión de Calidad, ya que esa decisión será de acuerdo a los intereses de la organización y con este trabajo se pretende preparar al personal para cualquier cambio que se presente y tomarlo con buena actitud, de acuerdo a la integración de la capacitación.

Actualmente las organizaciones no solo “necesitan” calidad en su trabajo ni en las funciones que realiza el personal, también busca personas que cuenten con una alta calidad humana que permita a la organización adaptarse a los cambios que continuamente se viven de acuerdo a los avances tecnológicos y que sean personas integras con una fuerte autoestima, con valores, con un plan de vida y carrera, con buena actitud hacia su entorno, a formar parte de un equipo, a aceptar las mejoras y adecuar su estilo de trabajo rompiendo paradigmas; para que de esta manera se eviten conflictos, baja productividad, malas actitudes que perjudiquen el clima laboral y demás comportamientos que pongan en riesgo a la organización.

Creo firmemente que, no solo las organizaciones necesitan a personas con una alta calidad humana dentro de sus organizaciones, sino en general, toda la sociedad y aunque es tarea de cada uno desarrollarse personalmente y que sería lo ideal, a los administradores preocupados por esta falta de desarrollo nos toca la

tarea de ser los agentes de cambio que a través de las organizaciones seamos un apoyo para descubrir y canalizar las habilidades que cada individuo tiene para así hacer crecer a las organizaciones en su productividad. Ahora bien tarea es todo trabajador que reciba una formación de esta tipo para aplicar y fomentar con su ejemplo a su entorno y formar una cadena que sirva como principio básico en la relación personal-laboral.