

79
20j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA

LOS RECURSOS HUMANOS COMO
MEDIO PARA LA ADQUISICION
DE LA CALIDAD

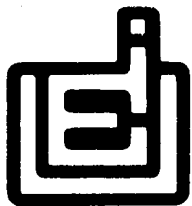
T E S I S A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A

MIRIAM REGALADO LOPEZ

ASESORES: JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES
LAURA EVELIA TORRES VELAZQUEZ
EDY AVILA RAMOS



LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

GRACIAS:

Vaquero: Por tu paciencia y apoyo

Edy y Laura: Por su disposición y apoyo

GRACIAS:

Mamy Yeya y mamá: Por haberme dado una base sólida para poder llegar hasta donde me encuentro.

San: Por tu cariño y por la confianza que me tienes.

Roberto: Por tu ayuda incondicional y tu comprensión.

GRACIAS:

Claudia

Luz

Liliana

Mariano

María Isabel

Moni

Yese

Por el apoyo que me brindaron

RESUMEN

México es un país que se encuentra en vía de desarrollo empresarial, por lo que la capacitación constituye un factor importante pues es una de las actividades que permite la mano de obra calificada y al mismo tiempo fortalece el empleo, la producción y el bienestar social. Es un proceso que permite la calidad.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo, es exponer el papel de la capacitación y el psicólogo en el establecimiento de la calidad en los recursos humanos.

En primera instancia, la capacitación implica ciertos beneficios tanto para el trabajador como para la organización siempre y cuando ésta, se lleve a cabo basada en resultados obtenidos de un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Sin embargo, no sólo basta con la capacitación para la mejora de una organización sino que es necesario, que sea orientada hacia el establecimiento de la calidad. Permitiendo así, responder a parámetros de competitividad en el mercado mundial.

Cabe resaltar la importancia del recurso humano para el logro de dichos parámetros ya que, es este recurso el que da significado a los objetivos establecidos por la organización. Es por lo anterior, que es necesario el trabajo de un profesional que se encargue del estudio de la conducta humana para identificar y establecer las medidas pertinentes para la satisfacción y desarrollo del recurso sin perder de vista los objetivos organizacionales tendientes hacia la calidad. Este profesional, es el psicólogo pues posee herramientas necesarias para el alcance de dicho planteamiento.

Los objetivos de la organización y del recurso humano, serán satisfechos paralelamente y ambos obtendrán beneficios logrados por el establecimiento de la calidad.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. La capacitación, ¿una inversión?	9
A. Antecedentes de la capacitación	9
B. Diagnóstico de necesidades como punto base para capacitar	13
CAPITULO II. La calidad como un enfoque de cambio	19
A. Contextualización de la calidad en México	19
B. Elementos fundamentales en calidad	21
C. El vínculo de capacitación y calidad	28
CAPITULO III. El recurso humano, una estrategia organizacional	30
A. Las necesidades del recurso humano	30
B. Satisfacción en el trabajo	34
CAPITULO IV. El psicólogo como catalizador del potencial humano	40
A. Antecedentes de la psicología	40
B. Psicología en la organización	42

**CAPITULO V. Planteamientos para la obtención de la
calidad**

47

REFERENCIAS

54

INTRODUCCIÓN

Una organización, es la coordinación de las actividades de un grupo de personas para lograr un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo, funciones y de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Shein, 1982).

Para que una organización pueda tener éxito, debe anticipar problemas en una etapa inicial mediante investigaciones relativas a las políticas. Elaborar con efectividad una política requiere de investigación en aspectos tales como: El desarrollo de seres humanos capaces de innovar y cambiar; el fomento del uso de nuevos conocimientos; el captar las fuerzas tecnológicas y conocer sus consecuencias sobre el cambio y la relación de metas de hoy con metas del futuro (Jong y William, 1980).

Además la organización, para lograr sus objetivos requiere una serie de recursos. Estos son elementos que administrados correctamente se lo permitirán o facilitarán. Dichos recursos son de tres tipos:

RECURSOS MATERIALES: Ejemplo de ellos son el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etcétera.

RECURSOS TECNICOS: Los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etcétera.

RECURSOS HUMANOS: Dentro de éstos, se encuentran tanto el esfuerzo o la actividad humana como otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: Conocimientos, habilidades, potencialidades, salud, etcétera.

Ahora bien, el total de recursos humanos de un país o de una organización puede ser incrementado en un momento dado. Básicamente existen dos formas para esto: 1)El descubrimiento, en donde se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por la persona y ;2)El mejoramiento, en donde se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etcétera; a través de la educación, la capacitación y el desarrollo (Arias,1987). De esta manera, la capacitación tiene un papel significativo en la dinámica de la organización ya que, es un medio que permite generar cambios para incrementar la productividad de las empresas, abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial.

La capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

El proceso de capacitación se compone de varias fases (Aguilar Y Frias, 1989):

- a) Detección de necesidades
- b) Redacción de objetivos
- c) Elaboración de plan y programas
- d) Ejecución de planes y programas (técnicas de enseñanza y materiales de apoyo)
- e) Evaluación del proceso

DETECCION DE NECESIDADES. Las necesidades de capacitación son temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo considerándolo como colaborador en una organización.

Las necesidades son la diferencia entre el desempeño actual del personal en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización; son carencia de conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño del puesto (Siliceo, 1982).

REDACCION DE OBJETIVOS. De los objetivos del proceso de capacitación depende el resultado que se pretende obtener.

Se puede hablar de dos tipos de objetivos:

1) De enseñanza. Son redactados en términos de los que se pretende obtener al implementar cierto programa. Estos se encuentran determinados de acuerdo a los objetivos de la empresa para la cual se estructuran el plan y programas de capacitación.

2) De aprendizaje. Redactados en términos de lo que se espera que realicen los participantes al finalizar un curso.

ELABORACION DE PLAN Y PROGRAMAS. Deben formularse las siguientes preguntas: ¿A quién debe instruirse?: ¿En qué debe instruirsele?: ¿Cómo debe hacerse?. Así, un programa de instrucción bien organizado tiende a fomentar la productividad de la empresa encaminando al personal sistemáticamente hacia el desarrollo de su capacidad.

La ejecución de un programa implica un proceso de enseñanza-aprendizaje por lo que es importante que el instructor planee dicho proceso contemplando elementos facilitadores de éste.

EVALUACION EN EL PROCESO DE CAPACITACION. A través de ella, se puede determinar el grado de efectividad de cualquier programa de capacitación (Aguilar Y Frias, 1989).

Ahora bien, cabe mencionar que la capacitación no siempre ha tenido el mismo impacto y auge en México, pues aunque este país ya había contemplado la práctica de ésta como un beneficio empresarial, no es sino hasta la nueva Revolución Científica, que surge en la década de los

setenta, que nuevos países, incluyendo a México, disputan una efectiva participación en el mercado mundial, junto a los países tradicionalmente industrializados. Así pues, las innovaciones tecnológicas y el impulso al control de calidad, constituyen un nuevo enfoque de las relaciones comerciales. Por eso para México, la modernización es inevitable ya que implica la posibilidad de competir con otros mercados para estar a la vanguardia de la transformación mundial (Pinto,1992).

De esta manera, el aumento de productividad y la mejora de calidad, forman parte de elementos para garantizar la supervivencia en los mercados mundiales (Hansen Y Ghare,1990).

