

EXPERIENCIA PROFESIONAL EN  
EL PROCESO ADMINISTRATIVO  
PARA LA IMPLEMENTACION DE  
ACCIONES DE MEJORA EN  
NORMAS OFICIALES MEXICANAS,  
COMO UN CAMBIO DE CULTURA  
EN EL PERSONAL DEL SERVICIO  
DE SANIDAD, INOCUIDAD Y  
CALIDAD AGROALIMENTARIA A  
TRAVES DE LA INTEGRACIÓN DE  
EQUIPOS DE TRABAJO.

T E S I S I N A  
PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA  
EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA  
P R E S E N T A  
ADRIANA SANDRA ORTÍZ RUBIO

ASESOR: PROFESOR GORGONIO SEGOVIA  
FEBRONIO

MÉXICO, D. F.

2006

## **INDICE**

### **INTRODUCCIÓN**

### **CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

- 1.1. Institución donde laboro**
- 1.2. Descripción del proceso**
- 1.3. Formalización de la problemática o aspectos a considerar bajo la óptica de la administración educativa**
- 1.4. Marco Normativo**
  - 1.4.1. Ley Federal de Procedimiento Administrativo**
  - 1.4.2. Ley Federal sobre Metrología y Normalización**

### **CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO**

- 2.1. Trabajo y Educación**
- 2.2. El Proceso Administrativo**
  - 2.2.1. Organización y Planeación**
  - 2.2.2. Dirección**
  - 2.2.3. Liderazgo**
- 2.3. Motivación**
- 2.4. Comunicación**
- 2.5. Equipos de Trabajo**
  - 2.5.1. Sistemas de Calidad**
  - 2.5.2. Integración de Equipos de Trabajo**
  - 2.5.3. Diferencias entre Grupos y Equipos de Trabajo**
  - 2.5.4. Cultura y Equipos de Trabajo**
- 2.6. Evaluación**

## **CAPITULO 3: PROPUESTA**

- 3.1. *Integración de Equipos de Trabajo***
- 3.2. *Implementación de Políticas Generales***
- 3.3. *Designación de Roles***
- 3.4. *Implementación de acciones de Dirección-Liderazgo***
- 3.5. *Establecimiento de Estándares de Calidad***
- 3.6. *Establecimiento de Reglas en el Equipo de Trabajo***
- 3.7. *Autogestión de Equipos de Trabajo***
- 3.8. *Funcionamiento de Equipos de Trabajo***

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXO**

## INTRODUCCIÓN

Considerando que la educación esta presente en todas partes, no sólo en una institución educativa, me permito a través del presente trabajo abordar un proceso en el cual se incide en el cambio de cultura, propiciando así la mejora de un proceso sin supervisión del personal que participa en el mismo.

De este modo es como expongo en el capítulo número uno mi experiencia profesional específicamente en el proceso de mejora de Normas Oficiales Mexicanas, que en este caso se realiza por parte de la Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, sin embargo me parece importante mencionar que este proceso lo realizan todas las Secretarías que pertenecen al ejecutivo federal. Además de que en este proceso se visualiza como la Administración Educativa puede incidir en la mejora del mismo, se detalla la problemática que se tiene al tratar de implementarlo de diferentes maneras, ya que este es un proceso que se debe de establecer de manera obligatoria, sin embargo al tratar de implementarlo de esta manera ha creado resistencia en el personal que se encarga de mejorar Normas Oficiales Mexicanas. Por eso considero que lo más importante es crear una nueva cultura en el personal de esta dependencia para que a través de métodos totalmente administrativos, se elimine la resistencia en el personal y que el personal se convenza que lo que esta realizando es una acción de mejora que puede beneficiar a mucha gente.

Es por esta razón que me permití abordar en el capítulo número dos el proceso administrativo el cual describo brevemente los diferentes elementos que lo componen, sin embargo me enfoco en los siguientes elementos: dirección, organización, planeación, liderazgo, motivación, los cuales me parecen de suma importancia para la conformación de equipos de trabajo. Así mismo abordo los sistemas de calidad, la cultura y la integración de los equipos en mención.

Con la ayuda de estas teorías es como en el capítulo número tres construyo la propuesta al utilizar la integración y motivación de recursos humanos, implementando técnicas de organización, planeación, dirección y liderazgo para constituir unos equipos de trabajo sólidos, en los cuales los integrantes de los mismos estén convencidos que este proceso de mejora es un buen proyecto, y que con el tiempo trabajen por si solos, sin la necesidad de un supervisor o coordinador o una ley que lo establezca de manera obligatoria.

## **CAPITULO 1: DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL**

### **1.1. Institución donde laboro**

Actualmente laboro en la Dirección de Normalización y Verificación, la cual en este momento esta integrada por seis profesionistas y dos secretarias, esta dirección pertenece al Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), el cual se dedica emitir disposiciones de carácter obligatorio a los particulares con el propósito de proteger la sanidad de los vegetales y animales que transiten en el país o los que se importen o exporten, este a su vez es un Órgano Desconcentrado de la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en esta Dirección tengo laborando aproximadamente cuatro años en los cuales he aprendido a tener una visión sistémica de lo que es la institución, ya que he tenido la oportunidad de desarrollarme en diferentes ámbitos administrativos que más adelante describiré.

El SENASICA esta conformado por una Dirección en Jefe, seis direcciones generales, cuatro direcciones de apoyo y un órgano interno de control. La dirección a la que pertenezco es una dirección de apoyo y tiene el nivel de una Dirección de Área, se le identifica como apoyo, porque brinda asesoría, diseña, implanta y da seguimiento a proyectos de la Dirección en Jefe, así mismo da asesoría al personal de todas las Direcciones Generales en materia de normalización, mejora de disposiciones jurídicas y de trámites y servicios, así como la gestión que deben de cumplir ante la Comisión Federal de Mejora Regulatoria (COFEMER), órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía, esta Comisión se dedica a verificar el marco normativo nacional, motivo por el cual revisa todos los anteproyectos de disposiciones jurídicas de todas las secretarías de estado que pretenden publicar en el Diario Oficial de la Federación (DOF) impacten lo menos posible a los ciudadanos, por lo que realiza dictámenes a los anteproyectos que le sean enviados, revisando atribuciones técnicas, jurídicas y su impacto económico. En este sentido esta Comisión entre sus atribuciones

también puede hacer recomendaciones para mejorar disposiciones jurídicas o trámites.

## **1.2. Descripción del proceso**

En esta Dirección mi participación es activa, realizo funciones en las diferentes, sin embargo en este momento solo describiré las funciones que están relacionadas a la implementación de acciones de mejora a Normas Oficiales Mexicanas (NOM's), ya que desde mi punto de vista, como administradora educativa y líder, es donde puede incidir al cambio de cultura en el personal, para que en un futuro la mejora se realice de manera continua en este proceso.

Con el propósito de que se aprecie la importancia de una NOM me permito describir que es y para que sirve: Regulación técnica de observancia obligatoria expedida por las dependencias. Establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto o proceso.

Las acciones de mejora se aplican, a disposiciones jurídicas en general, y a los procesos, trámites y servicios que se deriven de estas regulaciones, se debe de tener en cuenta que una disposición tiene efectos jurídicos, una vez que se ha publicado en el DOF. En este caso, centrare mi estudio solo en la implementación de acciones de mejora en Normas Oficiales Mexicanas publicadas con anterioridad en el DOF, ya que en estas se aprecian los aciertos o las fallas que ha tenido con su establecimiento obligatorio, lo anterior con el propósito de delimitar el objeto de estudio. Es importante comentar que en este momento las acciones de mejora en NOM'S, las realiza el personal de manera obligatoria, pues la Ley Federal de Procedimiento Administrativo así lo establece.

Las funciones principales que realizo para implementar, acciones de mejora a una Norma Oficial Mexicana son las siguientes:

En algunos casos la solicitud de acciones de mejora a una NOM, lo realizan ciudadanos interesados en el tema a través de la Secretaría de la Función Pública, -la cual entre otras cosas se dedica a recibir, quejas, denuncias o recomendaciones de la ciudadanía y darle seguimiento en la dependencia correspondiente-, cuando es este el caso, yo recibo la solicitud a través de una cédula y analizo la propuesta, identifico que actores participaran para dar seguimiento a la petición y convoco a un grupo de trabajo, en esta reunión de trabajo se definen el o los compromisos de mejora que se asumirán, y sus respectivas fechas de entrega.

También, la propuesta de mejora puede proponerse desde la misma institución, por lo que en algunos casos, también llevo a cabo los análisis correspondientes y realizo la o las propuesta de mejora a la NOM en estudio, identifico que actores participaran para dar seguimiento a la petición, envío la propuesta de mejora a la área correspondiente y convoco a una reunión de trabajo, en esta reunión de trabajo se definirá el o los compromisos que se asumirán.

Cuando el grupo ha asumido algún compromiso, cada uno por su parte se dedica a revisar la NOM. Por mi parte, reviso la NOM en aspectos administrativos como lo son: trámites, requisitos, formatos, tiempos de respuesta, vigencia, su estructura, que este incluida en el Programa Nacional de Normalización (PNN) o en su Suplemento del PNN, modalidad de NOM (anteproyecto, proyecto, proyecto de modificación, cancelación). -El PNN y su suplemento se publican en el DOF, el primero a principio de año y el segundo a mediados de año, en éstos se definen las acciones que se realizaran en materia de normalización a lo largo de un año, es importante mencionar que los temas que no estén considerados en éstos, no se podrán publicar en el DOF, aunque se hayan trabajado al interior de la Secretaría.-

Una vez que cada uno por su parte ha revisado la NOM, solicito los comentarios de los integrantes del grupo de trabajo y elaboro una propuesta final, y



nuevamente la hago del conocimiento al grupo con el propósito de que se conozca la propuesta preliminar. Posteriormente convoque y organice una reunión con el grupo de trabajo involucrado en la mejora de la Norma, en la que se analiza la propuesta, expongo donde se incluyeron los comentarios que se recibieron, también se mencionan los comentarios que no se incorporaron al anteproyecto y expongo los motivos para su inclusión o no inclusión.

En la reunión se intercambian opiniones hasta llegar a un consenso del anteproyecto de NOM, en caso de haber cambios los realizo en la misma reunión, con el propósito de que al final de la reunión se tenga un documento final, para poder seguir con el proceso.

El anteproyecto de NOM tiene que cumplir con el proceso de presentación ante el Comité Consultivo Nacional de Normalización, por lo que es necesario relatar, que es lo que se realiza previo a la publicación de una Norma Oficial Mexicana ya sea para creación, modificación o eliminación. Los anteproyectos de NOM's se realizan, en los subcomités de los Comités Consultivos Nacionales de Normalización y se llevan al Comité hasta que éste –el anteproyecto de norma- es aprobado por todos los integrantes del Subcomité correspondiente, estos subcomités, están integrados por sector público y privado al que le va a afectar la publicación de la NOM. Los Comités Consultivos Nacionales están conformados por un presidente, un secretario técnico y vocales, en estos Comités se aprueban los anteproyectos de NOM's, una vez que se tiene la aprobación se envían a la COFEMER solicitando su dictamen, una vez que se tiene un dictamen favorable se envía a publicar en el DOF para comentarios de los ciudadanos por 60 días según lo establece la Ley de Metrología y Normalización, en caso de que haya comentarios se publican las respuestas en el DOF y se publica el proyecto modificado, una vez que se ha cumplido con este procedimiento se publica la NOM definitiva en el DOF. De lo anterior se puede apreciar que es un procedimiento de consenso y consulta pública. El cual es de vital importancia que se cumpla con este procedimiento ya que si no se realizan las actividades

previamente establecidas por la Ley Federal sobre Metrología y Normalización este anteproyecto no podrá ser publicado en el Diario Oficial de la Federación.

