



18  
2ej

Universidad Nacional Autónoma  
de México

CAMPUS IZTACALA  
PSICOLOGIA

**El Papel del Psicólogo Dentro de la  
Filosofía de Calidad Continua.**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N :  
CABRERA ENRIQUEZ ROSA EDITH  
PADILLA DEL TORO ADELA

Aseor: LIC MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

IZTACALA EDO. DE MEXICO

1995

FALLA DE ORIGEN





## **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.

**\*\*\*A MI MADRE\*\*\***

POR TUS CUIDADOS, AMOR, ENTREGA Y CONSEJOS  
POR SER MI EJEMPLO Y GUIA EN LA VIDA  
POR ESTAR EN TODO MOMENTO A MI LADO  
POR HABERME LLEVADO HASTA DONDE ESTOY AHORA

"A TI DEDICO TODOS MIS LOGROS"

G R A C I A S

**\*\*\*A MI PADRE\*\*\***

"POR QUE SIN TU APOYO Y CARINO INCONDICIONAL ,  
NO LO HUBIESE PODIDO LOGRAR"

G R A C I A S

**\*\*\*A MIS HERMANITOS\*\*\***

"POR QUE ESTE TRABAJO SIGINFICA MI ENORME DESEO  
DE PODER SER UN DIGNO EJEMPLO PARA USTEDES"

\*CON TODO MI AMOR Y  
DEDICACION: ROSA EDITH CABRERA  
ENRIQUEZ\*

**\*\*\*A MIS PADRES\*\*\***

POR GUIARME A LO LARGO DE LA VIDA COMO HIJA Y COMO ESTUDIANTE  
POR APOYARME EN MIS DECISIONES Y DARME SU CONFIANZA  
POR NO PERDER LA FE EN MI E IMPULSARME A LOGRAR MIS METAS  
FUNDAMENTALMENTE GRACIAS POR DARME LA VIDA , SIN ESTO NO  
HUBIERA SIDO POSIBLE LA REALIZACION DE ESTE SUENO.

**\*\*\*A MIS HERMANOS\*\*\***

"MI MAS SINCERO AGRADECIMIENTO POR SER PARTE IMPORTANTE DE MI VIDA.  
POR SU APOYO, SU CARINO QUE MUY A SU MANERA ME LO HACEN SENTIR Y  
SOBRE TODO POR ESTAR SIEMPRE JUNTOS"

**\*\*\*A EDDY\*\*\***

"POR LLEGAR EN EL MOMENTO EXACTO Y COMPARTIR TAN  
GRATAS EXPERIENCIAS"

\*\*\*T E A M. O\*\*\*

**\*\*\*A EDITH\*\*\***

"POR TU AMISTAD Y TU APOYO"

**G R A C I A S**

CON TODO MI AMOR Y CARINO: ADELA  
PADILLA DEL TORO

## **LAS PALABRAS MAS IMPORTANTES EN LA CALIDAD TOTAL**

**\*LAS DIEZ PALABRAS MAS IMPORTANTES:**

**EL MAYOR COMPROMISO EN LA VIDA ES LA CALIDAD TOTAL**

**\*LAS NUEVE PALABRAS MAS IMPORTANTES:**

**NUESTRAS METAS PRINCIPALES SON LA CALIDAD Y EL SERVICIO**

**\*LAS OCHO PALABRAS MAS IMPORTANTES:**

**PARA NOSOTROS EL CLIENTE ESTA ANTES QUE TODO**

**\*LAS SIETE PALABRAS MAS IMPORTANTES:**

**LA CALIDAD SE GENERA EN CADA PERSONA**

**\*LAS SEIS PALABRAS MAS IMPORTANTES:**

**ESTAMOS ORGULLOSOS DE LO QUE HACEMOS**

**\*LAS CINCO PALABRAS MAS IMPORTANTES:**

**LA CALIDAD LA HACEMOS TODOS**

**\*LAS CUATRO PALABRAS MAS IMPORTANTES:**

**DEBEMOS PREVENIR , NO INSPECCIONAR**

**\*LAS TRES PALABRAS MAS IMPORTANTES:**

**MEJORAMOS CADA DIA**

**\*LAS DOS PALABRAS MAS IMPORTANTES:**

**EDUCACION PERMANENTE**

**\*LA PALABRA MAS IMPORTANTE:**

**R E S P O N S A B I L I D A D**

# INDICE

## INTRODUCCION

### CAPITULO I: HISTORIA DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.

### CAPITULO II: MODELOS EXPLICATIVOS

2.1 Definición de modelos.....	16
2.2 Modelos explicativos.....	16
2.3 Enfoque interno.....	18
2.4 Enfoque externo.....	18

### CAPITULO III: CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

3.1 Capacitación:	
3.1.1 Definiciones.....	23
3.1.2 La función de la capacitación.....	26
3.1.3 Proceso de capacitación.....	28
3.1.4 Importancia y beneficios de la capacitación..	32
3.1.5 La detección de necesidades de capacitación..	34
3.1.6 Aspectos legales de la capacitación en México.....	38
3.2 Productividad:	
3.2.1 Definiciones.....	39
3.2.2 Formas de evaluar la productividad.....	42
3.2.3 Factores que incrementan la productividad...	50
3.2.4 La productividad en México.....	53
3.3 Capacitación y productividad la base de la Calidad Continua:EL PAPEL DEL PSICOLOGO.....	55

**CAPITULO IV EL PAPEL DEL PSICOLOGO DENTRO DE LA FILOSOFIA DE CALIDAD  
CONTINUA**

4.1 Antecedentes históricos de la Calidad.....	57
4.2.1 Evolución de la calidad en México.....	61
4.2 Definiciones y conceptos relacionados con..... la Calidad.....	66
4.2.1 Concepto de Calidad.....	66
4.2.2 Calidad Total.....	67
4.2.3 Producto.....	68
4.2.4 Calidad de producto y calidad de servicio.....	69
4.2.5 Control de Calidad.....	72
4.3 Principales filosofías de calidad.....	75
4.3.1 Similitudes y diferencias entre las filosofías de: ISHIKAWA, CROSBY Y DEMING.....	78
4.4 El psicólogo en la evaluación para implantar Calidad Continua.....	82
4.5 El psicólogo como modificador de la conducta..... cognitiva para encaminar al personal hacia la Calidad. Continua.....	84
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>CITAS.....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>105</b>

## RESUMEN

El presente trabajo es una investigación de tipo teórico histórico de las diferentes teorías y explicaciones que se han realizado a través de los años acerca de la inserción de psicólogo en las organizaciones, desde los primeros indicios de la psicología en este ámbito hasta la actualidad.

El objetivo del trabajo estuvo centrado en: Analizar, describir y demostrar la importancia del papel del psicólogo dentro de la filosofía de Calidad Continua.

Los datos obtenidos permitieron corroborar la importancia del profesionista de la conducta humana dentro de la filosofía de Calidad Continua y su labor de la Conducta Cognitiva.



# INTRODUCCION

En los últimos años en nuestro país se ha experimentado una profunda transformación económica que se ha basado en forma preponderante en el cambio estructural y la reducción del papel del estado en la economía para permitirle un papel más protagónico al sector privado. En consecuencia, es determinante encontrar nuevos esquemas de administración que permitan a la empresa adaptarse a los cambios, mejorar su productividad y eficiencia, así como elevar el nivel de vida de quienes la integran.

Un sistema de administración alternativo es el que busca que la empresa modifique su clima organizacional e involucre más al trabajador en todos sus procesos, de tal manera que la disciplina combinada con una mayor participación del trabajador ayuden a la empresa a hacer frente a los cambios económicos y competitivos, de manera más eficiente y productiva.

Debido a la urgente necesidad de hacer más productiva a la empresa de hoy, surge el interés de crear nuevas alternativas de cambio; una de estas alternativas que ha mostrado dar resultados es la filosofía de calidad; la cual a través de los años ha sufrido transformaciones y ha involucrado a un mayor número de profesionistas para su perfeccionamiento. La parte medular de esta filosofía es el Recurso Humano: a través de este se trata de dirigir a la empresa hacia una filosofía que busca no solo la mejora de la

productividad de la empresa, sino una mejora en la calidad de vida del trabajador; busca un cambio en las cogniciones del individuo, reeducarlo con la idea de "hacer las cosas bien y a la primera", a crear el clima en donde el trabajador tenga las condiciones propicias para su desarrollo pleno; en donde se encuentre satisfecho y contento, a la vez que encuentre un lugar agradable y no de hastio. Para lograr todo esto, la filosofía de Calidad Continua se ve en la necesidad de llamar a su cometido, al profesionista indicado para reeducar al trabajador, para modificar sus cogniciones y para crear este ambiente ideal.

Dicho profesionista bien puede ser el psicólogo; quién durante su formación adquiere las habilidades y conocimientos para lograr este cambio. De ahí que el objetivo de la presente tesis sea: Analizar, describir y demostrar la importancia del papel del psicólogo dentro de la Filosofía de Calidad Continua.

Cumpliendo con este objetivo, se pretende abrir una brecha a nuevos trabajos de investigación sobre la misma línea.

Para lograr este objetivo se revisará dentro del primer capítulo la historia de la psicología organizacional, abarcando desde las características generales de las organizaciones, la importancia de estas para la comunidad, así como también la importancia del factor humano en las

mismas y por tanto la inserción del psicólogo en estas; hasta llegar en las organizaciones en México.

En el segundo capítulo se da un panorama general de dos modelos explicativos de la conducta organizacional que la psicología ofrece (el interno y el externo).

Posteriormente dentro del tercer capítulo, se revisan los principios, importancia, beneficios y papel de la capacitación y la productividad; así como la relación que tienen con la Calidad Continua y el papel del psicólogo en dicha relación.

Finalmente, en el cuarto capítulo se revisan los Orígenes y desarrollo histórico de la Filosofía de Calidad, así como su evolución en México. También se revisan conceptos, postulados y principales teorías; para finalizar con la revisión del papel del psicólogo tanto en la evaluación para implantar Calidad Continua, como en la modificación de la conducta-cognitiva para encaminar al personal hacia dicha Calidad, lo cual les permitirá obtener productos y/o servicios de óptima calidad, disminuir costos y elevar la productividad.

# CAPITULO I :

HISTORIA DE LA PSICOLOGIA  
ORGANIZACIONAL

Desde la aparición del hombre en a tierra, este se ha distinguido por crear medios e instrumentos de supervivencia para satisfacer sus necesidades básicas, ya sean herramientas, armas, vivienda, ropa y lenguaje. Para esto el hombre creó una actividad llamada trabajo , lo cual Craig (1), define como la fuerza física e intelectual del hombre para satisfacer sus necesidades básicas a través de bienes y servicios.

Desde los inicios de la actividad del hombre , este fue descubriendo una serie de fenómenos que conjuntamente con la búsqueda de satisfactores le permitió acumular experiencias y conocimientos , organizándose entonces el trabajo en equipo con otros hombres considerándose, este como las primeras manifestaciones de organización.

Probablemente una de las primeras manifestaciones de organización fue la caza colectiva en la cual los hombres se agrupan para sumar sus fuerzas y lograr el éxito. Con el paso del tiempo dichas organizaciones fueron evolucionando , y es durante la edad media cuando surgen las agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio o especialidad, los cuales son denominados como gremios y cuya finalidad era defender los intereses comunes a través de la unión, adoptando un miembro como patrono de la agrupación (2).

La psicología en las organizaciones tuvo sus inicios aproximadamente en la época de la "República" con Platón, el cual manifestaba la necesidad de seleccionar personal haciendo referencia a los problemas organizacionales, así mismo en la España del siglo XVI Juan Huerta se enfocó a asuntos relacionados a la actividad ocupacional, permitiendo de esta manera construir instrumentos rudimentarios para intentar seleccionar personal. Para finales del siglo XVIII y principios del XIX, la sociedad inglesa planteaba la importancia de la que actualmente se conoce como psicología organizacional (3):

Así mismo Chruden y Sherman (4), comentan que los primeros desarrollos que se relacionan directamente con la administración del personal se presentaron durante el periodo de la edad media, y fue en aquella época en que las relaciones con siervos, mozos, plebeyos, etc. comenzaron a emerger, cabe señalar que en esta época las formas organizacionales se revestían al sistema económico feudal el cual se caracterizaba por el vasallaje, en el que el vasallo se subordinaba al señor feudal a cambio de un beneficio. El pueblo campesino vivía subordinado a sus señores a quienes debían prestaciones forzosas y exacciones: eran los siervos de la gleba, que vivieron bajo la explotación y la miseria; constituyen el último eslabón de una sociedad rígidamente

jerarquizada y estratificada, a cuya cabeza estaba , teóricamente, el rey .

Ahora bien, el crecimiento de pueblos y ciudades proveía una nueva demanda para productos y servicios; así la evolución de la administración de personal se convirtió en un campo profesional y fue ayudado por las aportaciones de conocimientos de la psicología ; a medida que emergía como campo de estudio en el área industrial , conjunta a la revolución industrial.

Es importante mencionar que la primera etapa en la que se ubica la psicología en las industrias es en los primeros años del siglo XX . Y es en el periodo de la postguerra cuando se observa un desarrollo mayor de la disciplina, momento en el cual la industria requirió ayuda para consolidar la solución a muchos problemas que afectaban a su producción es decir, lograr los propósitos de crecimiento para cada industria, uno de ellos es producir eficazmente artículos y servicios; pero la necesidad de una producción existente es una circunstancia obligada dentro de la cual deben funcionar la mayor parte de las organizaciones de trabajo .

Para tal fin los miembros de las organizaciones deben ejecutar diferentes funciones , ya que si todos ellos hicieran la misma actividad, el trabajo de las organizaciones nunca se lograría . La especialización es una de la claves de



la eficiencia productiva en las organizaciones industriales modernas.

Así mismo se reconoce que la falta de habilidades para supervisión y manejo de trabajadores era una de las limitantes más importantes, razón por la cual se desarrolló el concepto de utilizar gente al máximo (5). No debemos olvidar que los elementos claves en todas las organizaciones son: a) las personas, b) la estructura, c) la tecnología d) el ambiente exterior, en el que funciona y e) el capital financiero. Cuando las personas se reúnen en organizaciones para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen, de modo que exige una interacción con los demás, así las personas constituyen el elemento fundamental de las organizaciones, al ser el elemento más importante, constituye posiblemente el desafío mayor de toda organización, el entenderlos y trabajar con ellos en forma tal que logren con efectividad los objetivos establecidos (6).

