

EL FACTOR HUMANO EN LA CALIDAD



De la Teoría a la Práctica en la Gestión de Personas

Basado en la investigación del Prof. Dr. Ing. Víctor Yepes Piqueras

El Desafío del Liderazgo



- ¿Cuáles son las necesidades que dirigen a mis empleados?
- ¿Qué pasa con el trabajo que encuentran tan monótono?
- ¿Cómo los objetivos pueden movilizar más energía?
- ¿Cómo las expectativas influyen el esfuerzo?

¿Qué es Realmente la Motivación?



Etimología

Deriva del latín 'motus'.
Significa "Ensayo mental preparatorio de una acción".

Proceso Interno

Es la fuerza que induce a actuar para satisfacer una necesidad.

La Clave

La motivación supone "ser atraído" hacia los objetivos, no 'empujado'.

La Rentabilidad de la Motivación

LA ACCIÓN (El Comportamiento)



- Seguir el plan de control establecido.
- Aceptar métodos de entrenamiento.
- Adoptar nuevas tecnologías.

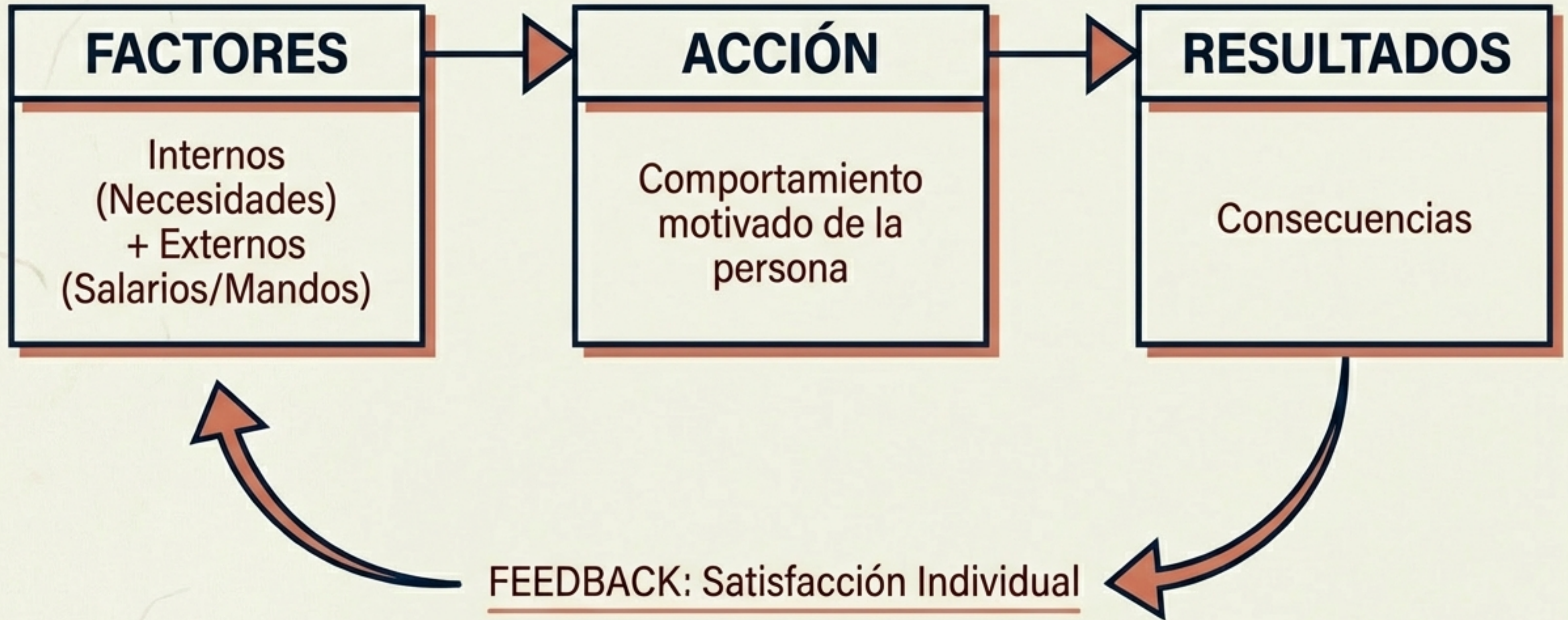
EL RESULTADO (Impacto en Calidad)