Cuando ya se tiene el anteproyecto de NOM consensado por el grupo de trabajo y por el Comité Consultivo Nacional de Normalización, se utiliza un formato ejecutivo (SENASICA-REG-01) para que los Directores den su visto bueno al proyecto, dicho formato lo requisita el área a la que pertenezca la NOM, la cual recaba el Visto Bueno de su Dirección General y de la Dirección General Jurídica, posteriormente lo entregan a la Dirección donde laboro, por lo que yo reviso que este formato cumpla con los acuerdos tomados por el grupo y que tenga el dictamen de jurídico y lo canalizo para el visto bueno del Director en Jefe, el cual es la máxima autoridad en la Institución.

Una vez que el anteproyecto ha sido aprobado por el Director en Jefe, lo registro en un portal electrónico a través de internet, selecciono la modalidad acordada por el grupo (MIR, exención de MIR o emergencia), en la página de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria. Es importante comentar que cuando realizo el registro, el sistema electrónico asigna automáticamente un número de folio al anteproyecto (numero con el cual se identifica el anteproyecto en internet). Este número posteriormente lo hago del conocimiento del área correspondiente a través de un correo electrónico.

Posterior a la elaboración del anteproyecto y a su registro como lo mencione anteriormente el área correspondiente tiene que llenar el formato electrónico una justificación de la Norma Oficial Mexicana, esta justificación denominada Manifestación de Impacto Regulatorio (MIR) tiene tres modalidades ya que no siempre se tiene el mismo impacto ante la sociedad cuando se expide una NOM.

Por lo que me parece importante señalar brevemente estas modalidades para posteriormente detallar mis funciones en la revisión de cada modalidad.

Modalidad 1.- Cuando una NOM contiene costos de cumplimiento, requisitos, trámites, obligaciones a los ciudadanos se deberá realizar una Manifestación de Impacto Regulatorio.

Modalidad 2.- Cuando en una NOM se eliminen requisitos, trámites, costos para los ciudadanos se realizara una Exención de MIR.

Modalidad 3.- Por ultimo cuando en una NOM se pretenda resolver o prevenir una situación de emergencia, se realiza una Solicitud para casos de Emergencia.

Posteriormente el área correspondiente termina de vaciar los datos correspondientes en su formato de MIR lo notifica a la Dirección de Normalización -donde laboro- y reviso en el caso de la:

Modalidad 1.- Verifico que la Manifestación de Impacto Regulatorio (MIR) este debidamente requisitada de acuerdo a los lineamientos que emita la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, que el anteproyecto este incluido y que el fundamento jurídico sea el correcto, por lo que reviso que este fundamento sea el mismo que ha dictaminado previamente la Dirección General Jurídica. También verifico que el anteproyecto contenga costos de cumplimiento, requisitos, trámites, obligaciones y que estos estén debidamente sustentados. Este caso casi siempre se da cuando los anteproyectos son modificaciones a una NOM actual o a una NOM propuesta, estas propuestas de anteproyectos se realizan para subsanar vacíos jurídicos existentes u originados por los cambio económicos, sociales y tecnológicos.

Modalidad 2.- Verifico que la Exención de MIR por no costos este debidamente requisitada de acuerdo a los lineamientos que emita la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, que el anteproyecto este incluido y que el fundamento jurídico sea el correcto, por lo que reviso que este fundamento sea el mismo que ha dictaminado previamente la Dirección General Jurídica. En este caso pongo

especial atención que el anteproyecto **NO** genere costos, requisitos, tramites ni obligaciones, que por el contrario que la propuesta beneficie al ciudadano. Este caso casi siempre se da, cuando se esta desregulando una NOM, es decir, cuando se estén eliminando requisitos parcial o totalmente de una NOM vigente.

Modalidad 3.- Verifico que la Solicitud para casos de emergencia este debidamente requisitada de acuerdo a los lineamientos que emita la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, que el anteproyecto este incluido y que el fundamento jurídico sea el correcto, por lo que reviso que este fundamento sea el mismo que ha dictaminado previamente la Dirección General Jurídica. En este caso pongo especial atención que el anteproyecto pretenda resolver o prevenir una situación de emergencia y que sea urgente regular algún proceso, producto o establecimiento. En este caso siempre se crean nuevas NOM's, por lo que se generan requisitos de cumplimiento al ciudadano, así como trámites y obligaciones

Al haber verificado que se ha dado cumplimiento a los requisitos establecidos por SENASICA y por la COFEMER, realizo un oficio de solicitud a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria con la finalidad de obtener un dictamen favorable, el cual es requisito indispensable para poder publicar el anteproyecto de NOM en el Diario Oficial de la Federación.

En caso de no obtener un dictamen favorable por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, analizo las observaciones de dicha Comisión y realizo las actividades correspondientes según sea el caso, por lo que se podrían repetir algunas de las actividades antes descritas, según sea el caso.

En caso de obtener un dictamen favorable por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, realizo un oficio a la Coordinación General Jurídica de la SAGARPA solicitando su publicación en el Diario Oficial de la Federación, y notifico a todos los involucrados en la mejora de la Norma Oficial Mexicana para su conocimiento.

Una vez que una Norma Oficial Mexicana se publica en el Diario Oficial de la Federación tiene efectos jurídicos, es decir los ciudadanos tienen obligación de cumplir con ciertos requisitos o dejar de cumplir con los mismos, según sea la mejora que se haya realizado a la NOM.

Sin embargo considero que la función más importante que desempeño es estar impulsando estas acciones de mejora y darles seguimiento hasta su conclusión, y aunque existen factores que no permiten avanzar en algunas propuestas, el principal factor negativo es la resistencia del personal y otro factor importante es que a la implementación de mejora en una Norma se le dedican alrededor de uno a dos años, lo que representa muchas horas hombre. Motivo por el cual en la mayoría de las ocasiones antes de desarrollar todas las actividades que acabo de describir, tengo junto con mi jefe inmediato que implementar un plan de convencimiento para el personal que tiene que participar en la mejora de la NOM.

Es importante mencionar que éstas acciones de convencimiento no tienen una técnica específica, realmente exponemos los beneficios que se obtendrían si se mejora la Norma Oficial Mexicana, pero al parecer no es suficiente. Ya que si las acciones de mejora no son impulsadas, coordinadas y se les da seguimiento, no existe iniciativa del personal de SENASICA por realizar estas mejoras en su normatividad actual, es decir, no existe una cultura para mejorar constantemente.

Como todo proceso este tiene resultados, pues al mejorar una Norma Oficial Mexicana se tiene resultados como:

- Reducir precios y aumentar la calidad y las opciones para los consumidores y las empresas mexicanas.

- Mejorar la eficiencia productiva, reduciendo los costos de insumos y promover así la competitividad. Contribuyendo así al crecimiento del sector exportador mexicano.
- Establecer instituciones y métodos que permiten a México alcanzar sus metas regulatorias a un menor costo.

### ***1.3. Formalización de la problemática o aspectos a considerar bajo la óptica de la administración educativa***

Como se ha podido observar la implementación de acciones de mejora a las Normas Oficiales Mexicanas es un importante, sin embargo considero que la participación de un administrador educativo es esencial, pues como lo mencione anteriormente, el proceso es largo y complicado, sin embargo considero que hay una función que realizo que es de vital importancia para que se sigan dando las acciones de mejora en las NOM's ya que tengo que estar impulsando constantemente las acciones de mejora.

Pese a que el proceso administrativo obligatorio se realiza y por supuesto para constatar que se esta trabajando en la mejora de las normas, constantemente somos evaluados por el Ejecutivo Federal, pues esta es una política de gobierno. Considero que el proyecto es bueno y podría traer muchos beneficios a los ciudadanos si se logra que estas mejoras se realicen por convencimiento.

Ahí es donde tiene cabida mi profesión puesto que al enfocarnos en el aspecto educativo a través del cambio de cultura del personal de SENASICA, el aspecto administrativo se facilitara y se dará una mejora continua. Entonces todas las NOM's entrarían en una fase de revisión y se adaptarían a las necesidades actuales de México, a los tratados de libre comercio, etc. además de que estos anteproyectos contarían con un mínimo de trámites, costos, requisitos, etc.

Reflejándose los beneficios en los ciudadanos ya que no tendrían dificultad al cumplir con una normatividad establecida por el gobierno federal.

Así entonces podríamos ver como el proceso administrativo se estaría cumpliendo y con el cambio de cultura del personal se realizaría de manera continua cumpliéndose así el propósito de la Administración Educativa, pues de esta manera se esta administrando la educación del personal. Ya que si eliminamos el factor educativo del proceso, lo que veremos es que el proceso administrativo se mantendrá mientras sea una obligación.

#### **1.4. Marco Normativo**

Para realizar algún proceso, procedimiento, actividad en el gobierno federal debe de tener un fundamento jurídico, es decir, estar establecido en alguna Ley, Reglamento, Acuerdo, Decreto, etc. Por lo que este proceso no es la excepción y a continuación voy a citar los artículos que generan que esta acción se realice de manera obligatoria.