Una fecha importante sobre el desarrollo de la psicología en las organizaciones es la del 20 de diciembre de 1901, en que el profesor Walter Dill Scott, de la Universidad de North Western dio una conferencia en la cual marcaba el importante papel de la psicología en el campo industrial.

A partir de ese momento comenzó a escribir una serie de artículos sobre el tema, convirtiéndose en el primer psicólogo industrial de los Estados Unidos de Norte América (7).

Así mismo para Siegel (8), para Hernández (9), otra fecha importante que le asignan a la psicología industrial como especialización es la de 1913 cuando se publicó "Psicología y eficiencia industrial" de Hugo Mustenberg en donde la eficiencia se tomaba implicando conceptos de rendimiento y productividad como una función de la contribución y esfuerzo.

Este libro llamó la atención sobre las posibles contribuciones que podía prestar al psicología a la administración, básicamente en las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.

La psicología dentro de la industria también fue fomentada por el reconocimiento que recibió en relación con las pruebas alfa y beta del ejército desarrolladas durante la primera guerra mundial. Estas pruebas cuyos objetivos eran examinar a los solicitantes a puestos militares, fueron las primeras en ser utilizadas como medio de selección y es aquí en donde los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército ayudando a realizar procedimientos para las selección de oficiales. Durante este periodo

surgieron las pruebas de campo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad (10).

Posteriormente , el enfoque varió y el término de psicología industrial se refería más al estado de trabajo y en especial a la medición del mismo pero en las empresas comenzó a tomarse en consideración la eficiencia del empleado para elevar su producción, con lo que se contemplaba al ser humano como una máquina destinada a producir; sin embargo se observaban algunos grados de deficiencia en la situación industrial (11).

A este respecto Taylor llegó a la conclusión de que estas deficiencias representaban pérdidas , por lo que era necesario implantar tres principios básicos (12):

- A) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- B) Impartir capacitación a los trabajadores en los métodos de producción.
- C) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Estos cambios iban encaminados a mejorar el trabajo en la industria y al crecer estas dio como resultado el retorno a la concepción hombre-máquina. Esto motivó a los estudiosos a

- A) La Escuela de Administración Científica.
- B) La Escuela de Relaciones Humanas.
- C) La Escuela de Sistemas.

Everett y Roger (13), plantearon que aunque cada una de estas escuelas tuvo su época ninguna ha sido desvanecida, ó reemplazada, en la actualidad se encuentran elementos que cada una aporta a lo que hoy se conoce como psicología de las organizaciones industriales. Esta nueva perspectiva abrió un nuevo campo de la psicología, a la cual se le denomina psicología de la organización.

Primeramente, la psicología industrial es según Darley (14) la que se ocupa principalmente de aspectos como pruebas psicológicas, de desarrollo, de liderazgo y evaluación del desempeño del personal.

Su finalidad primordial es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa de tal manera que logre su completa integración en el medio de trabajo (15).

Así mismo la psicología industrial se refiere al personal en términos individuales, es decir, aspectos tales como personalidad, actitudes, aptitudes, etc., estos aspectos refieren solo características individuales del personal que labora en una empresa.

Por su parte la psicología organizacional se preocupa por los aspectos sociales u psicológicos que se presentan en las situaciones de trabajo (16). Se interesa por el

comportamiento de las personas que componen una organización y algunas de sus técnicas son los talleres de sensibilización, los procesos de consultoría, las encuestas y la retroalimentación, así como los grupos de encuentro.

Es decir la psicología organizacional se encarga de la interacción del individuo con el resto de la organización, y ver como el individuo actúa en función con su contexto laboral.

En resumen, la psicología industrial es simplemente la aplicación ó la extensión de los principios psicológicos ó los problemas relativos a los seres humanos que operan en una empresa, y la psicología organizacional trata, entre otras cosas de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

Ahora bien, veamos qué incidencia tiene el psicólogo dentro de las organizaciones industriales, las funciones más importantes que ha venido desempeñando en estas, ya que como se han mencionado, sus actividades contribuyen en gran medida al desarrollo de una empresa.

El psicólogo se preocupa por analizar los problemas que surgen entre las personas dentro de una organización y de esta con la sociedad (17), ya que como argumento Keith (18) no existen fórmulas simples y prácticas para trabajar con las

personas ni existe una solución ideal para los problemas de las organizaciones. Así mismo todo lo que se puede hacer es incrementar la información y habilidades existentes para evaluar el nivel de calidad de relaciones humanas en el trabajo. De este modo McGregor (19), considera que la vida es desde el ángulo de la psicología un afán continuo por satisfacer las propias necesidades personales.

Como se puede observar, el factor humano dentro de una organización es de suma importancia para el desarrollo de esta, a este respecto Marvin (20), afirma que la industria es un lugar para estudiar la conducta humana, sencillamente por que esta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad actual.

Un psicólogo que se ocupa de la conducta organizacional esta muy interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos.

Siegel (21), menciona que por regla general , los problemas especificos a los que se ven llamados a resolver en las organizaciones abarcan gran extensión y estos son:

- A) Selección , reclutamiento y entrevista a empleados.
- B) Eficiencia del trabajador.
- C) Motivación para el trabajador.

Para lograr lo anterior, el psicólogo considera simultáneamente varios predictores potenciales (resultados de

pruebas, datos de antecedentes, etc.), como medida para mejorar la calidad de los empleados contratados.

También toma en cuenta varias medidas de criterio como son cantidad de producción, calificación dada por el supervisor, antigüedad en el empleo, etc., para tener indicadores del éxito y rendimiento en el trabajo. Su objetivo es tratar de predecir comportamientos en función de diversos indicadores, lo cual implica un proceso que se conoce como predicción múltiple (22), con el objeto de lograr la optimización del trabajador dentro de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, las funciones que desempeña el psicólogo en las organizaciones, han ido evolucionado significativamente y se han hecho cada vez más complejos a medida que transcurre el tiempo, esto es debido a que el mundo cambia constantemente, los sistemas económicos, políticos y sociales se transforman con la existencia de nuevas necesidades. Por lo tanto empresas pequeñas y poco competitivas tienden a desaparecer rápidamente.

Zúñiga (23), establece que en México se está asimilando esta situación al grado de que el gobierno esta promoviendo de diversas formas la necesidad de un cambio masivo de actitudes que fomentan la participación social a todos los niveles para la productividad del país.

La crisis social, económica y cultural además de la tecnología ha demostrado que un estado más grande no

necesariamente es más capaz. La realidad es que en México este antecedente ha marcado el principio de la vinculación gobierno industria, en la que se muestra que están en juego no sólo la supervivencia de las empresas sino la viabilidad del país como un todo. Es importante mencionar que el rápido desarrollo de las organizaciones mexicanas le ha hecho percatarse de que su estructura no correspondía a sus necesidades, por lo cual se requirió de crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, asignando un experto al frente de ellas (24). Uno de estos departamentos es el de recursos humanos en el cual la inserción del psicólogo es importante ya que como se ha mencionado es el facilitador de conductas aptas para el trabajo y así lograr elevar la productividad y optimizar el rendimiento dentro de la empresa.

Aunque la psicología ha hecho aportes para mejorar la productividad en las organizaciones, durante los últimos años las empresas mexicanas han vivido la mas aguda crisis de la historia moderna, en lo que fenómenos económicos, tales como que las fronteras geográficas se vean transformadas en fronteras libres para la competencia mundial, ha traído la necesidad de crear políticas diferentes a las que se tenían y a la firma del tratado de libre comercio; con potencias mundiales como Canadá y los Estados Unidos de Norteamérica. Todo esto ha provocado que la atención de empresarios se



centre en la mejora continua de la calidad y la competitividad en el mercado.

De este modo existen diversos métodos o enfoques para explicar el comportamiento dentro de las organizaciones que abarcan tanto sistemas internos como externos, los sentimientos (internos) y las interacciones sociales (externos) lo que se explicarán en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO II :**

### **MODELOS EXPLICATIVOS**

## 2.1 DEFINICION DE MODELOS

A lo largo de las civilizaciones, las teorías sobre la naturaleza del ser humano han pretendido explicar sus conductas ó comportamientos.

A este respecto, se dice que estas teorías y los factores a los que, según ellos, se atribuyen las diferencias individuales con respecto a la personalidad y a la conducta han agotado prácticamente todas las posibilidades explicativas disponibles. Los fluidos corporales, la estructura del cuerpo, las influencias genéticas y ambientales, necesidades, los rasgos y otros muchos factores se han propuesto como explicaciones de la forma en que se comportan las personas.

Las explicaciones de la naturaleza humana no constituyen simplemente una cuestión académica:

La teoría a la que uno se adhiere a la hora de explicar la conducta es importante un punto de vista práctico, debido a que ella es la que determina si la personalidad y la conducta pueden modificarse y si es así, en que forma (25).

## 2.2 MODELOS EXPLICATIVOS

Retomando los términos psicología industrial y psicología organizacional, se puede decir que el estudio de la conducta

organizacional industrial según ciencias de la conducta está sufriendo un cambio drástico. Se ha evidenciado la necesidad de innovar enfoques para administrar a las personas en las organizaciones para eliminar los que ya no son adecuados. Los enfoques tradicionales tales como el psicoanálisis y los de relaciones humanas que tratan de mantener a los empleados satisfechos y en segundo lugar la suposición de que los empleados contentos parecen ser productivos no se ha confirmado ni mediante investigaciones realizadas ni en la práctica en común. En la actualidad abundan los problemas humanos en las organizaciones (26).

Actualmente se pueden identificar dos tendencias de explicaciones generales de la conducta humana.

Una, que pudiera denominarse interna, explica la conducta en función de estados mentales y procesos cognoscitivos.

En esta explicación los estados internos determinan la conducta.

El otro enfoque, denominado externo, explica la conducta en función de las interacciones entre el organismo y el medio ambiente.

## 2.3 ENFOQUE INTERNO

Este se define como:

"Un sistema de sentimientos y pensamientos acompañados por un conjunto relacionado de pautas de comportamiento" (27).

Sin embargo, la aportación de la psicología del aprendizaje al campo de la administración no ha sido suficientemente valorada ya que esta última ha pasado casi completamente inadvertida la explicación organizacional.

## 2.4 ENFOQUE EXTERNO

El enfoque externo se basa en un caudal de conocimientos obtenidos científicamente y que se designa con el nombre de modificación de la conducta (28).

El término "modificación de conducta" tal como se emplea en su sentido técnico se refiere a un enfoque metodológico orientado al desarrollo, aplicación y evaluación de técnicas de cambio de conducta derivadas de la investigación conductual, con el propósito de resolver problemas tanto de índole personal como social y de mejorar el funcionamiento humano en general (29).

La organización social, incluso la más primitiva exige una cierta uniformización en la conducta de los grupos.

De aquí que sea tan importante dirigir y orientar a los individuos para que se comporten de una forma determinada.

De esta manera, el enfoque externo o de aprendizaje para la comprensión, la predicción y el control de la conducta organizacional se ofrecen como alternativa al método de la motivación.

Los aspectos fundamentales del enfoque externo, están constituidos por la conducta observable en la organización y sus consecuencias. Ahora bien dicho enfoque no tiene como fin convertirse en otra más de una larga serie de alternativas infalibles (30).

No obstante ofrece una base teórica y un conjunto de técnicas que si se aplican adecuadamente, pueden convertirse en una alternativa viable a la teoría y práctica actual del comportamiento dentro de las organizaciones. Para designar la aplicación del enfoque externo, ambiental o de aprendizaje, a fin de estudiar la conducta humana en las organizaciones, se creo el termino modificación de la conducta organizacional (31).

Por lo general todas las conductas organizacionales son aprendidas (operar una máquina, supervisar personal, administrar recursos humanos y materiales, planear y controlar la producción, trabajar en equipo, etc.). Por ende, los amplios conocimientos acerca de las conductas aprendidas que existen en las ciencias de la conducta organizacional.

En lugar de proporcionarle a un psicólogo en activo, un panorama general de la conducta organizacional, basado en enfoques internos, la modificación de la conducta organizacional debe darle al psicólogo, bases teóricas y métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el logro de los objetivos de la empresa (32).

La modificación de conducta es un conjunto de principios y técnicas que se pueden utilizar para cambiar eficientemente la conducta.

Los principios y técnicas que se utilizan han evolucionado, basándose en los trabajos teóricos del aprendizaje de la conducta (Pavlov, Watson, Thurndike, Skinner, etc.), hasta convertirla en una tecnología, directa de la conducta aprendida y como cualquier tecnología tiene principios básicos y una metodología de procedimientos.

El conocimiento de los principios y las técnicas facilitará el desarrollo de las capacidades técnicas necesarias para la aplicación adecuada del enfoque de la modificación de conducta organizacional a la administración de los recursos humanos.

De esta manera cabe señalar que el enfoque externo, lo constituye la conducta observable, del individuo dentro de una organización.

Ahora bien, los caracteres y dotes de los individuos, las interacciones recíprocas de sus personalidades y sus actividades individuales y colectivas con el exterior, determinan el carácter social y el éxito o fracaso de la empresa, es por ello que en el enfoque externo no excluye el estudio y la consideración de fenómenos internos, de hecho, existe dentro de la perspectiva conductual, un modelo que posibilita el estudio y/o análisis de dichos factores y es el modelo Cognitivo-Conductual.

Este modelo, integra aspectos cognoscitivos y biológicos además de la historia conductual del individuo, por lo tanto, vincula aspectos como historia, ambiente y organismo en un solo modelo.

Así se convierte en una herramienta más sistemática y útil para la aplicación y explicación de modificación de la conducta.

Este modelo se ve reflejado en su aplicación en la búsqueda de personal idóneo para una empresa en la que regularmente se piensa en parte integral de una organización.

La búsqueda de hombres más competentes en todos los niveles es muy intensa, sin embargo, todos buscan al hombre ya formado por otras empresas sin analizar que es necesario adiestrar y preparar al hombre completamente que domine actualmente todos los requerimientos básicos para la empresa



La resistencia del personal a los cambios exige aprender nuevas técnicas y romper hábitos arraigados, es por ello que a través de las técnicas conductuales aplicadas adecuadamente en la empresa se puede encontrar los procedimientos adecuados para adaptar la empresa al medio ambiente de los intereses creados.