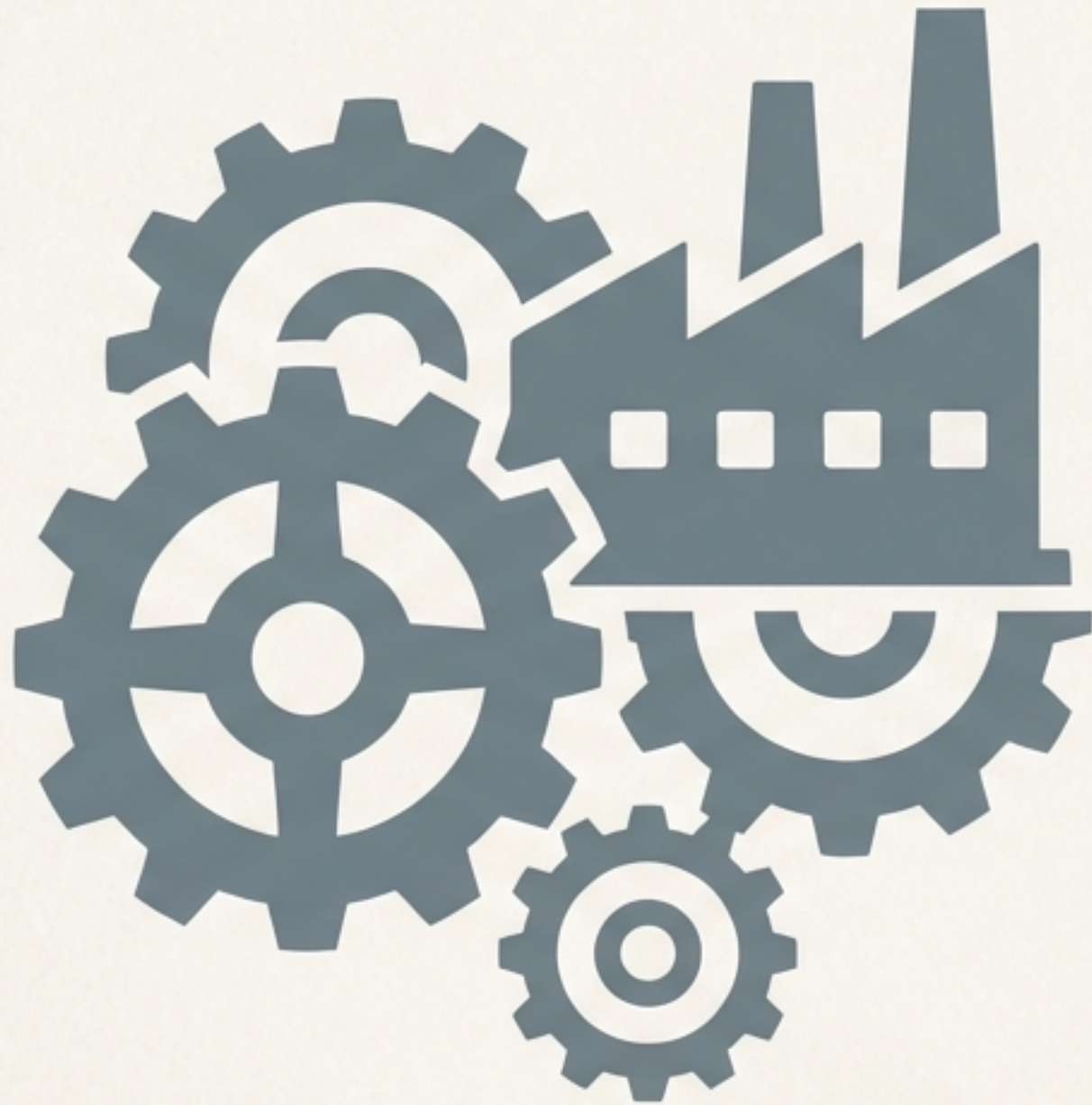
- Reducción de errores intencionales.
- Adecuación del producto al uso.