Es importante mencionar que los artículos de estos instrumentos jurídicos que citaré regulan la actividad que se tiene dentro del gobierno

##### **1.4.1. Ley Federal de Procedimiento Administrativo**

*Artículo 4.-* “Los actos administrativos de carácter general, tales como reglamentos, decretos, acuerdos, normas oficiales mexicanas, circulares y formatos, así como los lineamientos, criterios, metodologías, instructivos, directivas, reglas, manuales, disposiciones que tengan por objeto establecer obligaciones específicas cuando no existan condiciones de competencia y cualesquiera de naturaleza análoga a los actos anteriores, que expidan las dependencias y organismos descentralizados de la administración pública federal,

deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación para que produzcan efectos jurídicos.”<sup>1</sup>

#### *Artículo 69-D*

II. “Someter a la opinión de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria,...un programa de mejora...en relación con la normatividad...que aplica la dependencia u organismo descentralizado de que se trate, así como reportes periódicos sobre los avances correspondientes, y

III. Suscribir y enviar a la Comisión Federal de Mejora Regulatoria, en los términos de esta Ley, los anteproyectos de leyes, decretos legislativos y actos a que se refiere el artículo 4 y las manifestaciones respectivas que formule la dependencia u organismo descentralizado correspondiente...”<sup>2</sup>

#### *Artículo 69-H*

“Cuando las dependencias y los organismos descentralizados de la administración pública federal, elaboren anteproyectos de leyes, decretos legislativos y actos a que se refiere el artículo 4, los presentarán a la Comisión, junto con una manifestación de impacto regulatorio que contenga los aspectos que dicha Comisión determine...”<sup>3</sup>

#### *Artículo 69-L*

##### *Párrafo 2*

“La Secretaría de Gobernación no publicará en el Diario Oficial de la Federación los actos a que se refiere el artículo 4 que expidan las dependencias o los organismos descentralizados de la administración pública federal, sin que éstas acrediten contar con un dictamen final de la Comisión o la exención a que se

---

<sup>1</sup> Ley Federal de Procedimiento Administrativo 1994. Última reforma 30 de mayo de 2000. Diario Oficial de la Federación p.2

<sup>2</sup> Ibid. p. 18

<sup>3</sup> Ibid. p. 19



refiere el segundo párrafo del artículo 69-H, o que no se haya emitido o emitirá dictamen alguno dentro del plazo previsto en el primer párrafo del artículo 69-J.”<sup>4</sup>

#### **1.4.2. Ley Federal sobre Metrología y Normalización**

##### *“Artículo 41*

Las normas oficiales mexicanas deberán contener:

I. La denominación de la norma y su clave o código, así como las finalidades de la misma conforme al artículo 40;

II. La identificación del producto, servicio, método, proceso, instalación o, en su caso, del objeto de la norma conforme a lo dispuesto en el artículo precedente;

III. Las especificaciones y características que correspondan al producto, servicio, método, proceso, instalación o establecimientos que se establezcan en la norma en razón de su finalidad;

IV. Los métodos de prueba aplicables en relación con la norma y en su caso, los de muestreo;

V. Los datos y demás información que deban contener los productos o, en su defecto, sus envases o empaques, así como el tamaño y características de las diversas indicaciones;

VI. El grado de concordancia con normas y lineamientos internacionales y con las normas mexicanas tomadas como base para su elaboración;

VII. La bibliografía que corresponda a la norma;

VIII. La mención de la o las dependencias que vigilarán el cumplimiento de las normas cuando exista concurrencia de competencias; y

---

<sup>4</sup> Ibid. p. 21

IX. Las otras menciones que se consideren convenientes para la debida comprensión y alcance de la norma.”<sup>5</sup>

*“Artículo 45*

Los anteproyectos que se presenten en los comités para discusión se acompañarán de una manifestación de impacto regulatorio, en la forma que determine la Secretaría, que deberá contener una explicación sucinta de la finalidad de la norma, de las medidas propuestas, de las alternativas consideradas y de las razones por las que fueron desechadas, una comparación de dichas medidas con los antecedentes regulatorios, así como una descripción general de las ventajas y desventajas y de la factibilidad técnica de la comprobación del cumplimiento con la norma. Para efectos de lo dispuesto en el artículo 4A de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, la manifestación debe presentarse a la Secretaría en la misma fecha que al comité.”<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Ley Federal Sobre Metrología y Normalización 1992. Última reforma 19 de mayo de 1999. Diario Oficial de la Federación p. 14-15

<sup>6</sup> Ibid. p. 15

## **CAPITULO 2: MARCO TEORICO METODOLOGICO**

### **2.1. Trabajo y educación**

Todas las personas para ejecutar nuestro trabajo cotidiano necesitamos aptitudes y actitudes que son proporcionadas a través de nuestra vida ya sea por nuestros padres, maestros, familiares y amistades de los cuales hemos aprendido valores y educación en diferentes aspectos, sin embargo es necesario que a lo largo de nuestra vida sigamos capacitándonos y sigamos aprendiendo y que nos adaptemos a las necesidades que se vayan teniendo día a día por tal motivo “El hombre está inserto en el mundo cambiante y competitivo de hoy, pudiendo ser indiferente:

- a la globalización de la economía;
- a la revolución científico-tecnológica;
- a la aceleración histórica;
- a la disminución de los valores éticos, morales y sociales;
- a los nuevos medios para la adquisición de los conocimientos;
- a la necesidad de una educación permanente;
- a la movilidad en el empleo;
- a la transformaciones políticas culturales;
- a las nuevas formas de producir y gestionar empresas, instituciones, entre otras; porque está surgiendo, como afirma Alvin Toffler “una nueva civilización...aunque muchos intenten sofocarla, que implica nuevos estilos familiares, formas distintas de trabajar, una nueva economía...; pero esencialmente una revolución en las formas de aprendizajes de todos.

Si analizamos documentos, a nivel nacional y mundial, sobre el tema, observamos la estrecha relación que existe entre las palabras “educación”, trabajo, tecnología y producción”.<sup>7</sup>

Por lo que la administración de la educación se debe de tener presente en cualquier tiempo y lugar, ya que como lo expone Ademar no se puede desligar la educación y el trabajo y debe de haber un profesional específico para esta función en la cual, el personal especializado –llámese médico, enfermera, agrónomo, etc.- en alguna actividad no se preocupe por administrar su educación.

Motivo por el cual debemos de considerar a “...la Institución Educativa en este sentido, o sea como una organización donde se trabaja enseñando y aprendiendo, puede ser un rico espacio para la innovación y la socialización en y para el trabajo porque...los individuos dentro de las organizaciones están participando de activos procesos de aprendizajes...sólo por el hecho de trabajar”<sup>8</sup>. Lo anterior nos da la pauta para considerar todas las actividades que desarrollamos a diario en nuestros centros de trabajo un proceso de enseñanza aprendizaje, sin embargo para aplicar este método debe de pasar por un proceso administrativo el cual nos ayude a organizar y planear estas actividades debidamente.

## **2.2. El Proceso Administrativo**

Para poder administrar un proceso es necesario conocer el proceso administrativo lo cual me lleva a exponer las diferentes definiciones de diferentes autores clásicos de la administración, que desde mi punto de vista ayudan a una buena administración, por ejemplo:

“Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

---

<sup>7</sup> Ademar F. H. 1996. Educación para el trabajo...trabajo en la educación... Elementos teórico-prácticos para resignificar las prácticas pedagógicas. Argentina: Novedades Educativas. p. 11

<sup>8</sup> Ibid. p. 13

- Planear: visualizar el futuro y trazar el programa de acción
- Organizar: construir tanto la estructura material como social de la empresa
- Dirigir: guiar y orientar al personal
- Coordinar: enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos
- Controlar: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que se encuentran en cualquier trabajo del administrador, y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.”<sup>9</sup>

“Luther Gulik, considerado el autor más erudito de la teoría clásica, propone siete elementos de la administración como las principales funciones del administrador:

- Planeación
- Organización
- Asesoría
- Dirección
- Coordinación
- Información
- Presupuestación

Planeación: es la tarea de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y de los métodos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa

Organización: es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas hacia el objetivo buscando

---

<sup>9</sup> Chiavenato, I. 1995. Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill p. 104

Asesoría: es la función de preparar y entrenar al personal y mantener condiciones favorables de trabajo.

Dirección: es la tarea continúa de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales, y además de asumir el liderazgo de la empresa.

Coordinación: el proceso de establecer relaciones entre las varias partes del trabajo.

Información (o relato): es el esfuerzo para mantener informados de lo que pasa a aquellos ante quienes el jefe es responsable; esfuerzo que presupone la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.

Presupuestación: es la función que incluye todo lo relacionado con la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestales, o sea, el plan fiscal, la contabilidad y el control.”<sup>10</sup>

Aunque me parecen importantes los elementos que agrega Gulik (presupuestación e información) considero que están intrínsecos dentro en el elemento de planeación.

Estos elementos del proceso administrativo son la herramienta para determinar “... el pensamiento administrativo tal como éste se ha desarrollado en el presente siglo. Ya que el...conjunto de principios o prescripciones de rol, formulados para guiar las acciones del administrador hacia la consecución de los objetivos organizacionales.”<sup>11</sup> son indispensables para conseguir los objetivos planteados por un administrador.

---

<sup>10</sup> Ibid. p. 116-117

<sup>11</sup> Miner, J. B. 1978. El proceso administrativo: Teoría, investigación y práctica. México: Continental. p. 56

### **2.2.1. Organización y Planeación**

Una vez que se han expuesto las definiciones del proceso administrativo considero que la planeación y la organización como se definen a continuación son fundamentales para el trabajo en equipo ya que lo “...que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenario, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho.”<sup>12</sup> Por lo que “...el planear se convierte en una cuestión de especificar lo que se supone que un individuo haga en su puesto en particular, a diferencia de otros puestos. Dentro de la administración esta función de planear se refleja en los organigramas y en formulaciones semejantes de las jurisdicciones, deberes y relaciones de diversos gerentes. A niveles inferiores la planeación de la organización a menudo se suple con el análisis de puestos, que generalmente es un procedimiento más detallado para determinar lo que se espera que haga cada individuo en su trabajo.”<sup>13</sup>

Además de estudiar un poco más que es la planeación es necesario que organicemos lo planeado ya que, por lo que es importante adentrarnos en el estudio de éste elemento Ivancevich la define así: “La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación. Organizar implica, por tanto, la conversión de los planes de acción. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad.”<sup>14</sup>

Otros autores definen al elemento de organización de la siguiente manera:

“D. Mooney y Alan C. Relley definen la palabra organización como la forma de cualquier asociación humana para alcanzar un propósito común.

---

<sup>12</sup> Acle, T. A. 1990. Planeación estratégica y control total de calidad: Un caso real hecho en México. México: Grijalbo p. 77

<sup>13</sup> Miner, J. B. op. cit. p. 124

<sup>14</sup> Ivancevich, J. M. 1996. Gestión calidad y competitividad. Madrid: Mosby-Doyma Libros. p. 17

Chester I. G. Barnard señala en 1974 que la organización formal es un sistema de actividades conscientemente coordinadas o bien las fuerzas de dos o más personas.