De tal manera que es imprescindible el cambio de cogniciones para así lograr mayor efectividad y productividad por parte de cada uno de los miembros de dicha organización.

De esto se hablara en los siguientes capitulos.

## **CAPITULO III :**

**CAPACITACION**

**Y**

**PRODUCTIVIDAD**

### 3.1 CAPACITACIÓN

#### 3.1.1. Definiciones:

La capacitación está teniendo actualmente una importancia clave dentro de las empresas mexicanas, la visión a futuro de muchas de estas empresas indica que si se quiere sobrevivir en el mercado, se requiere de gente capacitada que continuamente se este actualizando sobre "lo último", en aspectos relacionados con sus actividades diarias.

Para entrar de lleno al tema de capacitación es necesario definir este concepto, así como otros términos que se utilizan cuando hablamos de esta área en el departamento de Recursos Humanos, como son: entrenamiento, adiestramiento y desarrollo.

\*Entrenamiento: "Es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal operativo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida" (34). El entrenamiento comprende la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo.

\*Capacitación: En cuanto a la definición de este concepto encontramos varias acepciones; como lo es la de Guzmán V. (35) quien menciona que "la capacitación incluye el

adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante".

Para Arias G. (36), "la capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Por medio de la capacitación el trabajador se integra a su puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa".

Armstrong, Cornell, Kraner y Wayne (37), concuerdan con esta última asepción y agregan que "la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante, como lo es su aportación para que la empresa produzca"; por último Siliceo (38), menciona que "capacitar implica proporcionar conocimientos que permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver problemas que se le presentan durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permiten conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades conexas tanto horizontales como verticales". Menciona también que la capacitación es un medio eficaz para combatir la ignorancia y la obsolescencia de conocimiento de las organizaciones y lograr una auténtica automotivación e integración en la

misma, sus fines básicos son: por una parte promover el desarrollo integral y por lo tanto el desarrollo de la empresa, y por otra lograr un conocimiento técnico especializado que es necesario para el desempeño eficaz del puesto.

Para fines de este trabajo, y tomando en cuenta las definiciones anteriores ;podemos decir que la capacitación consiste en una serie de actividades planeadas y basadas en necesidades reales de la empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos , habilidades y actitudes de los empleados. El capacitar implica el proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que le permitan desarrollar su labor de manera eficiente para poder resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

\*Adiestramiento:"Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico " (39). Por lo general, el adiestramiento se imparte a los empleados que por características de su puesto requieren preparación en la utilización y manejo de instrumentos, maquinaria y equipo de acuerdo al puesto que desempeñan.

\*Desarrollo:"El desarrollo esta relacionado con el crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus

conocimientos, y experiencia en la resolución de situaciones nuevas y distintas "(40).

Guzmán (41), menciona que desarrollo significa "el progreso integral del hombre , y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos , el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen la más alta jerarquía en la organización de las empresas".

### **3.1.2. La función de la capacitación:**

La función de la capacitación debe considerarse como una de la más importantes en la empresa, pues la falta de atención a esta "puede ser desastrosa para la empresa en términos de costo e ineficacia" (42). Por ello es necesario que por medio del representante del área de personal ó directamente por el encargado de capacitación, el Director General, esté entrenado oportunamente sobre las investigaciones , objetivos y resultados de esta función ya que posee información que afecta a la organización en cuanto a la alta ó baja productividad.

McGehee y Thayer (43), recalcan la importancia que tiene el que las empresas definan claramente sus objetivos generales y en este caso , la capacitación, así como el

método para lograrlos , ya que si no se definen no es posible el análisis de la organización y sus necesidades de capacitación. Estos autores mencionan también que el análisis de los Recursos Humanos tiene como finalidad el determinar qué personas y cuantas deben ser capacitadas para la eficiencia presente y futura de la organización.

El análisis de las necesidades de capacitación busca dar respuesta a lo siguiente: si el empleado requiere un entrenamiento y de qué clase. Por ello , primero busca determinar el modo como el empleado específico está realizando su tarea y así, averiguar qué necesidades debe desarrollar, qué conocimientos y qué actitudes debe adquirir para mejorar su rendimiento en la tarea. También puede utilizarse para determinar qué nuevas habilidades , conocimientos y actitudes son necesarias para que realice una nueva tarea.

Este análisis debe hacerse continuamente durante los periodos en que un empleado está aprendiendo una nueva tarea o nuevos métodos para desempeñar actividades de su trabajo, ya que si existe un retraso en la corrección de errores, pueden seguir hábitos cuyo resultado sea la ineficiencia en el desempeño. Además periódicamente debe hacerse un análisis general cuando el empleado no ha obtenido un nivel aceptable de rendimiento; para conocer si está contribuyendo o no al máximo , para los fines de la organización.

Dentro de las funciones del área de Recursos Humanos, es importante practicar el análisis de las necesidades de capacitación ya que, pueden existir errores y formarse hábitos que más tarde sean difíciles de corregir.

### 3.1.3.El proceso de la capacitación:

El proceso de la capacitación se divide en siete etapas (Anexo ) (44):

#### 1)Evaluación de necesidades:

Se realiza para poder establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que deberán enfrentarse mediante el desarrollo a largo plazo. Es necesario tomar en cuenta a cada persona que se va a contratar o que se promueve para determinar sus necesidades individuales. Las técnicas son:

A) Se evalúa la descripción del puesto para identificar sus principales tareas y a partir de esto desarrollar planes específicos para proporcionar la capacitación necesaria (análisis de puestos-perfil).

B) También se pueden encuestar los candidatos a capacitación para identificar áreas en que se desean perfeccionar y los candidatos lo consideren relevante , adoptando una actitud receptiva.



C) Se puede preguntar a los jefes en que áreas especificas se debe capacitar a su gente, de acuerdo a las deficiencias que han detectado.

**2) Objetivos de la capacitación y desarrollo:**

Mediante una buena evaluación de necesidades se podrán determinar claramente los objetivos de capacitación y desarrollo.

Esto debe estipular claramente los lugares que se desean y/o los medios de que se dispondrá para poder comparar contra ellos el desempeño individual . Cuando no se logran los objetivos, el departamento de personal adquiere una importante retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener éxito en los siguientes programas de capacitación.

**3)Contenido del programa:**

Está formado de acuerdo a la evaluación de necesidades y objetivos . Debe contener las necesidades de la organización y de los participantes, de lo contrario no será en pro de la organización, y de interés para los participantes y por lo tanto, su aprendizaje no será el óptimo.

Con esto puede buscarse la enseñanza de habilidades específicas, reforzar o cambiar actitudes y suministrar conocimientos.

#### 4) Los principios de evaluación:

Son guías de los procesos por los que las personas aprenden efectivamente, como son (45):

\*Relevancia: El material a estudiar debe ser importante para quién lo va a recibir.

\*Transformación: Entre mayor concordancia tenga el programa con las demandas de puesto, mayor rapidez tendrá para dominar el puesto y las tareas que conlleva.

\*Participación: Hará el aprendizaje más rápido y de efecto duradero.

\*Repetición: Deja trazos mas o menos permanentes en la memoria.

\*Retroalimentación: Proporciona a las personas mayor información sobre el programa.

#### 5) El programa real:

Este debe cumplir con tres aspectos:

-Capacitar y adiestrar al trabajador en todas la actividades referentes al puesto, para si otorgarle la constancia de habilidades necesarias.

-Dar respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de los problemas de las áreas de la organización.

-Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y desarrollarse como individuo y ser social.

FALLA DE ORIGEN

#### 6) Actitudes, conocimientos, y habilidades:

Hace que mediante el desarrollo de empleados actuales disminuya la dependencia respecto al sector externo del trabajo, y sea más probable que las vacantes identificadas puedan ser satisfechas a nivel interno. Las promociones y transferencias demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera dentro de la empresa, y no ocupan un puesto temporal.

#### 7) Evaluación; existen dos tipos de evaluación:

La microevaluación y la macroevaluación, que se explicarán a continuación con mayor detenimiento.

A) La microevaluación: Es verificar el éxito de un programa.

Se dirige a la recopilación y análisis sobre la información, la percepción y los resultados de aprendizaje, productos de la capacitación, proporcionando al capacitador los primeros datos sobre el desarrollo del sistema. Para ello deben seguirse los siguientes pasos:

- \* Normas de evaluación: Se establecen en base a los parámetros del proceso de capacitación.

- \* Examen anterior al curso o programa: Este examen es necesario para saber el conocimiento de los participantes.

- \* Examen posterior al curso: Para poder comprobar los resultados del programa. Si la mejora es significativa, el curso logró sus objetivos, cumpliendo por completo sus normas

FALLA DE ORIGEN

de evaluación y logrando "transferencia del puesto de trabajo".

\* Seguimiento: Dirigido a transformar conocimientos, desarrollar habilidades, modificar actitudes y verificar aprendizaje.

B) La macroevaluación: Es una combinación, evaluativa de los distintos subsistemas que integran la función del conocimiento, tanto desde el punto de vista técnico, como institucional ó legal.

El nivel de información disponible sobre los recursos: humanos, materiales, tecnológicos que integran el sistema de capacitación.

La macroevaluación se da en todos los momentos del proceso de capacitación.

### **3.1.4 Importancia y beneficios de la capacitación:**

Las razones para brindar capacitación son numerosas, ya que se obtienen beneficios tanto para la organización como para el individuo.

Se dice que algunos beneficios que la capacitación brinda a la organización son los siguientes (46):

- Aumento de la rentabilidad y mejora de actitudes.
- Mejora en el conocimiento del puesto en todos los niveles.

- Incremento de la moral de los trabajadores.
- Identificación del personal con los objetivos de la organización.
- Mejorar la imagen de la organización.
- Mejora en las relaciones jefe-subordinado.
- Ayuda a la comprensión y adopción de políticas .
- Obtención de información sobre necesidades futuras a todo nivel .
- Más rapidez en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Mejorar la comunicación.
- Reducción de tensiones.

También existen beneficios directos para el individuo con repercusión favorable para la organización como son (47):

- Incremento del nivel de satisfacción con el puesto .
- Ayuda al logro de metas individuales.
- Sentido de progreso.
- Eliminación de temores por incompetencia ó ignorancia.
- Contribuir positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Alimentar la confianza y el desarrollo .
- Ayudar al individuo para tomar decisiones y solución de problemas.

Se espera que los beneficios que proporciona la capacitación al individuo, por ende repercutan favorablemente

en la empresa, ya que el individuo, al obtener beneficios, se sentirá parte de la empresa y realizará mejor sus labores.

Como se puede observar las razones para brindar capacitación son numerosas y en la actualidad se ha dado un fenómeno llamado por los sociólogos "la explosión del conocimiento" (48). Esto significa que existe un deseo de saber y aprender más con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber que además de enriquecer sus vidas personales, beneficiará a la organización a la que pertenecen.

La capacitación, a todos los niveles, constituyó una de las mejores inversiones de Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal, además de aumentar la productividad

### **3.1.5 La detección de necesidades de capacitación:**

La detección de necesidades de capacitación (DNC), es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer cuales son dichas necesidades en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Las necesidades de capacitación son la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar o

actualizar para así poder desempeñar satisfactoriamente las funciones o tareas propias del puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan discrepancias entre el "deber ser" o situación esperada, y "el ser" o situación real y esto permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos recalcando prioridades.

Al elaborar una DNC es importante qué tipo de causas son las que se tienen, ya que la capacitación es la solución a problemas que se relacionan con la deficiencia en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas ó deficiencias son de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen un cambio en la organización y sean acordes a estas necesidades de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no solo depende de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinadas, las cuales contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, la determinación de problemas, posibles malestares y la propuesta de soluciones.

El diagnóstico o determinación de necesidades de capacitación es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Algunos de los beneficios que proporciona un buen estudio de la DNC son:

- \* Conocer que clase de trabajadores requieren capacitación y en qué.
- \* Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- \* Identificar las características de las personas que requieren ser capacitadas.
- \* Establecer directrices de planes y programas.
- \* Determinar los objetivos de los cursos con mayor precisión.
- \* Identificar instructores potenciales.
- \* Optimizar los recursos financieros, materiales y técnicos.
- \* Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Antes de proceder al análisis de necesidades, se requiere definir el ámbito organizacional en el cual se llevara a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar el alcance y magnitud del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la



gerencia , en general, planificar un sistema antes de poner en acción la DNC.

La DNC busca obtener la información necesaria que sirva de base para la elaboración de planes y programas de capacitación . Por lo tanto debe considerarse como un análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores, y no como una investigación de azar respecto a lo que hace falta a un trabajador para desempeñar un determinado puesto.

Ya que la DNC permite conocer las deficiencias , habilidades, conocimientos y actitudes que habrán de superarse mediante la capacitación, es necesario comparar los requerimientos del puesto, contra los que se tienen y los ejercidos por el ocupante del mismo.

Esto es muy difícil de realizar en forma directa por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de "lo que hace" y "lo que logra", de ahí , sacar las diferencias correspondientes a las áreas señaladas.

Partiendo de lo que la persona "hace y logra", de los resultados esperados contra los obtenidos, la elaboración de la DNC permite obtener la información necesaria.

### 3.1.6 Aspectos legales de la capacitación en México:

Los fundamentos legales de la capacitación en nuestro país se encuentran en :

- La fracción XIII del apartado A del artículo 123 constitucional, que dice: "Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación ó adiestramiento para el trabajo" (49).

- La Ley Federal del Trabajo del año 1990 (50), los artículos que contienen aspectos referentes a la obligación de brindar capacitación a los empleados son :25-VIII, 391-VII, 132-XV, 132-XXVIII y el capítulo 3 Bis. (Artículos 153-A a 153-X).

- Los oficios publicados en el Diario Oficial de la Federación (51), como lo es "El Programa Nacional de Capacitación y Productividad".

## 3.2 PRODUCTIVIDAD

### 3.2.1 Definiciones:

El concepto de productividad no es nuevo, sino que desde épocas lejanas se ha estudiado, así como también, todos los conceptos relacionados con la producción de bienes y servicios.

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo.

"La productividad representa el grado de eficiencia logrado por determinada explotación de recursos" (52).

En este sentido otros autores mencionan que la productividad se refiere a "lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables" (53).

Misa K. y Stein T. (54), mencionan que la productividad es "la relación que existe entre los insumos de una organización y los bienes que lleva al mercado".