Los parámetros que se consideran para que una empresa tenga permanencia en el mercado son:

- Calidad de cero error, es decir, que los productos y servicios deben estar libres de fallas
- Entrega oportuna del producto, ya que no se admitirán retrasos
- Precio competitivo a nivel internacional

Para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos, previniendo así errores y obteniendo la colaboración de sus miembros para

hacer todo correctamente desde la primera vez y cumplir así con lo estipulado.

El logro de estos propósitos, como ya se mencionó, depende de la conjugación de todos los recursos de la organización, pero fundamentalmente del recurso humano que aporta sus esfuerzos y conocimientos además de una actitud sensible hacia la calidad (Pinto,1992).

Al respecto de los puntos que hay que cubrir para alcanzar la calidad, se destacan dos factores de capacitación:

1) Las organizaciones deben dar las bases para que sus empleados tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse a sus tareas diarias.

2) La capacitación es la mejor forma para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

Los fines básicos de la capacitación, según Siliceo (1982) son:

a) Promover el desarrollo integral del personal y de la empresa

b) Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto

Hasta este momento, se ha planteado la relación que existe entre los recursos humanos, la capacitación y la calidad como factores que permiten el cumplimiento de los objetivos de una organización. También se ha resaltado que

los trabajadores representan los recursos humanos y que es preciso permitir su desarrollo y no simplemente usarlos. Sin embargo, para lograr que esto sea llevado a cabo, existe el apoyo de un profesionista, el psicólogo. El psicólogo inmerso en el área laboral, crea circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos (Rivera,1991); éste posee elementos teóricos y metodológicos para afrontar situaciones conductuales pudiendo así estar en el campo de trabajo. Las funciones básicas del psicólogo en el área de capacitación son (Ferrer,1961):

- Detectar necesidades de la empresa
- Redactar objetivos para cubrir necesidades
- Identificar y cuantificar las fuentes de apoyo para los programas
- Escoger alternativas mediante análisis
- Probar las alternativas seleccionadas

El psicólogo le proporcionará al trabajador el entrenamiento adecuado para que el individuo realice su trabajo de una manera eficiente.

Específicamente, la función del psicólogo como instructor es:

- Identificar las necesidades de capacitación y adiestramiento
- Analizar las necesidades identificadas

-Analizar el programa instruccional elaborado a partir de dichas necesidades

-Planear las actividades para instrucción (está inmerso en este punto la estructuración de objetivos, contenidos, evaluación y plan de sesión).

Conducir el proceso de instrucción a través de la aplicación y desarrollo de (S.T.P.S.,1991):

-Actividades mediante técnicas de instrucción y técnicas grupales

-Recursos didácticos

-Proceso de evaluación

Finalmente y relacionado con lo anteriormente planteado, cabe resaltar que debe considerarse que México es un país que se encuentra en desarrollo y que el proceso de capacitación constituye un hecho significativo para la vida actual del país, pues es una de las actividades indispensables para favorecer el desarrollo socioeconómico y más específicamente se considera un proceso que permite la mano de obra calificada al mismo tiempo que intenta fortalecer el empleo, la producción y el bienestar social; es un proceso que permite la calidad.

Por todo lo que implican los aspectos antes mencionados, el objetivo de este trabajo, es exponer el papel de la capacitación y del psicólogo en el establecimiento de la calidad en los recursos humanos.

CAPÍTULO I

LA CAPACITACION, ¿UNA INVERSION?

A. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Hasta hace pocos años se consideraba que el desarrollo económico podía existir sencillamente llevando bienes de capital a un país. Sin embargo, esto no es así, pues se requiere aprovechar los recursos naturales y conocer la tecnología suficiente para que los bienes de capital, es decir, maquinaria, instalaciones, etcétera, puedan ser puestos a trabajar de manera eficiente. Se considera que el proceso de capacitación constituye un hecho significativo para la vida actual del país, ya que es una de las actividades indispensables para favorecer el desarrollo socioeconómico de México, además de ser un proceso que permite la existencia de mano de obra calificada, a la par que intenta fortalecer el empleo, la producción y el bienestar social (Arias, 1987).

La capacitación surge en nuestro país mediante el entrenamiento en oficios y tuvo cabida en sociedades muy antiguas, existiendo referencias formales de su desempeño que datan de la época de la colonia. Dicho entrenamiento se basaba en el binomio maestro-aprendiz. El primero se

consideraba una persona conocedora y hábil en las actividades de algún oficio y por consiguiente con elementos suficientes para conducir el aprendizaje del individuo en dicha labor (Siliceo,1982).

Respecto a la instrucción, se observa que ésta, exige una habilidad y conocimientos especiales, cualidades que no tienen todos los elementos involucrados en la producción y es por ello, que debe existir un especialista en entrenamiento que imparta habilidades y conocimientos de la tarea que se va a instruir.

La función de instruir fue actividad originalmente del "maestro", posteriormente del supervisor, del supervisor-instructor y finalmente del instructor. Esto por supuesto en un intento por perfeccionar la producción en las industrias (Ramírez,1984).

Por lo anterior, se considera a la capacitación un factor importante tanto para un país como para una organización; por un lado, permite el mejor aprovechamiento de todos los recursos materiales y técnicos; por otro, esa mayor educación puede significar calidad de vida debido al conocimiento de las condiciones higiénicas y de factores que incrementan la salud, así como por un mejor ingreso que permite igualmente un mayor consumo.

Hasta ahora se ha considerado la importancia de la capacitación como una herramienta para favorecer al

desarrollo. Sin embargo, hace falta mencionar que recientemente se ha contemplado dicha herramienta como una inversión en los seres humanos, es decir, en la formación de capital humano (Arias,1987).

Cabe resaltar que la capacitación rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y toma en cuenta que éste responde de acuerdo a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en el que se desenvuelve (Pinto,1992). De esta manera, se gafa el desempeño del hombre en el área laboral y se le hace participe de la vida productiva en la sociedad (S.T.P.S.,1991).

La capacitación es aprendizaje y afecta tres esferas que conforman al individuo:

1)COGNOSCITIVO. Que se refiere a la adquisición de conocimientos, ideas y conceptos.

2)PSICOMOTRIZ. Es la adquisición de habilidades físicas o destrezas.

3)AFECTIVA. Consiste en la adquisición de actitudes que tienen relación con sentimientos, intereses e ideales.

Ahora bien, existen tres procesos que se conjugan para integrar un proceso amplio en el que se cubren las tres esferas (Pinto, 1992):

1)CAPACITACION. En el ámbito de trabajo se orientan hacia la transmisión de los conocimientos que requiere un trabajador para ~~saber~~ cómo hacer (cognoscitivo).

2)ADIESTRAMIENTO. Se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder hacer (psicomotriz).

3)MOTIVACION. Concepto asociado para el ~~querer~~ hacer (afectivo).

Concretamente a la capacitación se le reconoce como un medio de acceso a los conocimientos, habilidades y actitudes que permiten al trabajador un mejor aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su disposición.

La capacitación es una tarea que involucra a todos los sujetos y organizaciones que intervienen en la actividad económica y social, siendo así, una responsabilidad colectiva (S.T.P.S.,1990-1994).

La capacitación significa aumento o mejoramiento de la cantidad de producción; calidad de la producción; control de calidad; utilidades; ventas; ahorro en mantenimiento de equipo; métodos de trabajo; calidad de la dirección de supervisión; calificación del personal; grupo de ejecutivos potenciales; etcétera (Alvarez,1990).