Koontz, O'Donnell y Weinrick, en su publicación en 1982 precisan que la organización es esa parte de la administración que tiene que ver con el establecimiento de una estructura de **roles** para que sean cumplidos en una empresa.”<sup>15</sup>

“Por último Mondy, Sharplin, Holmes y Flippo otorgan una definición más actualizada de organización como: El proceso de ordenar las relaciones formales entre personas y recursos para cumplir con unas metas. Concluyen diciendo que las organizaciones, grandes o pequeñas, tienen mínimamente estas tres características en común:

- Se componen de seres humanos
- Existen para alcanzar metas
- Requieren de algún grado de limitación del comportamiento de sus miembros.”<sup>16</sup>

De lo anterior podemos apreciar que de alguna manera los diferentes autores al definir organización, se refieren al cumplimiento de objetivos de manera eficaz a través de la coordinación de recursos humanos o materiales, por lo que concluyo que para empezar a organizar algo, se debe de contar con un objetivo a alcanzar y se debe de contar con más de un recurso ya sea humano o material

### **2.2.2. Dirección**

La Dirección es considerada como “la aplicación de medidas para asegurar que economía y los recursos humanos y físicos estén planificados, organizados,

---

<sup>15</sup> Eyssautier de la, M. M. 2000. Elementos básicos de administración. México: Trillas. p. 80

<sup>16</sup> Ibid. p. 81



dirigidos y controlados de una manera eficaz, o lograr los objetivos a través de un eficiente proceso de planificación, organización, dirección y control.”<sup>17</sup>

Por tal motivo es importante que un administrador aplique un buen método de dirección en toda la organización ya que los cambios derivados de toma de decisión en un área afectaran invariablemente a una o más áreas de ahí la importancia de considerar a las organizaciones como sistemas ya que según lo define Alvear “Los sistemas son un conjunto de elementos relacionados entre si mismos:

- Los sistemas están formados por subsistemas
- Al afectar una parte del sistema se afecta al sistema total
- El todo es más que la suma de sus partes (Sinergia)”<sup>18</sup>

Derivado de lo anterior, es importante que se consideren todos los recursos de una organización, como lo realizaron la mayoría de los precursores de la administración se inclinaron por realizar sus practicas de dirección enfocada a la producción de los recursos en todos sus sentidos, sin embargo cada uno aplicaba diferentes estrategias, tal es el caso de Taylor ya que además de que estaba “...interesado en la producción... Estaba interesado en la eficiencia de las operaciones y esto incluía el factor humano. En este caso, el enfoque era hacia el obrero, hacia las operaciones detalladas que debía realizar. Hasta cierto punto, la especialización tenía que haberse producido para que él haga referencia a ella.”<sup>19</sup> De ahí la importancia que en toda dirección se debe de procurar la especialización del personal para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, a través de toma de decisión, liderazgo, coordinación, motivación la que va articular que se logre una integración para el trabajo en equipo ya que “Si las personas que trabajan en una empresa no conocen los objetivos que deben alcanzar, sus esfuerzos serán hechos al azar. La administración se basa en el trabajo de

---

<sup>17</sup> James, P. 1997. La gestión de la calidad total: Un texto Introdutoria. Madrid: Prentice-Hall. p. 4

<sup>18</sup> Alvear, S. C. 2001. Calidad Total. México: Limusa:SEP: CONALEP. p. 82

<sup>19</sup> Ibid. p. 11

muchas personas en conjunto y se toma necesario orientar el comportamiento de ese personal, integrarlo y dirigirlo rumbo a los objetivos empresariales.”<sup>20</sup>

Expuesto lo anterior es importante que se utilicen estrategias para dirigir “...a los subordinados, el administrador –en cualquier nivel en el que esté situado- debe dar órdenes o instrucciones, comunicar, motivar, conducir y controlar.”<sup>21</sup>

Esto tiene ciertas características por lo que “Cada nivel de mando, desde el director hacia abajo necesita conocer que no basta la autoridad jerárquica para dirigir; por el contrario, se hace preciso legitimarla a través de una sólida autoridad moral.”<sup>22</sup> Por lo que nos podemos dar cuenta además de tener un nivel jerárquico se necesita talento para lograr que las personas hagan lo que nosotros necesitamos de acuerdo a nuestros objetivos planteados.

A continuación podremos apreciar que el arte de la dirección se puede realizar por una o más personas según las necesidades que tenga la institución por esta razón Eyssautier opina que “La dirección es un esfuerzo individual o colectivo para encauzar a los factores humanos que componen una organización para alcanzar sus objetivos de una manera eficaz. Los métodos para dirigir a los subordinados van desde los altamente participativos, hasta los autoritarios. La clase de dirección que mejor convenga al logro de los objetivos de la organización se basa en factores tales como el tamaño de la organización, las capacidades y necesidades de sus miembros, las metas de la empresa y las de sus miembros. Existen muchos modelos de toma de decisiones, como el Modelo Racional, el Modelo de Resolución de Problemas y el Proceso de Pensamiento Complejo. El Modelo de Decisiones Racionales se basa en el supuesto de que una solución óptima puede ser aislada si la dirección actúa juiciosamente y en el mejor interés de la

---

<sup>20</sup> Chiavenato, I. 1993. Iniciación a la administración general. México: Mc.Graw-Hill. p. 39

<sup>21</sup> Ibid. p. 42

<sup>22</sup> Acle, T. A. op. cit. p. 56

organización.”<sup>23</sup> por lo que deberemos de hacer un estudio de que tipo de dirección necesita nuestra institución, para el logro de sus objetivos.

### **2.2.3. Liderazgo**

Como se comentaba en el punto anterior no solo es necesario tener la responsabilidad o el nivel jerárquico para dirigir algún proceso o proyecto, además se debe tener talento, es decir debemos de ser buenos líderes para lograr que la gente haga lo que nosotros necesitamos para el cumplimiento de los objetivos, por lo anterior no debemos olvidar que aquel que dirija deberá de tener la característica del liderazgo, “Para dirigir a las personas, no basta con dar órdenes e instrucciones, comunicar y motivar, es necesario ser un líder. Ser líder es tener la capacidad de influenciar a las personas. Para dirigir personal, se debe influir en sus comportamientos.

Hay que mencionar que existen diferentes tipos de liderazgo como el Liderazgo Democrático: Es el tipo de liderazgo término medio, entre el autocrático y el liberal, este evita las desventajas de ambos. El líder presenta el trabajo a los subordinados, les da las diversas opciones para ejecutarlo y los objetivos que deben alcanzarse. El asunto es debatido con los subordinados quienes hacen sugerencias que, si son viables, son aceptadas por el líder.”<sup>24</sup> Este tipo de liderazgo me parece conveniente para cualquier tipo de situación pues no me parece flexible ni impositivo.

Sin embargo se deben de tener algunas cualidades para liderar algún proceso o proyecto ya que se “...requiere del trato personal: convencer, involucrar, hacer sentir que no son proyectos de la dirección, sino de la empresa y que todos los empleados, por modestos que sean sus puestos, participen en ellos, lo cual significará finalmente el éxito de todo el conjunto.”<sup>25</sup> así mismo es necesario

---

<sup>23</sup> Eyssautier de la, M. M. op. cit. p. 95-96

<sup>24</sup> Chiavenato, I. 1993. op. cit. passim. p. 49-51

<sup>25</sup> Acle, T. A. op. cit. p. 55

“...influir en el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como en grupo, hacia la ejecución y logro de los objetivos de la organización. El liderazgo es uno de los elementos más importantes de la dirección, puesto que vincula todos los esfuerzos de planeación, organización y control...”<sup>26</sup>

Debemos tener cuidado en no confundir ya que algunos autores separan el liderazgo de la dirección, coordinación, organización y motivación; yo coincido con Ivancevich cuando señala que “la función de liderar, llamada algunas veces función de dirección o de motivación, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. Los gestores han de ser los líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores. La función de liderazgo centra directamente su atención en los empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para la organización.

Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo. El rol de liderazgo del gestor implica dirigir y coordinar las actividades de sus subordinados. En algún momento, este rol puede incluir la contratación de personal (seleccionar, adiestrar, promocionar, despedir) y la motivación de los empleados.

El rol de liderazgo trae también consigo controlar o asegurarse de que las cosas están marchando de acuerdo con lo planeado. El rol de enlace compromete a los gestores en relaciones interpersonales fuera de su esfera de mando.

Este rol puede implicar contactos dentro y fuera de la organización. Dentro de la organización, los gestores han de actuar recíprocamente con muchos otros gestores y con otras personas.

---

<sup>26</sup> Eyssautier de la, M. M. op. cit. p. 104

Han de mantener buenas relaciones con los gestores que proporcionan trabajo a su unidad y también con los que reciben trabajo de su unidad.”<sup>27</sup> Por lo que es importante que el líder mantenga sus estrategias dentro y fuera de la institución.

### **2.3. Motivación**

Por tal motivo en este caso en particular no se puede hablar solo de Dirección y de liderazgo como cosas aisladas necesariamente como lo hemos visto están interrelacionadas con el comportamiento humano a través de la motivación, y aunque de estas hay diversas definiciones, la más representativa y tradicional es la que establece Maslow señalando que la “...motivación del individuo está directamente relacionada con las necesidades que experimenta y que le van a llevar a actuar para satisfacerlas. Clasifica las necesidades en cinco categorías y las jerarquiza.

- Necesidad de autorrealizarse
- Necesidades de reconocimiento social
- Necesidades sociales
- Necesidad de seguridad
- Necesidades fisiológicas

Este análisis de Maslow de las categorías de las necesidades sigue siendo muy útil aun cuando algunas críticas justificadas vayan dirigidas al carácter universalista de esta jerarquía y a la falta de simultaneidad de su satisfacción.

La jerarquía de las necesidades y su amplitud son efectivamente muy diferentes según los individuos y según las culturas”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Ivancevich, J. M. op. cit. passim p. 17-27

<sup>28</sup> Faure, G. 1993. Estructura, organización y eficacia de la empresa: Fundamentos de gestión directiva. Madrid: Deusto. p. 98-99

Como podemos apreciar a lo largo de la historia ha sido sumamente estudiado el comportamiento humano, así mismo McGregor define este comportamiento en dos teorías.

### **“Teoría X**

- 1.- a la persona media no le gusta trabajar y, si pueden, lo evitan
- 2.- Para conseguir que la gente trabaje tienen que ser obligadas a la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con sanciones para que desarrollen el esfuerzo adecuado y así conseguir los objetivos de la organización.
- 3.- La persona media quiere ser dirigida, rehuye responsabilidades y tiene poca ambición.

### **Teoría Y**

- 1.- El esfuerzo físico y mental empleado en trabajar es tan natural como jugar.
- 2.- La gente, cuando tiene la oportunidad, ejercerá la auto-gestión y el control para alcanzar las metas cometidas
- 3.- El compromiso con los objetivos es una función de las compensaciones disponibles, en especial compensaciones importantes tales como el reconocimiento.
- 4.- La persona media busca responsabilidad y tiene una gran ambición
- 5.- Mucha gente tiene la capacidad de ejercitar un alto grado de creatividad e innovación en resolver problemas.”<sup>29</sup> Yo considero que la mayoría de la gente es parte de la teoría X que define McGregor, pues a todos de alguna manera nos hace bien el sentirnos útiles e importantes al desarrollar alguna actividad.

Pese a mi comentario anterior reconozco que en las instituciones también nos encontraremos a algunos de “Los empleados de la organización...escépticos. Oyen hablar a sus líderes de nuevos valores y comportamientos que no les son familiares, y no pueden evitar cuestionarse cuánto tiempo durará. La mayoría de empleados no participan por voluntad propia, sino por imposición de la dirección, en los programas de formación sobre calidad y en las primeras actividades de

---

<sup>29</sup> James, P. op. cit. p. 11

mejora.”<sup>30</sup> sin embargo en lugar de dejar a estos empleados de lado hay que seguir en la labor de convencimiento de que lo que los nuevos proyectos que se estas planteando son lo mejor.

Mientras que Herzberg hace “...una separación de nivel entre dos categorías de necesidades:

I. Algunas necesidades del individuo en el trabajo pueden constituir motivos de insatisfacción si no son satisfechas, pero no pueden constituir un factor real de motivación si lo son:

- Necesidad de unas buenas relaciones de trabajo
- Necesidad de unas buenas condiciones de trabajo
- Necesidad de un buen ambiente de trabajo fomentado por el responsable jerárquico
- Necesidad de una correcta remuneración.