Para autores tales como Colmenares (55), la productividad es la razón de lo que se produce. Y dicha productividad puede sufrir cambios por varias razones: por cambios tecnológicos, por cambios de mercado, como cambios de la demanda y de la oferta de los insumos entre otros.

Para Schweiger D. y Denis A. (56), la productividad debe traducirse en la administración eficiente de la energía del personal, dando un papel vital a los recursos humanos y ayudando a la compañía a desarrollarse.

Como puede observarse existe un gran número de definiciones de productividad, propuestas por diversos autores pero todas ellas coinciden en un punto: que la productividad está asociada a resultados, esto es, a la obtención de productos sean bienes o servicios a través del óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles para su producción. Con esto se elimina la idea errónea que se tiene de que la productividad es trabajar más ó producir más; ya que, elevar la productividad no implica aumentar la producción en numerosos absolutos, sino en una proporción mayor que los incrementos a los insumos utilizados para la generación de esa nueva producción, lo cual se logra reduciendo el desperdicio de las materias primas, el consumo excesivo de energía eléctrica, combustibles y horas-hombre (costos).

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas comerciales ó personales. Dentro de los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad, están: es posible producir más en el futuro, utilizando los mismos ó menores recursos y el nivel de vida puede elevarse.

Desde el punto de vista personal el aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En las empresas , los incrementos en la productividad conducen a un mejor rendimiento sobre los recursos invertidos y a mayores utilidades, más utilidades pueden significar más capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La evaluación de la productividad contribuye en la competitividad de la empresa y en sus mercados tanto domésticos como extranjeros.

La función de la productividad en la práctica ha evolucionado durante los últimos 50 años. Después de la segunda guerra mundial, la productividad era un término generalmente relacionado con la mano de obra directa. Conforme la competencia se comenzó a identificar durante los 60's y 70's, los administradores comenzaron a tomar conciencia de estos costos.

Fue por esta razón que estudios de tiempos y movimientos , y otras técnicas fueron adecuadas para los métodos de producción más eficientes.

Durante los últimos 15 años se ha intensificado aún más la competencia internacional, ahora los administradores ven a la productividad no como algo exclusivo de la mano de obra directa, sino de todos los recursos existentes en una

empresa: en países desarrollados donde la competencia es implacable, cada compañía desarrolla diversas tentativas para incrementar los niveles de productividad de sus recursos humanos. Desarrollar el sentimiento de competencia entre los trabajadores, el establecimiento de cuotas mínimas de producción y la presencia de cuadros de honor en las organizaciones dan resultados en algunas empresas de los Estados Unidos de Norte América.

Al hablar de productividad, nos referimos a la importancia de medirla, ya que se requiere de un indicador relativo de la eficiencia con que la organización ha venido utilizando los recursos que tiene disponibles para el cumplimiento de los resultados deseados.

### **3.2.2. Formas de evaluar la productividad:**

La medición de la productividad tiene dos objetivos fundamentales: 1. Determinar el nivel actual de productividad, lo que nos permite conocer donde estamos; 2. Estimar el nivel deseable de productividad, lo que constituye un mecanismo de evaluación y toma de decisiones, la que a su vez nos permite determinar a donde queremos llegar y evaluar los avances al respecto.

Existen distintas formas de evaluar o medir la productividad, entre ellas mencionaremos tres medidas, que

son: la productividad técnica, la productividad económica y la productividad del recurso humano.

#### A) La productividad técnica

La productividad técnica tiene un sentido físico ya que se relaciona con los factores de producción, es decir, se refiere a los diferentes insumos que se utilizan para producir los bienes y/o servicios de la empresa.

Al respecto se define a la productividad técnica como "la relación entre cierta producción y ciertos insumos" (57).

Es la razón entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de recursos empleados para producirlos. Esta razón Bain la expresa de la siguiente manera:

<i>Producto</i>	<i>Resultados logrados</i>
<i>PRODUCTIVIDAD</i> ----- = -----	
<i>Insumo</i>	<i>Resultados empleados</i>

Por otro lado al hablar de las razones de productividad técnica hacemos mención a las referentes a un solo insumo de la producción. Si identificamos como los insumos más importantes a la mano de obra, materiales, capital de trabajo e inversión fija en tecnología, encontramos distintos índices o razones que nos relacionan el total de producción con estos insumos y de esta manera nos permiten conocer la eficiencia en el aprovechamiento de dichos insumos.

Entre estos índices, encontramos los siguientes:

<i>Producto</i>
<i>PRODUCTIVIDAD DE MANO DE OBRA</i> -----
<i>Número de empleados</i>

<i>Producto</i>
<i>PRODUCTIVIDAD DE MATERIALES</i> -----
<i>Cantidad de materiales</i>

<i>Producto</i>
<i>PRODUCTIVIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO</i> -----
<i>Cantidad de capital de trabajo.</i>

<i>Producto</i>
<i>PRODUCTIVIDAD DE INVERSION FIJA</i> -----
<i>Cantidad de inversión fija.</i>

Estas medidas de productividad lo que tratan es que con cierto nivel de producción se logre la máxima productividad posible con una mínima utilización de insumos. Trata de reducir los costos de los insumos involucrados en la producción.



### B) La productividad económica

La productividad económica se relaciona con el grado de rentabilidad de la empresa, es decir, con la relación entre beneficios y capital (recursos invertidos).

La productividad económica está influida intensamente por los costos y el volumen de ventas, por ello se aconseja medirla mediante la relación, que colmenares indica:

$$A = \frac{\text{Ventas} \quad \text{Precio X cantidad}}{\text{Costos} \quad \text{Costo X insumo}}$$

$$B = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$$

En lo que respecta al capital se tiene la siguiente relación:

$$C = \frac{\text{Utilidad renta}}{\text{Capital contable}}$$

Estas medidas de productividad representan un indicador del desempeño operativo total de la organización, es decir, nos permiten conocer si la gestión de la empresa ha sido buena o no.

La productividad técnica y económica están estrechamente relacionadas, ya que una mayor productividad técnica conduce a una mayor productividad económica. En este sentido si se aprovechan eficientemente los recursos que se tienen disponibles la productividad técnica mejorará, y por ende también la productividad económica.

### **C) Productividad del Recurso Humano**

La productividad del recurso humano está determinada por la capacidad del empleado y su nivel de motivación.

Se refiere a la actitud que muestra la persona hacia el trabajo, misma que refleja a través de una mayor o menor creatividad, innovación o iniciativa.

Existen diversos índices para medir la productividad de Recurso humano dentro de la organización. Estos índices son aquellos factores (parámetros) que reflejan o indican en forma objetiva y cuantificable el comportamiento o la efectividad del Recurso Humano. Los índices más representativos son:

**ROTACION DE PERSONAL:**

Este índice se refiere a la cantidad de personal que deja de pertenecer a la unidad de la organización en determinado periodo.

$$I . R = \frac{B}{N} \times 100$$

Donde:

I.R= Índice de rotación.

B=Bajas, renunciaciones, despidos, jubilaciones y transferencias

N= Número promedio de personal en el periodo evaluado

Este dato se obtiene calculando el número de empleados en el primer día del periodo evaluado, más el número de empleados evaluados en éste último día del periodo, el resultado se divide entre dos.

$$N = \frac{Pi + Pf}{2}$$

Donde:

N= Número promedio de personal en el periodo evaluado

Pi= Periodo inicial.

Pf= Periodo final.

**AUSENTISMO**

Este índice se genera cuando el empleado no asiste a trabajar por algún motivo que no es susceptible de predecirse.

$$I.A. = \frac{I}{PE. \times D.T.}$$

Donde:

I.A.= Índice de ausentismo

I: Inasistencia

P.E.: Número promedio de empleados

D.T.: Días de trabajo

**RETARDOS**

Este índice se genera cuando el empleado se presenta a trabajar después del horario establecido.

$$I.R. = \frac{R.T.}{P.A.}$$

Donde:

I.R.= Índice de retardos

R.T.= Retardos total.

P.A.= Promedios de asistencia

**TRANSFERENCIAS**

Se genera cuando una persona cambia de un puesto a otro que tiene el mismo nivel de valuación.

**PROMOCIONES**

Se genera cuando una persona cambia de un puesto a otro con mas nivel de valuación.

**RENUNCIAS**

Se refiere cuando el trabajador decide dejar de presentar sus servicios a la organización.

**DESPIDOS**

Se refiere cuando el trabajador deja de presentar sus servicios a la organización pero por decisión de esta última.  
(58).

Al igual que la productividad técnica, esta productividad del factor humano afecta al rendimiento de la empresa. Para mejorar la rentabilidad de la empresa, se debe contar no solo con los mejores insumos para la producción sino con una actitud positiva por parte del trabajador para lograr un mejor aprovechamiento de los mismos.

Como se mencionó anteriormente, estos índices ó razones son los elementos que utilizan las empresas para valuar ó medir su productividad.

Para la medición de la productividad no interesan las cifras absolutas sino las relativas, que permiten analizar el resultado obtenido con otro establecido como referencia de

comparación. Es decir, una vez que una razón ha sido calculada, para juzgar su valor hay que compensarla con el valor de la misma razón en otro periodo (año anterior, año pasado). Este análisis nos permite identificar cuales han sido los cambios, fallas ó mejoras, que se han dado de un periodo a otro y las cosas por las cuales se han dado dichos cambios, ya sea para modificarlas en caso de que sean perjudiciales ó mantenerlas si son beneficiosas. Además permite determinar si existen tendencias o fluctuaciones y retroalimenta al sistema en la toma de decisiones.

Otro término de comparación utilizado es un índice óptimo de productividad correspondiente a condiciones ideales de plena utilización de la capacidad de la empresa. Esto permite clarificar el resultado actual de la organización y su situación dentro del estado ideal. Así como también, sensibiliza la necesidad de intervenciones y el tipo de intervenciones que requieran.

### **3.2.3. Factores que incrementan la productividad:**

Para llevar acabo una evaluación de la productividad, se proponen diversos factores que podrían afectarse, entre estos tenemos:

A) Mejorar métodos de trabajo.- Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo de

los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se lleva a cabo los resultados. Por ejemplo: mejorar las instalaciones, eliminar tiempos muertos, mejorar el diseño del lugar de trabajo, etc..

B) Mayor inversión en educación.- Se refiere a entender, preparar, guiar y capacitar a los empleados sobre la realización de su trabajo, lo que proporciona al trabajador una mayor destreza para ejecutarlo, evaluando su nivel de desempeño.

C) Mayor inversión en capital tangible.- Trata de inyectar un mayor capital en la empresa, el cual puede lograrse a través de adquirir maquinaria y equipo, nuevas plantas, etc..

D) Mayor eficiencia en el uso de capital y trabajo.- Se refiere a la utilización de la capacidad de los recursos.

E) Mejorar la calidad en el trabajo.- Este es el factor que más puede ayudar al incremento de la productividad, ya que considera que al hacer del medio ambiente del lugar de trabajo algo satisfactorio, los empleados se motivarán a trabajar mejor y sentirán una gran responsabilidad con los objetivos de la empresa, incrementando así su productividad.

F) Incentivos.- Estos se programan de acuerdo a las normas de la empresa, son factores que ayudan al incremento de la productividad, por ejemplo: vales de despensa, comida y

gasolina, ayuda de transporte, premios monetarios de puntualidad y asistencia, premios de productividad, etc..

G) Bienestar social.- El bienestar social es obligación de la empresa y le ayuda a deducir impuestos, por ejemplo: el proporcionar vivienda para el trabajador y su familia , como lo menciona el artículo 136 constitucional; el S.A.R. (Sistema de Ahorro para el Retiro), el cual surgió en el sexenio pasado como una prestación más al trabajador para su bienestar social, con el propósito de que el trabajador al terminar su vida laboral cuente con un fondo de apoyo para realizar con el lo que a sus intereses convenga.

Por otra parte existen programas de cooperación empleados-dirección, para mejorar la productividad, estos están enfocados a mejorar las operaciones eficientemente todos los recursos empleados en la producción siendo los empleados y los directivos, los que con su colaboración ayudaran a obtener mejores resultados (59).

Estos programas de productividad sugieren diversas recomendaciones que deberán llevarse a cabo , algunas de ellas son:

- Mantener a los empleados bien informados acerca de los que está sucediendo, o se está planeando en el lugar de trabajo.

- Proporcionar una retroalimentación constante de información sobre el desempeño, es decir abrir nuevos canales



de comunicación entre los empleados y los supervisores, y por lo tanto promover un intercambio libre de información sobre asuntos relacionados con la producción y el trabajo.

- Instituir métodos de supervisión que nos se basen en ejercer en forma arbitraria el poder y el control, sino que permitan un compromiso tanto de empleados como de supervisores.

Establecer un ambiente de trabajo basado en una mayor colaboración y cooperación de todos los miembros de la organización.

- Permitir una creciente participación de los empleados en la forma de llevar a cabo el trabajo y hacerles notar que su aportación es provechosa para el logro de los resultados deseados.

A través de estas recomendaciones , podemos señalar que el factor humano es un elemento clave para lograr la productividad.

#### **3.2.4 La productividad en México:**

El tema de la productividad se encuentra actualmente en la mente de todos los mexicanos.

En unos cuantos años , México, se ha transformado en una de las economías más abiertas del mundo, y hoy, con la firma del tratado de libre comercio (TLC), se torna de suma

importancia que nuestro país eficiente toda su estructura productiva para poder confrontar dignamente una industria mucho más poderosa que la nuestra tanto cualitativa como cuantitativamente, como lo es la norteamericana.

Existen innumerables medios de desarrollo empresarial que podríamos emular de otros países, pero no debemos perder de vista que, la empresa mexicana tiene características muy propias, y la introducción de cualquier proyecto de mejora sin propia adaptación a nuestras necesidades puede ir a un seguro fracaso.

A nuestro criterio, para que una empresa pueda ser eficaz, se requiere que exista dentro de ella una gran convergencia en su filosofía, estrategia, recursos, valores y acciones de la organización, a todos sus niveles. Debe existir un estilo de dirección legítimamente propio según sus características particulares.

El enfoque de la empresa actual mexicana debe ser hacia la calidad y no hacia la cantidad. Los nuevos factores competitivos no solo son la información y los conocimientos que se tengan acerca de la empresa; sino la actitud que se tenga hacia esta, todo esto en conjunto forma la base para transformar a nuestro país en un ente innovador y creativo.