Sin embargo, quizás por cuestión de interés para una organización haga falta traducir lo anterior en términos de beneficios directos e indirectos, de corto y largo plazo de

la capacitación, justificando de esta manera su permanencia y la autorización de sus respectivos presupuestos. Lo anterior puede incitar al desarrollo de los recursos humanos mediante la capacitación considerando su rentabilidad; esto es, la recuperación de capital invertido y la superación del monto de la inversión. La capacitación debe estar planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada según el rumbo marcado por los objetivos que se diseñan para cada caso en particular (Archila,1992). La planeación es un elemento fundamental para un desarrollo adecuado de la capacitación evitando de esta manera la formación azarosa de los trabajadores.

Dentro de la planeación se considera un proceso en el que se incluyen elementos de manera sistemática. Estos elementos son: Análisis situacional de la empresa, diagnóstico de necesidades de capacitación, elaboración de programas, ejecución y evaluación. Dicho proceso constituye una secuencia en la cual se planea, organiza, dirige y controla la capacitación, siendo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.), la etapa sustantiva de la que se deriva la información necesaria para continuar el proceso y retroalimentarlo (S.T.P.S.,1991).

B. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES COMO PUNTO BASE PARA CAPACITAR

Las necesidades son la base para la elaboración de los programas de capacitación (Arias,1987). Son temas, conocimientos, habilidades o actitudes que deben ser adquiridos, aprendidos, desarrollados o modificados para obtener la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo como colaborador en una organización.

Las necesidades son la diferencia entre el desempeño actual del personal en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras conforme a los objetivos de la organización. Las necesidades son un obstáculo para que un individuo se desenvuelva eficazmente en su puesto (Siliceo,1982).

Las fuentes para determinar las necesidades de capacitación pueden ser las siguientes:

INDICES DE EFICACIA DE LA ORGANIZACION. Generalmente se expresan en términos de contabilidad de costos. Regularmente se incluyen los siguientes factores:

a)Costos de trabajo requeridos para la producción de bienes y servicios.

b)Costos de los materiales necesarios para poder producirlos

c)Calidad de los bienes y servicios

d)Utilización de maquinaria y equipo

e) Costos de distribución

f) Cantidad y costos de los desperdicios

ANALISIS DE LAS OPERACIONES. A fin de poder entrenar o perfeccionar al personal, es necesario conocer el trabajo que va a enseñarse y para ello establecer qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, qué habilidades físicas y mentales se requieren para su ejecución, etcétera. Así pues, se desglosa cada actividad del puesto para determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

ANALISIS HUMANO. Se realiza tomando dos elementos:

1) Investigación de recursos humanos. Lo que indica con qué potencial cuenta la empresa en el momento actual y cómo va a proyectarse en el futuro.

2) Moral de trabajo en la organización. Los lineamientos de una organización están en función de las actitudes de sus miembros, si los empleados perciben los sistemas, procedimientos y objetivos de la empresa como un medio para satisfacer sus propias necesidades, la moral que se percibe, es de cooperación y de confianza mutuas. Aunque también, se puede decir que las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos de su trabajo y hacia la organización son producto de su experiencia (Arias, 1987).

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación son las siguientes:

- 1)Entrevista individual
- 2)Entrevista de grupo
- 3)Aplicación de cuestionarios
- 4)Aplicación de evaluaciones
- 5)Inventario de recursos humanos
- 6)Datos estadísticos
- 7)Comités
- 8)Informes y opiniones de consultores externos

A continuación se muestran algunos beneficios del D.N.C.:

- Análisis y localización de necesidades educativas
- Diagnóstico del clima organizacional, evaluación de la moral del personal
- Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización
- Información para la programación de actividades del departamento de capacitación
- Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación
- Definición de recursos humanos necesarios como:
 - *Eventos a realizar
 - *Cuerpo de instructores

*Materiales didácticos necesarios

*Metodología a emplear

*Recursos físicos

*Auxiliares didácticos necesarios

Una vez que se han detectado las necesidades de la empresa, se pueden discutir y señalar los objetivos que se deben lograr para satisfacer dichas necesidades.

Las metas que a largo y mediano plazo se deben perseguir son: 1) Desarrollar un comportamiento individual. El grado de compromiso e integridad que adquiere la persona respecto a su puesto a través de un programa permanente de formación; 2) Desarrollar una integridad de equipo. Es decir, un comportamiento de grupo, entendiendo como tal a la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la empresa. Dicha madurez sólo se puede lograr por medio de la acción coordinada de la función asesora y la línea en funciones de capacitación (Siliceo, 1982).

Por último cabe resaltar que una vez que se ha realizado un D.N.C., es necesario estipular las acciones de capacitación (soluciones). De esta manera, la efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la

organización. El D.N.C., no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que a un trabajador le hace falta desempeñar eficientemente en un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores (Pinto, 1992)

En resumen, las empresas han capacitado por diversas razones: Por obligación legal, por estar a la moda, por impacto curricular, por mantener a la gente ocupada, por ejercer un presupuesto, por premio o castigo. Es tiempo de hacerlo con la plena convicción de que capacitar es una inversión y no un gasto y que tanto el trabajador como el empresario obtienen beneficios de ella.

CAPÍTULO II

CALIDAD COMO UN ENFOQUE DE CAMBIO

A. CONTEXTUALIZACION DE LA CALIDAD EN MEXICO

En el siglo XIX, los cambios principales en control de calidad, fueron dirigidos a la fabricación. El concepto de control de calidad, toma fuerza en los setentas donde un número reducido de trabajadores tenía la responsabilidad de la manufactura completa del producto y cada uno controlaba totalmente la calidad de su trabajo.

A principios de 1900, surge el capataz de control de calidad, muchos trabajadores agrupados desempeñaban tareas similares en las que podían ser supervisados por un capataz, quien asumía la responsabilidad por la calidad del trabajo.

Durante la primera guerra mundial los sistemas de fabricación se hacen más complicados, implicando el control de un número considerable de trabajadores por parte de los capataces de producción. Como resultado, aparecen los primeros inspectores de tiempo completo, surgiendo el control de calidad por inspección.

No obstante los cambios existentes en el trabajo de control de calidad, éste permaneció restringido a las áreas de producción.

El trabajo que se realizaba, era básicamente la inspección en el taller, lo cual nunca pudo abarcar problemas de calidad grandes.

Esta necesidad lleva al control total de la calidad. Cuando las empresas empezaron a desarrollar una estructura operativa y de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficientemente efectiva como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos del control de calidad, pudieron obtener resultados genuinos en mejor calidad y costos menores. Este marco de calidad total, hizo posible el revisar las decisiones regularmente; el analizar resultados en el proceso y tomar la acción de control en la fuente de manufactura o de provisión y finalmente, el detener la producción cuando fuera necesario (Feigenbaum, 1986).

Con la nueva revolución científica, que se originó en la década de los setentas, nuevos países disputan una efectiva participación en el mercado mundial, junto a los países tradicionalmente industrializados. En la década de los ochentas, es cuando México resiente los efectos de una economía con altos niveles de proteccionismo en su mercado y de un creciente fenómeno inflacionario, que decide demandar la racionalización y optimización de recursos. Se requiere, hacer frente a la deuda externa y modernizar la estructura comercial interna y externa, rompiendo con el esquema

proteccionista de una economía que no resulta funcional (Ballesteros, 1993). Cabe entonces la posibilidad de competir con otros mercados para estar a la vanguardia de la transformación mundial.