Las condiciones de trabajo, al igual que el salarió, se consideran muy pronto como unas ventajas conseguidas y la satisfacción engendrada por un aumento en estos terrenos no puede ser más que temporal”<sup>31</sup>

Al respecto podemos apreciar que mientras que Maslow define una serie de necesidades, McGregor realiza dos teorías a los que les gusta y a los que nos les gusta trabajar, mientras que Labovttz también apoya esta ultima teoría sin embargo anexa otro factor, que es el escepticismo mientras que Herzberg centra su estudio en las necesidades que se tiene que cubrir para que el personal labore bien y este a gusto. Sin embargo creo que todos coinciden en que se debe de tener un entorno social agradable en el cual haya satisfacciones a través de la integración de los individuos.

Chiavenato por su parte centra sus comentarios específicamente en los individuos directamente como se aprecia en su definición: “Motivación significa proporcionar

---

<sup>30</sup> Labovttz, G. 1995. Cómo hacer realidad la calidad: una guía para el gestor orientado a los resultados. Madrid: Díaz de Santos. p. 6

<sup>31</sup> Ibid. p. 99

un motivo a una persona para que se comporte de una determinada forma. ....se refiere a despertar el interés y el entusiasmo por alguna cosa.

Necesidades sociales: relacionadas con la vida en sociedad. Ejemplos: deseo de amor, de afecto, de participación en grupos, de relaciones de amistad, etc.

Necesidades de realización: relacionadas con el autodesarrollo de la persona. Ejemplos: autorrealización, autosatisfacción, etc. Factores de la motivación, estos son los más importantes:

- a) Trabajo interesante y que presente desafíos para la persona.
- d) Proyección y prestigio social como consecuencia del trabajo hecho.”<sup>32</sup>

Estoy de acuerdo en que los individuos reaccionan de acuerdo a una “Conducta Motivada

- La conducta motivada es sostenida, es decir, persiste por períodos de tiempo relativamente largos.
- Es dirigida hacia la realización de un objetivo
- Es una conducta resultante de una necesidad sentida.

...sugiere cualquiera de una diversidad de esfuerzos para incrementar el desempeño por medio de mejoras en el personal para el proceso de la producción...

El trabajador asumirá responsabilidades para una óptima ejecución únicamente si tiene una visión administrativa, es decir, si mira a la empresa como si de ella fuera el ejecutivo responsable, a través de su ejecución de su éxito o su fracaso.”<sup>33</sup>

Al respecto es necesario cubrir los diferentes intereses que tiene cada uno de los empleados de la institución, ya que esto será un incentivo por lo tanto el individuo estará motivado y este es un factor sumamente importante pues se debe estar

---

<sup>32</sup> Chiavenato, I. 1993. op. cit. p. 48

<sup>33</sup> Rodríguez, V. J. op. cit. p. 255-258



pendiente de "...aquellas actividades que un trabajador gusta de realizar y al que está dispuesto a conceder toda su atención"<sup>34</sup>, entonces si descubrimos cuales son sus intereses este personal tendrá el cien por ciento de su atención en esta actividad.

#### **2.4. Comunicación**

Como ya apreciamos en los puntos anteriores es imprescindible que los directivos sean lideres, sin embargo también es importante que estos tengan una buena comunicación con el personal con el que estén trabajando por lo que me parece importante abordar el tema de la comunicación, debido a que es necesario que éstos desempeñen "...sus funciones relacionándolas y comunicándose con los demás, de tal modo que el proceso de comunicación es la base del que dependen todas las funciones administrativas...pues pasan la mayor parte de su tiempo de trabajo en interacción con otras personas, supervisores, jefes de departamento, gente de otras empresas.

En todo organismo la comunicación queda sujeta a una interpretación individual en cada uno de los niveles jerárquicos que lo componen. Una mala comunicación es motivo de preocupación; por tanto hay que investigar las causas que la generan y adoptar medidas correctivas necesarias."<sup>35</sup>

Nos podemos dar cuenta que sin una buena comunicación no lograremos cumplir con los objetivos planteados y que es un requisito indispensable dentro de las cualidades de un líder ya que "...se requiere una gran dosis de comunicación. Esto no significa transmitir ordenes o instrucciones.....se trata, más bien de comunicar proyectos para estimular hacia ellos una reacción positiva que se traduzca en un comportamiento, al que además se incorporen nuevas ideas."<sup>36</sup> y se llegue a la conclusión de los objetivos planeados.

---

<sup>34</sup> Ibid. p. 102

<sup>35</sup> Ibid. p. passim 264-268

<sup>36</sup> Acle, T. A. 1990. op. cit. p. 55

## 2.5. Equipos de Trabajo

A lo largo de la historia se ha estudiado como pueden ser más productivas las organizaciones por lo que se han realizado diversos análisis al trabajo individual y al grupal, dentro del trabajo grupal se han definido diversos métodos, sin embargo el término de equipo "...es más común pues se asocia con el concepto de trabajo en equipo como valor cultural de la organización"<sup>37</sup> ya que "...la aplicación de servicios de calidad ayuda a todos los individuos de la organización a colaborar con los demás. En consecuencia, se desarrolla una actitud orientada hacia fuera que forma las bases para un trabajo en equipo integrado."<sup>38</sup>

Por este motivo es importante que todos los empleados de una organización participen y trabajen activamente y aunque "...la calidad, es primero una cuestión personal, no puede darse si no existe un verdadero trabajo en equipo. Las personas no funcionamos aisladas en la sociedad. La mayoría de nuestras actividades se realizan en colaboración."<sup>39</sup>, por lo que es importante crear, coordinar y cambiar dinámicas de trabajo en todas las áreas, departamentos o direcciones ya que uno de los problemas principales en las organizaciones es cuando dejamos que las personas que trabajan en la organización "...se sientan más cómodos cuando se les ha dicho que deben hacer, que cuando tienen que resolver los problemas por sí mismos. Esta es una gran resistencia a los programas de participación y se basa directamente en los efectos condicionantes del aprendizaje previo y del comportamiento que se recompensaba anteriormente."<sup>40</sup> Por tal motivo para que no suceda esta pasividad en algunos integrantes del equipo y que la organización sea cada vez más productiva se debe fomentar que todos los integrantes de un equipo de trabajo sean "...responsables del éxito y del buen funcionamiento del equipo

- Lo importante es aprovechar y sumar los esfuerzos
- Para lograr un funcionamiento exitoso se requiere:

---

<sup>37</sup> Cantú, D. H. 2001. Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw-Hill. p. 103

<sup>38</sup> James, P. op. cit. p. 95

<sup>39</sup> Alvear, S. C. op. cit. p. 80

<sup>40</sup> James, P. Op. cit. p. 164

- Definir la razón de ser del equipo
- Establecer roles y responsabilidades de los miembros
- Planear las sesiones de trabajo del equipo
- Tener procedimientos para las sesiones
- Prácticas para facilitar el trabajo en equipo”<sup>41</sup>

Sin embargo antes de proceder a su construcción se debe de definir que tipo de equipo deseamos construir, por lo anterior se muestran los diferentes equipos que existen:

**“Equipos funcionales.** Formados por personas que realizan trabajos iguales y que por lo tanto, utilizan la misma habilidad; por ejemplo, un equipo de vendedores

**Equipos interfuncionales.** Integrados por individuos con diferentes habilidades y funciones, pero que en equipo atienden el mismo proceso y a los mismos clientes. Los equipos interfuncionales están conformados por miembros pertenecientes por lo menos a dos funciones diferentes (diseño, producción, comercialización, finanzas, etc.). Algunas veces se les llama equipos interdisciplinarios

**Equipos multifuncionales.** Compuestos por miembros permanentemente asignados a un proceso pero, debido a que tiene habilidades diferentes, pueden realizar funciones diversas; por ejemplo, el equipo de trabajadores responsable de darle servicio a un avión comercial previo a un vuelo.”<sup>42</sup>

Como podemos apreciar la variedad de los equipos se da de acuerdo a las cualidades y funciones de sus integrantes, por lo que es importante definir las necesidades de la organización y posteriormente proceder a su construcción. Al respecto debemos de conocer los beneficios que nos traería trabajar en equipo, por lo que a continuación se presentan algunas definiciones sobre éste tema:

---

<sup>41</sup> Alvear, S. C. op. cit. p. 86

<sup>42</sup> Cantú, D. H. op. cit. a p. 107

“...French y Bell (1984) dieron una definición aceptable, -actividades cuyos objetivos son la mejora y el aumento de la eficacia de los diferentes grupos de la organización-. Szalagyi Wallace (1980) también definieron la construcción de equipos como –un evento planificado con las personas de un grupo, que tiene o podría tener objetivos y/o relaciones organizacionales comunes, este evento es diseñado para mejorar de alguna forma el modo en el cual los miembros del grupo hacen el trabajo.”<sup>43</sup> Además encontramos que “...la construcción de equipos es una técnica que permite desarrollar los procesos y relaciones para que se produzca un cambio positivo y una mejora del rendimiento del grupo a través de la participación individual. Lo consiguen desarrollando un sentimiento de identidad de grupo, más que una disposición individual. La construcción de equipos se puede centrar en grupos de trabajo temporales o permanentes”<sup>44</sup> dependiendo si se trata de un proceso dentro de la organización o un proyecto con el cual se pretenda innovar debido a que “...los equipos son de autogestión y tienen una autonomía de decisión muy superior a la de los grupos de trabajo.”<sup>45</sup> son una buena opción cuando no tenemos o no queremos personal que supervise su trabajo ya sea para mejorar los procesos que lleva una organización actualmente así como lograr alguna innovación sobre algún proceso o producto “...desde otra perspectiva, Tjosvold (1991) sostiene que el trabajo en equipo se enfoca en dos grandes áreas interrelacionadas: al mejoramiento continuo (corto plazo con mejoras incrementales), y al compromiso con la innovación (largo plazo con cambios radicales).

La innovación es necesaria para que la empresa sea competitiva, y la comunicación es un factor muy importante para lograrlo. El mejoramiento continuo ocurre cuando los integrantes de los equipos identifican áreas de oportunidad para innovar, comparten información y se influyen mutuamente para el cumplimiento de

---

<sup>43</sup> James, P. op. cit. p. 144

<sup>44</sup> Idem.

<sup>45</sup> Ivancevich, J. M. op. cit. p. 413

las metas comunes. La innovación es algo que se obtiene mediante el trabajo en equipo y la comunicación efectiva entre la administración y los empleados.”<sup>46</sup>

### **2.5.1. Sistemas de Calidad**

De acuerdo a lo anterior nos podemos dar cuenta que la integración de equipos de trabajo están enfocados a la implantación de sistemas de calidad en una organización como lo podremos apreciar a continuación.

“El proceso de la calidad total se desarrolla mediante las siguientes etapas:

Formación de equipos de trabajo:

- 1.-Establecer un consejo de calidad para dar seguimiento al proyecto de calidad.
- 2.- Comenzar un programa educativo de capacitación para la calidad
- 3.- Establecer círculos de calidad y equipos de mejora.”<sup>47</sup>

Las principales ventajas que se tienen en la integración de equipos de trabajo es que la inercia generada hace que el equipo funcione por si solo como lo podemos apreciar con el siguiente planteamiento:

“...las ventajas principales del concepto de equipo de trabajo es un rápido periodo de respuesta, Sin embargo, otra clara ventaja del equipo estriba en que puede ofrecer garantías de calidad para cada paso del proceso productivo.