Esta tarea conviene sea llevada a cabo de manera multidisciplinaria, es decir, administradores, sociólogos, antropólogos sociales, ingenieros pedagogos y psicólogos, se

FALLA DE ORIGEN

ven inmiscuidos para lograr un mismo objetivo; no obstante en la realidad esto no es así, aunque sería lo idóneo para hacer productiva a la empresa y encaminar a todo su personal hacia la calidad continua , por medio de la capacitación.

### **3.3. Capacitación y Productividad, la base para la Calidad - Continua:El papel del psicólogo.**

La calidad y la productividad mantienen un vínculo estrecho entre sí : al mejorar la calidad, decrecen los costos debido a que se realizan menos procesos, menos equivocaciones , menos retrasos y pagas, no hay tantos desperdicios, así mismo se utiliza mejor el tipo de máquina y material, y en consecuencia mejora la productividad.

Sin embargo la calidad no se relaciona de manera exclusiva con el proceso técnico de la producción , sino fundamentalmente con el trabajo de las personas ; ya que es el trabajo humano el que moldea y da significado a la calidad.

Siendo así la respuesta a la calidad no la tienen las nuevas máquinas ni los aparatos sofisticados , sino la actitud del personal en la organización.

Menciona Deming W. (60) "Los defectos no salen gratis. Alguien los hace y se le paga por hacerlos".

De esta manera comprendemos la enorme necesidad de que la parte medular de la empresa, es decir, el recurso humano, sea capacitado y adiestrado bajo una nueva filosofía que implique un cambio de valores, un cambio en la conducta cognoscitiva de todos los individuos que componen la organización. Para ello se requiere de la intervención de un especialista en la modificación de conducta, alguien que pueda encaminar al personal hacia la calidad continua, alguien que enseñe al personal a hacer su trabajo bien y a la primera, que le enseñe a comprometerse con la organización a la que pertenece ya que esto le traerá una mejor calidad de vida; este profesionista de la conducta es el psicólogo organizacional.

## **CAPITULO IV :**

**EL PAPEL DEL PSICOLOGO  
DENTRO DE LA FILOSOFIA  
DE CALIDAD CONTINUA**

#### 4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

Aunque el concepto de círculos de calidad (C.C) propiamente de hecho surge en Japón, algunos autores consideran que no es una creación meramente japonesa, sino que fue el resultado de varios conceptos de origen norteamericano .

Durante la segunda guerra mundial , en los Estados Unidos de Norteamérica tuvo lugar una nueva técnica de control de calidad , llamada Statical Quality Control, SQC (Control estadístico de calidad). Esta se introdujo en Japón durante la ocupación norteamericana (61).

En ese entonces, Japón padecía una deteriorada situación económica. había escasez de mano de obra , como resultado de las guerras, y los obreros tuvieron que encargarse de funciones correspondientes a los supervisores.

Esta se considera la base que marcó un estilo gerencial que coincidió con el profundo sentido de familia de la organización social japonesa. Como otro antecedente estuvo el gran problema de calidad que había en el país. Sus productos tenían una pésima reputación. Además existía una fuerte dependencia del comercio exterior para sobrevivir ya que no es un país rico en recursos naturales internos (62).

Luego de terminada la guerra, preocupado por su situación, Japón inicia un movimiento a nivel nacional para su recuperación, enfatizando la necesidad de mejorar la calidad de sus productos para lograr una posición dentro de los mercados internacionales. Para lograrlo, Japón busca la ayuda internacional, y en 1947 invita al especialista norteamericano Edwards Deming para dar unas conferencias sobre Control Estadístico de la Calidad, las cuales fueron muy bien recibidas, y las técnicas propuestas comenzaron a aplicarse en las empresas (63).

En el año de 1948, se funda la Unión Japonesa de Científicos (JUSE) y un año más tarde el Comité de Control de Calidad. Comienzan a surgir publicaciones y seminarios cuyo tópico central era el Control de Calidad (64).

Para 1951, se crea el premio Deming a la Calidad, que otorgaba la JUSE anualmente a las empresas más sobresalientes en el control de calidad. Este premio empezó a ganar prestigio dentro de la industria japonesa. Las empresas inician un proceso de capacitación enviando técnicos a los Estados Unidos para observar y aprender sistemas para mejorar la calidad y, posteriormente ellos propagaron lo aprendido. En 1954, invitan al especialista Joseph Juran (autor de Control Estadístico de la Calidad) austriaco nacionalizado norteamericano, para que impartiera cursos sobre la Administración del Control de Calidad. en ellos

manejó el concepto de "Control Total de Calidad" CTC, el cual propagó en las empresas japonesas los conceptos de gerencia y comportamiento humano en las organizaciones que existían en los E.U.A.

Aunque al principio dudaron que lo planteado funcionara en Japón, dado que eran técnicas norteamericanas, las empresas lo intentaron. El gobierno por su parte inicia una fuerte campaña por radio y televisión, con programas educativos y premios. Designó a noviembre el "mes de la calidad", e impulsó estándares muy altos para los productos de exportación (65).

En 1961, la revista japonesa Control de Calidad incorpora a los supervisores de planta en las actividades de Control de Calidad, publica una revista dirigida a ellos y los invita a los planes de sus congresos.

En este periodo el ingeniero Kaoru Ishikawa, profesor de la universidad de Tokyo, sugirió la formación de pequeños grupos para atacar problemas correspondientes a su área de trabajo. Su inspección y optimismo se debieron en gran parte a su conocimiento en teorías sobre el comportamiento humano, incluyendo las ideas de Likert, Maslow, Durcker, McGregor y Hezberg, entre otros. También se vio influenciado por los programas de simplificación del trabajo sugeridos por Mogensen (66).



Ishikawa desarrolla el llamado Company Widequality Control CWQC (Control Total de Calidad en Toda la Empresa), para la difusión, la implementación y el uso de métodos estadísticos en todos los niveles de una organización para la toma de decisiones y acciones efectivas; y para demostrar la importancia de la calidad en la búsqueda de mejores niveles de productividad, así como la importancia medular del estímulo por el trabajo aún a niveles de operación y supervisor. Su propuesta sigue en cierta forma los incrementos del Control Total de Calidad TQC, creado por el norteamericano A. Fergenbaum, solo que en estos, el TQC es responsabilidad de los ingenieros profesionales en control de calidad y no cubre a todas las áreas de la empresa, en tanto que el CWQC se debe realizar con la participación de todas las áreas y en todos los niveles de la empresa (67).

En 1962, aparece por primera vez el nombre "Círculos de Calidad" con la revista "El supervisor y el Control de Calidad", donde se señalaba al supervisor como líder del círculo de control de calidad.

Así, al conjuntarse los elementos científicos (técnicas estadísticas para el control de calidad) y humanos (trabajo en grupos de acuerdo a las características del comportamiento humano), nacieron los círculos de calidad. Se considera al Dr. Ishikawa el padre de los círculos de calidad por haber establecido sus fundamentos y objetivos.

En marzo de 1963 se llevó a cabo el primer ciclo de conferencias sobre Círculos de calidad en Realidad, al norte de Japón.

El movimiento se fue generalizando en todo el país tomando una fuerza e importancia tal que la preocupación por la calidad se convirtió en un estándar de vida para los japoneses. Para 1980, ya había diez millones de japoneses participando en los círculos de calidad.

El concepto se ha ido internacionalizando, a pesar de que muchas personas creían que solo podía funcionar en Japón dadas sus características culturales. Para principios de los años 70's, el concepto ya se había difundido en el mundo occidental. En 1972, surgieron los primeros círculos de calidad en Brasil y en un gran número de empresas norteamericanas.

En 1977, se estableció la asociación Internacional de Círculos de Calidad (IAQC) en E.U.A., y con ella se iniciaron una serie de eventos internacionales que permitieron dar a conocer el concepto en otros países (68).

#### **4.1.1. Evolución de la calidad en México:**

Se puede considerar que los círculos de calidad en México surgen en la época de los 70's, bajo la iniciativa de algunos centros empresariales (Centro Patronal de Monterrey), a raíz

de la búsqueda de un programa más agresivo que el programa Cero Defectos, que había sido aplicado por las empresas mexicanas en los años 1960 a 1975 como estrategia para incentivar la calidad y que consistía en un esquema que motivara al factor humano a no cometer errores (69).

Durante su gobierno el presidente, Luis Echeverría Álvarez, este apoyo la visita de algunos grupos de profesionistas al Japón para que conocieran las experiencias referentes a la Administración de la Calidad y desarrollaran posteriormente algunos sistemas en México. se trataba de establecer lineamientos para prevenir errores e introducir mejoras continuas, propiciando el trabajo en equipo.

Hubo diferentes intentos de implantación de los C.C antes de la crisis del sector industrial, pero se registró un fracaso, en la mayoría de ellos, al parecer por que se realizaron más bien como una adopción de una moda internacional, como un esfuerzo organizado para resolver determinados problemas. El punto de desempeño para su desarrollo lo fue , a opinión de los mismos empresarios , el proteccionismo estatal, la existencia de mercados cautivos y la época de bonanza petrolera, que fomentaron el descuido de la calidad y el logro de ganancias fáciles y rápidas.

La calidad fue siendo factor de preocupación debido a que se establecieron compromisos de calidad con los proveedores y las exigencias de los clientes.

Un papel muy importante en la adopción de nuevas técnicas lo constituyen las compañías multinacionales, las cuales comenzaron a promover el uso de los C.C. en sus subsidiarias mexicanas, como parte de una política comparativa y con asesoramiento de expertos norteamericanos.

Las empresas nacionales establecen los C.C. con la asesoría de despachos de consultoría ó con la asistencia técnica de centros de investigación.

En 1973 se funda el Instituto Mexicano de Control de Calidad A.C. (IMECCA), y en 1976, durante el IV Congreso Nacional de Control de Calidad, realizada en Monterrey N.L., se lanza una convocatoria para la movilización hacia la calidad y la productividad y se hacen recomendaciones para la introducción de los C.C. en las empresas del país (70).

En 1981, se realiza una importante conferencia sobre Control Total de Calidad organizada por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), siendo uno de los conferencistas el Dr. Ishikawa.

En 1982, ante el ingreso de México al acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), el medio empresarial instrumentó diversas opciones para incrementar la productividad y mejorar la calidad de los productos entre las que se encontraban la introducción de los C.C.

En los inicios de su aplicación, los C.C., se orientarán solamente al personal operativo, y los resultados fueron buenos, pero limitados.

Muchas empresas aumentaron su productividad y calidad, y aquellas empresas con buena administración tuvieron mucho éxito. Sin embargo, hubo empresas que a pesar de su entusiasmo y una alta productividad, se fueron a la quiebra debido a malas estrategias gerenciales. Por ello se plantea la necesidad de un marco participativo integral; donde los gerentes también deberían trabajar en equipo. A principios de la presente década, se presentó una caracterización a nivel de la alta gerencia sobre los problemas de calidad. De esta manera se llegó al enfoque de los Círculos de Calidad Integrales y al desarrollo de las Herramientas Gerenciales por la Calidad (71).

Luego se investigó que la administración japonesa también realizaba un fuerte trabajo participativo a nivel gerencial y que no lo difundieron por considerarlo obvio.

Además, se decidió cambiar el estímulo de la administración de las organizaciones, adoptando algunas estrategias de Control Total de Calidad, para solucionar los problemas relacionados con la calidad, productividad y competitividad; y también en menor grado, problemas de carácter financiero, tales como la deuda externa del sector privado y el control de precios en los productos.

De la experiencia obtenida del programa de los Círculos de Calidad, IMECCA, lanza en 1984-1985 un nuevo enfoque: La Administración de la Calidad Total. En este enfoque, la Administración Participativa, tipo de Círculos de Calidad, solo constituye uno de los elementos denominado "El Marco", habiendo dos elementos más para completar el Sistema de Administración de Calidad Total, que son "El camino u objetivo", que es la Calidad Total y el "Estilo Gerencial", la Gerencia Dinámica.

En México ya se han llevado a cabo nueve Convenciones Nacionales de Control de Calidad. Además se han efectuado nueve congresos latino americanos de Control de Calidad. En 1983, se organizó en la ciudad de México el segundo congreso Asia-Pacífico de Control de Calidad. En 1985 México fue sede del encuentro Brasil-México sobre Círculos de Calidad.

Así para 1991 existe un amplio número de empresas que elaboran con el instrumento de los Círculos de Calidad, entre las que se pueden mencionar:

- Aceros San Luis, S.A.
- Altos Hornos de México
- Banca Serfin, S.N.C.
- Gamesa, S.A.
- Purina, S.A.
- Pemex, S.A.

-Industrias Petroquímicas Mexicanas, S.A.; entre otras. Todas ellas han aplicado la técnica con éxito (72).

Una vez analizado el desarrollo histórico de la Calidad Total es necesario conocer a fondo algunas definiciones y conceptos relacionados con la misma.

## **4.2. DEFINICIONES Y CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD:**

### **4.2.1. Concepto de calidad:**

Cualquier empresa sea de manufactura ó de servicios para satisfacer alguna necesidad. El grado de satisfacción del cliente será lo que determine según su punto de vista, si el producto ó servicio es ó no de calidad. Por esto, es muy difícil hablar de un concepto general de Calidad, ya que cada persona puede tener diferente opinión sobre la calidad del mismo producto o servicio.

El concepto de Calidad es muy difícil de definir, puede definirse de muchas formas distintas dependiendo de quién lo hace, puede ser "Un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la actitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas" (73).

Por otra parte el diccionario Webster's (74) define a la Calidad como "Grado de Excelencia; grado de cumplimiento de los estándares; superioridad en su tipo".

Richard, J. Schunberger, opina que la Calidad es "Responsabilidad en producción"; y que la "Responsabilidad recae sobre el que hace la parte" (75). Berry, Parasuraman y Zeithaml (76), define Calidad como el cumplimiento de las expectativas del cliente".

Lo cierto de todas estas definiciones es que el concepto de Calidad da a entender que se deben satisfacer las necesidades, ya sea de uno mismo, las de la persona a las que se dirigen, ó en el caso de una empresa, las del cliente.

En relación con la primera definición, la dificultad está en establecer los parámetros para saber como satisfacer las necesidades preestablecidas, lo que significa saber antes que nada cuales son y de que forma son establecidas por el cliente y por la empresa, por que al ser estas necesidades humanas puede ser que la satisfacción sea diferente dependiendo de la persona que recibe el producto ó servicio.

