

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO DE PSICOLOGÍA



MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN
LABORAL Y ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE METODOLOGÍA PARA PROMOVER
EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL

PROYECTO FINAL DE CAMPO
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA

POR

C.P. ALFONSO MOYA QUINTANILLA

DIRECTOR

DR. EDUARDO LEAL BELTRAN

MONTERREY, NUEVO LEÓN

JUNIO 2012

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POSGRADO DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACION
LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Los integrantes del H. Jurado Examinador del sustentante:

ALFONSO MOYA QUINTANILLA

Hacemos constar que hemos revisado y aprobado el proyecto final de campo
titulado:

“DISEÑO DE METODOLOGIA PARA PROMOVER EL DESARROLLO
INTEGRAL DEL PERSONAL”

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

Dr. Eduardo Leal Beltrán.

PRESIDENTE

Lic. Manuel Almaguer Alanis

SECRETARIO

Lic. Mario Acuña García.

VOCAL

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo representa el resultado de un proceso en mi etapa profesional. En primer lugar agradezco a Dios a quien pongo mi fe, amor y esperanza, dando razón y sentido a mi existencia.

A mi amada esposa Fabiola Estrella y a mis hijos Fabiola Natyeli y Alfonso Gerardo por constituirse en una fuente inagotable de motivación, que son mi pasión y mi fortaleza.

A mis padres Alfonso y María del Carmen por haberme enseñado con su ejemplo a trabajar con tenacidad y honestidad.

Al Dr. Eduardo Leal Beltrán Director de este proyecto final y consejero a lo largo de mi maestría, así como a mis sinodales el Lic. Mario Acuña García y al Lic. Manuel Abel Almaguer Alanís, por su disposición y aportaciones que enriquecieron mi trabajo.

Al Lic. Felipe de Jesús Salazar Martínez, por haber hecho posible el desarrollo de esta tesis y por haberme compartido sus conocimientos y experiencias.

Finalmente, agradezco a todos mis profesores de la Maestría en Psicología Laboral y Organizacional, por su gran contribución en mi formación académica.

RESUMEN

El presente trabajo pertenece al área de la psicología organizacional y pretende identificar los principales procesos tendientes a la promoción del desarrollo integral del personal.

Se realizó una investigación bibliográfica sobre el tema de desarrollo organizacional y, específicamente, sobre las prácticas de Recursos Humanos que involucran el desarrollo integral del personal y la manera de contribuir a los resultados de las empresas. Esto con el fin de encontrar, o bien, generar una metodología que facilite la promoción del desarrollo integral del personal.

Como resultado de esta investigación bibliográfica se realizó el diseño de una metodología y de un instrumento de evaluación que haga posible, a quien así lo pretenda, la implementación de una manera práctica de promover el desarrollo integral del personal.

CONTENIDO

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	8
1.1 Introducción al Trabajo	8
1.2 Objetivos.....	9
1.3 Justificación	10
1.4 Hipótesis y Pregunta de Investigación.....	11
1.5 Delimitaciones y Limitaciones.....	12
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	13
2.1 Antecedentes y Teorías	13
2.1.1 Antecedentes de la Institución	13
2.1.2 Teorías de la Motivación	14
2.1.3 Aspectos Motivadores del Trabajo	19
2.2 Cultura Organizacional	23
2.2.1 Concepto de Cultura Organizacional.....	23
2.2.2 Programas de Calidad de Vida en el Trabajo.....	24
2.2.3 Encuestas de Retroalimentación.....	26
2.3 Reingeniería	26
2.3.1 Concepto de Reingeniería.....	26
2.3.2 Reingeniería de Procesos	27
2.4 Administración de la Calidad Total	28
2.4.1 Concepto de Administración de la Calidad Total.....	28
2.4.2 Calidad Impulsada por el Cliente	29
2.4.3 Calidad Total y la Cultura Organizacional	30
2.4.4 Diseño de una Infraestructura de la Calidad Total	30
2.5 Medición del Desempeño	31
2.5.1 Mediciones de Recursos Humanos.....	31
2.5.2 Medición en la Administración de la Calidad Total.....	31
CAPÍTULO 3 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA.....	34
3.1 Tipo de Investigación	34
3.2 Participantes.....	35
3.3 Escenario.....	35
3.4 Instrumentos.....	35
3.5 Procedimiento.....	36

3.5.1	Plan General del Responsable Operativo, de Recursos Humanos y del Facilitador	36
3.5.2	Autoevaluación Integral.....	36
3.5.3	Aprendizajes de Acciones Pasadas	37
3.5.4	Contingencias con el Impacto en el Desarrollo del Personal	37
3.5.5	Plan de Implementación.....	38
3.5.6	Capacitación a Jefes.....	39
3.5.7	Capacitación al Personal.....	39
3.5.8	Comité Coordinador	39
3.5.9	Programa Anual	40
3.5.10	Comités de Apoyo	40
3.5.11	Ejecución y Seguimiento.....	40
3.5.12	Seguimiento del Comité Coordinador.....	40
3.5.13	Seguimiento del Administrador	41
3.5.14	Seguimiento del Facilitador	41
3.5.15	Ciclo de Mejora	41
4.1	Descripción Gráfica del Método Desarrollado.....	42
4.2	Insumos	43
4.2.1	Elementos de la Cultura de la Institución	44
4.2.2	Contingencias	45
4.2.3	Proyectos de la Institución	46
4.2.4	Evaluaciones.....	46
4.3	Proceso de Transformación.....	47
4.3.1	Compromiso de los Interesados.....	47
4.3.2	Integración de Esquemas de Corresponsabilidad	49
4.3.3	Facultamiento y Reforzamiento.....	50
4.3.4	Seguimiento	51
4.4	Productos.....	52
4.4.1	Programas a Disposición del Personal.....	52
4.4.2	Personal Involucrado y Comprometido con su Desarrollo.....	54
4.4.3	Evidencia del Compromiso de la Institución	54
4.5	Recursos.....	54
4.5.1	Presupuesto	55
4.5.2	Voluntariado	55

4.5.3	Programas Internos y Externos ya Existentes.....	56
4.6	Mecanismos de Evaluación	56
4.6.1	Autoevaluación Integral.....	56
4.6.2	Evaluación de Clima Laboral.....	57
ANEXOS	63

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción al Trabajo

Las empresas e instituciones mexicanas, como en otros países, enfocan su atención a diferentes procesos de calidad que buscan mantener un proceso de mejora continua, para el cual es necesario contar con una metodología que documente las actividades por procesos y definiendo mecanismos de evaluación y seguimiento.

Esta investigación busca encontrar, o bien generar, una metodología práctica y estructurada para promover el desarrollo integral del personal en una empresa.

El capítulo uno muestra los puntos principales que originaron el interés del presente trabajo de investigación, así como la justificación de la pertinencia del tema; además, se plantean tanto las hipótesis como las preguntas de investigación, los objetivos y las delimitaciones y limitaciones del presente trabajo.

El marco teórico de la investigación se revisa en el capítulo dos, profundizando los temas de motivación, cultura organizacional, reingeniería y sistemas de calidad total, como soporte teórico para orientar el diseño de una metodología que promueva el desarrollo integral del personal.

En el capítulo tres se explican los aspectos metodológicos del trabajo, entre los cuales se encuentran el método utilizado y el escenario donde se lleva a cabo el trabajo, así como los instrumentos utilizados y el procedimiento implementado.

Los resultados se muestran en el capítulo cuatro.

El capítulo cinco presenta algunas conclusiones que se generaron durante el proceso y término de este trabajo, proponiendo usos prácticos de la información obtenida en la metodología y posibles líneas de investigación para futura exploración.

1.2 Objetivos

Objetivo general: Buscar o generar, una metodología que facilite la promoción del desarrollo integral del personal.

Objetivos específicos: Encontrar una metodología que haga posible implementar programas adecuados para promover el desarrollo integral del personal.

Generar un instrumento de evaluación interna para detectar fortalezas y áreas de oportunidad, y con esta retroalimentación aplicar ciclos de mejora.

1.3 Justificación

Las corporaciones transnacionales, tanto mexicanas como extranjeras, viven el efecto de la globalización que exige un proceso de mejora continua. Esta situación nos hace recordar la frase de Tom Peters, “distintos o extintos” (Peters, 2005 pp.23) que cobra sentido como una reflexión para las compañías.

El alto nivel de competitividad al que se enfrentan las empresas e instituciones ha hecho que la atención se oriente a buscar nuevas formas de prestar un servicio de calidad.

Consultores expertos han iniciado la búsqueda por el secreto del éxito empresarial llegando a conclusiones muy similares. Con la calidad total se explica cómo una organización busca activamente identificar las necesidades y expectativas de los clientes, incorporar la calidad en los procesos de trabajo aprovechando los conocimientos y la experiencia de su fuerza de trabajo, y mejorar continuamente cada una de las facetas de la organización (Evans 2000).

French y Bell en su libro “Desarrollo Organizacional” (1996) destacan la importancia de las intervenciones del Desarrollo Organizacional (DO). Éstas son un vehículo para provocar el cambio, y se refieren a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores desarrollando actividades que están

diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización al ayudar a los miembros de la misma a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su empresa.