Esta nueva necesidad de México, requiere de generar cambios profundos en la organización de los procesos productivos para responder a los nuevos parámetros de competitividad que imperan en el mercado internacional (Pinto, 1992). Así, el aumento de productividad y el establecimiento de la calidad, son elementos para garantizar la supervivencia en los mercados mundiales (Hansen y Ghare, 1990).

No obstante la importancia que representa la implementación de la calidad en México, para algunas empresas la calidad es un término de "moda" y por tanto pasajero, mientras que para otras es un concepto que viene a derrumbar todo el trabajo de años (Carbajal, 1992).

B. ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN CALIDAD

La calidad es un valor que genera actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo. Es una manera de ser y de pensar. Es un nuevo estilo de vida (Garibaldi, 1993). La conceptualización de calidad difiere según el marco teórico al que se esté haciendo referencia. Sin embargo, existen lineamientos esenciales que habría que

considerar para establecer la calidad (S.T.P.S.,1993). Estos son:

- Hay que prevenir
- Reducir desperdicios
- El proceso es a largo plazo
- Medir los resultados
- Dar reconocimiento
- Se requiere del trabajo en equipo
- Participación e involucramiento de todo el personal
- Precisa de un fuerte y profundo compromiso de la alta dirección
- Instituir programas de entrenamiento y capacitación
- Evitar retrabajos y reprocesos

Lo anterior, no es propiamente una definición pero, son elementos en los que coinciden Deming, Crosby, Jurán, Feigenbaum, Ishikawa, Conway, Fukuda (filósofos y practicantes de la calidad), para establecer la calidad.

Cabe resaltar que el movimiento de calidad se caracteriza por su orientación hacia el mercado, ya que pretende traducir en satisfactores específicos las demandas, necesidades y preferencias de los consumidores para mejorar la posición competitiva de las empresas y contar con una base sólida para su expansión y crecimiento (S.T.P.S.,1990-1994).

Además el proceso de calidad indica cambios, brinda apoyo para decidir qué hacer, qué dejar de hacer y a qué dar prioridad (Larios, 1989).

La implementación de la calidad ha logrado reducciones importantes en los costos de calidad; las gerencias de las compañías han sido capaces de manejar la fuerza y confianza en la calidad de sus productos y servicios, lo que les permite adelantarse en el volumen del mercado y expansión de mezcla de productos con una gran aceptación de parte del cliente y obteniendo estabilidad en utilidades y crecimiento (Feigenbaum, 1986).

Hoy día, los programas y vidas cotidianas dependen de la ejecución y operación satisfactoria de productos y servicios. Esta situación o "redundancia cero", en términos técnicos es algo nuevo para la sociedad y por tanto ha aumentado en gran medida la demanda del cliente por mayor durabilidad y confiabilidad en productos y servicios.

De esta manera, mientras los compradores de hoy continúan comprando con gran atención en el precio, ahora también ponen énfasis en la calidad - la calidad y el precio es lo que se vende hoy - (Feigenbaum, 1986).

Para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos, previniendo así errores y obteniendo la colaboración de sus miembros para

hacer todo correctamente desde la primera vez y poder cumplir con los siguientes propósitos (Pinto,1992):

- Mantener la calidad
- Entregar a tiempo el producto
- Reducir los desperdicios de tiempo, esfuerzos y

materia

prima para disminuir así, el costo de producción

El logro de estos propósitos, depende de la conjugación de todos los recursos de la empresa, pero sobretodo del recurso humano que aporta sus esfuerzos y conocimientos y tiene una actitud sensible hacia la calidad.

Los beneficios dirigidos a la satisfacción del cliente que pueden ser esperados a partir de un programa de calidad son (Feigenbaum,1986):

- Mejora en calidad del producto
- Mejora diseño del producto
- Mejora en el flujo del producto
- Mejora en la moral de los empleados y la conciencia

de

calidad

- Mejora en el servicio al producto
- Mejora en la aceptación del mercado

Además existen beneficios económicos resultantes de lo anterior.

- Reducción en costos operativos

- Reducción en pérdidas operativas
- Reducción en costos de servicio en el campo
- Reducción de peligro en factibilidad

Beneficios de la calidad (Garibaldi, 1993):

- Una lealtad del cliente más fuerte
- La posibilidad de hacer más negocios
- Menor vulnerabilidad ante una guerra de precios
- Habilidad para fijar un precio relativo más alto sin afectar la penetración del mercado
- Costos del mercado inferiores
- Mayor participación en el mercado

Es el listado anterior, indispensable para que los empresarios se convenzan de que la calidad no implica un gasto sino una inversión redituable (S.T.P.S., 1990-1994). Puede ser que éstos, no estén en contra de la calidad. Es sólo que la cantidad tiene prioridad.

Para que la implementación del proceso de calidad comience a brindar cualquier tipo de beneficio, se deben considerar varios elementos (Harrington, 1988):

1) El compromiso a largo plazo por parte de la dirección de que el proceso de mejoramiento se convierta en parte del sistema de administración.

2) El convencimiento de que sí hay forma de mejorar

3) Convencimiento de que es mejor prevenir los problemas

que tratar de remediarlos

4) Enfoque administrativo, liderazgo y participación

5) Estándar de desempeño de cero error

6) Participación de todos los empleados, tanto en grupo como en forma personal

7) Convencimiento de que los proveedores pueden cooperar

con nosotros si comprenden nuestras necesidades

8) El reconocimiento a los éxitos

Sin embargo, no hay que olvidar que también se requiere de facultades tales como el querer, poder y hacer para cumplir con lo anterior:

- La primera facultad que debe desarrollarse es el querer (voluntad) que lleva a la motivación.

La motivación puede encontrarse en: Los deseos monetarios; satisfacción de un trabajo bien hecho, reconocimiento por la cooperación con otros y gozo de superación personal, etc.

- La segunda facultad es la inteligencia (poder) y va ligada a conocimientos y recursos.

- El actuar que va relacionado con el poder y el querer. Cualquier persona que esté relacionada con la calidad es líder (Larios, 1989).

Las facultades mencionadas nos marcan claramente que la calidad no sólo se relaciona con el proceso técnico de la producción sino básicamente con el trabajo de las personas. Es el trabajo humano el que modela y da significado y contenido a la calidad (S.T.P.S.,1990-1994). Son los conocimientos relativos a los procesos y equipos; su dominio intelectual del medio y de la forma en que se realiza el trabajo; su capacidad de análisis y su creatividad lo que finalmente concluye en productos y servicios de calidad.

Las condiciones en que se realiza el trabajo y las condiciones de vida del trabajador influyen de manera directa en su potencial productivo. Así, no bastaría una buena remuneración si falta previsión de riesgos y se trabaja en lugares insalubres; tampoco es suficiente mejorar las condiciones si no se consideran y reconocen los valores asociados a su participación, iniciativa, capacidad y motivación.

Debe comenzarse pues, por que el empleado conozca su trabajo y lo pueda desempeñar correctamente, para ello, debe proporcionársele lo siguiente (Harrington,1988):

- 1)Descripción detallada de las actividades de su puesto
- 2)Mediciones pertinentes
- 3)Herramientas que permitan desempeñar las labores del puesto sin errores

4) Capacitación sobre el puesto y comprensión de su importancia

5) Retroalimentación por parte del cliente sobre lo adecuado del trabajo, y

6) Tiempo para realizar correctamente el trabajo

C. EL VINCULO DE CAPACITACION Y CALIDAD

El inciso número cuatro nos da pie para continuar con nuestro capítulo. En el capítulo número uno, se mencionó cuál era la función y la importancia de la capacitación sólo que en este momento resulta importante relacionarla con la calidad.