#### **4.2.2. Calidad total:**

En la actualidad la calidad es vista desde una perspectiva más global, es decir, en cuento a Calidad se refiere se ha desarrollado el tema hasta hacerlo más completo



y llegar a formar el concepto de Calidad Total como base en toda la organización.

El concepto de Calidad Total es "Una filosofía directiva que implica la participación general del personal de la empresa cualquiera que sea su nivel, y que pone énfasis en la satisfacción del cliente y la mejora continua (77). Por esto es necesario que todo el personal de la empresa desde el nivel operativo, hasta el directivo está totalmente comprometido con los esfuerzos de calidad, de manera que paso a paso se vaya logrando la Calidad Total.

La diferencia entre ambos conceptos consiste en que en el de Calidad Total se lleva a cabo la calidad, pero paso a paso en el proceso, además de que involucra a toda la empresa; pero en ambos conceptos se busca lograr la satisfacción de las necesidades tanto del cliente como de la empresa que ofrece el producto ó servicio.

#### **4.2.3. Producto:**

Generalmente, al hablar de calidad en un negocio, cualquiera que este sea, se piensa en un producto, pero, ¿Qué es un producto?:

"Es la salida de cualquier proceso, ya sea :

\*Bienes-Cosas físicas.

\*Software-Información, instrucciones.

\*Servicios-Cualquier trabajo realizado por otra persona

(78).

Por lo tanto lo que se conoce comúnmente como producto, es un bien físico negociable.

#### **4.2.4. Calidad de servicio y calidad de producto:**

Anteriormente, cuando se hablaba de calidad sólo se pensaba en la manufactura, es decir que el producto que se hacía estuviera bien hecho, cumpliera con la funciones para las que fue fabricado, no defectuoso, etc..

Actualmente el concepto de calidad se ha ampliado e incluye calidad en el servicio, como dentro del proceso en sí. Lo que hace que la calidad no solo se da en los atributos físicos de un producto, sino que además ahora, como ya se mencionó también se da en el servicio. Y más pensando que las empresas ofrecen productos y/o servicios.

La calidad en el servicio es muy difícil de medir ya que es algo intangible, que depende de la persona que lo reciba, de la percepción que tenga sobre el servicio y del grado de satisfacción de sus necesidades preestablecidas. Como un producto es un bien físico, tangible, determinadas características palpables, es un poco más fácil de llevar un control estricto sobre la Calidad en su fabricación.

"Generalmente la Calidad de un producto puede juzgarse mediante el examen de las siguientes características:

1. Principios de ingeniería.

2. Diseño
3. Condiciones de fabricación
4. Datos de inspección
5. Datos sobre el uso real" (79).

Al hacer una adaptación de estas características al servicio estas quedarían como sigue:

1. Tecnología vista como procesos de transformación
2. Diseño del servicio
3. Políticas y especificaciones de la prestación del servicio
4. Datos de inspección
5. Datos sobre el uso real del servicio.

Esto significa que en lo que a calidad se refiere se pueden adoptar las características que sirven para juzgar la calidad tanto en el caso de productos como de servicios.

Hay tres elementos indispensables en la Calidad: gente, educación y entrenamiento, y liderazgo. (80).

Esto significa que es necesario contar con gente bien entrenada y educada acerca de las necesidades que deberá satisfacer para que de como resultado productos o servicios de la mayor calidad posible; y en cuanto a liderazgo, para que lo anteriores de es necesario contar con alguien quien guíe y motive a la gente. .

"La reacción del cliente a lo que el llama buen o mal servicio es generalmente inmediata, mientras que la reacción a la calidad de un servicio manufacturado puede surgir con retraso" (81).

Este está relacionado con las necesidades preestablecidas del cliente, en el caso de un servicio, el cliente espera determinadas cosas y en el momento en que lo recibe se da cuenta si el servicio está o no de acuerdo a sus expectativas.

Si se trata de un producto, al recibirlo el cliente no se da cuenta si cumplirá con sus necesidades y expectativas de uso, esto sucederá conforme se va dando uso al producto, así determinará el cliente si el producto es no de calidad de acuerdo a su punto de vista.

Por otra parte, la Calidad de Servicio puede entenderse como la calidad en la empresa de servicios o como calidad en el servicio de la empresa, ambos son igualmente importantes.

La diferencia sería que en el primer caso esta calidad va un poco relacionada con la Calidad de Productos, ya que para estas empresas el producto que ofrece es el servicio y además ellos tienen que tener un servicio de calidad hacia el cliente, de manera que prefiera a ésta empresa sobre la competencia.

En el segundo caso, la Calidad se refiere a que se brinde un buen servicio al cliente, no importando que la empresa sea

de manufactura o de servicios. Por ejemplo, en el caso de un hospital (que es una empresa de servicio) el producto que se ofrece al cliente es la conservación y mantenimiento de la salud que debe ser de total calidad, por la importancia que esto tiene al tratarse de la vida de las personas.

Pero además para lograr que se de esto es necesario, que el hospital brinde un servicio de calidad tanto hacia sus pacientes como dentro del hospital.

El servicio de Calidad estará dado por una buena atención por parte del personal hacia los pacientes, limpieza e higiene en las instalaciones, y otros elementos correlacionados.

#### **4.2.5. Control de calidad:**

Al hablar de calidad en cualquier empresa, debe también hablarse de control de Calidad, hay diversas definiciones acerca de este concepto, como son:

\*. En las Normas Oficiales Mexicanas de Calidad se define como: "conjunto de métodos y actividades de carácter operativo que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requisitos de calidad establecidos" (82).

\*. Feigenbaum dice al respecto que: "es un conjunto de esfuerzos efectivos que los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del

mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicios, a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico" (83).

\*. Las Normas Industriales Japonesas lo definen como: "un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes y servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El Control de Calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse Control de Calidad Estadístico" (84).

\*. Ishikawa dice: "practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (85).

De las definiciones anteriores se puede notar que todas tienen en común los siguientes elementos: en general el control de calidad es un sistema o varios de ellos que se llevan a cabo para verificar que se logren las especificaciones de calidad preestablecidas por la empresa. Y estas especificaciones se establecen en base a las necesidades de sus clientes, a lo que ofrece de su producto la empresa, etc.

No existe un sistema de control de calidad standard para cualquier tipo de empresa. Pero es indispensable que se desarrolle uno en toda la empresa, el tipo de control de

calidad depende de varios factores como: el tipo de empresa, educación de los empleados en el tema de calidad, compromiso de la Dirección, tamaño de la empresa, el producto o servicio, presupuesto, etc.

El control de calidad no es necesariamente una medidas para resolver problemas, sino para evitarlos, en un principio puede usarse como resolución, pero ahora se trata de implementar el sistema para lograr Calidad Total en el producto o servicio que se da y de esta manera evitar problemas que pueden surgir con el cliente.

En la actualidad, los mercados están llenos de productos o servicios que pueden ser sustitutos de los nuestros y que representar una gran competencia, por ello la ventaja competitiva suele darse por medio del servicio que da la empresa y para que este servicio se de con Calidad es indispensable que la empresa cuente con un Servicio Interno de Optima Calidad, sustentado al interior de una filosofía que compartan y practiquen en la misma, como veremos en el siguiente-apartado.

### **4.3 PRINCIPALES FILOSOFÍAS DE CALIDAD**

El éxito de la aplicación de las Filosofías de Calidad, radica en como se adiestre y capacite al factor humano (y que este lo practique).

Como se reviso en puntos anteriores en Japón es donde a obtenido un mayor éxito la aplicación de dichas filosofías; aunque los inicios de la calidad se hayan originado en los E.U.A.; esto se debe en gran parte a que la forma en que los japoneses han llevado a la práctica la Calidad Total y su control: ya que estos aplican los principios a todos los empleados, incluyendo desde el presidente de la empresa hasta los obreros; a diferencia de que en los Estados Unidos la calidad suele delegarse a los especialistas y asesores a niveles gerenciales.

A continuación revisaremos las filosofías mas representativas de la Calidad.

#### **FILOSOFIA DE ISHIKAWA.**

El concepto de calidad total para Ishikawa significa "el control de la administración misma... es una revolución conceptual en la gerencia" (86).

En Japón denominan al control total de calidad como el control total en toda la empresa, esto quiere decir, que



todos los individuos de cada departamento de la compañía deben de estudiar, practicar y participar en el control total de la calidad; ellos han optado por educar a cada empleado del departamento y dejar que cada uno de estos aplique el control total de calidad.

Es importante fomentar el control en las demás áreas como son: control de costos, de cantidades, producción, ventas y fechas de entrega, etc. a lo cual denominan "Control de Calidad Integrado", esto basado en la idea de que "el fabricante debe desarrollar, producir y vender artículos que satisfagan las necesidades de los consumidores" (87).

Por lo tanto para Ishikawa no solo es la calidad en el producto la que importa, sino la calidad humana y administrativa.

#### **FILOSOFIA DE CROSBY**

Según Crosby calidad significa "hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer" (88).

Al referirnos a "gente" incluye, tanto a la alta dirección como a los niveles más bajos de la compañía.

La filosofía de Crosby está basada principalmente en la prevención de errores, su idea es crear un programa que no sea necesariamente la inspección, sino crear una línea de producción basada en cero defectos, esto significa crear un proceso reeducativo que busca mejorar la productividad a

través de la corrección y prevención de defectos mediante la participación y compromiso de toda la compañía.

En esencia se trata de un esfuerzo a largo plazo basado en:

- Evitar errores (hacerlo bien la primera vez)
- Identificar problemas y tomar decisiones en el lugar mismo donde se vive la situación.
- Basar las decisiones en información cualitativa y cuantitativa, pero tendiendo a crear la fuente y los estándares de información que permitan enfocarse en lo cualitativo.
- Medir para controlar, siendo el costo de operación el estándar por excelencia.
- Como consecuencia se espera crear una disposición hacia la prevención de fallas.

#### **FILOSOFIA DE DEMING**

W. Edwards Deming, establece que al mejorar el proceso aumenta la calidad y la uniformidad en la manufactura, reduciendo así el desperdicio de mano de obra, reprocesamiento, errores, desperdicio de máquinas y materiales, por lo tanto se obtienen mejores resultados con un mejor esfuerzo. Los beneficios que se obtiene al mejorar el proceso son: una mejor posición ante la competencia, empleados más satisfechos en el trabajo y menores costos.

Deming sostiene que el cliente es la parte más importante de la línea de producción.

Para lograr esto, Deming menciona que se debe crear una constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio; ya que los problemas a futuro lo exigirán

#### **4.3.1 Similitudes y Diferencias entre las filosofías de Ishikawa, Crosby y Deming:**

Primeramente, una de las cosas en que coinciden Ishikawa, Crosby y Deming es la importancia que tiene la Alta Gerencia en la implantación total de calidad.

Para Ishikawa, la alta gerencia es quien tiene la responsabilidad de reunir toda la información de calidad y control total de calidad; una vez obtenida se podrán fijar políticas básicas como son: la prioridad de la calidad y después establecer metas a largo plazo (planeación estratégica). Estas políticas las debe de conocer toda la empresa, ya que serán ejecutadas por todos los miembros de la misma, desde la alta gerencia hasta los trabajadores de línea.

Estas políticas deben estar enfocadas a realizar la empresa, fabricar artículos y ofrecer servicios de la mejor calidad del mundo.

Por lo que se propone que la alta gerencia sea quien tenga que tomar las responsabilidades del cambio en la organización que está orientada a obtener calidad total en todos los aspectos.

Una vez que los altos gerentes tomen parte activa del control total de calidad, quedará atrás la idea de que mejorar la calidad significa aumentar sus costos, y así comprenderán que al aplicar control total de calidad es posible reducir los costos, ya que las cosas se harán bien desde la primera vez, cumpliendo con los requisitos y así obtendrán calidad total.

Crosby dice que para poder entender la calidad en sí misma, es necesario considerar algunos supuestos erróneos que sustentan la mayoría de los gerentes.

Los supuestos erróneos son (89):

1.- El primer supuesto erróneo es creer que la calidad es un sinónimo de excelencia, lujo, brillo, peso, etc., por esta razón es necesario definir a la calidad como el "cumplir con los requisitos"; estos requisitos deben definirse con claridad para evitar que se mal interprete.

2.- El segundo supuesto erróneo es el que la calidad no se puede medir y es intangible.

La calidad se puede medir con toda precisión, se mide por el costo de calidad que es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos (las consecuencias).

3.- El tercer supuesto erróneo es creer que todos los problemas de calidad son ocasionados por los obreros, principalmente aquellos del área de producción.

4.- El cuarto supuesto es pensar que la calidad se origina en el departamento de calidad, y estos están cargando con problemas ajenos; ya que deben de aprender a llamar a los problemas por los nombres de quiénes los ocasionan: problemas de diseño, producción, ventas, etc.

Por lo tanto lo primero que se debe de hacer para llevar a cabo el mejoramiento es que la dirección de la compañía entienda que es lo que necesita y sean los altos gerentes quiénes decidan en realidad ese mejoramiento. Esta decisión la tomarán cuando decidan aceptar como norma de la organización la prevención de defectos.

Al igual que Ishikawa, Crosby propone la idea de establecer una política de Calidad en la organización, esto es que todo el personal de la compañía ejecute perfectamente bien sus funciones con la finalidad de obtener calidad.

Y por último, Deming propone que la alta gerencia adopte una nueva filosofía, ya que no puede seguir aceptando errores, defectos, malos materiales, mala calidad, personas que no saben cual es su trabajo, etc. Por lo que es necesario para que se lleve a cabo el cambio; que la alta gerencia se sienta insatisfecha por su desempeño anterior y que se sienta con coraje para lograr el cambio.

Algunas otras similitudes y diferencias de Ishikawa, Crosby y Deming son las siguientes:

Tanto Ishikawa como Deming, coinciden en la importancia que tiene la educación y capacitación para implantar programas de control de calidad; ambos autores proponen que para poder promover la calidad es necesario que todos los miembros de la organización reciban educación, desde el presidente hasta los obreros de línea. Esta educación deberá ser en forma continua para adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Los tres autores están de acuerdo en que una vez que se decida implantar calidad es necesario vigilar la manera de como se lleva a cabo con la finalidad de hacer el seguimiento del proceso para revisar si el sistema de control total de calidad está funcionando bien y si no para evitar que se vuelva a cometer el mismo error.

También coinciden en que el formar equipos para la mejora de la calidad tiene resultados satisfactorios, ya que los miembros del equipo son responsables de diseñar el proceso de mejoramiento continuo y contribuyen creativamente a la implantación de las actividades de mejoramiento.

Deming y Crosby proponen un buen entrenamiento a los supervisores y para ayudarles a hacer su trabajo en forma correcta; Crosby habla de un entrenamiento para los supervisores en lo referente al programa de Cero Defectos,

para que los supervisores puedan enseñar a sus subalternos la forma de llevarlo a cabo.

Con lo referente a las diferencias, la que más destaca es la existente entre Crosby y Deming, ya que el programa de control total de calidad de Crosby está enfocado a la implantación de un programa de "Cero Defectos", en donde lo más importante para él, es la prevención de errores y fallas, mientras que para Deming son catorce pasos que debe implantar la organización, los cuales no constan de un programa que se base en errores, sino que abarca los demás aspectos de la organización: la filosofía de Ishikawa, abarca los diferentes aspectos de la empresa al igual que Deming.

#### **4.4 EL PSICÓLOGO EN LA EVALUACIÓN PARA IMPLANTAR CALIDAD CONTINUA**

El primer paso para implantar cualquier programa de Capacitación en una empresa, es la evaluación del estado actual de la misma.

En el caso particular de la Filosofía de Calidad; el psicólogo debe comenzar por la evaluación del estado de la empresa. En primera instancia debe de conocer el aspecto estructural, cómo está formada la empresa, por cuantos departamentos, gerencias, subgerencias, etc. (organigrama);

a que se dedica cada parte de la empresa y la relación que hay entre las partes de la empresa (proceso).

Una vez que obtiene esta información, el psicólogo debe darse a la tarea de investigar que está ocurriendo dentro de la empresa, cual es el tipo de relación entre jefes-subordinados, ó entre los mismos empleados; debe evaluar si el error ó problema que existe es a nivel operativo (técnico) o ideológico. En caso de que el problema sea a nivel técnico el psicólogo debe de reportarlo al personal correspondiente; pero si el error es a nivel del personal debe de ahondar en el problema para descubrir en donde radica. El siguiente paso a seguir en la evaluación es la determinación de la interpercepción en la empresa; es decir el como el personal conceptualiza a los jefes y viceversa, o también como conceptualizan el trabajo y/o el producto ó servicio que ofrecen.

Una vez que, por medio de esta evaluación, el psicólogo descubre cual es el origen del problema, se da a la tarea de diseñar un plan estratégico de intervención para modificar, ya sea el ambiente o la conducta de los individuos (según sea el caso).

Para que se pueda implantar la Filosofía de Calidad Continua; primero se debe llevar a cabo esta evaluación del estado actual de la empresa; para que así el psicólogo se percate de qué conductas hay que desaprender, qué conductas



hay que eliminar, qué conductas hay que cambiar y qué conductas nuevas tienen que aprenderse. Esto se revisará más profundamente en el siguiente punto.

#### **4.5 EL PSICOLOGO COMO MODIFICADOR DE LA CONDUCTA COGNITIVA PARA ENCAMINAR AL PERSONAL HACIA LA CALIDAD CONTINUA.**

A lo largo de la historia del hombre, la educación ha sido considerada como una fuente de progreso. Es gracias a ella que individuos y poblaciones enteras han tenido un desarrollo mayor que el de otros pueblos que no recibieron instrucción.

Además del cúmulo de conocimientos que recibe un individuo al ser educado, el constante contacto con información, le hace romper con sus anteriores patrones comportamentales. De aquí que la instrucción cuando es aplicada bajo los principios teóricos del aprendizaje puede significar el inicio para aprender nuevos conocimientos.

La educación dentro de la empresa se realiza por medio de la capacitación, lleva todo un proceso que va desde la detección de necesidades (DNC), hasta la implantación de un programa y medición de los resultados del mismo; como se revisó en el capítulo anterior.

Uno de los principales objetivos de la capacitación, es el incremento de la productividad. Es así como por medio de la capacitación puede implantarse una filosofía que lleve al incremento de dicha productividad. Sin embargo, la filosofía, de la cual hemos venido hablando a lo largo de este capítulo no solo se centra en el aspecto técnico de la empresa; sino que su atención está enfocada primordialmente en el aspecto humano, en el personal; es a través de este como se logra disminuir los costos y aumentar la calidad de los productos.

Es así como, al hablar de productividad, la calidad no se centra en la cantidad de productos, sino en la calidad, ya sea de un producto o de un servicio.

Por medio de la aplicación de los principios de la filosofía de calidad se puede encaminar a toda la empresa a la mejora continua de lo que produce; de ahí el nombre de Calidad Continua.

De cualquier manera, para implantar la filosofía de Calidad Continua; es necesario empezar por conductas aprendidas previamente y enseñar las conductas nuevas que dirijan a todo el personal a realizar su trabajo con eficiencia, a hacer las cosas bien a la primera, a brindar un servicio o elaborar un producto que sea de total calidad.

Enseñar una nueva filosofía de vida y de trabajo, modificar las cogniciones de todos los individuos que integran la organización, situando a cada miembro de esta no

como un eslabón más en la cadena, sino como una parte medular en el funcionamiento óptimo de dicha organización.

Es precisamente aquí donde el psicólogo pone en práctica todas las habilidades y conocimientos que durante su formación profesional adquirió. Uno de los modelos de aprendizaje con que la psicología cuenta y el cual por sus características encaja perfectamente dentro de la filosofía de Calidad Continua, es el modelo cognitivo-conductual; el cual como su nombre lo dice no solo se encarga de la conducta observable sino también, del aspecto cognitivo o de pensamiento.

Este modelo parte del hecho de que toda conducta, incluyendo el pensamiento, es aprendida bajo ciertos principios y por tanto al ser aprendida puede ser desaprendida bajo los mismos criterios en los que se aprendió. Es así como en el modelo Cognitivo-Conductual se conceptualiza al pensamiento como una conducta mas, que el individuo a lo largo de su desarrollo aprende.

Por tanto vemos que el psicólogo, es el único profesionalista que tiene las herramientas teórico-metodológicas para modificar lo más importante para que la Calidad Continua tenga éxito: LA CONDUCTA HUMANA.

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Los cambios económicos gestados durante los últimos cinco años han hecho que actualmente se reconozca que estamos en una nueva era de competitividad industrial donde el factor que marca la diferencia entre las diversas empresas, es la calidad; ya sea de un producto o servicio.

Esto se da principalmente porque existen en nuestro país numerosas organizaciones que se dedican a fabricar un mismo producto ó brindar un mismo servicio.

En la competencia por ganar mayor mercado, ya no solo entra el que el producto sea más barato, sino que tenga la mejor calidad.

Para poder adentrar en el tema de calidad, tuvimos primeramente que revisar desde las primeras manifestaciones de organización; como pudimos observar en el capítulo uno, estas manifestaciones de organización se dan cuando el hombre comienza a agruparse y a organizar el trabajo colectivo. Siendo hasta la edad media cuando surgen las agrupaciones de hombres de una misma profesión, adoptando a un miembro como patrono; es así como de alguna manera se pueden encontrar en estas organizaciones cuestiones como: liderazgo, selección, adiestramiento, entre otras.

La revisión histórica que se hizo dentro de este capítulo nos sirvió para observar el desarrollo de la psicología

organizacional, pudimos percatarnos de que dicha rama de la psicología ha recibido un mayor número de aportaciones de otros profesionistas tales como; administradores, contadores, sociólogos, entre otros.

Sugerimos se realice una mayor investigación por parte de los psicólogos de esta área.

En cuanto al capítulo dos, al revisar el enfoque interno y el externo, deducimos que el segundo es, a nuestro parecer el más objetivo y además el que muestra resultados más rápido.

De esta manera creemos que por las exigencias que una organización muestra en general; es más conveniente el enfoque externo.

Sugerimos la revisión de otros enfoques que sigan sobre esta línea.

En el tercer capítulo revisamos algunas cuestiones de capacitación y productividad, vimos que el psicólogo tiene aquí un gran campo, ya que para poner a funcionar los principios de la capacitación y hacer a la empresa productiva es necesario el trabajo con el personal.

Dirigiéndonos hacia la calidad observamos que para poder implantar dicha filosofía, es necesaria una buena detección de necesidades, sugerimos que desde aquí comience la labor del psicólogo.

Una vez que se ha evaluado la condición actual de la organización, se decide que procedimientos y que programa se seguirá.

Ya que se haya hecho este proceso se procede a la implantación de los principios y teorías de la calidad; tratando siempre de que dicha calidad sea continua.

Periódicamente debe hacerse una evaluación para corroborar si el programa esta funcionando.

Por otra parte pensamos también que la psicología organizacional cuenta con un modelo de aprendizaje llamado "Cognitivo-Conductual", el cual puede ser puesto en practica por medio de la capacitación.

Siendo así, pudimos lograr nuestro objetivo al analizar, describir y mostrar, la importancia del psicólogo dentro de la filosofía de calidad continua a lo largo de este trabajo.

Es por esto que llegamos a la conclusión de que una muy buena opción para lograr que una empresa tenga éxito es la filosofía de calidad continua; la cual puede implantarse en cualquier organización que se dedique a la fabricación de un producto o que brinde un servicio.

Siendo así, este trabajo da la pauta a nuevas investigaciones que se dediquen a la elaboración teórico-metodológica de nuevas estrategias de intervención que vayan desde la evaluación de las necesidades, hasta la implantación del programa en las organizaciones.

**CITAS**

- (1) CRAIG, L. "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" Ed. Diana, México, 1974.
- (2) SILLIS, D.L. "Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales" Ed. Aguilar, tomo v, España, 1977.
- (3) PENICHE, C.L. "La perspectiva de la psicología en el trabajo" En: URBINA, J.S. "El psicólogo: formación, ejercicio profesional y perspectiva" Ed. U.N.A.M., México, 1984.
- (4) CHRUDEN, H.J. y SHERMAN, A.W. "Administración del personal" Ed. Continental, México, 1971.
- (5) Op. Cit...CHRUDEN, H.J., 1971.
- (6) WILLIAMS, J.C. y CALAS DE BARRIEL, M. "Conducta Organizacional" Ed. Grupo Editorial Americano, México, 1984.
- (7) SMITH, C.H. y WAKELEY, H.J. "Psicología de la conducta industrial" Ed. McGraw Hill, México, 1982.
- (8) SIEGEL, L. "Psicología Industrial" Ed. CECSA, México, 1972.
- (9) Op. Cit...SIEGEL, L., 1972.



- (10) BLUM, M.I. y NAYLOR, C.J. "Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales" Ed. Trillas, México, 1985.
- (11) HOWELL, W.C. "Psicología industrial y organizacional" Ed. Manual Moderno, México, 1979.
- (12) Op. Cit... HOWELL, W.C., 1979.
- (13) EVERTT, M y ROGER, R. "La comunicación de las organizaciones" Ed. McGraw-Hill, México, 1980.
- (14) DARLEY, J.G. "Journal of applied psychology" A journal is born .Vol.2 pag. 10, E.U.A., 1969.
- (15) BARRIGUETE, 1985 En: VILLEGAS, M. "El papel de la capacitación en el desarrollo organizacional" Ed. E.N.E.P. Iztacala, México, 1991 (Tesina).
- (16) Op. Cit... EVERTT, M y ROGER, R., 1980.
- (17) SCHEIN, H.E. "Psicología de la organización" Ed. Prentice-Hall, México, 1982.
- (18) KEITH, D. "El comportamiento humano en el trabajo" Ed. McGraw-Hill, México, 1981
- (19) MCGREGOR, D. "Condiciones para mando efectivo" En: MCGREGOR, D. "Mando y motivación" Ed. Diana, México, 1974.
- (20) MARVIN, 1986 En: NASH, M. "Como incrementar la productividad del recurso humano" Ed. Norma, México, 1988.
- (21) Op. Cit... SIEGEL, L., 1972.

(22) VIDALES, I. "Psicología general" Ed. Limusa, México, 1979.

- (23) ZUÑIGA, E.D. "La psicología y su contribución en la planeación estratégica del desarrollo de los recursos humanos orientada a la calidad total y la productividad en una organización" E.N.E.P. Iztacala, México, 1991 (Reporte de trabajo).
- (24) VILLEGAS, M. "El papel de la capacitación en el desarrollo organizacional" E.N.E.P. Iztacala, México, 1991 (Tesina).
- (25) KAZDIN, A. "Historia de la modificación de conducta" Ed. Descleé De Brouwer, España, 1983.
- (26) LUTHANS, F y KREITNER, R. "Modificación de la conducta organizacional" Ed. Trillas, México, 1988.
- (27) ERIC, B. En: KAZDIN, 1983.
- (28) Op. Cit...LUTHANS y KREITNER, 1988.
- (30) ROJAS, S. "El papel del psicólogo en la implantación de un programa de calidad total de la empresa TEBO S.A. de C.V." Ed. E.N.E.P. Iztacala, México, 1993 (Tesis).
- (31) Op. Cit...LUTHANS y KREITNER, 1988.
- (33) LARA, J. "Administración General" Ed. I.E.S.A., México, 1990.
- (34) ARDILA, R. "Psicología del aprendizaje" Ed. Siglo XXI, Séptima edición, México, 1975.
- (35) GUZMAN, V.I. "Problemas de la administración" Ed. Limusa-WILEY, México, 1978.

- (36) ARIAS, G.F. "Administración de Recursos Humanos", Ed. Trillas, México, 1976.
- (37) ARMSTRONG, J.R., CORNELL, D.T., KRANER, E.R. y WAYNE, R. "Desarrollo y Evaluación de objetivos conductuales", Ed. Guadalupe, Buenos Aires, 1973.
- (38) SILICEO, A. "Capacitación y desarrollo personal", Ed. Limusa, México, 1982.
- (39) BLAKE, R.P. "Seguridad industrial" Ed. Diana, México, 1970.
- (40) GRAIG, R.J. y BITTEL, L.R. "manual de entrenamiento y desarrollo de personal" Traductor: Aburto Jiménez, Ed. Diana, México, 1971.
- (41) Op. Cit... GUZMAN, V.I., 1978.
- (42) Op. Cit... GUZMAN, V.I., 1978.
- (43) MCGEHEZ, W. y P.W. THAYER "Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional" Traductor: Ricardo De La Cierva y Hoces, Ed. Limusa, México, 1986.
- (44) WERTHER, B.W. y DAVIS "Administración de personal y Recursos Humanos" Traductor: Joaquin Mejia Gómez, México, 1982.
- (45) Op. Cti... WERTHER, B. W. y K. DAVIS, 1982.
- (46) BUENROSTRO, F.A. "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el área de promoción de una casa de bolsa" Ed. Instituto Tecnológico Autónomo de México, México, 1994 (Aplicación práctica).