La razón de esta investigación es diseñar una metodología que permita trabajar, de forma sistemática, la promoción del desarrollo integral del personal en una empresa, como respuesta a la solicitud de administradores de diversas instituciones (en adelante “la institución”) y cuyas razones sociales no serán reveladas en esta tesis para efectos de confidencialidad y manejo de la información. En caso de que se requieran más detalles, se ruega contactar al sustentante.

1.4 Hipótesis y Pregunta de Investigación

Hipótesis: Cuando el administrador valora el desarrollo integral del personal como recurso para fortalecer el logro de la visión de una institución, el contar con un método estructurado le permitirá lograrlo con mayor efectividad y optimizar los recursos de la empresa.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son los principales procesos para estructurar un método que ayude a una institución a promover el desarrollo integral de su personal?

1.5 Delimitaciones y Limitaciones

El trabajo se realizó con el responsable de la administración de la institución en Monterrey, Nuevo León, México, durante el semestre Agosto-Diciembre del 2010.

La principal limitación del estudio es el reducido número de participantes, y el estar dirigido a una sola institución.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes y Teorías

2.1.1 Antecedentes de la Institución

La institución en cuestión promueve el desarrollo integral para impulsar la calidad de vida del personal y su familia de las empresas que la patrocinan, a través de actividades, eventos, servicios y beneficios.

La asociación enfoca sus esfuerzos al desarrollo en siete aspectos de la persona: trabajo, familia, sociedad, valores, educación, salud y economía.

Su labor de promover el desarrollo integral de los colaboradores y de sus familias comenzó años antes de que las leyes mexicanas establecieran como obligación de las compañías otorgar servicios de salud y vivienda para sus trabajadores. Las empresas patrocinadoras de esta institución ya proporcionaban estos beneficios.

Su esquema promueve un equilibrio de los diversos aspectos de la persona, proporcionando para ello herramientas y programas (Krauze, 2006).

2.1.2 Teorías de la Motivación

En esta sección se revisan algunas teorías de la motivación, entre éstas se encuentran: la “*Jerarquía de Necesidades*” de Maslow, la teoría “*ERC*” de Alderfer y la “*Teoría de las Necesidades*” de McClelland.

2.1.2.1 Teoría de la “*Jerarquía de Necesidades*” de Maslow

Esta teoría es quizá la más conocida de las teorías de motivación. Dicha jerarquía estipula que existen cinco necesidades básicas que se encuentran en un determinado orden, debido a que es necesario satisfacer una necesidad inferior para que la siguiente necesidad, en orden superior, se vuelva dominante (Maslow, 1970).

La necesidad más básica es la fisiológica, que se relaciona principalmente con las necesidades de alimentación, como el hambre, sed, necesidades de abrigo, sexo y algunas otras relacionadas de carácter orgánico.

La siguiente necesidad es la de seguridad, que se caracteriza por establecer o contar con una protección tanto física como emocional, evitando ambos tipos de daños.

La tercera es la social y busca satisfacer las necesidades de afecto. En este punto se vuelve importante el formar parte de un grupo y contar con la aceptación y amistad de otros.

La cuarta necesidad es la estima, necesidad que busca satisfacer tanto factores internos como externos de la estima, tales como respeto por uno mismo, autonomía, posición, reconocimiento y atención.

La quinta necesidad es la autorrealización, en que se destaca el impulso e interés en llegar a transformarse en aquello que uno es capaz de ser. Esta necesidad se enfoca en el crecimiento y desarrollo del potencial del personal.

Una de las características de la teoría de la *"Jerarquía de Necesidades"* es que una vez que se han satisfecho razonablemente las necesidades más básicas, éstas dejan de ser una motivación, por lo que la siguiente necesidad se vuelve más dominante. Se podría utilizar metafóricamente el proceso que un individuo recorre al subir un camino, desde los escalones más cercanos al piso, hasta llegar a la cima y quedar completamente satisfecho (Ivancevich, 2006).

Desde el punto de vista de Maslow para lograr motivar a una persona hay que detectar en qué punto de la pirámide se encuentra, para buscar satisfacer las necesidades de ese nivel y prepararse para los niveles superiores.

Maslow dividió las cinco necesidades en dos grupos, ubicando las necesidades fisiológicas y de seguridad como el orden inferior, mientras que las necesidades sociales, de estima y de autorrealización pertenecían al orden superior. Esta división surge para identificar las necesidades que gratifican a una persona internamente, es decir, las necesidades de orden superior, de las necesidades que tienen un origen mayoritariamente externo, como lo son las necesidades del orden inferior (Robbins, 2004).

2.1.2.2 Teoría de “ERC”

Alderfer realizó una revisión de la jerarquía de necesidades de Maslow para que concordara más con las investigaciones empíricas originando lo que ahora se conoce como la teoría “ERC”.

En esta teoría Alderfer afirma que existen tres necesidades básicas, como el acrónimo lo define: existencia, relación y crecimiento.

La necesidad de existencia hace referencia a los requisitos materiales de subsistencia, los cuales se integran en lo que la teoría de Maslow identifica como necesidades fisiológicas y de seguridad (Ivancevich, 2006).

Las necesidades de relación hablan del deseo de formar y mantener vínculos personales importantes; este tipo de deseos requieren de un estatus, que es el

contacto con los demás para satisfacerse. Se relacionan con lo mencionado por Maslow en la necesidad social y el factor externo de la necesidad de estima.

Las necesidades de crecimiento explican el interés interno y la búsqueda por un desarrollo personal.

La teoría “*ERC*” tiene algunas otras diferencias significativas con la teoría de la “*Jerarquía de Necesidades*” de Maslow. En primer lugar Alderfer menciona la existencia de tres necesidades en lugar de cinco; además, sugiere la posibilidad de que una persona se encuentre en dos o más necesidades activas en un mismo tiempo y que, en caso de no lograr satisfacer las necesidades superiores, se incrementa el deseo de satisfacer las necesidades inferiores. Mientras que la teoría de Maslow destaca cinco necesidades, las cuales se explican mediante una pirámide o progresión rígida mostrando un ordenamiento inflexible en el que es necesario satisfacer una necesidad inferior para pasar a una superior (Robbins, 2004).

La teoría “*ERC*” considera una dimensión de frustración y regresión, la cual surge en situaciones en la que una necesidad superior se ve frustrada, causando un incremento en los deseos de la persona para satisfacer alguna necesidad inferior, v.gr., cuando una persona con poco trato social incrementa su deseo por conseguir más dinero. Esta teoría da una mayor flexibilidad,

dando lugar a otras variables tales como educación, antecedentes familiares y ambiente cultural del individuo (Ivancevich, 2006).

2.1.2.3 “Teoría de las Necesidades” de McClelland

McClelland formuló una “Teoría de las Necesidades”, “enfocándose principalmente a tres aspectos: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, los cuales desde su postura se asocian directamente con conceptos del aprendizaje” (Ivancevich, 2006, p.147).

La primera, la necesidad de logro, describe la necesidad de las personas por sobresalir de entre la multitud, quienes luchan por siempre tener éxito; la necesidad de poder nos habla de quienes buscan controlar a otros, pues buscan que otros se conduzcan de maneras que normalmente no lo hubieran hecho; y, finalmente, la necesidad de afiliación describe a personas que muestran interés en generar y desarrollar relaciones amistosas y cercanas (McClelland, 1971).

Robbins (2004) plantea que es posible elaborar algunas predicciones sustentadas gracias a la cantidad de investigaciones que se han realizado sobre la necesidad de logro, específicamente en relación con el desempeño laboral. En los resultados de tales investigaciones se demostró que las personas con un nivel alto de necesidad de logro prefieren ambientes laborales

con responsabilidades, retroalimentación y grado mediano de riesgos. Según estas investigaciones, este tipo de personas tienen éxito en actividades empresariales.

2.1.3 Aspectos Motivadores del Trabajo

2.1.3.1 Motivadores del Entorno Laboral

Los motivadores del entorno laboral son aquellos que pueden considerarse como extrínsecos, no dependen de la persona sino de su entorno, v.gr., algunos de ellos son el dinero, estabilidad en el empleo, oportunidades de ascenso, ser promovidos, condiciones de trabajo y las posibilidades de participación en el mismo.

El dinero es, según distintas investigaciones como las de Luna y Tang (2006), uno de los más importantes resultados del trabajo, que puede utilizarse para adquirir bienes materiales, así como una forma de obtener estatus y prestigio social.

El resultado de varias investigaciones nos lleva a pensar que, no obstante que el dinero puede llegar a ser motivador para algunas personas no debe generalizarse, ya que existen personas que no son motivadas por este factor, por lo que se necesita que la gerencia utilice distintas estrategias de motivación,

tal como lo propuso Herzberg (1967), ya que puede llegar a ser incómodo y desmotivador si no se cuenta con el dinero, pero una vez que se alcanza deja de ser un motivador. Esta conclusión es compartida por distintos investigadores como Luna y Tang (2004), y como Milkovich (2004).