Al respecto de los puntos que hay que cubrir para alcanzar la calidad, se destacan dos factores de capacitación:

1) Las organizaciones deben dar las bases para que sus empleados tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse a sus tareas diarias

2) La capacitación es la mejor forma para alcanzar altos niveles de motivación y productividad

Los fines básicos de la capacitación son:

a) Promover el desarrollo integral del personal y de la empresa

b) Lograr un conocimiento técnico especializado necesario

para el desarrollo eficaz del puesto

La capacitación es el medio que permite el desarrollo y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona (Siliceo,1982).

La capacitación debe enfocarse hoy día a:

- . Reforzar la cultura organizacional
- . Obtener mayores beneficios
- . Visualizar potencialidades
- . Detectar fuerzas y habilidades que contribuyan al desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes (Cabrera,1993)

La capacitación puede lograr cambios significativos, haciendo sentir al trabajador parte de la organización y trascender más allá en aspectos de carácter personal y de la propia calidad de vida. Un trabajador satisfecho será una persona más sensible, con una decisión bien consolidada y un firme deseo de participar en el cambio (Felgueres,1993).

CAPÍTULO III

EL RECURSO HUMANO, UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

A. LAS NECESIDADES DEL RECURSO HUMANO

En el capítulo dos, se mencionó cómo el elemento humano cubre cada una de las necesidades de la empresa. Esto es, la capacidad individual, influye de manera considerable en el éxito o fracaso de una empresa puesto que la suma de capacidades tanto naturales como adquiridas, determina la naturaleza y calidad de toda actividad (Oficina Internacional del Trabajo, 1987). Los recursos humanos deben presentar ciertas facultades con el fin de implementar el proceso de calidad. Dichas facultades son: El poder, que se encuentra relacionado con conocimientos y recursos. La forma de adquirirlo es mediante la capacitación; el querer, que tiene que ver con la voluntad para realizar algo y; el hacer que tiene relación con los puntos anteriores.

En el presente capítulo, se hablará de la facultad del querer, debido a que tiene completa relación con la perspectiva y trato que se le dé al recurso humano.

Hoy día, los individuos pasan gran parte de sus vidas en una organización desempeñando sus labores. Por lo tanto, es de gran importancia, que cuando se encuentren en la

organización estén lo más integrados posible, para que así puedan desempeñar una actividad de calidad y con un alto índice de productividad que beneficiará tanto a la organización como al trabajador (Lara,1992).

Para ello hay que considerar inicialmente que los individuos trabajan para cubrir sus necesidades. De tal manera, que un individuo tiene que buscar y elegir una organización que las satisfaga.

Maslow (1980), identifica cinco necesidades que el ser humano persigue satisfacer. Las necesidades las clasifica en dos: 1) Necesidades por deficiencia: Son aquéllas que permiten que el individuo sea sano y seguro; 2) Necesidades de crecimiento: Se relacionan con la ayuda al individuo para que se desarrolle y alcance su potencial.

Necesidades por deficiencia

1) Necesidad fisiológica. Alimento y abrigo. Los trabajadores dependen de su empresa para obtener recursos necesarios para satisfacer sus necesidades y la de las personas que dependen de ellas (Sueldos o salarios adecuados).

2) Necesidad de seguridad. Está relacionada con la satisfacción de la necesidad de mantenimiento físico. También existen otros factores más por ejemplo: La confianza

en sus superiores; la conservación de su empleo; la jubilación futura; la seguridad en cuanto a no tener accidentes en el trabajo; etcétera.

3) Necesidad de pertenencia. Esto implica la necesidad de relaciones interpersonales; de aceptación del compañero o la necesidad de recibir amistad o amor. El trabajador espera identificarse con otros trabajadores a base de intereses y metas comunes. Por tanto, deben establecerse condiciones para que cada trabajador vaya conociendo a sus compañeros. (Descansos, cursos, juntas, recreación, etcétera).

Necesidad de desarrollo

4) Necesidad de estima. Este es el deseo de recibir reconocimiento, la atención y el aprecio de su desempeño.

La forma de satisfacer esta necesidad podría ser: Elogio hacia el trabajo que se realiza; ascensos y aumento de sueldo; otorgar algún símbolo de reconocimiento por ejemplo, regalos, insignias o premios de la semana, mes y/o año al mejor empleado.

5) Necesidad de autorrealización. Es el deseo de cumplir una tarea a base de esfuerzos. Los individuos pueden llegar a sentir la necesidad de realizar algo que nadie había hecho (Creatividad, innovación) (Harris, 1980).

Cada una de las necesidades, posee diferente significado para cada trabajador, pues, esto depende de la historia individual de cada uno. Precisamente por ello, cada organización debe llevar a cabo un análisis profundo para determinar las necesidades existentes de su recurso humano y elaborar un programa para satisfacerlas.

Lo que se persigue, es estimular a cada individuo para que se desempeñe productivamente integrándolo de esta manera a un proceso de motivación. Al llevar a cabo un proceso de motivación, se orientan las actitudes del empleado hacia un sentido favorable de su trabajo, empresa y superiores (Dartnell Corporation, 1978).

Una actitud, es una predisposición a reaccionar de manera favorable o desfavorable hacia objetos o personas en el medio de un individuo. Una actitud, puede verse modificada por tres componentes:

1) Cognoscitivo. Se encuentra relacionado con creencias e ideas que un individuo tiene acerca de una persona u objeto.

2) Afectivo. Relativo a los sentimientos de un individuo hacia una persona u objeto.

3) Comportamiento. La intención de comportamiento que un individuo tiene respecto a una persona u objeto.

Los componentes cognoscitivo y de comportamiento se contemplan como antecedentes de la actitud y la actitud se toma como una respuesta afectiva (Daft y Steers, 1992).

Existen cinco aspectos de trabajo en los que un empleado recibe respuestas afectivas:

1) El trabajo en sí. Las actividades realizadas resultan de interés para el empleado, ya sea porque ofrecen oportunidades para aprender o para aceptar responsabilidades.

2) Pago. La cantidad recibida puede satisfacer su necesidad de alimento y de techo.

3) Oportunidad de ascenso. Para mejorar su nivel dentro de la empresa.

4) Supervisión. La muestra de consideración por parte de un supervisor hacia los empleados y el interés que demuestre a ellos.

5) Compañeros de trabajo. La amistad y/o compañeros competentes además de su apoyo.

B. SATISFACCION EN EL TRABAJO

Los aspectos de trabajo antes mencionados, tienen estrecha relación con las cinco necesidades que se presentaron, lo cual significa que la satisfacción de las necesidades, influye en el comportamiento de los empleados y por lo tanto, en el estado de una organización. Lo anterior, conlleva a la importancia que tiene la satisfacción en el trabajo del recurso humano (Roche y Mackinnon, 1976).

Si se hiciera un listado de los elementos que pudieran generar la satisfacción en el trabajo quedaría de la siguiente manera:

- * Reconocimiento personal
- * Ambiente de compañerismo
- * Salario justo
- * Sentido de pertenencia
- * Oportunidad para demostrar la capacidad personal
- * Interés y orgullo por el trabajo que se realiza
- * Seguridad en el trabajo
- * Prestaciones
- * Buenas relaciones con los superiores

* Actividades que conlleven a un aprendizaje continuo y

Cuando existe personal satisfecho, aunque el sistema implantado en la empresa no sea adecuado en su totalidad, los resultados pueden ser aceptables, pues ésta influye en el sentir con respecto a la organización en donde laboran; en cómo realizan su trabajo; en sus niveles de esfuerzo y compromiso y sus contribuciones al logro de las metas dentro de su ambiente de trabajo (Cornejo y Rosado, 1987).