- (47) MENDOZA, N.A. "Manual para determinar Necesidades de Capacitación" Ed. Trillas, Segunda edición, México, 1984.
- (48) Op. Cit... MENDOZA, 1984.
- (49) CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Ed. Editores Unidos Mexicanos, México, 1987
- (50) TRUEBA, V.A. y J. TRUEBA, B. "La ley federal del trabajo" Ed. Porrúa , México, 1990.
- (51) PLAN NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD 1991-1994 Ed. Diario Oficial de la Federación CDLIII (15), 6-59, 1991.
- (52) CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD "Diagnóstico de productividad en las empresas" Ed. Instituto de Estudios Corporativos, México, 1982.
- (53) BAIN, D. "Productividad: La solución a los problemas de la empresa" Ed. McGraw Hill, México, 1988.
- (54) MISA, K. y STEIN, T. "Strategic HRM and the bottom line" Ed. Personnel Administrator V. 28, pp. 27-30, E.U.A., 1983.
- (55) COLMENARES, O. G. "Productividad, un estudio sinóptico" Ed. I.T.A.M., México, 1988 (Tesis).
- (56) SCHWEIGER, D. y DENSI, A. "Communication with employees, following a manager: A longitudinal field experiment" Ed. Academia of Management Journal, V. 34, pp. 111-112, E.U.A., 1991.

(57) ARCE, T.M. "El impacto de un sistema participativo en la motivación y la productividad del personal de una empresa: El caso EMSA" Ed. I.T.A.M., México, 1990 (Reporte de investigación).

(58) Op. Cit... ARCE, 1990.

(59) Op. Cit... ARCE, 1990.

(60) DEMING, W.E. "Calidad, Productividad y competitividad; la salida de la crisis" Traductor: Jesus Nicolau Medina, Ed. Dias de Santos, Madrid, 1989.

(61) GARCIA, S.S. y SANTOS, C.M. "Círculos de calidad en empresas del sector privado" Ed. Centro para la Innovación Tecnológica . U.N.A.M., México, 1985 (Informe de resultados).

(62) OGLIASTRI, E. "Gerencia Japonesa y Círculos de Capacitación" Ed. Norma, Colombia, 1988.

(63) Op. Cit... GARCIA Y SANTOS, 1985.

(64) GARFIAS, C.F. "Círculos de Calidad" División de Estudios de Posgrado, Facultad de Ingeniería, México, 1985 (Tesis).

(65) Op. Cit... OLIGIASTRI, E., 1988.

(66) Op. Cit... GARCIA Y SANTOS, 1985.

(67) OLIGIASTRI, E. "Gerencia Japonesa y Círculos de Capacitación" Ed. Norma, Colombia, 1989.

(68) Op. Cit... GARFIAS, C., 1985.

(69) Op. Cit... OLIGIASTRI, E., 1988.

- (70) Op. Cit... GARFIAS, C., 1985.
- (71) SISTEMAS DE CALIDAD, Revista, Año 17, No. 75, pp.12.
- (72) SEMINARIO IMPARTIDO POR EL INSTITUTO DE CALIDAD TOTAL "Programa Nacional de Calidad Total." Memorias, México, 1990.
- (73) Op. Cit... GARFIAS, C., 1985. (74) WEBSTER'S Third New International Dictionary. Ed. G. And C, Merriam, Co. 1981.
- (75) PEREZ, O.C. "Los Círculos de Calidad y su desarrollo en México" Ed. I.T.A.M., México, 1991 (Trabajo de investigación).
- (76) BERRY, L.L. "Calidad de Servicio" Ediciones Días de Santos, Madrid, 1989.
- (77) FULTON En: LARREA, P. "Calidad de servicio" Del Marketing a la estrategia, Ediciones Días de Santos, S.A., Madrid España, 1991.
- (78) JURAN, J.M. "Juran y la planificación para la Calidad" Ediciones Días de Santos, S.A., Madrid España, 1990.
- (79) KARATSU, H. "CTC: La Sabiduría Japonesa". Calidad Total, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1991.
- (80) HOUGHTON, J.R. "Maka Quality a Way of Life" Ed. Quality Progress, E.U.A., 1987.

- (81) DEMING, W.E. "Calidad, productividad y competitividad". La salida de la crisis. Ediciones Dias de Santos, S.A., Madrid España, 1989.
- (82) NOM-CC En: ROSANDER, A.C. "Applications of Quality Control in the service industries" Marcel Dekker, Inc. ASQC Quality Press, New York, U.S.A., 1985.
- (83) FEIGENBAUM, A.V. "Control total de calidad" Compañía Editorial Continental S.A., México-España, 1976.
- (84) NORMAS INDUSTRIAS JAPONESAS En: Ishikawa, K. "Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa" Ed. Norma, Colombia, 1986.
- (85) Op. Cit... ISHIKAWA, K., 1986.
- (86) Op. Cit... ISHIKAWA, K., 1986.
- (87) Op. Cit... ISHIKAWA, K., 1986.
- (88) RIEKER, W. "Nuestras enormes diferencias" Cambio organizacional, año VI/19, p 3, Editorial Joaquin Peon, S.A. de C.V., México, 1984.
- (89) GAUL, R., GRUNENBERG, N. y JUNGLUT, M. "El milagro japonés" Ed. Planeta, México, 1987.
- (90) Op. Cit... ISHIKAWA, K., 1986.



## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFÍA

- ARCE, T.M. (1990) El impacto de un sistema participativo en la motivación y la productividad del personal de una empresa: El caso EMSA. ITAM (Reporte de investigación) México.
- ARDILA, R. (1975) Psicología del aprendizaje Ed. Siglo XXI, séptima edición, .
- ARIAS, G.F. (1976) Administración de Recursos humanos Ed. Trillas, México.
- ARMSTRONG, J.R. , CORNELL, D.T., KRANER, E.R. y WAYNE, R. (1973) Desarrollo y evaluación de objetivos conductuales Ed. Guadalupe , Buenos Aires.
- BAIN, D. (1988) "Productividad: la solución a los problemas de la empresa" Ed. McGraw Hill, México .
- BERRY, L.L. (1989) "Calidad de servicio" Ediciones Díaz De Santos, Madrid.
- BUENROSTRO, F.A. (1994) "Diagnostico de necesidades de CAPACITACION para el Área de promoción de una casa de bolsa" I.T.A.M. (Aplicación practica) , México .
- BLAKE, R. P. (1970) "Seguridad industrial" Ed. Diana, México.
- BLUM, M.I. y NAYLOR, C. J. (1985) "Psicología industrial. sus fundamentos teóricos y sociales" Ed. Trillas, México .

- CRAIG, L.(1974) "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" Ed. Diana, México .
- CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD(1982) "Diagnostico de productividad en las empresas" Ed. Instituto de Estudios Corporativos, México.
- COLMENARES, O.G.(1988) "Productividad, un estudio sinóptico" I.T.A.M., (Tesis)México.
- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.(1987) Ed. Editores unidos mexicanos, México .
- CHRUDEN, H. J. y SHERNMAN, A.W.(1971) "Administración del personal" Ed. Continental, México.
- DARLEY, J.G.(1969) " A Journal is born" . "Journal of applied psychology", Vol. 2 , pp. 10.
- DEMING, W.E.(1989) "Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis" Traductor:Jesus Nicolau Medina, Ed. Díaz de Santos , Madrid .
- ERIC, B. s/a En: CURSO DE DOMINIO DE ACTITUDES. Ed. HELLA, s.a de C.v. , México, 1994.
- EVERTT, M. y ROGER, R. (1987) La comunicación de las organizaciones" Ed. Mc Graw Hill, México.
- FEIGENBAUM A.V.(1976) "Control total de calidad" Ed. Compañía Editorial continental s.a ,México-España.
- FULTON, s/a En: LARREA, P.(1991) "Calidad de servicio Del Marketing a la estrategia, ediciones Díaz De Santos S.A., Madrid , España.

- GARCIA, S.S. y SANTOS, C.M. (1985) "Círculos de calidad en empresas del sector privado" Ed. Centro Para la Innovación Tecnológica, U.N.A.M., (Informe de resultados) México.
- GARFIAS, C.F. (1985) "Círculos de Calidad" División de Estudios de Posgrado Facultad de Ingeniería, (Tesis) México.
- GAUL, R., GRUNENBERG, N. y JUNGLUT, M. (1987) "El milagro japonés" Ed. Planeta, México .
- GUZMAN, V.I. (1978) "Problemas de la administración" Ed. Limusa Wiley, México .
- GRAIG, R.J. y BITTEL, L.R. (1971) "Manual de entrenamiento y desarrollo de personal" Traductor: Aburto Jiménez, Ed. Diana , México .
- HOUGHTON, J.R. (1987) "Make Quality a way of life" Ed. Quality progress, E.U.A.
- HOWELL, W.C. (1979) "Psicología industrial y organizacional" Ed. Manual Moderno, México.
- INSTITUTO DE CALIDAD TOTAL (1990) "Programa Nacional de Calidad Total" Memorias, México.
- ISHIKAWA, K. (1986) "Que es el control total de calidad?. La modalidad japonesa" Ed. Norma, Colombia .
- JURAN, J. M. (1990) "Juran y la planificación para la calidad" Ed. Diaz de Santos S.A. ,Madrid ,España.
- KAZDIN, A. (1983) "Historia de modificación de la conducta" Ed. Desclee De Brower, España.

- KAEITH, D. (1981) "El comportamiento humano en el trabajo" Ed. Mc Graw Hill, México.
- KARATSU, H. (1991) "CTC:La sabiduría Japonesa" Calidad Total Ediciones Gestión 2000, S.A. ,Barcelona.
- LARA, J. (1990) "Administración general" Ed. I.E.S.A. , México.
- LUTHANS, F. y CREIGNER, R. (1988) "Modificación de la conducta organizacional" Ed. Trillas, México.
- MENDOZA, N.A. (1984) "Manual para determinar necesidades de capacitación" Ed. Trillas, segunda edición, México.
- MISA, K. y STEIN. T. (1983) "Strategic HRM and the bottom line" Ed. Personnel Administrator , V.28 , pp.27-30,E.U.A..
- McGEHEZ, W. y P.W.TAHYER (1986) "Capacitación, adiestramiento y formación profesional" Traductor :Ricardo De La Cierva Y Hoces, ed. Limusa, México.
- McGregor, D. (1974) "Mando y motivación" Ed. México.
- NASH, M. (1988) "Como incrementar la productividad del recurso humano" Ed. Norma, México.
- OLIGIASTRI, E. (1989) "Gerencia japonesa y círculos de capacitación" Ed. Norma, Colombia.
- PLAN NACIONAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD, 1991-1994. Diario Oficial de la Federación CDLIII (15,6-59, 1991).

- PEREZ, O.C. (1991) "Los círculos de calidad y su desarrollo en México". I.T.A.M., (Trabajo de investigación) México.

- RIEKER, W. "Nuestras enormes diferencias" Cambio organizacional Año 6/19, p.3, Ed. Joaquín peon, S.A. de C.V.

- ROJAS, S. (1993) "El papel del psicólogo en la implantación de un programa de calidad total de la empresa TEO S.A. de C.V." E.N.E.P. (Tesis) Iztacala, México

- ROSANDER, A.C. (1985) "Application of quality control in the service industries" Marcel Dekker, Inc. ASQC Quality Press, New York, U.S.A.

- SIEGEL, L. (1972) "Psicología industrial" Ed. CECSA, México.

- SILLIS, D.L. (1977) "Enciclopedia internacional de las ciencias sociales" Ed. Aguilar tomo V, España.

- SILICEO, A. (1982) "Capacitación y desarrollo personal" Ed. Limusa, México.

- SISTEMAS DE CALIDAD, Revista, año 17, No. 75, pp. 12.

- SCHEIN, H.E. (1982) "Psicología de la organización" Ed. Prentice Hall, México

- SCHWEIGER, D. y DENSI, A. (1991) "Communication with employees following a manager: a longitudinal feel experiment" Ed. Academy of management Journal, V. 34, pp. 111-112, E.U.A.

- SMITH, C.H. y WAKELEY, H.J.(1982) "Psicología de la conducta industrial" Ed. Mc Graw Hill, México.

- TRUEBA, V.A. y J. TRUEBA,V.(1990) "La ley federal del trabajo" Ed. Porrúa, México.

- URBINA, J.S.(1984) "El psicólogo: Formación, ejercicio profesional y perspectiva". U.N.A.M., (Tesis) México.

- VIDALES, I.(1979) "Psicología general" Ed. Limusa, México.

- VILLEGAS, M.(1991) "El papel de la capacitación en el desarrollo organizacional" E.N.E.P. Iztacala, (Tesina) México.

- WERTHER, V.W. y DAVIS(1982) "Administración de personal y recursos humanos" Traductor: Joaquin Mejía Gómez, México.

- WILLIAMS J.C. y CALAS De BARRIEL, M. (1984) "Conducta organizacional" Ed. Grupo editorial americano, México.

- Zúñiga, E.D.(1981) "La psicología y su contribución en la planeación estratégica del desarrollo de los recursos humanos orientada a la calidad total y la productividad en una organización" E.N.E.P. Iztacala, (Reporte de investigación), México.

**ANEXO**



**ANEXO****ETAPAS DEL PROCESO DE CAPACITACION****CONTENIDO DEL  
PROGRAMA**

**EVALUACIÓN DE  
PROGRAMA  
NECESIDADES  
REAL**

**PRINCIPIOS DE  
EVALUACIÓN Y  
APRENDIZAJE**

**OBJETIVOS DE LA  
CAPACITACION Y  
APRENDIZAJE**

**ACTITUDES  
CONOCIMIENTOS  
HABILIDADES**

**EVALUACIÓN**