Descubrir y aplicar los estímulos necesarios para llevar a cabo actividades de un modo determinado.

El Ciclo del Comportamiento Motivado



La Era Mecanista: Frederick Taylor



Contexto: Finales del s. XIX (Revolución Industrial). Presión por productividad.

La Filosofía de Taylor:

- El trabajador es motivado exclusivamente por el dinero.
- La tarea debe ser subdividida en elementos simples.
- Incentivos basados solo en la eficiencia.

El Fallo: El modelo colapsó cuando mejoraron la educación y las condiciones laborales post-Segunda Guerra Mundial.

El Descubrimiento Social: Estudios Hawthorne

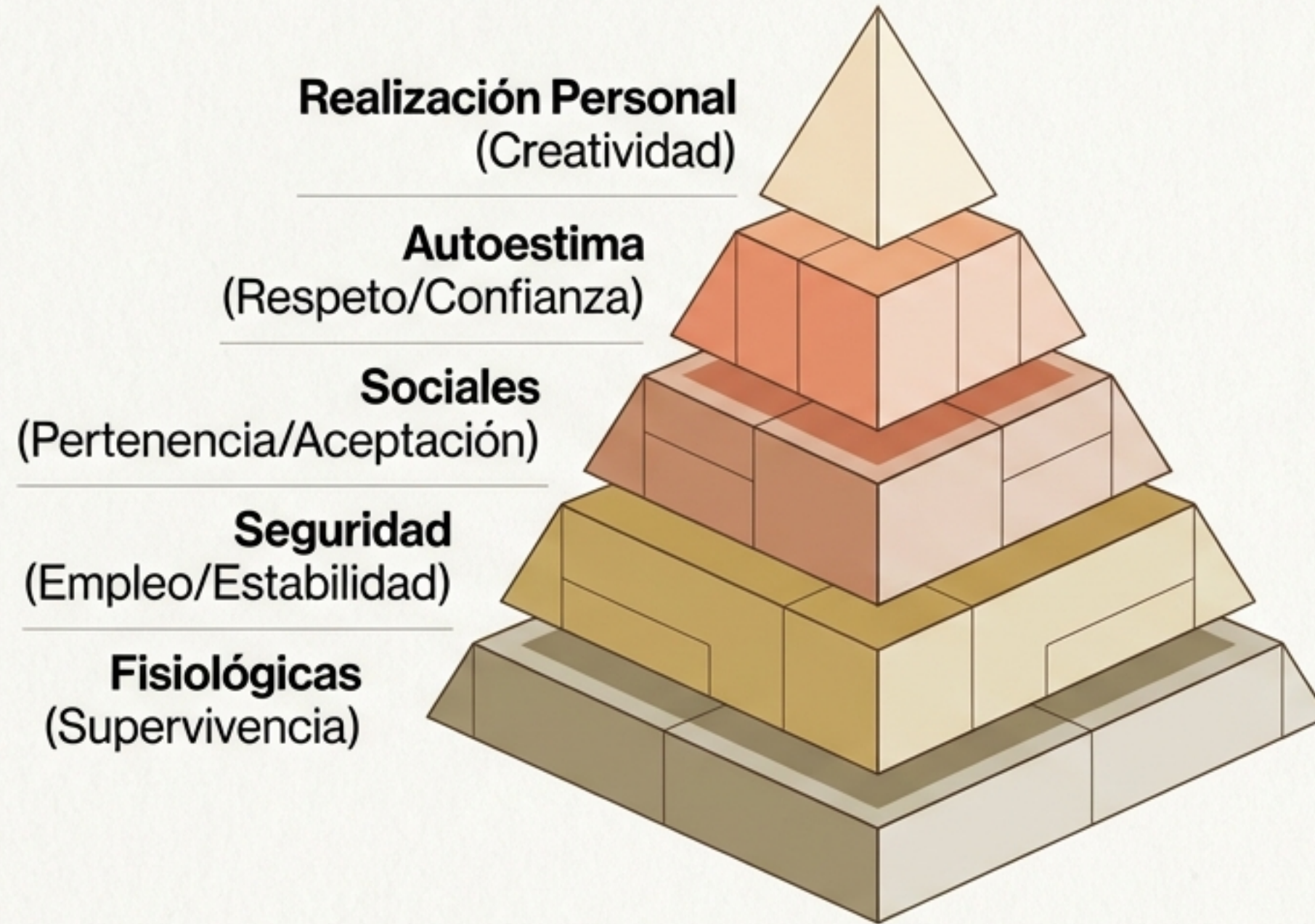


Evento Clave: Estudios de Elton Mayo en Western Electric Company (1924-32).

La Revelación:

1. El salario **NO** es la única motivación.
2. La **atención** y la **comunicación** mejoran la productividad más que las condiciones físicas.
3. La **pertenencia a grupos** fomenta el rendimiento.

La Jerarquía de las Necesidades (Maslow)



Regla de Oro:

Las necesidades superiores solo motivan cuando las inferiores están cubiertas.

Maslow Aplicado a la Calidad

NECESIDAD HUMANA

Fisiológicas

Seguridad

Sociales

Autoestima

Autorrealización

INCENTIVO DE CALIDAD

Gratificaciones
(Incremento de ingresos)

Estabilidad
(Calidad = Ventas = Empleo)

Trabajo en Equipo
(Sensibilidad grupal)

Reconocimiento
(Premios y Orgullo)

Innovación
(Planificación creadora)

Factores de Higiene vs. Motivación (Herzberg)