Los elementos generadores de la satisfacción en el trabajo, también traen consigo un ambiente o clima organizacional. Este, viene siendo un factor influyente en la conducta de sus miembros. La gerencia por lo tanto, debe esforzarse para crear el tipo de clima que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo satisfaga las necesidades de su personal.

Se recomienda implementar un clima sin preocupaciones. Esto se puede lograr satisfaciendo las necesidades de cada uno de los recursos humanos de tal manera, que entonces éstos puedan dedicarse exclusivamente a su cliente.

Las relaciones dentro y entre los grupos también contribuyen al clima organizacional. Mediante el conocimiento de las características comunes a los grupos, los supervisores deben estar en mejor posición para poder crear el tipo de clima a su nivel organizacional.

La naturaleza y disposición del trabajo, como las condiciones que afectan la salud y la seguridad del empleado influyen también en el clima (Sherman y Shruden, 1971).

Otro de los factores que hay que considerar es que pese a que

el personal sea eficiente, si no es capacitado constantemente, no se le mantiene al día y no se le crean nuevas expectativas de superación, provoca bajos resultados. La organización debe ser flexible para adecuarse a los cambios que demanda el mercado sin que ello lleve a exageraciones o desviaciones por seguir ciertas tendencias (Odiorne, 1990)

La capacitación persigue establecer el involucramiento del personal con su organización para que se genere un índice más alto de producción y el empleado se encuentre más satisfecho con el clima en su empresa (Lara, 1992).

Para dar mejor servicio al cliente se debe dar antes prioridad al personal, se trata pues de un elemento frecuentemente olvidado (Rosenbluth y McFerrin, 1992).

La calidad de una empresa depende de la calidad de su gente. Cuando se centra la atención en el siguiente nivel jerárquico:

Personal, servicio y ganancias. La empresa se centra en su personal. El personal en el cliente y las ganancias son el resultado final.

El enfoque humanista dentro de una organización, produce los resultados financieros que persigue esta porque la gente trabaja mejor cuando quiere trabajar.

La suma del crecimiento de sus empleados significa el crecimiento de la empresa. Así, las organizaciones que dan capacitación a sus empleados están invirtiendo en el futuro.

La capacitación debe orientarse en su mayoría a una filosofía y una actitud.

Es esencial brindar seguridad para que la gente no le tema al cambio.

La actitud incluye varios elementos. Pero si una persona se preocupa o se esfuerza por superarse y se ve frustrada o desalentada, su actitud puede ser reprimida. Sin embargo, una buena actitud se refuerza en un ambiente adecuado.

Debe existir un proceso de calidad para que una empresa se desarrolle óptimamente.

La calidad debe lograrse a partir del recurso humano para que todos los productos, procesos y servicios cuesten menos (Rosenbluth y McFerrin, 1992).

Finalmente hay que recordar que la capacitación de calidad requiere compromiso, tiempo y dinero, obteniendo un gran beneficio. Y que sólo cuando la gente sabe lo que

significa ser prioridad para otros, podrá compartir ese sentir a los demás (Rosenbluth y McFerrin, 1992).

La aportación que en beneficio de la calidad y cantidad hace el trabajador está en función de la adquisición de mayor destreza, conocimientos y motivación.

El mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales, la calidad del personal, las prestaciones sociales y económicas, los programas de cultura, deporte y recreación, las promociones de puestos y la capacitación son algunas alternativas para el crecimiento de una organización y su personal (SIDERMEX, 1989).

CAPÍTULO IV

EL PSICOLOGO COMO CATALIZADOR DEL POTENCIAL HUMANO

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento del ser humano. El comportamiento es una estructura compleja de respuestas que se da en función de hechos históricos y presentes; de la cultura; política y economía; y en general de aquéllo que rodea al ser humano (Harrsch, 1993)

A. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA

La psicología organizacional, es la aplicación de los principios psicológicos a los problemas que se presentan en los seres humanos en un contexto laboral (Archila y Quintero, 1992). Se encarga de aplicar métodos y principios de la psicología a las personas en su trabajo y en ese sentido se abarcan todos los aspectos de la vida del empleado en la organización (Lara, 1992).

El objetivo de la psicología organizacional, es estudiar el comportamiento humano en el trabajo con el fin de que se encuentre en coordinación con los objetivos de la organización y ambos satisfagan sus necesidades (Archila y Quintero, 1992).

Surge a raíz de la necesidad que se presenta mediante la aparición de la tecnología industrial. Los primeros estudios que realizaron los psicólogos en la industria fueron en los

años 30 y se centraban en la valoración de aptitudes de los trabajadores en las condiciones de iluminación de las naves; en el ritmo y secuencia del trabajo y en la valoración de la productividad.

Posterior a estos trabajos, comienzan a generarse cambios. Los problemas que surgían ya no se planteaban en términos meramente de condiciones físicas de trabajo, sino según a complejas situaciones de grupo en las que se mezclaban relaciones interpersonales, relaciones de grupo, actitudes, etcétera (Viteles, 1969)

El trabajo del psicólogo permite vislumbrar que la organización, genera ciertas actitudes en relación a la cantidad y calidad del trabajo que realiza un empleado. Es debido a este "descubrimiento", que el psicólogo comienza a analizar las características del recurso humano para poder así, asignar a cada uno el puesto que optimizara capacidades físicas y humanas además de aumentar la coordinación y el trabajo en equipo con el fin de garantizar eficiencia en todos los aspectos (Shein, 1982).

A partir de los planteamientos anteriores, comienza a establecerse un sentido más humano en el trabajo, esto es, se considera al individuo parte integral y participativa en la organización (Archila y Quintero, 1992).

B. PSICOLOGIA EN LA ORGANIZACION

De las funciones del psicólogo industrial se han contemplado las siguientes (Shein, 1982):

- 1)Selección de personal
- 2)Motivación humana
- 3)Evaluación de personal
- 4)Capacitación de personal

1)Selección de personal.

El psicólogo realiza evaluación de instrumentos de selección de personal que permiten definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo para determinar su ubicación dentro de la empresa. Tomando en cuenta el efecto de diferentes incentivos y del clima organizacional en las capacidades humanas. Además, lleva a cabo la entrevista para identificar algunos elementos que pueden ser útiles en dos aspectos. El primero, determinar las características del candidato y establecer si es un buen candidato o no y; segundo detectar cuál es su actitud respecto al trabajo y cuáles son sus necesidades (Rivera, 1991).

2)Motivación humana

El psicólogo estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la

habilidad humana; identifica, mide, explica y predice el comportamiento tanto individual como grupal y diseña estrategias de intervención de acuerdo a las necesidades.

3) Evaluación de personal

La evaluación es un proceso que realiza el psicólogo con la finalidad de contemplar hasta que punto se alcanzan los objetivos establecidos (Carapia y Ortíz, 1989). El psicólogo en capacitación identifica conductas de los empleados que pudieran restringir el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento. El psicólogo estudia las relaciones de los individuos que laboran en la organización; la actitud hacia el trabajo y las posibles áreas de conflicto entre los empleados y la empresa (Rivera, 1991).

4) Capacitación de personal

La capacitación del personal es una función asignada al psicólogo pues éste posee elementos teóricos y metodológicos que conllevan a un resultado satisfactorio de la organización.