La estabilidad en el empleo forma parte importante entre los motivadores del entorno laboral. Muchas personas buscan un trabajo estable que les dé mayor seguridad, especialmente en situaciones relacionadas con crisis y falta de empleos.

La oportunidad de ascenso y promoción es considerada como uno de los factores motivacionales más importantes en el trabajo, ya que las personas buscan cubrir ciertas expectativas planteadas al esforzarse para la consecución de metas, y el ser ascendido es considerado una forma de retribuir o reconocer el esfuerzo y habilidad del empleado. Es importante mencionar que no a todas las personas les interesa ascender, puesto que conlleva una mayor responsabilidad, prefiriendo mantener su puesto sin realizar cambios.

Las condiciones de trabajo son un factor que afecta directamente a la motivación, especialmente de forma negativa si no se cuenta con los materiales o recursos necesarios para realizar el trabajo. Generalmente las condiciones de trabajo suelen ubicarse en los últimos lugares en la escala de valores o preferencia del trabajador, a excepción de aquellos trabajos en los que existe

un alto riesgo físico, por lo que valoran más las buenas condiciones físicas en el entorno laboral.

Para los empleados es muy valioso que las organizaciones les brinden oportunidades de participar en las decisiones que influyen directamente en su trabajo, dándole al empleado la posibilidad de satisfacer sus necesidades de autorrealización y del control de su propia vida mediante su participación.

El último de los factores motivacionales del entorno laboral es el ambiente social. El ser humano se motiva mediante su trabajo y contacto con otras personas, y el trabajo es una forma de interactuar con compañeros, clientes, etc. La interacción es considerada uno de los principales motivadores, razón para darle especial importancia al contacto que pueda tener el empleado en su lugar de trabajo. Las investigaciones actuales han sugerido la importancia de revisar los grupos de trabajo, en donde factores grupales tales como la cohesión, participación, colaboración, objetivos comunes y la relación con el líder, juegan un papel fundamental en la motivación del empleado.

2.1.3.2 Motivadores de Contenido del Trabajo

Dentro de los distintos estudios que se han realizado acerca de la motivación se han detectado características intrínsecas del trabajo, entre ellas han sido consideradas las características de la tarea, autonomía para realizarla,

oportunidades de utilizar conocimientos, habilidades y destrezas, y la retroalimentación.

Dentro de las características de la tarea se pueden nombrar diversos aspectos que la componen, tales como el interés, variedad y significatividad. Si el trabajo es interesante las personas tenderán a valorarlo; aún más, los trabajos interesantes son aquellas actividades que al personal le gusta hacer por la actividad misma.

La variedad hace referencia a que una persona que realiza distintos tipos de actividades laborales dentro de su trabajo tiende a estar más motivada, mientras que la repetición conduce a la monotonía y al aburrimiento. La significatividad tiene que ver con la medida en que el trabajo produce un impacto en la vida de otras personas, dándole un valor especial por la oportunidad de sentirse útil y de realizar un trabajo que considere importante para sí mismo y para los demás.

Otra característica importante de la tarea es la autonomía, es decir la libertad que tiene el empleado de tomar decisiones relacionadas con su trabajo, dicha característica no sólo representa una mayor responsabilidad para el empleado, sino que cumple con un papel motivador.

La retroalimentación también juega un rol especial en la motivación, de hecho puede llegar a considerarse como el más motivador. Una definición de retroalimentación es la proporcionada por Hackman y Oldhman: “grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo aporta al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución” (Hackman y Oldhman, 1980. p. 80). La retroalimentación puede ser un gran motivador debido a que el empleado puede darse cuenta de que está cumpliendo con las expectativas mediante su esfuerzo por mantenerse o darse cuenta de que puede mejorar y alcanzar sus metas planteadas.

2.2 Cultura Organizacional

2.2.1 Concepto de Cultura Organizacional

De acuerdo con el psicólogo social Kurt Lewin, la cultura social es el contexto amplio en que funcionan las organizaciones. Constituye un sistema social complejo de leyes, valores y costumbres en que tiene lugar el comportamiento organizacional. El comportamiento de los empleados es una función de la interacción de las características personales con el ambiente que rodea a la persona. Una parte del ambiente es la cultura social en la que vive y trabaja el individuo, la cual proporciona indicios generales en cuanto a la forma en que se comporta un individuo con determinados antecedentes. El análisis previo indica

cómo las acciones de los empleados se ven afectadas considerablemente por los roles que se les asignan y el nivel del estatus que se les confiere.

En cualquier empresa existe otra fuerza poderosa que determina el comportamiento individual y grupal: la cultura organizacional, que es el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una empresa, en donde es factible que la haya creado conscientemente sus miembros clave o que tan sólo haya evolucionado con el paso del tiempo. Además, constituye un elemento clave del ambiente laboral donde los empleados realizan su trabajo (Davis y Newstrom, 2003).

En su libro “La Quinta Disciplina” Peter Senge afirma que “[e]l desarrollo emocional pleno ofrece la palanca más potente para alcanzar nuestro pleno potencial (...) el pleno desarrollo de la gente es esencial para alcanzar nuestra meta de excelencia empresarial” (Senge, 2005).

2.2.2 Programas de Calidad de Vida en el Trabajo

La calidad de vida en el trabajo se refiere a la naturaleza favorable o desfavorable del ambiente de trabajo en su totalidad para las personas. Los programas de calidad de la vida en el trabajo son otra forma en que las empresas reconocen sus responsabilidades de crear empleos y condiciones

laborales excelentes para sus empleados y para el bienestar económico de la organización.

Es necesario brindar a los trabajadores algo más que un reto, algo más que una tarea interna y mayores oportunidades para aplicar sus ideas. “La atención a la calidad de la vida en el trabajo genera un ambiente laboral más humanizado” (Davis y Newstrom, 2003. p. 289). Se pretende satisfacer las necesidades de orden superior de los trabajadores, así como sus necesidades básicas. Se busca utilizar las habilidades superiores de los trabajadores y brindarles un ambiente que les estimule para mejorar su calidad de vida. La idea es que los recursos humanos se deben desarrollar, no simplemente usar. Por añadidura, en el trabajo deben evitarse las condiciones excesivamente negativas. Los empleados no deben de estar bajo estrés excesivo, ni se debe lesionar o degradar su carácter de seres humanos. El trabajo no debe ser amenazante ni muy arriesgado. Por último, debe éste contribuir a la capacidad de los empleados para desempeñarse en otras funciones de la vida, como las de ciudadano, cónyuge o padre de familia, o al menos no limitarlas.

En otras palabras, el trabajo debe contribuir al avance social en general. Ésta explicación es compartida por los investigadores Davis y Newstrom (2003). Puede considerarse el término “avance social” aquí citado como sinónimo de “desarrollo integral”.

2.2.3 Encuestas de Retroalimentación

Estas encuestas consisten en recolectar datos acerca de una organización o departamento mediante cuestionarios. Los datos una vez sintetizados sirven para retroalimentar a los miembros de la organización y se utilizan para diagnosticar problemas y desarrollar planes de acción para resolverlos.

La alta dirección debe estar involucrada en la planeación. El cuestionario debe ser aplicado a todos los miembros de la organización, siempre es recomendable contar con el apoyo de un facilitador externo, ya que su guía es vital para conservar la objetividad de la herramienta (Davis y Newstrom, 2003).

2.3 Reingeniería

2.3.1 Concepto de Reingeniería

En época reciente, el concepto de reingeniería ha surgido casi pisando los talones al floreciente movimiento de administración de la calidad total. Los autores Hammer y Champy definen la reingeniería como “el nuevo pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios, con el fin de lograr mejoras dramáticas en indicadores críticos del desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez”. No consideran que la reingeniería sea apropiada para hacer mejoras incrementales, digamos de pequeñas mejoras en los costos

o en el servicio al cliente, sino como apropiada para dar "saltos cuánticos en el desempeño".

La reingeniería se enfoca en la visualización y modernización de cualquier o de todos los "procesos de trabajo" de la organización, a los que definen como una "colección de actividades que requieren una o más clases de entradas y que crean una salida que tiene un valor agregado para el cliente" (Hammer y Champy, 1996).

2.3.2 Reingeniería de Procesos

La reingeniería de procesos consiste en considerar cómo haríamos las cosas si comenzáramos desde el principio. Los tres elementos fundamentales de la reingeniería de procesos son:

- Identificar las competencias distintivas de una empresa,
- Evaluar los procesos básicos, y
- Reorganizarse horizontalmente por procesos.

Las competencias distintivas definen aquello que la organización hace mejor que sus competidores.

La administración también tiene que evaluar los procesos básicos que añaden valor a las competencias distintivas de la organización. Se trata de los procesos

que transforman materias primas, capital, información y mano de obra en productos y servicios que los clientes aprecian. Cuando la administración contempla la organización como una serie de procesos, desde la planeación estratégica hasta el servicio post-venta a clientes, pueden determinar en qué medida añade valor a cada elemento.