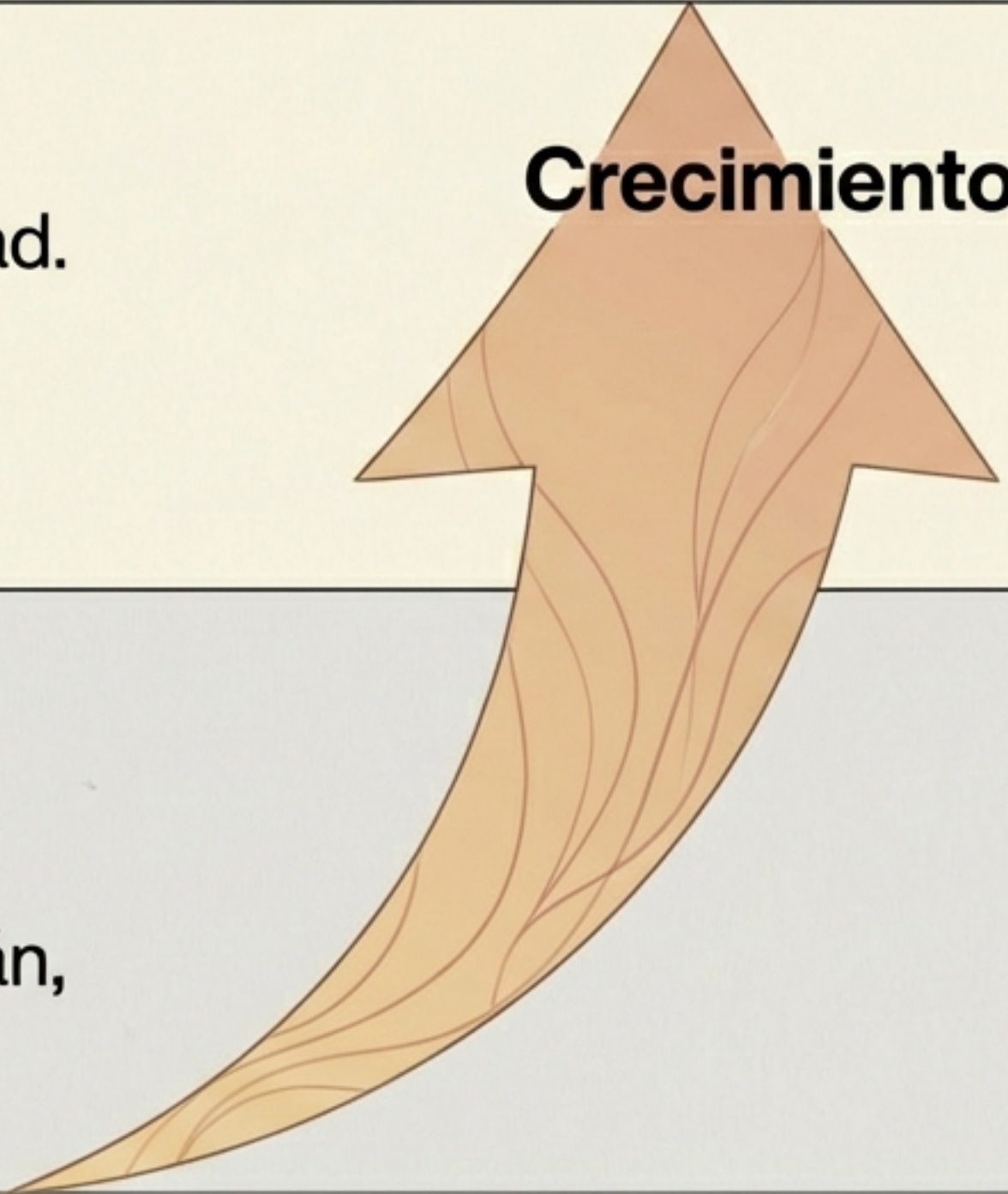
FACTORES MOTIVADORES (Impulsores)

- Interés en la tarea, responsabilidad, creatividad.
- Efecto: Generan verdadera satisfacción y mejoran la calidad.

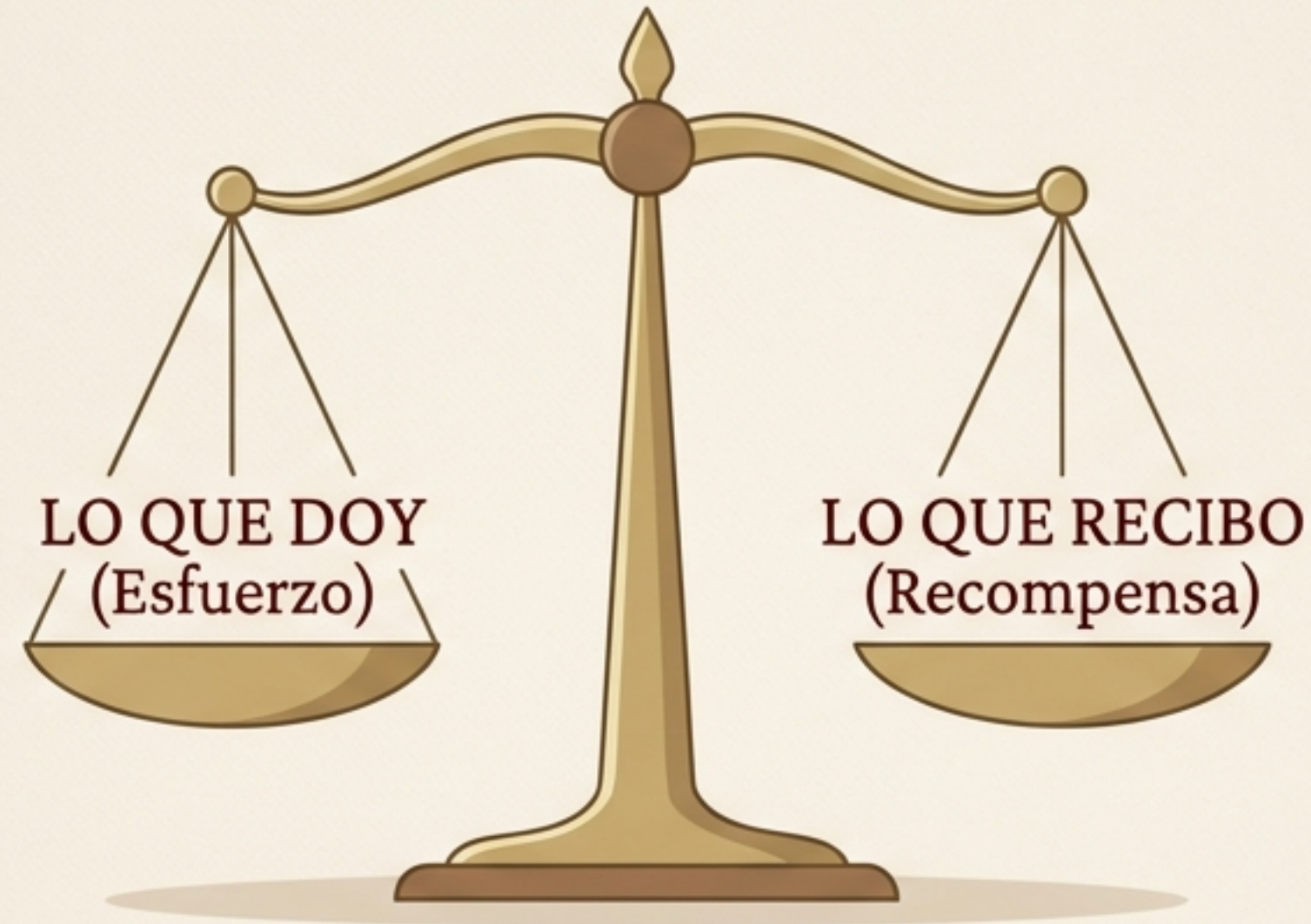
FACTORES HIGIÉNICOS (Preventivos)

- Salario, seguridad, condiciones físicas.
- Efecto: Si faltan, causan insatisfacción. Si están, se aceptan como normales (no motivan).

Crecimiento



Teoría de la Equidad (Adams)



Los empleados comparan su ratio de esfuerzo/recompensa con el de sus compañeros.

El Riesgo: DISONANCIA COGNOSCITIVA

Si se percibe injusticia (inequidad), la motivación y la calidad del trabajo colapsan.

La Mentalidad Autoritaria: Teoría X



La Asunción: Las personas son fundamentalmente perezosas.

Características:

- Evitan la responsabilidad y la toma de decisiones.
- Prefieren ser dirigidos.
- Indiferentes a las necesidades de la organización.

Consecuencia: Requiere control externo estricto y coerción.

La Mentalidad Participativa: Teoría Y



La Asunción: El esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego.

Características:

- Buscan responsabilidad y poseen imaginación.
- Ejercen autodirección y autocontrol.
- El trabajo es una fuente de satisfacción.

Insight: Generalmente solo utilizamos una pequeña parte del potencial humano.

¿Teoría X o Teoría Y?

El Impacto en la Calidad

Enfoque X

- Control Estricto

Enfoque Y

- Soluciones Superiores



Las organizaciones bajo Teoría Y muestran relaciones humanas superiores.



Fomentan la resolución de problemas en grupo.



Producen soluciones de calidad más alta.

Conclusión: La Calidad es un Proceso Humano



Evolución Histórica: De ‘manos de obra’ (Taylor) a ‘cerebros creativos’ (McGregor).

El Mandato del Líder: Diagnosticar necesidades (Maslow), asegurar equidad (Adams) y fomentar responsabilidad (Teoría Y).

“La motivación consiste en descubrir los estímulos necesarios para la excelencia.”