Ferrer (citado en Aguilar y Frias, 1989) menciona algunas funciones del psicólogo en el área de capacitación:

1) Detecta necesidades

2) Redacta objetivos para cubrir necesidades

3) Identifica y cuantifica las fuentes de apoyo para los programas

4) Define factores limitantes para el desarrollo de una empresa

5) Elige alternativas de solución mediante un análisis

6) Prueba alternativas seleccionadas

8) Evalúa el desarrollo de la empresa

Rojas (1993), reduce el listado anterior a tres funciones:

1) Planear y programar: La planeación se lleva a cabo en base a necesidades detectadas. Esto es, debe aplicar la metodología de la detección de necesidades de capacitación. El psicólogo observa, investiga, maneja entrevistas y analiza algunas situaciones.

Los programas se establecen para producir un cambio conductual en las actitudes laborales.

2) Instruir: El psicólogo no sólo se encarga de ser instructor de temas en los que es especialista sino también, habilita como instructores a otros profesionistas dando elementos psicopedagógicos al personal especializado con la finalidad de que éstos puedan transmitir sus conocimientos al personal (Aguilar y Frias, 1989).

3) Evaluar: Se mencionó que la evaluación es un proceso y éste permite apoyar al proceso de enseñanza-aprendizaje. Cabe mencionar que se evalúa a todo aquél que se encuentre involucrado con la estrategia planteada.

De manera general, un psicólogo inmerso en el área laboral, intenta crear circunstancias adecuadas para la utilización del recurso humano en la organización.

El psicólogo se enfoca al análisis individual y el aumento en el nivel de productividad en la empresa, además de la conducta grupal (Rivera, 1991).

Desarrolla técnicas gerenciales y formas para evaluar objetivamente el progreso.

El psicólogo organizacional, puede llevar a cabo funciones de asesoría y capacitación en las industrias y empresas públicas y privadas (Harrsch, 1993). Además, puede incidir en cuestiones tales como motivación, involucramiento, capacitación y cambio de actitudes del personal hacia el trabajo.

A continuación se presenta una estrategia propuesta por Alvarez (1990) para obtener cambios de conducta en el trabajo:

*Identificar/ Clasificar conductas que interfieren en el buen desempeño del trabajo dentro de la organización

*Medir/ Medición de fuerza y frecuencia de los eventos relacionados con el desempeño

*Analizar/ Análisis funcional de la conducta que se ha identificado y medido

*Intervención/ Consta de cuatro subetapas:

a) Desarrollar. Qué se va a implementar y cómo se va a hacer (curso, seminario, etcétera)

b) Aplicación de estrategia. Realizarlo

c) Medición de los efectos de la estrategia. Evaluar la intervención después de aplicada.

c) Mantenimiento de conductas modificadas con la estrategia. Si se mantiene o no la conducta y cómo lograr el mantenimiento

*Evaluar/ Prueba real de la eficacia de las técnicas aplicadas (Alvarez, 1990).

Como se mencionó, esta es sólo una estrategia de trabajo del psicólogo. El psicólogo puede desarrollar otras más de acuerdo a las circunstancias que se presenten. Sin embargo, esas estrategias en la actualidad deben ir en función a la obtención de la calidad.

CAPÍTULO V

PLANTEAMIENTOS PARA LA OBTENCION DE LA CALIDAD

Nuestro país se está enfrentando a un creciente fenómeno inflacionario y por tal situación ha llegado la hora de modernizar la estructura comercial interna y externa para romper con el esquema proteccionista que ha prevalecido durante años. El fenómeno ha provocado que el ambiente que se genera en las empresas y el que existe en el país sea muy similar. Esto quiere decir que hay un ambiente de tensión y que todos los mexicanos debemos prepararnos para que los cambios puedan ser recibidos de la mejor manera.

Hoy día, se habla de la calidad para dar solución a los problemas que se presentan.

¿Cómo será posible que las empresas mexicanas satisfagan el requisito de la calidad?

El implantamiento de la calidad requiere de un departamento que se enfoque a este logro: Un departamento encaminado a acciones de capacitación y lo más importante, el compromiso de todos los miembros de una organización poniendo énfasis en los niveles jerárquicos más elevados porque son éstos los que proporcionan los medios necesarios para introducir el cambio.

Pero, ¿por qué se mencionó a la capacitación como una respuesta para la adquisición de la calidad? Porque la

capacitación conlleva al desarrollo de una organización y del recurso humano siempre y cuando se base en necesidades.

¿Cómo es posible que una organización se base en necesidades y qué beneficios concretos traería? Se habla de que uno de los aspectos que cubre la planeación, es la recuperación de capital invertido y la superación del monto de la inversión y otro de los aspectos que contempla la planeación, es la detección de necesidades de capacitación.

Habrá que tener presente que la detección de necesidades de capacitación (D.N.C.) arroja información de las habilidades, conocimientos y actitudes con las que cuenta el recurso humano; el clima organizacional que prevalece; información del costo-beneficio de los programas de capacitación. De esta manera, se trabajaría a partir de información verídica y no haciendo intentos de solución costosos.

Por otro lado, cabe mencionar cuáles son los fines básicos de la capacitación:

a) Promover el desarrollo integral del personal y de la empresa

b) Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desarrollo eficaz del puesto

La capacitación debe enfocarse a:

- Reforzar la cultura organizacional
- Identificar oportunidades y amenazas

- Obtener mayores beneficios
- Visualizar potencialidades
- Detectar fuerzas y debilidades que contribuyan al desarrollo de capacidades, habilidades y actitudes.

Los planteamientos anteriores, nos ubican en el desarrollo de tres facultades en el recurso humano de una organización:

- 1) Querer/ Relacionado con la satisfacción de necesidades
- 2) Poder/ Los conocimientos, habilidades y actitudes que posea el recurso
- 3) Actuar/ Relacionada con las dos anteriores

Así pues, es importante que se perciba a la calidad como producto del trabajo de las personas, pues es el trabajo humano el que modela y da significado y contenido a la calidad. Son los conocimientos relativos a los procesos y equipos; su dominio intelectual del medio y de la forma en que se realiza el trabajo; su capacidad de análisis y su creatividad, lo que concluye en productos o servicios de calidad.

Ahora bien, para que se genere el cambio. Esto es, para que se de la "bienvenida" a la calidad, se requiere de dos factores:

- 1) Cultura/ Adopción de costumbres enfocadas al cumplimiento de objetivos

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA.**

2) Aceptación del cambio/ Darse cuenta y aceptar que las modificaciones no siempre son negativas y se pueden encontrar mejores condiciones que las actuales

Es por lo anterior, que una organización debe plantearse ciertas metas para satisfacer sus propios objetivos:

1) Desarrollo de un comportamiento individual. Esto se refiere al grado de compromiso que se tiene respecto a su puesto.

2) Desarrollo de una integridad de equipo. Madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo.

¿Cómo se puede generar el cambio en el recurso humano, si cada uno de ellos posee características de comportamiento y necesidades diferentes?

Cuando se decidió comenzar a analizar la conducta humana en el trabajo, se hizo exclusivamente en torno a condiciones físicas de trabajo. Sin embargo, en la actualidad se cree conveniente hacerlo en base a las relaciones interpersonales, relaciones de grupo, actitudes, etc. que se presenten en el área laboral.