Mediante el trabajo en equipo, un empleado puede compensar con sus fuerzas las debilidades de otro empleado. Cada uno de los componentes del equipo tiene posibilidad de contribuir con ideas, planes y cifras; sin embargo, todos pueden esperar que algunas de sus mejores ideas queden relegadas al olvido al no lograr el consenso del equipo. Un buen equipo ha de tener una memoria social. Siendo un colectivo, el equipo debería –recordar- las contribuciones de cada uno de sus

---

<sup>46</sup> Cantú, D. H. op. cit. p. 108

<sup>47</sup> Eyssautier de la, M. M. op. cit. p. 190

miembros para el bien del grupo. Con el tiempo los miembros que hacen aportaciones al grupo desempeñan un papel principal en la determinación de actividades del grupo.”<sup>48</sup>

### **2.5.2. Integración de Equipos de Trabajo**

Ha de desarrollarse un sistema para planificar el trabajo en equipo. En primer lugar, deberían definirse las necesidades del equipo y seguidamente, debería capacitarse a los miembros del equipo para que constituyan un verdadero equipo. Los equipos se han de responsabilizar de lo que han aprendido en la capacitación y de lo que hacen en su trabajo. Por otra parte, la delegación de mayores responsabilidades a los equipos puede implicar la necesidad de reducir el numero de gestores.<sup>49</sup>

Se debe de designar un jefe del equipo en el cual además del liderazgo es importante que cumpla con las siguientes características “... debe de ser activo, desenvuelto. No debe tener esa timidez paralizante que le privará de los medios, le hará temer en las encuestas, en las gestiones, en las iniciativas que favorecen la documentación de los trabajos del equipo.”<sup>50</sup> Estas características son importantes para que dentro del equipo exista personal que dirija al equipo y que cumpla con ciertas características en donde predomine la armonía y se motive el trabajo del equipo. Es importante que los lideres del equipo expresen a sus superiores “...sus dificultades y sus contratiempos sin personalizar, cuente los hechos sin citar personas...y el superior exponga su punto de vista y sus consejos.”<sup>51</sup>

Si tomamos como principio que un administrador interactúa con las diferentes áreas de una organización y se deberá dar a la tarea de integrar al personal de diferentes áreas que participe en las mismas me parece interesante el

---

<sup>48</sup> Ivancevich, J. M. op. cit. p. 429

<sup>49</sup> Idem.

<sup>50</sup> Ademar, F. H. op. cit. p. 80

<sup>51</sup> Ibid. p. 82

planteamiento de los interequipos que menciona Acle, pues considero que cumplen perfectamente con lo antes planteado “Los interequipos serían aquellos integrados por personas ubicadas en diferentes áreas –generalmente a nivel de dirección media- que se reúnen alrededor de un propósito común, como sería el de resolver un problema vital, y que se denominan equipos de mejora o grupos de calidad, según sea el caso. Cabe enfatizar que el punto fundamental de esta actividad fue y es desarrollar una conciencia de grupo...la formal y la informal.

Buscar integrar a los miembros de los múltiples equipos de trabajo que existen en cualquier organización, no pretende crear grupos uniformes donde todos piensen y se comporten igual, para que de ahí en adelante desaparezcan todas las antipatías, rivalidades, etc, sino reconocer éstas con madurez, para que el grupo funcione de la mejor manera, sumando semejanzas y restando diferencias.<sup>52</sup>

“...un programa de integración....busca que afloren los aspectos humanos, para combinarlos después mediante los programas técnicos con los ocupacionales, procurando el equilibrio entre ambos. Sentirse parte de un grupo, es decir, tener sentido de pertenencia, es un factor de impulso al trabajo en equipo, pues facilita la comunicación permitiendo la complementación de habilidades, destrezas, talentos, etc.”<sup>53</sup>

### **2.5.3. Diferencias entre grupos y equipos de trabajo**

Es importante mencionar que no porque veamos a dos o más gentes trabajar aparentemente juntos, están realizando un trabajo en equipo, éste conjunto de personas se les denomina grupos de trabajos y hay que saber distinguir a un equipo de trabajo y a un grupo de trabajo, ya que aunque estos últimos pueden trabajar en una misma unidad o con un mismo fin necesitan en todo momento contar con un guía, ya que en caso contrario no se darán conclusión a los objetivos planteados por la institución tal como lo plantea Gary Dessler al definir

---

<sup>52</sup> Acle, T. A. op. cit. p. 183

<sup>53</sup> Acle, T. A. op. cit. p. 184

los “Tipos de grupos: Grupos formales e informales. El diseño organizacional formal –su estructura y flujo previsto del trabajo- establece relaciones que definen grupos específicos de personas a quienes se exige trabajar en forma interdependiente en una tarea: estos son los grupos formales. Por otra parte, hay grupos que surgen sin plan ninguno, y estos se han denominado grupos informales. La diferencia principal es que en los formales el comportamiento se especifica y se dirige hacia las metas organizacionales, mientras que en los informales esto no es así.”<sup>54</sup>

Existen ventajas al hacer un grupo de trabajo como lo describe Diez de Castro en el sentido de que las necesidades se pueden detectar y solucionar de una manera más rápida a través de grupos y no de individuos por separado, tal como lo podemos apreciar en el siguiente texto:

“Los que están más familiarizados con los procesos son los que mejores y mas perspicaces soluciones pueden ofrecer. El nuevo enfoque otorga mayor relevancia al grupo sobre el individuo concreto a la hora de detectar y solucionar un problema. Esto es así por muchas razones. El grupo parece ser normalmente mejor que el individuo a la hora de resolver problemas complejos y las decisiones de grupo casi siempre son superiores a las tomadas por individuos solos.”<sup>55</sup>

Como podemos observar con los planteamientos anteriores existen algunas necesidades que se pueden cumplir ya sean con grupos o con equipos y sus ventajas o desventajas, todo depende de que objetivos se estén buscando. Al respecto en la actualidad existen autores como lo es Eyssavtier que consideran que “La formación de grupos significa un determinado conjunto de individuos que comparten un mismo fin y que se interrelacionan entre si.”<sup>56</sup>, planteamiento en el cual difiero pues como se ha expuesto anteriormente considero que existen diferencias sustanciales entre la integración de un grupo y un equipo de trabajo,

---

<sup>54</sup> Dessler, G. 1979. Organización y administración: Enfoque situacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana passim p. 226-230

<sup>55</sup> Diez de, C. E. P. 1990. Administración y dirección. México: Trillas. p. 478

<sup>56</sup> Eyssautier de la, M. M. op. cit. p. 105



no así con los equipos de trabajo y los círculos de calidad ya que su “...programa...busca ordenar y conducir la participación organizada de los trabajadores y/o empleados, quienes, voluntariamente y en forma continua, establecen y se reúnen en círculos de calidad y eficiencia en su área de trabajo, implantar soluciones y mantener el efecto de las mejoras realizadas.”<sup>57</sup>

Ya hemos mencionado que es necesario planear las acciones para el cumplimiento de los objetivos, organizarlas, impulsarlas a través de la Dirección, sin embargo también se habla de que se debe de tener el don del liderazgo para poder persuadir, motivar, integrar equipos de trabajo.

#### ***2.5.4. Cultura y Equipos de Trabajo***

Motivo por el cual hay que aprender que es más fácil solucionar los problemas si conjuntamos esfuerzos, para alcanzar esta concepción debemos incidir en un cambio de cultura en los integrantes del equipo de trabajo por ejemplo “Para Edgar H. Schein, la cultura es la propiedad de una unidad social estable e independiente que ha compartido un número importante de experiencias en la resolución de problemas.

Para que se puedan asociar grupo y cultura, es preciso, pues, en primer lugar, que dicho grupo esté bien definido (fronteras: quién está o no está en el grupo, reglas de inclusión o de exclusión del grupo, visión común, de la tarea que hay que realizar y de los objetivos que hay que alcanzar, lenguaje común modo esperado de evaluación de los resultados, comportamiento que se debe seguir en caso de imprevistos).

---

<sup>57</sup> Acle, T. Alfredo. op. cit. p. 30

La cultura sería, pues, el producto de un aprendizaje de grupo que se inscribiría en el tiempo y que llevaría, por ejemplo, a sus miembros a privilegiar un determinado tipo de respuesta ante determinado acontecimiento exterior.”<sup>58</sup>

Según E. Schein, podemos distinguir tres niveles de rasgos culturales dominantes: “El primer nivel corresponde a los elementos visibles asociados a la organización...

El segundo nivel corresponde a los valores principales o convicciones de los dirigentes, que van a servir de guía de acción cuando aparezca un nuevo problema...

El tercer nivel corresponde a los valores compartidos, a los comportamientos que caen de su peso para los miembros del grupo ante una situación determinada...se sitúa en un nivel muy inconsciente de la personalidad. Sólo comprendiendo este filtro cultural es como se podrá predecir con cierta garantía el comportamiento de los miembros del grupo.”<sup>59</sup>

Se puede observar claramente que Schein visualiza el cambio de cultura por grupos no por individuos, ya que es más probable, que un equipo haga cambiar la cultura de un individuo a que un individuo cambie la cultura de un equipo de trabajo por lo que considero necesario identificar a los agentes del cambio que determina Díez de Castro:

“Un agente del cambio puede ser cualquier miembro de la organización que busque estimular, apoyar, inicial, implantar o esponsorizar el cambio deseado. No tiene porque ser altos directivos, ni tampoco tener asignados cargos formales de – directivo para el cambio-, aunque evidentemente su labor debe ser apoyada por la alta gerencia.

---

<sup>58</sup> Faure, G. op. cit. p. 102

<sup>59</sup> Idem.

Podemos identificar siete características que debería reunir un agente del cambio en las organizaciones actuales, todas ellas girando en torno a la flexibilidad, el trabajo en equipo y la quiebra de los sistemas jerárquicos rígidos.

1.- Capacidad para trabajar de manera independiente, sin necesidad del constante apoyo del poder formal jerárquico. Debe tener una cierta dosis de esa virtud llamada –carisma-....

2.- Las habilidades de un colaborador eficaz, capaz de competir de forma estimulante más que de forma que destruya la cooperación

3.- Capacidad para desarrollar relaciones con un alto grado de confianza basadas en altas dosis de ética

4.-Confianza en si mismo, aunque sin caer en la falta de humildad o en la arrogancia

Respeto y convicción en el proceso de cambio, en su contenido y en la idoneidad de las metas buscadas.

5.- Respeto y convicción en el proceso de cambio, en su contenido y en la idoneidad de las metas buscadas

6.- Capacidad para trabajar fluidamente con distintos lenguajes funcionales y con el personal de diferentes unidades.

7.- Voluntad inequívoca de conseguir el éxito en el proceso por la posibilidad que ello supone de obtener satisfacción mediante la consecución de recompensas intrínsecas.”<sup>60</sup>

Es importante mencionar que las cualidades que debe de tener un líder y las características que debe de tener un agente de cambio son complementarias.