No es extraño que en este análisis de valores y procesos se descubran muchas actividades que añaden poco o ningún valor y cuya única justificación es que “siempre se han realizado de esa manera” como coloquialmente se expresaría.

La reingeniería de procesos requiere que la administración se reorganice de acuerdo con procesos horizontales, lo que significa formar equipos multidisciplinarios autodirigidos y enfocarse en los procesos más que en las funciones (Robbins, 2004).

2.4 Administración de la Calidad Total

2.4.1 Concepto de Administración de la Calidad Total

La administración de la calidad total es un esfuerzo completo de toda la institución, mediante el involucramiento total de toda la fuerza de trabajo y con un enfoque de mejora continua que las empresas utilizan para lograr la satisfacción del cliente. La administración de la calidad total es, a la vez, una

filosofía administrativa completa y un conjunto de herramientas y procedimientos para su puesta en práctica (Evans - Lindsay, 2000).

2.4.2 Calidad Impulsada por el Cliente

Las definiciones oficiales de la tecnología de la calidad fueron estandarizadas en 1978 por el *American National Standards Institute* (ANSI) y el *American Society for Quality* (ASQ). Estos grupos definieron la calidad como “la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas”. Esta definición se apoya en enfoques basados en el producto y en el usuario, y se impulsa por la necesidad de entregar valor al cliente y, por lo tanto, influye en la satisfacción y en la preferencia. Para fines de los años 80 muchas empresas empezaron a utilizar una definición de calidad más simple, aunque poderosa, impulsada por el cliente: “La calidad es cumplir o exceder las expectativas de los clientes”.

Las empresas deben enfocarse sobre todos los atributos de los productos y servicios que contribuyan al valor percibido por el cliente y que conduzcan a su satisfacción. Para hacerlo, los esfuerzos de una empresa necesitan extenderse mucho más allá que simplemente cumplir con las especificaciones, reducir defectos o errores, o eliminar quejas. Deben incluir tanto el diseño de nuevos

productos que realmente satisfagan al cliente, como responder con rapidez a las demandas cambiantes de clientes y mercados (Evans - Lindsay, 2000).

2.4.3 Calidad Total y la Cultura Organizacional

Los principios de la calidad total deben convertirse en parte primordial de la cultura de una organización, y están incorporadas en las estrategias y filosofías de liderazgo de prácticamente cualquier empresa (Evans - Lindsay, 2000).

2.4.4 Diseño de una Infraestructura de la Calidad Total

De la misma manera que se construye un edificio, una cultura de la calidad total no se puede mantener sin una sólida cimentación. La infraestructura organizacional, representada por los sistemas y prácticas gerenciales de una organización, es vital para una implementación exitosa de la calidad total.

El diseño de una infraestructura eficiente requiere comprender las mejores prácticas, además de considerar un sistema de aseguramiento de la calidad orientado a los procesos, así como un proceso de mejora continua hacia las prácticas de administración de alto rendimiento (Evans - Lindsay, 2000).

2.5 Medición del Desempeño

2.5.1 Mediciones de Recursos Humanos

Muchas empresas no miden los resultados de los recursos humanos a pesar de la vital importancia que éstos tienen en el logro de objetivos de calidad y desempeño. Las mediciones de recursos humanos pueden relacionarse con el bienestar, satisfacción, desarrollo, desempeño en el sistema de trabajo y eficiencia de los empleados. Algunos ejemplos incluyen la seguridad, el ausentismo, rotación del personal y satisfacción de los trabajadores. Otras mediciones podrían involucrar la amplitud de la capacitación, eficacia de la misma y medidas de mejora de la eficiencia en el puesto (Evans - Lindsay, 2000).

2.5.2 Medición en la Administración de la Calidad Total

Para administrar el desempeño los programas de la Administración de la Calidad Total (ACT) se abarca toda la organización y se integran todas las funciones y procesos, de modo que el diseño, la planeación, producción, distribución y servicio están dirigidos a aumentar al máximo la satisfacción de los clientes por medio de mejoras constantes (Dessler, 2001).

La medición del desempeño tiene una gran utilidad en la época actual, porque sin importar el tipo de organización de la que se trate existen formas de medir, documentar y mejorar procesos. Desde el surgimiento de distintos modelos de calidad como los ISO, se inició un camino hacia la documentación de procesos, los cuales siguen siendo la base para distintos modelos de calidad que surgen después, tales como las mejoras de procesos, *kaizen* y reducción de tiempos.

Para lograr que la institución participe en cualquier proceso de mejora es indispensable establecer un sistema de medición, tal como menciona Harbour: “no es posible mejorar lo que no se mide o no se puede medir” (Harbour, 1999 pp.7). Para guiar el proceso de mejora continua es posible identificar cinco pasos:

1. Establecer el proceso tal y como está,
2. Calcular el esperado o ideal,
3. Determinar la diferencia,
4. Diseñar una solución o propuesta de mejora, y
5. Medir en las fechas señaladas el nivel de progreso.

Las mediciones de desempeño pueden ayudar a la institución en distintos ámbitos, como determinar en qué nivel se encuentra actualmente la institución, establecer metas con base al desempeño actual, determinar la diferencia entre el nivel real y el deseado, rastrear avances hacia la consecución de metas,

identificar áreas de oportunidad y hacer mejoras y planes para el futuro (Harbour, 1999).

CAPÍTULO 3 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

En este capítulo se presenta el Método adoptado en este trabajo para promover el desarrollo integral del personal de la institución solicitante.

La presentación de la información comienza por describir a los participantes, posteriormente se habla del escenario, los instrumentos utilizados, y el procedimiento que se acordó aplicar.

3.1 Tipo de Investigación

Investigación-acción: consistente en una intervención, investigación y acción, con el fin de conseguir efectos que sean objetivos y medibles. Se produce dentro y como parte de las condiciones habituales de la realidad que es objeto de estudio.

Carácter participativo: sus actores fueron a un tiempo sujetos y objetos del estudio, y se midió en términos de los progresos que produjo la acción transformadora y de la mejor conciencia o del mayor compromiso de sus protagonistas.

3.2 Participantes

Universo: El responsable de la administración de la institución en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, quien en su momento aplicaría la metodología que se plantea en el presente trabajo.

Muestra: La institución misma conformada por los trabajadores y familiares de las empresas que la patrocinan.

3.3 Escenario

La investigación se llevó a cabo en las instalaciones de la institución, dedicada a promover el desarrollo integral del personal. Asimismo, se realizó en conjunto con el responsable de la administración de la institución, durante el semestre Agosto–Diciembre del 2010.

3.4 Instrumentos

Para la presente investigación se utilizaron dos instrumentos. Uno de ellos es el “Método para Promover el Desarrollo Integral del Personal” que se presenta más adelante en el Capítulo 4, y el otro es la herramienta de “Autoevaluación Integral” que se incluye en el Anexo 1. Ambos se desarrollan como parte de este trabajo.

3.5 Procedimiento

Los siguientes pasos describen el proceso que se llevó a cabo para realizar este trabajo.

3.5.1 Plan General del Responsable Operativo, de Recursos Humanos y del Facilitador

El Responsable Operativo de la institución, junto con el Responsable de Recursos Humanos (RH) y el Facilitador del proceso revisaron y autorizaron los detalles del Método para Promover el Desarrollo Integral del Personal.

Posteriormente definieron los lineamientos para la implementación del Método en la institución, de acuerdo con las políticas existentes en la institución para el desarrollo integral del personal y su familia. Si no hubieran contado con una política ya elaborada, hubieran formulado una para difundirla como parte del proceso de implementación. (Ellos mismos acordaron volver a realizar este ejercicio un año después para emprender acciones de mejora).

3.5.2 Autoevaluación Integral

Se aplicó la herramienta de Autoevaluación Integral. Realizaron el ejercicio el Responsable Operativo, el Responsable de RH y el Facilitador del proceso con

la finalidad de detectar fortalezas y áreas de oportunidad del desarrollo del personal, y priorizarlas para enfocar los planes y programas de desarrollo integral.

3.5.3 Aprendizajes de Acciones Pasadas

Se identificaron los aprendizajes de acciones pasadas y se confrontaron con la misión y visión de la institución y con su objetivo central de promover el desarrollo integral del personal. De este ejercicio surgieron algunas preferencias y necesidades de los empleados:

- Su preferencia por el deporte, como el futbol,
- La dificultad que ocasionalmente tienen las familias para acudir a las actividades que se realizan en la institución, debido a la distancia entre ésta y sus domicilios,
- El impacto positivo en el ánimo de los empleados cuando los jefes del equipo de trabajo acuden a recibir a las familias del personal en el momento de llegar al evento; entre otros aprendizajes.

3.5.4 Contingencias con el Impacto en el Desarrollo del Personal

Se identificaron y analizaron contingencias ya ocurridas y posibles, con impacto en el desarrollo del personal.

- En los últimos tres años se tuvo el impacto de dos huracanes de categoría 3 y 5. Hubo trabajadores damnificados y se implementó un centro de acopio de donativos en especie. Con esta experiencia, ahora se cuenta con el diseño de una despensa básica y se tiene conocimiento de los artículos que son de más ayuda, no perecederos y fáciles de manejar para futuras eventualidades,
- En el 2009 se desató la pandemia de influenza AH1N1 que resultó de moderada letalidad y altamente contagiosa. Con esto, se detectaron hospitales y centros de salud disponibles para los trabajadores y sus familias,
- En los últimos años, con el crecimiento de los problemas de seguridad pública en la comunidad, se establecieron horarios límite para realizar actividades para evitar la exposición innecesaria del trabajador y su familia por los riesgos existentes en la ciudad.

3.5.5 Plan de Implementación

Con los insumos de los puntos anteriores, se logró formular y enriquecer un plan de implementación, desde la capacitación del personal hasta la formación de un comité coordinador y de otros comités de apoyo.

3.5.6 Capacitación a Jefes

Se capacitó a los Jefes del equipo de trabajo de la institución para que fueran los primeros en recibir y comprender la información, de manera que el personal pudiera recurrir con su propio jefe en caso de cualquier duda o inquietud, y que éste fortaleciera a la vez su liderazgo y compromiso con el Método implementado.

3.5.7 Capacitación al Personal

Se realizó un capacitación para todo el personal de la institución, explicando la responsabilidad que cada uno tiene en su propio crecimiento integral; se clarificó el gran valor que se obtiene al trabajar en equipo para lograr el objetivo, apoyarse mutuamente y aprender unos de otros de las fortalezas y debilidades.

3.5.8 Comité Coordinador

Se integró el Comité Coordinador para promover el desarrollo integral del personal, explicándoles que el trabajo es permanente, aún cuando el Comité debiera renovarse cada año para evitar generar dependencia de la comunidad de trabajo hacia el talento y compromiso de unas pocas personas.

3.5.9 Programa Anual

El Comité Coordinador recibió los insumos y elaboró un programa anual de actividades, priorizando entre ellas las necesidades que aparecieron en la Autoevaluación Integral (Anexo 1).

3.5.10 Comités de Apoyo

Se formaron Comités de Apoyo para delegar la realización de los programas e involucrar responsablemente al mayor número posible de trabajadores para la creación de valor. Se estableció la norma de que todo proyecto o programa deberá ser revisado y autorizado por el Comité Coordinador.

3.5.11 Ejecución y Seguimiento

Se inició la ejecución y seguimiento a los programas por un período de un año, para la aplicación de acciones de mejora y renovación del Comité Coordinador.

3.5.12 Seguimiento del Comité Coordinador

Se iniciaron sesiones quincenales de seguimiento por parte del Comité Coordinador, en donde alternativamente hubo reuniones con los Comités de

Apoyo para dar seguimiento y soporte a los proyectos y programas que se implementaron.

3.5.13 Seguimiento del Administrador

Se acordó elaborar un reporte trimestral de avances en el Método implementado para que sea revisado por el Administrador de la institución.

3.5.14 Seguimiento del Facilitador

Se programó una reunión de seguimiento cada tres meses con el Facilitador del Método para evaluar su avance e implementar acciones de mejora.

3.5.15 Ciclo de Mejora

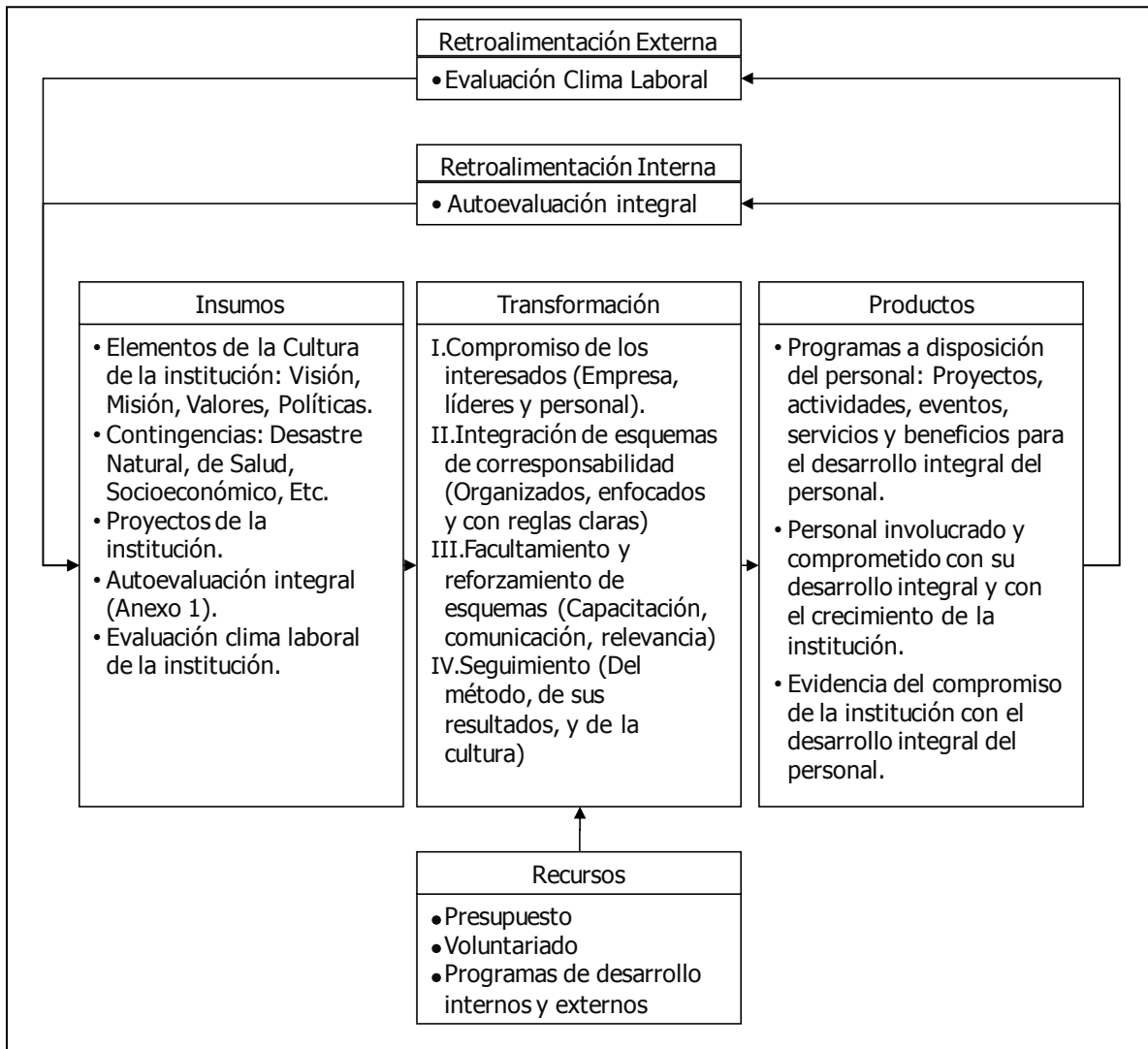
Del mismo modo, se acordó una reunión anual para evaluar el ciclo completo con el Responsable Operativo de la institución, Responsable de RH y con el Facilitador del proceso.

CAPÍTULO 4 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO PARA PROMOVER EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PERSONAL

4.1 Descripción Gráfica del Método Desarrollado

En la figura siguiente se presenta la estructura del Método y en los puntos subsecuentes la descripción del mismo.

Figura 1



4.2 Insumos

Para construir un método que promueva el desarrollo integral del personal se tomó en consideración, como marco de referencia, las necesidades ya detectadas de la institución y del personal. Se clarificaron algunas necesidades y expectativas del personal y de la institución, pues ambos se declararon interesados en el óptimo resultado de estos esfuerzos y se consideraron ambos como clientes del proceso:

- El personal y su familia que son sujetos de su propio desarrollo integral, y
- La institución, cuyos líderes descubrieron la necesidad de motivar un fuerte compromiso del personal con los objetivos y estrategias de la misma institución.

Entre los elementos que sirvieron de insumos se encuentran:

- La cultura organizacional de trabajo de la institución: misión, visión, valores, principios y políticas,
- Las contingencias que ya han ocurrido o podrían ocurrir, que afectan la calidad de vida del personal,
- Los proyectos de la institución,
- Resultado de la Autoevaluación Integral (Anexo 1),
- Resultados de la última evaluación de clima laboral.

Las políticas, estrategias, planes y programas para el desarrollo integral del personal fueron revisadas para asegurar su continuo enfoque y alineación con la misión, visión, valores y necesidades actuales y futuras tanto de la institución como del personal.

Los trabajadores, con mucha frecuencia, no tenían declarados una misión personal, proyecto de vida, ni una escala de valores o clarificación de necesidades. Por lo que, concientizar y apoyar al personal en esta tarea ha sido definitivamente un paso fundamental en su desarrollo integral.

4.2.1 Elementos de la Cultura de la Institución

De entre los diversos elementos que conforman la cultura organizacional, se consideró primeramente la visión, misión, valores y políticas como elementos normativos y orientadores de la cultura.

El punto de partida que se tomó fue la cultura organizacional específica de la institución, donde se pretendió detectar más claramente el resultado del desarrollo integral del personal. Es decir, el desarrollo integral del personal se reflejará a través de cambios en sus comportamientos habituales en los aspectos de trabajo, familia, educación, sociedad, valores, economía y salud.

4.2.2 Contingencias

En diversas ocasiones, en el pasado, el personal se vio en la necesidad de enfrentar contingencias como el Huracán “Alex”, que golpeó a la Ciudad de Monterrey en 2010, como los largos períodos sin lluvias, la pandemia de influenza “AH1N1”, epidemias como el “dengue hemorrágico” que amenaza cada verano, así como el aumento de la inseguridad en la ciudad, entre otras.

Emergencias como las anteriores presentaron importantes desafíos para el personal, necesidades repentinas que pudieron ser evitadas, pero que ante el desastre ya presente, requirieron de apoyo inmediato, además de una estrategia de prevención y concientización ante la probabilidad de recurrencia.

Los programas y planes para promover el desarrollo integral se vieron modificados y, a través de los Comités de Apoyo, se implementaron acciones como las siguientes:

- Se organizó un centro de acopio después del huracán,
- Campañas de difusión y de vacunación durante la pandemia,
- Plan de respuesta en caso de que la pandemia llegara a rebasar la capacidad de los servicios médicos disponibles; entre otras.

Al tener en consideración la posible recurrencia de estas contingencias se permitió tomar medidas de prevención para actuar con rapidez y efectividad en el futuro.

4.2.3 Proyectos de la Institución

Los proyectos de crecimiento, innovación y los cambios organizacionales ya planeados, aportaron también a este trabajo nuevas necesidades para el desarrollo integral del personal:

- La operación de nuevos equipos,
- La comunicación en otros idiomas,
- El cambio de residencia de algún trabajador,
- El traslado de la operación hacia otra zona geográfica, entre otras.

Por lo tanto, los planes y programas para promover el desarrollo integral del personal se vieron modificados también por requerimientos y prioridades que plantearon las empresas patrocinadoras de la institución.

4.2.4 Evaluaciones

Del resultado de autoevaluación integral, de la última evaluación de clima laboral, y de la aplicación de la herramienta de Autoevaluación Integral (Anexo 1), se obtuvieron importantes aprendizajes que enriquecieron los planes y

programas. Esto ayudó a conocer las preferencias y gustos del personal, los motivos por los que se implementó la actividad, el grado en que cumplió con lo esperado, etc.

4.3 Proceso de Transformación

El acopio de los insumos, anteriormente mencionados, permitió iniciar el proceso que a continuación se describe, y lograr avances que fueron percibidos y valorados por el personal y por los líderes de la institución.

Los pasos que se siguieron en este proceso son:

1. Compromiso de los interesados (institución, líderes y personal).
2. Integración de esquemas de corresponsabilidad (organizados, enfocados y con reglas claras)
3. Facultamiento y reforzamiento de los esquemas integrados (capacitación, comunicación y relevancia)
4. Seguimiento (del Método, de sus resultados y de la cultura)

4.3.1 Compromiso de los Interesados

Al emprender un proceso continuo de desarrollo integral, se presentó la necesidad de que quienes obtendrían el beneficio de este proceso supieran claramente lo que les correspondía hacer para lograrlo. El interés debió

manifestarse de forma tangible para que cada uno de los involucrados (la institución, sus líderes y el personal) supiera qué esperar de los demás.

La declaración del compromiso de cada uno se concretizó como se describe en los siguientes puntos.

4.3.1.1 Compromiso de la Institución

Se clarificó y difundió el significado de las políticas y reglamentos y la forma cómo deben ser cumplidas en todos los niveles de la institución.

Entre las políticas de RH se destacó la declaración del compromiso de la institución con el desarrollo integral del personal y de su familia.

4.3.1.2 Compromiso de los Líderes

Se clarificó en sesión con los líderes y mandos medios de la institución que ellos:

- Son responsables por el logro de resultados, y
- Que deben implementar, en su equipo de trabajo y en la institución, la cultura organizacional de la misma.

Ellos expresaron su compromiso de:

- Cumplir y hacer cumplir las políticas de la institución,

- Construir una relación con sus colaboradores que propiciara el compromiso entre ellos,
 - Con la visión de la institución
 - Y con su propio desarrollo integral
- Mostrar clara congruencia personal con la cultura de la institución.

4.3.1.3 Compromiso del Personal

A través de los propios líderes y con apoyo del facilitador, se concientizó al personal acerca de:

- La importancia de apropiarse de la visión de la institución, para que sus acciones apunten en dirección al logro de ésta,
- En el ámbito personal, como parte importante de su desarrollo, clarificar su visión personal. Así expresaron de diversas formas la visión que les motiva y su compromiso con su propio desarrollo integral, como sujetos y primeros responsables del mismo.

4.3.2 Integración de Esquemas de Corresponsabilidad

El compromiso del personal con su propio desarrollo integral se promovió a la par con el compromiso para lograr los resultados de la institución. Ambos se concretizaron acordando la creación de un Comité Coordinador y de Comités de Apoyo para trabajar en objetivos comunes a la institución y al personal.

Se constituyó un Comité Coordinador con la participación de tres Jefes de Área y tres trabajadores elegidos por sus compañeros; además de cuatro Comités de Apoyo involucrando al personal para trabajar en objetivos de desarrollo integral (salud, familiar, deportes y desarrollo económico) y promover actividades y eventos para impulsar cada uno de los aspectos de la persona.

4.3.3 Facultamiento y Reforzamiento

Se capacitó y se involucró al personal acerca de su propio rol en los esquemas de corresponsabilidad.

Los Comités de Apoyo acordaron realizar sesiones quincenales de trabajo para dar seguimiento a la ejecución del plan de desarrollo, elaborar reportes de avances, realizar campañas de difusión y proyectos de propia iniciativa aprobados y supervisados por el Comité Coordinador.

Los líderes expresaron su compromiso de que el personal involucrado en los Comités de Apoyo sea reconocido, motivado y apreciado en la institución por su contribución e involucramiento con el desarrollo integral propio y de todo el personal.

El facultamiento del personal fue asumido por los líderes y mandos medios como responsabilidad propia, con el apoyo del equipo de RH.

4.3.4 Seguimiento

Se acordó verificar periódicamente la consistencia de las acciones con el propósito fundamental del desarrollo integral; el funcionamiento de los elementos básicos del Método (Comité Coordinador, Comités de Apoyo, programas, actividades, eventos, servicios, etc.); así como también se acordó dar seguimiento a los resultados de la institución en busca de posibles correlaciones entre éstos y las estrategias implementadas, para promover el desarrollo integral y reforzar así el compromiso de la institución y de sus líderes con el Método. De esta manera esperan fortalecer la cultura organizacional de la institución.

Con estas acciones se completa el proceso de transformación, que genera los resultados del Método.

4.4 Productos

Los insumos de este Método, después del proceso de transformación, se materializan en una serie de resultados esperados en beneficio del personal y de la institución que a continuación se describen.

4.4.1 Programas a Disposición del Personal

Los proyectos, programas, actividades, eventos, servicios y beneficios para el desarrollo integral del personal fueron desarrollados por los cuatro Comités de Apoyo (salud, deportes, familiar y desarrollo económico). Cada uno de estos programas se enfocó en contribuir a todas las áreas de la persona: trabajo, familia, salud, valores, economía, sociedad, educación.

- Deportes: En los programas de deportes se modificaron los reglamentos para reducir el riesgo de lesiones, incluir la participación de la familia, favorecer los horarios de trabajo y promover los valores como la honestidad y la responsabilidad, es decir, apoyar en todas las áreas de la persona. Los programas implementados incluyeron: futbol, softbol, volibol, basquetbol, natación, atletismo, tenis, frontón, acondicionamiento físico en gimnasio, aeróbics, spinning y acuaerobics.
- Salud: Los programas de campaña de vacunación, concientización acerca de sobrepeso, obesidad, diabetes e hipertensión, asesorías en nutrición, prevención del dengue e influenza, entre otros, y en cada uno,

se incluyeron los enfoques a las áreas de desarrollo, se invitó a participar en familia y se conjugaron las campañas con los demás programas para aprovechar los espacios de la institución.

- Familiar: Para fortalecer el patrimonio familiar y promover y facilitar momentos de convivencia y de aprendizaje que fortalezcan el vínculo familiar, los valores, identidad con la institución, responsabilidad social y ecológica, se implementaron días de campo, pláticas de prevención de adicciones, cursos de orientación para padres, celebraciones en días festivos, semana del adulto mayor, cursos de baile, música, artes, idiomas y computación.
- Desarrollo Económico: Este Comité de Apoyo se enfocó en implementar una campaña para promover el ahorro y el gasto inteligente a través de pláticas para mejorar la administración del gasto familiar, la prevención de riesgos al patrimonio (como seguros de vida, casa, auto y gastos médicos) y la sana proyección patrimonial (préstamos para compra de casa y auto). Se negociaron con instituciones educativas becas y descuentos en colegiaturas para niveles desde preescolar, hasta postgrado; así como descuentos en casas comerciales para los trabajadores, compra de electrodomésticos, útiles escolares, uniformes, mantenimiento de automóviles y mantenimiento en el hogar.

4.4.2 Personal Involucrado y Comprometido con su Desarrollo

Los responsables de la institución declararon su compromiso de generar una cultura organizacional caracterizada por la mejora continua en sus resultados. Ellos esperan que el personal se comprometa, efectivamente, con su propio desarrollo integral para que sea capaz de desarrollar un compromiso con la visión y con los resultados de la institución.

4.4.3 Evidencia del Compromiso de la Institución

Uno de los productos esperados es la evidencia del compromiso de la institución para promover el desarrollo integral del personal.

Con la puesta en marcha de los esquemas de participación corresponsable y la realización de los programas, actividades y eventos para promover el desarrollo integral del personal, los responsables de la institución hicieron visible su compromiso.

4.5 Recursos

La institución cuenta con diversos recursos, como son el presupuesto, voluntariado y programas internos y externos de desarrollo. El involucramiento

responsable del trabajador es condición de posibilidad para el avance en su propio desarrollo integral.

4.5.1 Presupuesto

Las empresas que patrocinan a la institución proporcionan recursos económicos para promover el desarrollo integral. Además de facilitar el funcionamiento del Método, el presupuesto se presentó como la inversión de las empresas patrocinadoras y el interés manifiesto de éstas hacia el desarrollo integral del personal.

4.5.2 Voluntariado

El involucramiento responsable del trabajador es condición de posibilidad para el avance en su propio desarrollo integral. El propio personal que encuentra valor en los programas, intervino en su creación, ejecución, evaluación y mejora. Esto ayuda en la difusión y promoción de diversos eventos para motivar la participación de los empleados y sus familias en la institución.

De igual forma, fue provechoso el voluntariado para enriquecer programas, como la organización de diversos eventos, v.gr., torneos de fútbol incorporando la prevención de lesiones, cuidado de la salud, comportamientos de valor, integración familiar y la responsabilidad por el entorno; en suma, la integridad

de la persona. Esto no hubiera sido posible sin contar con un gran número de asociados de la institución que voluntariamente participan en los Comités de Apoyo enfocados en este mismo propósito.

4.5.3 Programas Internos y Externos ya Existentes

Los mismos programas, actividades y eventos internos de la institución constituyen un recurso para promover el desarrollo integral del personal. Diversos programas externos de instituciones como el Instituto Mexicano del Seguro Social, Instituto para el Desarrollo Integral de la Familia, la Cámara de la Industria de la Transformación, universidades de la localidad, entre otras, fueron aprovechadas por el Comité Coordinador y los Comités de Apoyo.

4.6 Mecanismos de Evaluación

4.6.1 Autoevaluación Integral

Como parte del diseño del Método, se tuvo la necesidad de desarrollar la herramienta Autoevaluación Integral (Anexo 1) con el fin de detectar las necesidades del personal y de la institución, así como de obtener aprendizajes de los programas y eventos que anteriormente se habían realizado. Todo esto se constituyó en un insumo del Método y en su mecanismo de retroalimentación.

4.6.2 Evaluación de Clima Laboral

Esta herramienta se considera una evaluación externa al Método y sumamente valiosa para detectar el impacto del mismo en las relaciones laborales de la institución.

La institución contrata cada dos años a un consultor externo que aplica las encuestas a todos los niveles del personal y le proporciona una retroalimentación que se considera también un insumo de este Método.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES

Como resultado de este trabajo, se logró identificar los principales procesos para el logro de avances consistentes en la promoción del desarrollo integral del personal mediante el diseño de una metodología:

1. Compromiso a todos los niveles de la institución que de manera visible puedan ser constatados,
2. Integración de esquemas de corresponsabilidad, donde el personal es sujeto de las necesidades de desarrollo y de las acciones enfocadas a superarlas. La integración de equipos de trabajo se realizó con la participación de líderes de la institución y personal de la misma,
3. En cuanto al facultamiento, se fortalecieron las capacidades del personal, como sus conocimientos, habilidades y actitudes, de aquéllos que estuvieron involucrados en los esquemas de corresponsabilidad; asimismo, se fortaleció la comunicación mediante las sesiones de trabajo y la difusión de eventos,
4. Seguimiento para lograr la consistencia del Método, de los resultados esperados y de la cultura organizacional deseada.

A continuación se identificaron los resultados esperados como productos del Método:

1. Se definieron los programas, actividades, eventos, servicios y beneficios que resultaron del trabajo del Comité Coordinador y de los Comités de Apoyo,
2. Se identificaron otros dos productos intangibles de alto valor:
 - El fortalecimiento del compromiso del personal con su propio desarrollo integral y con los resultados de la institución,
 - La visibilidad y evidencia al compromiso de la institución con el desarrollo integral del personal.

Para el funcionamiento adecuado de los procesos, se identificaron como insumos los siguientes:

1. La cultura organizacional deseada de la institución,
2. Las contingencias ocurridas y probables que pudieran afectar al personal,
3. Los proyectos de la institución que involucran al personal,
4. La información obtenida en la Autoevaluación Integral (Anexo 1).

El funcionamiento adecuado del Método requirió de recursos que se pudieron identificar como sigue:

1. Económicos: Presupuesto de la institución destinado a la promoción del desarrollo integral del personal,
2. Humanos: Personal voluntario que aporta trabajo y talento para la ejecución de los programas,

3. Programas de apoyo: Programas internos y externos de desarrollo que ya existían y pudieron ser aprovechados.

Se detectó también que los resultados esperados, aún los intangibles podrán ser identificados a través de dos herramientas:

1. Autoevaluación Integral: diseñada específicamente para este Método (Anexo 1),
2. Encuesta de clima laboral: se realiza cada dos años por un consultor externo.

En el desarrollo del presente trabajo se pudo constatar que la metodología diseñada para promover el desarrollo integral del personal de la institución, aportó al administrador de la misma un proceso sistemático documentado, con el cual pudo:

1. Identificar, analizar y priorizar necesidades de desarrollo del personal,
2. Involucrar al personal en la implementación y seguimiento y mejora de programas, actividades, eventos, servicios y beneficios enfocados a las necesidades detectadas,
3. Identificar los productos esperados como programas disponibles y concretización del compromiso del personal y de los líderes de la institución con los objetivos comunes: promover el desarrollo integral del personal y fortalecer el crecimiento de la institución,

4. Optimizar recursos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento de esta metodología y el logro de sus fines,
5. Contar con una herramienta de autoevaluación, aprendizaje y mejora continua.

En base a estos resultados se logró diseñar un método y un instrumento de evaluación, que se sintetiza en la Autoevaluación Integral (Anexo 1), con el fin de (i) determinar las necesidades de la institución, del personal y su familia, (ii) priorizarlas, y (iii) desarrollar las actividades, eventos, servicios y beneficios que promuevan el desarrollo integral del personal.

REFERENCIAS

Davis, K. Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGrawHill.

Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México: Pearson Prentice Hall.

Evans, J. Lindsay, W. (2000). Administración y control de la calidad. México: International Thomson Editores.

French. W. Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.

Ivancevich, J. (2006). Comportamiento organizacional. México: McGrawHill.

Krauze, E. (2008). Una Empresa a Través de los Siglos. México: Clío.

Maslow, A. (1970). Motivation and personality. New York: Harper&Row.

Peters, T. (2005). La esencia talento desarróllalo véndelo vívelo. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª edición México: Pearson Prentice Hall.

Senge, P. (2005). La Quinta Disciplina. México: Ediciones Granica.

ANEXOS

Anexo 1

Autoevaluación Integral

Objetivo: Que la institución cuente con: - Una autoevaluación del estatus del método - Un diagnóstico de necesidades para promover el desarrollo integral - Un programa de actividades, eventos, servicios y beneficios para promover el desarrollo integral del personal
Responsable de llenarla: La herramienta será llenada por el responsable de RH de la institución y validado por el administrador del mismo.
Recomendaciones para su llenado: - Responder en las casilla numéricas del 1 al 10, donde 10 es la mejor calificación. - El resultado final se obtiene de la suma de los totales de cada uno de los ocho formatos, multiplicado el total por 2.5 para obtener un índice sobre 1,000 puntos. - La respuesta a las preguntas corresponderá a la apreciación del responsable de RH y del Gerente de la institución. - La objetividad con que sea respondida permitirá que los planes de acción resulten más efectivos

Institución:	Unidad:		Fecha de elaboración:
DOMICILIO			
Calle:	Número:	Colonia Sector:	CP:
Ciudad:	Estado/Provincia	Teléfono:	
Tipo de Instalación (Marca con una "X")		Accesibilidad a las instalaciones. Zonas donde vive el personal, Opciones de Transporte.	
<input type="checkbox"/> Menos de 20 colaboradores <input type="checkbox"/> 21 a 50 <input type="checkbox"/> 51 a 100 <input type="checkbox"/> 101 a 300 <input type="checkbox"/> más de 300			
Mencionar las necesidades prioritarias que surgen de esta información sobre UBICACIÓN de las instalaciones:			
Acciones que se realizaron el año anterior			
Plan de Trabajo para este año y el siguiente			
Actividad, Evento o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio	Fecha Cierre
			Observaciones y/o avances

Institución	Unidad:	Fecha de elaboración:
Descripción de instalaciones destinadas o habilitadas para promover el desarrollo Integral.		
Canchas deportivas o espacios habilitados como tales (Incluir medidas)	Espacio para tomar alimentos y condiciones de higiene en que se encuentra, máquinas "vending" (precios especiales)	
Capilla, nicho o espacio para devociones populares	Espacio para convivencia/recreación, juegos infantiles, TV	
Espacio para cursos de desarrollo integral	Otras instalaciones para el desarrollo integral, dentro y fuera del Centro de Trabajo	
Mencionar las necesidades prioritarias que surgen de esta información sobre INSTALACIONES:		
Acciones que se realizaron el año anterior		
Plan de Trabajo para este año y el siguiente		
Actividad, Evento o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio
		Fecha Cierre
		Observaciones y/o avances

Institución:	Unidad:	Fecha de elaboración:
VALORES: El personal y su familia comprenden y viven valores humanos.	Autoeval	Observaciones / Comentarios
1 Contamos con programas, dirigidos al Personal y a su Familia, para la difusión, compromiso y reforzamiento de comportamientos de valor.		
2 Empleamos la información de los Valores para dar retroalimentación y establecer compromisos de mejora.		
3 El respeto a la dignidad de la persona es percibido por nuestro Personal como actitud habitual de todos nuestros líderes.		
4 Tenemos identificados los rasgos culturales de nuestra localidad que favorecen y los que obstaculizan la vivencia de los valores.		
5 Tomamos acción inmediata ante incumplimientos en los valores por parte de los colaboradores de todos los niveles organizacionales.		
	0	
Mencionar las necesidades prioritarias en la dimensión VALORES:		
Acciones que se realizaron el año anterior		
Plan de Trabajo para este año y el siguiente		
Actividad, Evento o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio
		Fecha Cierre
		Observaciones y/o avances

Institución	Unidad:	Fecha de elaboración:
FAMILIA: El personal y su familia constituyen un núcleo formativo y afectivo fuertemente integrado.	Autoeval	Observaciones / Comentarios
1 La jornada de trabajo es productiva y nuestros colaboradores llegan y se retiran en los horarios establecidos.		
2 Tenemos identificadas las características que describen la comunidad de las familias del personal y generamos programas adecuados a sus necesidades.		
3 El personal frecuente con su familia las actividades de integración familiar y a la prevención de violencia y adicciones.		
4 Esuchamos y documentamos las sugerencias del personal y su familia.		
5 El personal y su familia son reconocidos por la comunidad por su arraigo y lealtad a la institución.		
	0	
Mencionar las necesidades prioritarias en la dimensión FAMILIA:		
Acciones que se realizaron el año anterior		
Plan de Trabajo para este año y el siguiente		
Actividad, Bando o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio Fecha Cierre Observaciones y/o avances

Institución:	Unidad:	Fecha de elaboración:
SOCIAL: El personal y su familia trabajan por el bien común, respetan las leyes y cuidan el medio ambiente.	Autoeval.	Observaciones / Comentarios
1 Promovemos el cuidado del agua, el reciclaje de residuos y el cuidado del medio ambiente en general.		
2 El personal mantiene limpias y en buen estado las áreas comunes que utiliza. Las oficinas, áreas de trabajo, baños, lockers y espacios en general están limpios e íntegros.		
3 En eventos y actividades nuestros líderes, el personal y su familia participan en la limpieza del lugar.		
4 Al conducir vehículos oficiales, los vecinos y la comunidad en general identifica al personal por su cortesía y respeto de los reglamentos de vialidad.		
5 El cumplimiento de las leyes y reglamentos se promueve con el ejemplo de nuestros propios líderes.		
	0	
Mencionar las necesidades prioritarias en la dimensión SOCIAL:		
Acciones que se realizaron el año anterior		
Plan de Trabajo para este año y el siguiente		
Actividad, Evento o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio
		Fecha Cierre
		Observaciones y/o avances

Institución	Unidad:	Fecha de elaboración:
SALUD FÍSICA Y EMOCIONAL: El personal y su familia fortalecen su salud física y emocional	Autoeval	Observaciones / Comentarios
1 Promovemos la seguridad en el trabajo con enfoque a reducir los accidentes.		
2 Promovemos la prevención de adicciones.		
3 Promovemos hábitos saludables de alimentación, enfocados a mejorar en problemas como: sobrepeso, colesterol, triglicéridos, ácido úrico, estrés hipertensión y diabetes.		
4 Nuestro personal participa en las actividades deportivas que realizamos y contamos con programas para prevenir lesiones en dichas actividades.		
5 El personal y su familia cuidan su salud física y emocional.		
	0	
Mencionar las necesidades prioritarias en la dimensión SALUD FÍSICA Y EMOCIONAL:		
Acciones que se realizaron el año anterior		
Plan de Trabajo para este año y el siguiente		
Actividad, Evento o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio Fecha Cierre Observaciones y/o avances

Institución	Unidad:	Fecha de elaboración:
ECONOMÍA: El personal y su familia trabajan en construir y proteger el patrimonio familiar.	Autoeval	Observaciones / Comentarios
1 El personal tiene acceso a instrumentos de ahorro, préstamos, becas, seguros y descuentos en casas comerciales.		
2 Impartimos cursos para apoyar la buena administración y prevenir endeudamiento.		
3 Promovemos que el personal y su familia cuenten con: - Casa Propia; - Seguros de: Vida, Casa, Auto, Cáncer, Funerario, - Carta de Designación de beneficiarios; - Testamento;		
4 El personal cuenta con los siguientes Servicios Primarios: Agua potable, Electricidad, Drenaje Sanitario, Gas, Recolección de basura, Transporte público confiable		
5 El personal y su familia cuidan de la seguridad de sus bienes		
	0	
Mencionar las necesidades prioritarias en la dimensión ECONÓMICA:		
Acciones que se realizaron el año anterior		
Plan de Trabajo para este año y el siguiente		
Actividad, Evento o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio
		Fecha Cierre
		Observaciones y/o avances

Institución:	Unidad:	Fecha de elaboración:
TRABAJO: El personal trabaja con excelencia y expresa orgullo de pertenecer a la institución.		
1	Autoeval	Observaciones / Comentarios
2		
3		
4		
5		
	0	
Mencionar las necesidades prioritarias en la dimensión TRABAJO:		
Acciones que se realizaron el año anterior		
Plan de Trabajo para este año y el siguiente		
Actividad, Evento o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio
		Fecha Cierre
		Observaciones y/o avances

Institución:	Unidad:	Fecha de elaboración:
EDUCACIÓN: El personal y su familia integran y fortalecen continuamente su patrimonio intelectual y cultural.	Autoeval	Observaciones / Comentarios
1 Promovemos el mejoramiento de la escolaridad del personal y su familia.		
2 Contamos con programas de capacitación y desarrollo para el personal.		
3 El personal conoce y valora la capacitación, y participa en los cursos.		
4 Se gestionan oportunidades de desarrollo de diversas instituciones externas para el personal.		
5 Habilitamos instructores internos para los programas de desarrollo integral del personal.		
	0	
Mencionar las necesidades prioritarias en la dimensión EDUCACIÓN:		
Acciones que se realizaron el año anterior		
Plan de Trabajo para este año y el siguiente		
Actividad, Evento o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio
		Fecha Cierre
		Observaciones y/o avances

Institución	Unidad:	Fecha de elaboración:
Esquemas de participación responsable:		
1	Autoeval	Observaciones / Comentarios
<p>Las sesiones del Comité coordinador incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento al Plan de Desarrollo, de acuerdo a 7 dimensiones - Enfoque: crear valor al personal y su familia - Delegar actividades formando comisiones 		
2		
<p>Las Comisiones de apoyo creadas por el Comité Coordinador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sesionan cada 15 días o con mayor frecuencia - Reciben inducción y capacitación - Reciben reconocimiento a su participación y sus logros. 		
3		
<p>El personal y su familia, en actividades de desarrollo integral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participan y aprovechan los programas de desarrollo integral - Se involucran en las comisiones y contribuyen al éxito - Respetan y cuidan los espacios y equipos que utilizan 		
4		
<p>Se documentan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las sesiones del Comité coordinador desarrollo integral y Comisiones de apoyo - Los programas, proyectos, actividades y eventos de desarrollo integral - Reglamentación de servicios y beneficios desarrollo integral - La retroalimentación del personal, su familia y los líderes 		
5		
<p>Logramos sinergias con instituciones externas, compartimos mejores prácticas para el desarrollo integral.</p>		
0		
Mencionar las necesidades prioritarias en los esquemas de participación responsable:		
Acciones que se realizaron el año anterior		
Plan de Trabajo para este año y el siguiente		
Actividad, Evento o Proyecto	Responsable	Fecha Inicio
		Fecha Cierre
		Observaciones y/o avances