El psicólogo es el profesional que se ha encargado de realizar este tipo de análisis conductual del trabajador. Pues como se mencionó en el capítulo anterior, su objetivo principal, es estudiar el comportamiento humano. Tiene herramientas suficientes como para poder intervenir en el proceso que permite la selección adecuada del recurso humano

y una vez que se encuentra éste laborando, lo puede ir orientando hacia su desarrollo: Motivación, capacitación y evaluación de su desempeño.

El psicólogo debe prepararse para utilizar todos los conocimientos que tiene de acuerdo a los lineamientos para la obtención de la calidad.

Debe fungir como un agente de cambio, como un capacitador. Así, su función irá desde la elección adecuada del recurso humano; detección de necesidades de dicho recurso; el planteamiento de estrategias para satisfacer esas necesidades (hay que recordar que no todas las necesidades se satisfacen con capacitación); la integración y motivación; la transmisión de conocimientos para el logro del punto anterior; hasta la evaluación del desempeño del recurso humano.

El trabajo que realiza el psicólogo es permanente, pues siempre debe estar pendiente de que el recurso humano esté satisfecho, pues lo anterior también tiene que ver con la satisfacción de los objetivos de la organización incluyendo por supuesto el económico.

Estamos en el límite de tiempo para generar un cambio y ser competitivos en el mercado mundial. Basta con comenzar a hacer cambios para hacer de la calidad un hábito de vida.

Cuando sólo se da paso a la superación del recurso humano no se cubre con los requisitos de calidad ya que, es

necesario que se desarrollen de manera paralela la dirección, administración y su previsión en las empresas; que se destinen mayores recursos a la incorporación y adaptación de nuevas tecnologías y al desarrollo de una mayor capacidad de penetración y anticipación de las características de los mercados. Además es indispensable el convencimiento de los empresarios de que la calidad no implica un gasto sino una inversión redituable.

Para un trabajador, el que sus superiores sean consistentes con los objetivos de la empresa, representa una organización que sabe donde va y así aporta su mejor esfuerzo y habilidad para elaborar productos de calidad. Es necesario en primera instancia, crear una sensación de pertenencia y compromiso. Y esto se podría lograr con la implantación de los siguientes elementos:

- Capacitación permanente a todos los niveles
- Buenas condiciones del lugar del trabajo
- Motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores
- Remuneración
- Agradables relaciones laborales
- Modernización tecnológica, investigación y desarrollo

La organización debe enfrentar los cambios que se requieran flexiblemente, sin exageraciones. No sólo debe preocupar a las empresas el obtener los productos deseados

sino también contar con el personal, la administración y la dirección que el mantenerse a la vanguardia requiere.

Es esencial brindar seguridad para que la gente no le tema al cambio.

La capacitación dirigida a la obtención de calidad requiere compromiso, tiempo y dinero, obteniendo un gran beneficio.

Sólo cuando la gente sabe lo que significa ser prioridad para otros podrá compartir ese sentir a los demás.

REFERENCIAS

AGUILAR, L. y FRIAS, S. (1989). Guía para el psicólogo como instructor de capacitación y adiestramiento. Tesis de Licenciatura: México. ENEPI.

ALCANTAR, A. (1984). Programa de círculos de calidad. México: IEM, (Manual).

ALVAREZ, S. (1990). El psicólogo y la capacitación: Una alternativa de trabajo. Tesis de Licenciatura: México. ENEPI.

ARCHILA, A. y QUINTERO, M. (1992). Una metodología para la capacitación de sistemas dentro del ámbito empresarial. Reporte de Trabajo: México. ENEPI.

ARIAS, F. (1987). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

CALDERON, H. (1982). Manual para la administración del proceso de capacitación de personal. México: Limusa.

CARBAJAL, M. (1992). Calidad... Más que un simple concepto. SERVYTUR, CONCANACO. Vol.34 Núm.19 pág.13

CORNEJO, M. (1987). Excelencia directiva para lograr la productividad. México: Grad.

CROSBY, P. (1987). Calidad sin lágrimas: El arte de administrar sin problemas. México: Continental.

DAFT, R. y STEERS, R. (1992). Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México: Limusa.

DARTNELL CORPORATION (1978). El mundo actual del trabajo. México: Expansión.

DUNNETTE, M. y KIRCHNER, W. (1972). Psicología industrial. México: Trillas.

FEIGENBAUM, A. (1986). Control total de la calidad. México: Continental.

FELGUERES, C. (1993). La capacitación, herramienta fundamental para el cambio económico. CANACO. Vol.36 Num.84 Diciembre

FERRER, P. (1961). Tópicos del instructor. México: Continental

FLEISHMAN, E. y BASS, A. (1979). Estudios de psicología industrial y del personal. México: Trillas.

GARIBALDI, O. (1993). Reflexiones sobre la excelencia en el servicio y su importancia para la empresa mexicana. México: Sin publicar

GILMER, H. (1976). Tratado de psicología empresarial. Barcelona: Martínez Roca.

HANSEN, B. y GHARE, P. (1990). Control de calidad: Teoría y aplicaciones. Madrid: Díaz de Santos.

HARRINGTON, H. (1988). Cómo incrementar la calidad y productividad en su empresa. México: McGrawhill.

HARRIS, J. (1980). Administración de recursos. Conceptos de conducta interpersonal y casos. México: Limusa.

HARRSCH, C. (1993). El psicólogo ¿Qué hace? México: Alhambra.

HEWELL, W. (1979). Psicología industrial y organizacional. México: Manual Moderno.

JONG, S. y STORM, W. (1980). Las organizaciones del mañana: Desafíos y estrategias. México: Trillas.

KAST, F. y ROSENZWEIG, J. (1979). Administración en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

KOLB, D.; RUBIN, I. y MCINTYRE, J. (1974). Psicología de las organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Prentice-Hall.

LARA, O. (1992). Factores que influyen en la insatisfacción del trabajador y la repercusión de esta en el individuo y en la organización. Tesina: México. ENEPI.

LARIOS, J. (1989). Hacia un modelo de calidad. México: Iberoamericana.

MENDOZA, N. (1982). Manual para determinar las necesidades de capacitación. México: Trillas.

ODIORNE, G. (1990). El lado humano de la dirección. Madrid: Díaz de Santos.

PINTO, R. (1992). Proceso de capacitación. México: Diana.

RAMIREZ, J. (1984). La capacitación y adiestramiento de instructores: Un programa. Tesis de Licenciatura: México, ENEPI.

RIVERA, I. (1991). El papel del psicólogo en el ámbito laboral: El diseño de tareas como motivador. Tesis de Licenciatura: México, ENEPI.

ROCHE, W. y MACKINNON, N. (1976). La motivación del personal mediante el trabajo con significado. México: Expansión.

ROSENBLUTH, H y MCFERRIN, D. (1992). El cliente no es lo primero. Buenos Aires: Atlántida.

SHEIN, E. (1982). Psicología de las organizaciones. México: Prentice-Hall.

SHERMAN, CH y SHRUDEN, H. (1971). Administración de personal. México: Continental.

SIDERMEX (1989). Tópicos de Capacitación. Recursos humanos en la empresa. Año 1 Febrero.

SILICEO, A. (1982). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.

S.T.P.S. (1990-1994). Programa Nacional de Capacitación y Productividad. México: S.T.P.S.

S.T.P.S. (1991). Guía diagnóstico de necesidades de capacitación. México: S.T.P.S.

S.T.P.S. (1991). Guía didáctica para el instructor. México: S.T.P.S.

VITELES, M. (1969). Motivación y moral en la industria.

Barcelona: Hispano Europea