Sin embargo no solo los equipos de trabajo deben de estar preparados para el cambio, también la organización lo debe de estar, motivo por el cual por lo menos debe de contar...los cinco principios básicos que suelen presidir a una Learning organizations:

---

<sup>60</sup> Díez de, C. E. P. op. cit. passim p. 93-120

- 1.- Existe una visión común aceptada por todos acerca del tipo de organización que somos
- 2.- El personal desecha su antigua forma de pensar y las rutinas de respuesta a los problemas en la realización del trabajo
- 3.- El empleado reflexiona sobre todos los procesos, actividades, funciones e interacciones con el entorno como elementos de un sistema interrelacionado.
- 4.- Existe una comunicación libre y fluida, horizontal y vertical, sin miedo a críticas ni castigos.
- 5.- El interés particular o departamental se subordina a la visión compartida de la misión y objetivos de la organización.”<sup>61</sup>

El cambio es necesario para adaptarnos a las necesidades actuales de la organización tal como lo señala John M. Ivancevich “Aprender a trabajar con la cultura y las subculturas internas no es el único desafío al que han de hacer frente los gestores y directivos. Han de habérselas también con los factores del medio ambiente externo. El cambio es tal vez la fuerza más poderosa en la vida actual. En el pasado, el cambio solía producirse a un ritmo mucho más pausado y, sin embargo, aun entonces la incapacidad de los individuos, de las ciudades y de las naciones-estados para adaptarse a las tendencias en evolución dio como resultado la pérdida de poder e incluso la destrucción.”<sup>62</sup>

Además de adaptarnos al cambio hay que propiciarlo para lo cual Dessler plantea lo siguiente “El cuadro gerencial es otra técnica que a veces se usa para producir un cambio en las actitudes o valores de los empleados. El cuadro...representa...estilos de liderazgo.

Fase I consiste en adiestramiento

Fase II el superior y su grupo utilizan el clima de franqueza que prefigura en la fase I

---

<sup>61</sup> Ibid. p. 474

<sup>62</sup> Ivancevich, J. M. op. cit. p. 87-88

Fase III la experiencia de la fase II se amplía para incluir las interrelaciones de unidades organizacionales relacionadas entre sí.

Fase IV la alta administración trabaja con otros grupos para desarrollar un modelo ideal de la sociedad anónima para la futura administración de la empresa.<sup>63</sup>

Es importante implementar sistema de supervisión sin embargo estos deben de fomentarse a través de la confianza tal como se señala a continuación “...implantación de un sistema de supervisión basado en el apoyo y no en la vigilancia, el fomento de la confianza en las actuaciones directivas, la comunicación intensa y eficaz a todos los niveles y el diseño de trabajos significativos, contribuyen decididamente a conseguir el objetivo de la aceptación del cambio”<sup>64</sup> y evitar cualquier obstáculo que evite que los integrantes del equipo de trabajo puedan llegar a la conclusión de los objetivos planteados por la organización como lo pueden ser la “obstrucción, agresión, deseo de reconocimiento, alejamiento y dominación”<sup>65</sup>

## **2.6. Evaluación**

Con el propósito de medir si los resultados están de acuerdo a los objetivos que se plantee la organización se necesita un método de evaluación el cual se deberá de realizar en tres etapas “evaluación en tanto que conocimiento previo, simultaneo y posterior.”<sup>66</sup> el cual deberá reflejar “...el comportamiento real, es decir, de los resultados de calidad que han sido previamente establecidos en la planificación de la calidad.

- Comparación del comportamiento real con los objetivos de calidad.
- Actuación sobre las diferencias que existan.

Como consecuencia, el control de calidad no sólo es inspección, sino que se relaciona con su significado universal, por lo que aunque la inspección es una

---

<sup>63</sup> Dessler, G. op. cit. p. 220

<sup>64</sup> Ivancevich, J. M. op. cit. p. 342

<sup>65</sup> Alvear, S. C. op. cit. p. 90

<sup>66</sup> López, M. M. 2002. A la calidad: por la evaluación. Barcelona: Cisspraxis. p. 13

forma de realizarlo, su significado es mucho más amplio. En este sentido, sólo con un decidido esfuerzo encaminado a controlar la calidad en toda la organización se puede asegurar la eficacia competitiva.

Como hemos señalado, el control de la calidad es responsabilidad de todos, desde el primer nivel de la administración hasta los operarios, con la diferencia de que los objetivos de calidad y la toma de decisiones para unos y otros será distinta. Mientras los objetivos de los operarios vienen reflejados en las especificaciones y manuales de procedimientos...”<sup>67</sup>

Como lo comente anteriormente es necesario que para fomentar la transparencia se tengan métodos eficientes de evaluación a los objetivos alcanzados por el equipo de trabajo, procurando no cometer errores ya que esto podría ocasionar desánimo y pérdida de credibilidad en el personal que colabora en la organización.

“Las organizaciones buscan de manera característica alcanzar dos objetivos al emprender la evaluación del desempeño de los empleados. El primero de ellos se refiere a la función evaluativa o de enjuiciamiento del proceso de evaluación.

El fracaso de no efectuar una medición correcta implica que los mejores desempeñantes no serán correctamente identificados y por lo tanto no recibirán las recompensas más altas. Lo cual traerá consigo, obviamente, implicaciones disfuncionales en la motivación de los empleados y en el desempeño que de ellos resulte.

El segundo objetivo principal de las evaluaciones es el desarrollo. Bajo este contexto las evaluaciones se diseñan para ayudar a mejorar el desempeño o el potencial de desempeño al auxiliar al empleado a identificar las áreas que requieren crecer y mejorar. El éxito de este objetivo de la evaluación depende del impacto que tenga la evaluación tanto sobre el deseo del empleado de mejorar su desempeño como sobre la precisión de la evaluación.

---

<sup>67</sup> Tarí, G. J. J. 2003. Calidad total: fuente de ventaja competitiva. Alicante: Compobell, S. L. Murcia. p. 97

La función apreciativa de la evaluación se centra en hacer discriminaciones entre los desempeñantes con el fin de tomar decisiones administrativas.

Este papel implica que el evaluador hará uso de las dimensiones bueno-malo, eficaz-ineficaz, fuerte-debil y correcto-incorrecto para tomar decisiones sobre el desempeño evaluado.”<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Acle, T. A. op. cit. p.16-17

### **CAPITULO 3: PROPUESTA:**

Para ser claro en la forma de exponer una propuesta y que el lector pueda identificar claramente puntos específicos hay que entender que el trabajo que se esta desarrollando atiende - con respecto a las normas oficiales mexicanas - a muchos y variados intereses y que la participación en estos procesos es activa por lo tanto se puede resumir de la manera siguiente:

- Mi experiencia laboral es enfocada a las normas oficiales mexicanas su actualización, simplificación, eliminación o creación.
- En la actualidad estos procesos de cambios en las NOM's y se manejan de forma obligatoria, y el personal no se involucra solo cumple.

Por supuesto hay a favor puntos a destacar como

- Los cambios en las normas oficiales mexicanas se están llevando acabo, viéndose beneficiadas ambas partes la administración pública federal y la ciudadanía.

Para que sea mas grafico se puede apreciar así:



*Grafica 1*

También podemos encontrar algunas consecuencias:

- En un futuro si no hay obligatoriedad, no se realizara la mejora a estas NOM's

Por considerar que deben de prevalecer las acciones de mejora que se realizan a las NOM's ya que estas son en beneficio tanto de los regulados como de los



reguladores, centrare mi propuesta desde el punto de vista de la Administración Educativa.

### **3.1. Integración de Equipos de Trabajo**

Tras haber analizado las propuestas de diferentes autores sobre los elementos que conforman el proceso administrativo e identificando los elementos que considero son los idóneos para hacer que un grupo de personas unan sus esfuerzos para lograr un mismo objetivo, me permito proponer la integración de Equipos de Trabajo, conjugando de esta manera a la Administración y a la Educación, por lo que utilizaré algunos elementos administrativos para posteriormente incidir en el cambio de cultura y concientización de acciones de mejora en Normas Oficiales Mexicanas.

Indudablemente para la integración de equipos de trabajo no podemos pasar por alto algunos elementos del proceso administrativo como lo son: la planeación, la organización y la dirección por lo que propongo lo siguiente previo a integración de estos equipos:

La planeación y la organización se deberá de aplicar a través de ciertas políticas generales que se establezcan por parte de la Dirección a la que pertenezco y se deberán de prever ciertas variantes de acuerdo a la especialidad de cada NOM.

### **3.2. Implementación de políticas generales de planeación**

Al respecto se recomiendan las siguientes políticas generales de Planeación para realizar las acciones de Mejora a NOM's, las cuales se deberán de cumplir invariablemente, sin embargo cada equipo de trabajo podrá según sus necesidades realizar actividades extras, derivadas del nivel de especialización de cada Norma.

- Revisiones periódicas a NOM's por parte de las áreas técnicas

- Identificación de áreas de oportunidad en NOM's
- Identificación de personal por áreas para elaborar mejora de NOM
- Análisis de situación actual de NOM
- Objetivos que se desean alcanzar
- Propuesta de acciones a realizar
- Calendarización para cumplimiento de acciones

La organización se refiere a asignar las tareas identificadas en el proceso de planeación a determinados individuos y grupos con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Invariablemente el personal para elaborar las acciones de mejora identificada en la etapa de planeación deberá ser el responsable para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Sin embargo cada persona tendrá una responsabilidad diferente de acuerdo a sus habilidades y responsabilidades jerárquicas funcionales, cuestiones que veremos a fondo cuando se integren los equipos de trabajo.

### **3.3. *Designación de Roles***

Por lo anteriormente expuesto cada grupo identificado deberá de contar con personal que juegue el rol de:

Líder: Deberá ser electo por el grupo y deberá de cumplir con las siguientes características, persuasión individual y de grupo, convencimiento, habilidad para vincular esfuerzos de planeación, organización, dirección y motivación.

Facilitador: Será invariablemente el coordinador de todas las acciones de mejora de NOM's, el cual será responsable de ser un enlace entre los diferentes integrantes del grupo de trabajo y con otras instancias.

Expertos: serán todos aquellos que sean especialistas en la materia de que se trate la Norma Oficial Mexicana

Autoridades: Serán todos aquellos que tengan poder de decisión de acuerdo a su responsabilidad jerárquico funcional, dentro de sus principales funciones será determinar cualquier discrepancia entre los miembros del equipo, o comunicar alguna instrucción dirigida por alguna autoridad superior atendiendo cuestiones políticas o de interés social.

Es importante mencionar que el número de expertos y autoridades podrá variar según el grado de complejidad o especialización de la NOM.

### **3.4. *Implementación de acciones de Dirección-Liderazgo***

Una vez que se ha definido como líneas generales las anteriores se deben de definir acciones que guíen estos así es como entramos a la fase de Dirección, aunque como sabemos que la dirección no es nada sin el liderazgo solo voy a desglosar algunas acciones que considero se pueden rescatar de la fase de Dirección mismas que deberá cubrir el líder de cada equipo de trabajo.

- Integrar al personal
- Coordinar
- Dar a conocer los objetivos a alcanzar
- Proporcionar instrucciones
- Comunicar
- Motivar
- Conducir
- Controlar
- Identificación de capacidades y necesidades de integrantes del equipo de trabajo

Previo a la integración del Equipo de trabajo es necesario determinar si se tienen necesidades especiales de capacitación por alguno de los integrantes y cubrirlas inmediatamente.

### **3.5. *Establecimiento de Estándares de Calidad***

La integración de las propuestas anteriores nos llevan a conformar un equipo de trabajo, por cada proyecto de mejora de cada Norma Oficial Mexicana ya que estos tienen la característica de autogestionarse, para lograr esto se recomienda que entre los integrantes de cada equipo de trabajo haya sinergia, se establecerán estándares de calidad en:

- Proceso de gestión
- Proceso de elaboración, actualización, creación o eliminación de una NOM
- Proceso de respuesta a promoventes de mejora
- Proceso de reportes

### **3.6. *Establecimiento de reglas en el Equipo de Trabajo***

En las sesiones que tengan los integrantes del equipo de trabajo se recomienda:

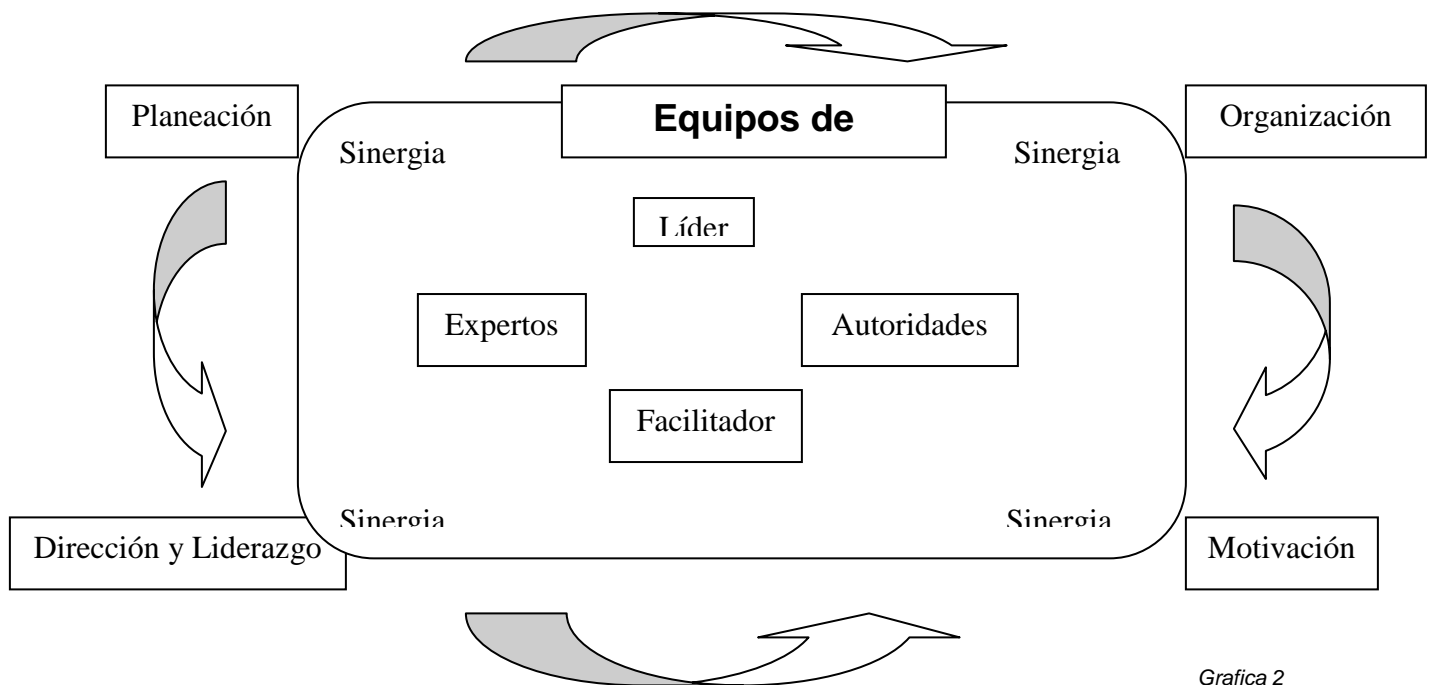
- Libertad de expresión
- No burlarse
- Tomar en cuenta las sugerencias de todos los integrantes
- En caso de controversias, llegar a un consenso por medio de votaciones

Siguiendo los puntos anteriores se facilitará un poco más el trabajo del grupo, ninguno de los integrantes se sentirá agredido, así mismo se les deberá de motivar constantemente, para lo cual se presenta una propuesta específica para el gobierno federal, la cual no contempla incentivos económicos.

- Promover un buen ambiente laboral
- Promover la toma de decisiones, no importando el puesto jerárquico funcional
- Proporcionar al personal trabajo interesante que lo haga sentirse importante
- Fomentar la comunicación

### 3.7. Autogestión de Equipos de Trabajo

Derivado de lo anterior se muestra gráficamente el funcionamiento de autogestión de los equipos de trabajo la propuesta grafica es la siguiente:



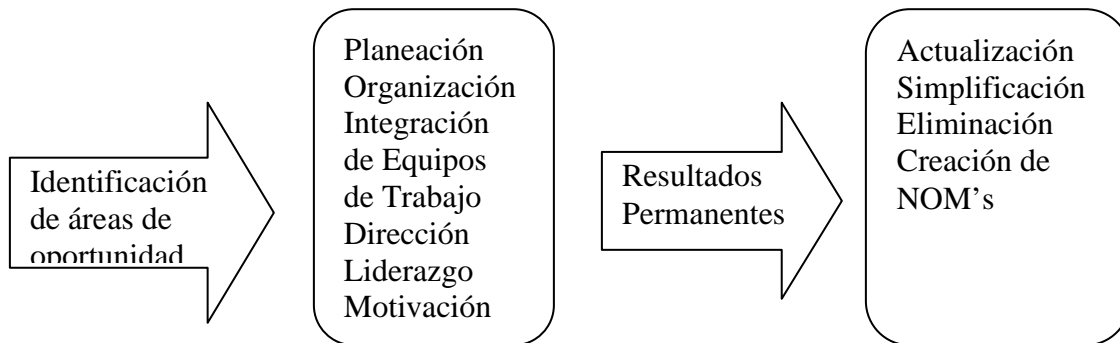
Grafica 2

Como podemos apreciar el equipo de trabajo esta integrado por un líder, un facilitador, por expertos y por autoridades, en el cual se fomentara la motivación la confianza para crear sinergia entre los integrantes del mismo, sin embargo para alcanzar los objetivos de una organización se debe de los elementos administrativos para planear, organizar, dirigir y liderar los proyectos apoyados y encomendados por la alta dirección. Es importante tener en cuenta que las

estrategias de los puntos, 3.4, 3.5 y 3.6 se deben de estar fomentando y proporcionando constantemente hasta generar un cambio de cultura en el equipo de trabajo, una vez que se ha logrado el cambio de cultura entre los integrantes el proceso de mejora se dará por si solo.

### **3.8. Funcionamiento de Equipos de Trabajo**

Funcionamiento del proceso con la integración de los equipos de trabajo:



Grafica 3

Si se realiza una comparación entre la grafica 1 y la 3 se puede apreciar que ahora los pasos para realizar la mejora de Normas Oficiales Mexicanas ahora es más simple, se eliminaron algunos pasos innecesarios a consecuencia del cambio de cultura en los integrantes del equipo de trabajo por lo que el personal se involucrara y como resultado se tendrán resultados constantes y de calidad.

## **BIBLIOGRAFIA**

Acle, T. A. 1990

Planeación estratégica y control total de calidad: Un caso real hecho en México  
México: Grijalbo

Ademar, F. H. 1996

Educación para el trabajo...trabajo en la educación... Elementos teórico-prácticos  
para resignificar las prácticas pedagógicas  
Argentina: Novedades Educativas

Alvear, S. C. 2001

Calidad Total  
México: Limusa:SEP:CONALEP

Cantú, D. H. 2001

Desarrollo de una cultura de calidad  
México: McGraw-Hill

Chiavenato, I. 1993

Iniciación a la administración general  
México: Mc.Graw-Hill

Chiavenato, I. 1995

Introducción a la teoría general de la administración  
México: McGraw-Hill

Cummings, L. L. 1985

Recursos humanos: Desempeño y evaluación  
México: Trillas

Dessler, G. 1979

Organización y administración: Enfoque situacional

México: Prentice Hall Hispanoamericana

Diez de, C. E. P. 1990

Administración y dirección

México: Trillas

Eyssautier de la, M. M. 2000

Elementos básicos de administración

México: Trillas

Faure, G. 1993

Estructura, organización y eficacia de la empresa: Fundamentos de gestión  
directiva

Madrid: Deusto

Fernández, A. J. A. 1995

El proceso administrativo

México: Diana

Ivancevich, J. M. 1996

Gestión calidad y competitividad

Madrid: Mosby-Doyma Libros

James, P. 1997

La gestión de la calidad total: Un texto Introdutoria

Madrid: Prentice-Hall

Labovttz, G. 1995

Cómo hacer realidad la calidad: una guía para el gestor orientado a los resultados



Madrid: Díaz de Santos

Ley Federal de Procedimiento Administrativo 1994

Última reforma 30 de mayo de 2000

Diario Oficial de la Federación

Ley Federal Sobre Metrología y Normalización 199

Última reforma 19 de mayo de 1999

Diario Oficial de la Federación

López, M. M. 2002

A la calidad: por la evaluación

Barcelona: Cisspraxis

Miner, J. B. 1978

El proceso administrativo: Teoría, investigación y práctica

México: Continental

Rodríguez, V. J. 1998

Introducción a la administración con enfoque de sistemas

México, D. F. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales

Tarí G. J. J. 2003

Calidad total: fuente de ventaja competitiva

Alicante: Compobell, S. L. Murcia

## **ANEXO**

Con el propósito de que se tenga una idea del contexto, en los términos de este trabajo se entiende por:

**COFEMER:** Comisión Federal de Mejora Regulatoria, dependencia dictaminadora de anteproyectos de Normas Oficiales Mexicanas, previa publicación en el Diario Oficial de la Federación

**DOF:** Diario Oficial de la Federación

**MIR:** Manifestación de Impacto Regulatorio, en la cual se realiza una justificación técnica, jurídica y económica de la norma que se pretende publicar en el Diario Oficial de la Federación.

**Norma Oficial Mexicana:** Disposición Jurídica que regula las actividades que desempeñan tanto el sector público como el privado, a través del establecimiento de terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio. La elaboración de estas se realizan bajo principios de representatividad, consenso, consulta pública, modificación y actualización.

**Mejora a normas:** Conjunto de acciones (desregulación, simplificación, modificación, creación o eliminación) que realiza el gobierno para mejorar la manera en que regula o norma las actividades del sector privado, y en general, en que interviene en la sociedad. Es una política pública que abarca tanto estrategias específicas, como el proceso de elaborar regulaciones.

**SAGARPA:** Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación

**SENASICA:** Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria