



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS IZTACALA

EL PSICOLOGO COMO FACILITADOR DE LA
CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

PO 1513/97
Ej. 1

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
FLORENTINA VERONICA MORENO

ASESORES: LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE
LIC. SANDRA ANGELICA ANGUIANO SERRANO
LIC. FRANCISCO JAVIER RODRIGUEZ GARCIA

ABRIL DE 1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

DEDICATORIAS

GRACIAS:

*A quienes no están presentes
pero viven en mi, para y por siempre
y a quienes debo lo que soy.*

Mis padres:

JOSE MORENO
MARIA YAÑEZ
MA. DEL CARMEN MORENO

MI HIJO JORGE MARIO

*Quien es la fuerza que me impulsa y me
motiva en la vida y en mi carrera profesional*

GRACIAS:

*A Mis primos JOSE LUIS e ISMAEL
Por su apoyo incondicional y confianza
en mi.*

MARIO MARTIN ARAMBULA

*Mi compañero porque de él he aprendido la
tenacidad para lograr lo que uno se proponga
en la vida.*

GRACIAS

A mis grandes amigos:

ANGELICA, FRANCISCO, LETY, MARGARITA,
TERE Y VÍCTOR, por su confianza, apoyo y palabras
de aliento para no claudicar.

*A ALBERTO ALBARRAN, por su apoyo,
dirección y
tiempo dedicado para la realización de este
trabajo y
sobre todo por la amistad invaluable*

GRACIAS

*A mis asesores MARCO VINICIO, FRANCISCO JAVIER
y SANDRA, por sus comentarios y observaciones para
complementar este trabajo.*

MIL GRACIAS A TODOS

INDICE

	PAG
RESUMEN	
I. INTRODUCCION	1
II. CAPITULO 1 La Psicología Y Las Organizaciones Industriales	8
III. CAPITULO 2 Calidad , Competitividad Y Conducta Humana En Las Organizaciones.	24
IV. CAPITULO 3 Revisión De Estrategias Para El Desarrollo Integral Del Factor Humano, Que Permita Elevar Los Indices De Productividad Y Calidad En Sus Procesos De Trabajo.	37
V. CONCLUSIONES	71
VI. BIBLIOGRAFIA	84
VII. ANEXOS	89

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta una breve historia de lo que ha sido la Psicología, desde sus inicios hasta determinar a ésta como una disciplina metodológica y objetiva para su objeto de estudio. Posteriormente, se hace referencia a la descripción de los campos de aplicación de la Psicología industrial, laboral o también llamada Psicología Organizacional; asimismo se revisan algunos de los trabajos realizados por psicólogos egresados de la E.N.E.P. Iztacala enfocados a esta misma área.

En seguida, se aborda el tema de la Calidad y su relación con la conducta humana en las organizaciones, enfatizando el papel que tiene el comportamiento en los estándares de calidad y productividad en los escenarios laborales; por último, se hace una revisión de estrategias que permiten elevar los estándares mencionados dentro de los procesos de trabajo y aunque éstas no se hayan implementado en México, permite ubicar el papel del psicólogo ante estas situaciones.

Para finalizar, se concluye que uno de los factores que entorpece o determina la forma de comportamiento dentro de las organizaciones, y que se manifiesta en diferentes actitudes en el factor humano, es la forma en que los trabajadores perciben el contexto o los eventos, creando reacciones emocionales (cogniciones) que obstaculizan los cambios.

INTRODUCCIÓN

En sus inicios, la psicología ha sido abordada por diferentes enfoques como son: la magia, la religión, la filosofía y la medicina, las cuales al tratar de explicar la naturaleza del hombre, contribuyeron a la concepción y definición de su objeto de estudio, en donde la mente y el alma jugaba un papel importante para su definición.

Harrsch (1982) hace referencia que se requirieron cerca de 1300 años para definir lo que es la psicología, explicando para cada enfoque las postulaciones hechas por cada exponente, según el periodo y enfoque que se hace referencia.

La psicología tuvo diferentes conceptualizaciones a lo largo de este tiempo, concretando así para mayores aportaciones el campo de la conciencia en donde Ebbinghaus (citado en Harrsch, op. Cit.) al tratar de medir la memoria utilizó como unidades de medida el aprendizaje y el olvido, dando origen a lo que posteriormente se conocería como pruebas de inteligencia y aptitudes académicas; por otro lado, Catell (citado en Harrsch, ibidem) destaca la importancia de las diferencias individuales, dando como resultado los tests de habilidades mentales, sin duda estos trabajos han dado a la psicología el enfoque de una disciplina con entidad propia.

Sin embargo, con la aportación de nuevos investigadores, la psicología alcanza mayor auge en 1913 con Wattson , quien enfocaba sus investigaciones sobre la naturaleza del proceso de aprendizaje, esto visto como un problema de conducta por lo que el proceso se estudiaba en función de las situaciones de estímulo-respuesta (E-R), definiendo así a la psicología como una ciencia más objetiva ya que se enfocaba directamente al comportamiento, por lo que quedaba excluido del campo de la conciencia (Muller, 1981 citado en Harrsch, 1982). Watson, expresó "podemos examinar la conducta, lo que hacen y dicen los organismos".

Por otro lado, Luthans y Kreitner (1984) mencionan que para 1929 Watson y McDougal sostenían que los pensamientos y las sensaciones pertenecían al campo de la fantasía y que la conducta humana se podía entender mediante los estudios de hechos prácticos, objetivos y observables.

Uno de los sucesores de Watson, Skinner realizó sus premisas en los fundamentos de Watson y Thorndike, en donde retoma el paradigma E-R y postula que la conducta está en función de sus consecuencias, enfatizando en las consecuencias ambientales sobre las conductas observables y objetivas.

Skinner se enfocaba principalmente a analizar las consecuencias ambientales como mecanismos de control de la conducta aprendida, denominando operante a ésta y respondiente a la no aprendida o reflejo, el paradigma tradicional de Watson E-R, sólo era para explicar la conducta respondiente no así para la operante. Este tipo de comportamiento se ha determinado que es el fortalecido, moldeado y mantenido por sus consecuencias, denominando a este planteamiento análisis funcional, el cual incluye tres elementos principales:

- A) Un estado ambiental previo
- B) Una conducta
- C) Una consecuencia

Los estudios de Skinner y Watson dieron origen a lo que ahora se conoce como modificación de conducta, la cual se refiere a la aplicación de técnicas derivadas de estas dos escuelas y que son aplicadas en diferentes escenarios naturales como son: escuelas, clínicas, hogares, fábricas y en general en las organizaciones; sin embargo, se tienen controversias en el sentido de la deficiente información de la práctica profesional del psicólogo y las técnicas derivadas de estas escuelas.

En relación a lo anterior, Ribes, Talento, Fernández, Rueda y López (1980) al proponer el modelo de la E. N. E. P. Iztacala, mencionan que el psicólogo como profesional realiza cinco actividades genéricas en situaciones sociales en las que el factor humano es determinante y se refieren principalmente:

A) Detección de problemas. Que se definen en términos de carencias en formas de comportamiento socialmente deseados, y que son requeridos para satisfacer prioridades individuales o sociales y comprenden la evaluación y el diagnóstico.

B) Desarrollo. Consiste en promover cambios a nivel individual o de grupo, para facilitar la aparición de comportamientos requeridos para el cumplimiento de los objetivos individuales o de grupo, en lo que el factor humano se refiere. Su concepción tradicional es la educación y la capacitación.

C) Planificación y Prevención. Se refiere a los diseños de ambiente, predicción de soluciones de problemas a mediano y largo plazo y difusión de actividades profesionales de apoyo para profesionales y no profesionales.

D) Investigación. Se dirigen a la evaluación controlada de instrumentos de medida, diseños de tecnología y establecimiento de habilidades interdisciplinarias en el área de salud.

Ribes, et. al. (op. cit.), refieren que estas funciones tienen aplicación en áreas problemas como son:

1. Salud pública
2. Productividad
3. La instrucción (procedimientos educativos informales)
4. La ecología y la vivienda

Estas áreas problemas se identifican en escenarios sociales, como son:

1. Instituciones de salud
2. Educativos
3. Centros laborales y de producción
4. Comunidades urbanas y rurales
5. Laboratorios de investigación

Bajo este marco de referencia , las funciones principales del psicólogo son puestas en práctica considerando tanto el área problema como los escenarios a los que hace referencia, uno de los cuales es el referido como los centros laborales y de producción y que tradicionalmente ha sido abordado por la llamada psicología industrial o del trabajo.

Ribes, et. al., (op. cit) no mencionan a la psicología industrial o del trabajo como un campo de aplicación específico, sin embargo, en sus postulaciones hacen referencia a los centros laborales y de producción como un escenario social, en donde el psicólogo tiene un campo de aplicación muy amplio, que basándose en los principios del análisis conductual, sus actividades no se verán restringidas a la aplicación y evaluación de las tradicionales pruebas psicométricas, como anteriormente se hacía, dando oportunidad a otras disciplinas como la pedagogía y administración para intervenir en lo relacionado al ámbito de los recursos humanos, argumentando para ello, que el psicólogo carece de elementos teóricos y metodológicos.

En la actualidad, existe una dicotomía en cuanto a la definición y al quehacer de la psicología industrial o laboral y psicología organizacional. Para Harrsch (ibídem.), la psicología industrial estudia la correspondencia entre la satisfacción y los niveles de eficiencia de los factores ambientales y particularmente de la tecnología del trabajo, en la calidad de vida laboral y los factores motivacionales que aumentan la voluntad de la habilidad humana.

Para Siegel (1978), la psicología industrial se refiere al estudio científico del comportamiento dentro del ámbito de los negocios y la industria, por lo que se interesa en tres tipos de personas: 1) los trabajadores, 2) los administradores, y 3) los consumidores.

Howell (1979) refiere que fue a principios de la década de los 60's cuando los teóricos de las organizaciones interesados en explicar el comportamiento humano en términos científicos dentro de las mismas, dieron origen a lo que ahora se le denomina psicología de las organizaciones, que a diferencia de la industrial aborda no sólo los procesos industriales, pasando por los procesos interpersonales. Sus principios abarcan la práctica para reclutar personal, los principios de la administración, y las reacciones del consumidor.

McPerson (citado en Udaondo, 1992) menciona que las personas son el activo más importante y de ellas depende el éxito de las empresas que se distinguen de las demás, por su capacidad de crear un significado para las personas que las integran. Esto nos hace retomar a los países desarrollados que incursionan sobre una nueva cultura llamada calidad.

Bain (1985), señala que hasta hace poco tiempo, la calidad sólo se centraba a las mediciones en el volumen de los insumos y de la productividad dentro de las industrias, sin embargo, ésta se ha visto afectada por diferentes factores en donde uno de ellos ha sido el desempeño del factor humano .

Este autor menciona que el desempeño humano tiene un efecto importante sobre la calidad de los bienes que se producen. El desempeño depende de la pericia y la motivación, esquematizándolo como sigue:

$$\text{DESEMPEÑO} = \text{pericia} + \text{motivación}$$

la pericia depende de: capacitación y experiencia

PERICIA = capacitación + experiencia

la motivación, por su parte depende de: actitud y medio ambiente

MOTIVACIÓN = actitud + medio ambiente

Dentro de los factores que se combinan para influir de modo definitivo en la calidad de los bienes o servicios que se producen son: una actitud positiva, un ámbito orientado a resultados con una auténtica preocupación por los empleados y los clientes, la creación e implantación de programas de capacitación que tengan sentido, una administración que retroalimente a los empleados y trabajadores acerca de su desempeño real en forma constructiva, y que se emplee en lograr de cada individuo su máxima contribución a favor del cumplimiento de los objetivos de las organizaciones.

Como se mencionó, la calidad no es el resultado de un proceso meramente técnico sino que en éste se involucra la actitud, enfocada como una respuesta ideológica y cultural que identifica la forma de comportamiento individual, grupal, comunitario e inclusive a nivel nacional. Es por esto que los países subdesarrollados como lo es México, es difícil predecir en qué momento es posible alcanzar los niveles razonables de competitividad, por lo que es preciso hacer hincapié, que el factor humano requiere de un enfoque diferente, en cuanto a la modificación de sus patrones de comportamiento y sus actitudes dentro de las organizaciones.

Por esta razón, el propósito del presente trabajo es el de revisar las estrategias que se han implementado para incrementar la productividad y calidad del trabajo del factor humano, no sólo en los procesos de manufactura, sino en aquellos procesos en donde las tareas no son tan específicas como son las áreas administrativas y de servicio, lo que permita que las organizaciones de todo tipo

sean rentables y competitivas, preservando e incrementando no sólo las fuentes de empleo, sino también la calidad profesional y de vida de un integrante, principalmente en nuestro país, por ello en el capítulo siguiente se hace una revisión de los principales conceptos, acerca de la psicología y las organizaciones.

CAPITULO 1

LA PSICOLOGÍA Y LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES

LA PSICOLOGÍA Y LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES

Blum y Naylor (1985) y Harrsch en 1982 mencionan que la psicología industrial, como tradicionalmente se le conoce, atiende los problemas relativos a los seres humanos dentro del contexto de la industria, siendo sus orígenes en los estudios realizados por Catell y Ebbinghaus en la primera década del siglo XX. El método tuvo tanta aceptación, que en años posteriores (1917) surgió su aplicación para reclutar cuadrillas del ejército, administrando pruebas y procedimientos para la selección de oficiales.

Para 1927, se realizaron los estudios Hawthorne, los cuales estaban encaminados a medir la eficiencia de los trabajadores, controlando diferentes variables como la iluminación, la fatiga, la monotonía, etc., y se obtuvo como resultado una estrecha relación con la eficiencia de los trabajadores con respecto a las variables manipuladas, dando las bases para la expansión de la psicología industrial, más allá de lo que era el reclutamiento de los oficiales del ejército.

Luthans y Kreitner, 1984 mencionan que actualmente, los enfoques tradicionales para administrar a las personas en las organizaciones ya no son apropiados, de ahí que los científicos que estudian el comportamiento humano, han generado teorías para el estudio de éste en las organizaciones.

Estos autores, fundamentan este enfoque en la teoría de la conducta del aprendizaje, psicología operante, modificación de la conducta y análisis de la conducta aplicada.

En las últimas dos décadas, el concepto de psicología industrial ha cambiado a psicología organizacional, Dunnette y Kirchner (1989) la definen como el estudio de las organizaciones, sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización y estudia desde el conflicto potencial entre las personalidades de los empleados, hasta las demandas de la organización sobre

ellos. En resumen, mencionan que la psicología organizacional es el estudio de la conducta humana dentro de las mismas.

Dentro de este campo, se han clasificado diferentes categorías específicas en las que el psicólogo puede estudiar y desarrollar programas de modificación de la conducta, a fin de lograr los objetivos planteados por las empresas; estas categorías se conjuntaron de las definiciones de Howell (op. cit.) y Dunnette y Kirchner (op. cit.), las cuales son:

A. PSICOLOGÍA DEL PERSONAL

A. 1. Se refiere principalmente a los problemas de selección de personal, desarrollando métodos de evaluación basados en diferencias individuales, que están relacionados con la ejecución eficiente del puesto.

A. 2. Capacitación y desarrollo de personal, se refiere a uno de los métodos que aseguran la ejecución del personal, proporcionándoles conocimientos y destrezas que se requieran para el puesto. La función del psicólogo va desde una detección, elaboración, ejecución de los programas de enseñanza y una evaluación para determinar si los programas cumplieron las expectativas de los objetivos propuestos.

A. 3. Orientación de personal. En esta categoría específica, el campo de acción es el desarrollo del plan de vida y carrera en las empresas, a fin de alcanzar un desarrollo integral del trabajador, no olvidando los beneficios que pueda aportar a la empresa.

B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES

B. 1. Psicología de la ingeniería industrial. Se refiere al estudio de las características del factor humano para el diseño de maquinaria y equipo, así como la combinación de éstas para una mayor eficiencia de las operaciones.

En este campo no se tienen mayores estudios en México, sólo los que son aportados por el extranjero, como los que se realizaron en la segunda guerra mundial con el diseño de las herramientas bélicas para dicho fin.

B. 2. Motivación Humana. Aquí, no existe mucha evidencia de estudios que enfatizen programas que lleven a lograr una alta motivación en el factor humano dentro de las empresas, sin duda alguna no se carece de teorías que la sustenten, sino que esto, depende de una serie de factores con más recursos y condiciones que lo permitan y que dependen en ocasiones de la alta gerencia.

C. INFLUENCIAS DE GRUPO

C. 1. Psicología del consumidor. Trata de las características generales de las personas como consumidores, sus actitudes de preferencia a ciertos productos en el mercado, así como el comportamiento durante la compra de éste.

Estos planteamientos, antes citados, están retomados de Dunnette y Kirchner (op. cit.) y Howell (op. cit.), sin embargo, hoy en día alguno de estos puntos han sido abordados por disciplinas como la mercadotecnia, en donde se estudian también algunas formas de comportamiento humano con respecto a los ciclos de vida de los productos, reacciones del consumidor e inclusive, han implementado nuevos servicios denominados centros de información, que sirven de guía para el uso de sus productos, una nueva forma de atender al cliente.

Se ha mencionado el término de organización, sin definir o distinguir las diferencias entre los conceptos de organizaciones, empresas e industrias.

Las definiciones para estos conceptos expresados por Moliner (1992), hacen referencia a:

Empresa: Organización mercantil o industrial que se dedica a la explotación de la cosa que se expresa.

Industria: Cualquier conjunto de máquinas, operarios y demás elementos que se dedican a fabricar una cosa.

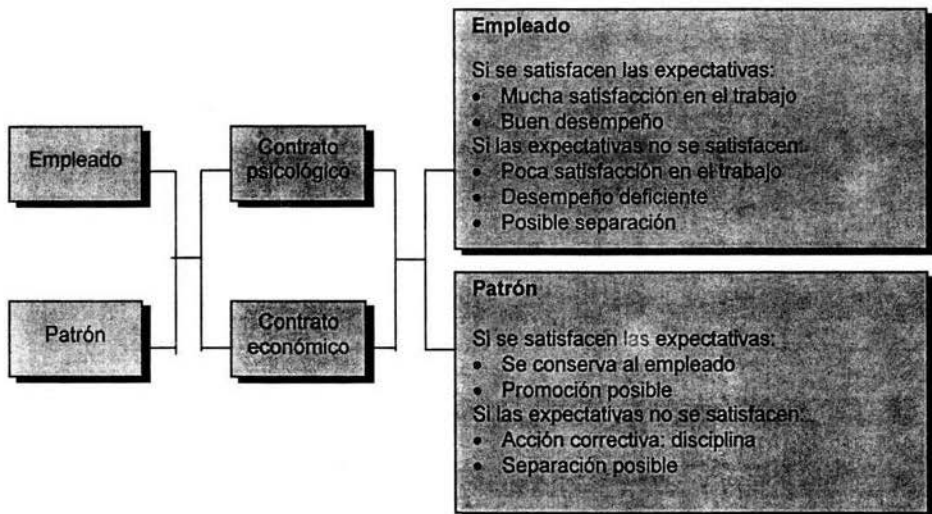
Organización: Acción y efecto de organizar. Conjunto organizado de personas de cierta actividad.

Para Davis y Newstrom (1991), las organizaciones parten de un sistema social en donde la definen como un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan en muchas formas. Dentro de una organización simple, comprende a todas las personas de ella y también las relaciones que tienen entre sí con el mundo exterior.

Este tipo de relaciones están determinadas, como lo indica , por un contrato psicológico y contrato económico a los que define como:

Contratos psicológicos: definen las condiciones del compromiso del empleado con el sistema. Los empleados aceptan conceder una cantidad determinada de trabajo y lealtad, pero a su vez demandan algo más que recompensas económicas del sistema: seguridad, tratamiento como seres humanos, relaciones interpersonales gratificantes.

Si las organizaciones cumplen el contrato económico solamente pero no el psicológico, los trabajadores tienden a tener un bajo rendimiento y menor satisfacción en el empleo, en vista de que no logran sus expectativas, por el contrario, si éstas se cumplen, se logrará un alto nivel de desempeño.



Según Guest (1962, citado en Dunnette y Kirchner, op. cit.), una organización está determinada por un grupo de personas comprometidas en actividades dependientes que tienen un propósito determinado. El factor principal de éstas es y serán las personas, ya que de las mismas dependerá el éxito o fracaso de las organizaciones cualquiera que sea su giro.

No obstante, son comunes otras definiciones; algunos autores definen el término organización, sencillamente como un grupo de actividades y de relaciones de autoridad, o bien, la suma total de relaciones humanas de cualquier actividad de grupo.

Por otro lado, el Instituto de Efectividad de Xabre (1991) hace referencia que en la medida que las organizaciones crecen de tamaño y complejidad requieren de sistemas creativos y dinámicos, que les ayuden a clarificar tanto la relación individuo-empresa, como el tipo de vínculos que se establecen con las diversas áreas, equipos de trabajo, clientes y proveedores.

Además de un buen desarrollo interno, exige que las estructuras organizacionales reflejen sus valores deseados, que faciliten su ejecución de sus estrategias y obtención de resultados, de ahí la importancia de contar con sistemas efectivos que permitan a cada organización cuestionar y redefinir sus propias estructuras, que auspicien un cambio cultural y estimulen el desarrollo organizacional y humano.

Por lo anterior, el psicólogo conocedor de las técnicas derivadas del análisis conductual, podrá participar en la reestructuración de dichos sistemas a través de la modificación del comportamiento (capacitación) dentro de las organizaciones y en la elaboración de los programas de entrenamiento, enfocados principalmente a satisfacer los objetivos que dicha organización quiera.

Siliceo (1973), define el concepto de adiestramiento como la habilidad o destrezas adquiridas por regla general en el trabajo preponderantemente físico, empleándose para que el obrero aprenda el manejo de máquinas y equipos.

Por otro lado, Goldstein (citado en Howell, op. cit.) define el adiestramiento como la adquisición sistemática de aptitudes, reglas, conceptos o actitudes que dan por resultado una ejecución mejorada en otro ambiente.

Dunnette y Kirchner (op. cit.), definen al entrenamiento como el proceso mediante el cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para cumplir con la responsabilidad del trabajo que se asigna. Asimismo, Siegel (1978) hace referencia que el

aprendizaje se adquiere como consecuencia de ciertas experiencias y que las organizaciones se esfuerzan en cómo suministrarlas, para que faciliten el desarrollo de actitudes, habilidades y emociones que contribuyan al desempeño satisfactorio del trabajo.

En las definiciones presentadas, los autores enfatizan que a través de la capacitación se adquieren conocimientos, desarrollan actitudes y destrezas. En México [la capacitación es un proceso mediante el cual se lleva a cabo una serie sistematizada de actividades que proporcionan conocimientos, desarrollan habilidades y mejoran actitudes (tomado del manual del Programa Nacional de Formación, Actualización y Desarrollo de Instructores, S. S. A., 1981, hoy Secretaría de Salud).]

Puesto que la base fundamental de la capacitación es el aprendizaje y éste se ha tomado como unidad de medida para determinar la efectividad de los programas desarrollados, a fin de satisfacer las necesidades, es indispensable definir este concepto.

[Bass y Vaughn (1966) y McGehee y Thayer (1961) (citados en Wexle y Yulk, 1990), definen el aprendizaje como el cambio permanente en la conducta o en la adquisición de conocimientos que ocurren como resultado de las experiencias o la práctica.]

Luthans y Kreitner (op. cit.), definen al aprendizaje como aquella respuesta que actúa en el medio ambiente y lo modifica. Hay, sin embargo, una serie de teorías que sustentan estas concepciones como lo es [el análisis conductual, en donde se dice que para que el aprendizaje se dé, es necesario, más no suficiente, que haya un estímulo, una respuesta y una retroalimentación.]

Dunnette y Kirchner (op. cit.) mencionan que para que todo tipo de entrenamiento, enseñanza o capacitación se dé, deberá de contemplar un sistema motivacional dado que no ocurrirán cambios en la ejecución del adiestramiento, cuando las respuestas que acompañan a la ejecución no están

ligadas a los deseos o propósitos del individuo que está en el proceso de enseñanza-aprendizaje; es decir, el factor humano dentro de las organizaciones está motivado por ciertos intereses comunes tales como:

- Seguridad de mantener un empleo
- Condiciones y ambiente de trabajo seguro
- Reconocimiento por parte de su grupo como una persona importante

Estos son sólo algunos de los intereses manifestados por los empleados, quienes muestran deseos de aprender.

Dunnette y Kirchner (op. cit.), mencionan que los programas de entrenamiento están formados por una variedad de estímulos, que guían al capacitando hacia la ejecución de una serie de respuestas que satisfagan o no sus deseos (ver anexo 1), por lo que es importante considerar que:

1. Debe planearse el programa de manera que las respuestas sean satisfactorias para el alumno.
2. El capacitando debe estar activo en las sesiones de entrenamiento.
3. Proporcionar contingencias de reforzamiento a la o las respuestas que satisfagan los deseos del capacitador a través de aprobaciones o reconocimientos, sin llegar a proporcionar castigo.
4. El material que se presenta deberá de ser significativo, lo que se considera que tendrá propiedades motivacionales.

5. Deberá de ejecutarse lo aprendido, a través de repeticiones hasta que aparezcan las respuestas correctas y desaparecerán las incorrectas o inadecuadas.
6. Y por último, el responsable del programa de entrenamiento deberá de orientar la respuesta activa de los capacitandos, reforzar las respuestas apropiadas y aplicar medidas de evaluación y en general, estar evaluando el proceso de aprendizaje mientras los capacitandos estén adquiriendo las destrezas, conocimientos y conductas definidas por los requisitos de la tarea.

Por lo anterior, los programas de capacitación contribuyen al incremento de la productividad, a la satisfacción en el empleo, la disminución de la rotación del personal y la evitación de accidentes, lo cual mejorará la calidad de la producción y la reducción de costos de operación (Siegel, 1981, citado en Frías y Aguilar, 1989).

McGehe y Thayer (citado en Wexley y Yulk, 1990) mencionan que para lograr lo anterior, los programas de capacitación deberán de contemplar un proceso sistemático el cual deberá de contemplar:

1. Detección de necesidades, las cuales considerarán tres aspectos:

- A) Los objetivos de la organización: que se refieren al cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos, modificación de políticas, etc.
- B) Departamentales: las que afectan una parte importante de la empresa, división, gerencia o sección.
- C) La ejecución de la tarea: de acuerdo al tipo de puesto que se trate, definiendo al personal involucrado.

2. Planeación del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- A) Determinar los objetivos de enseñanza.
- B) Determinar los objetivos de aprendizaje.

3. Elaboración de planes y programas.

- A) Definición de tiempos y recursos a ocupar de manera pormenorizada.

4. Ejecución de los programas.

- A) Aplicación de los métodos y técnicas que faciliten el proceso enseñanza-aprendizaje (E-A)

5. Evaluación del proceso.

- A) Evaluación de la efectividad del programa
- B) Evaluación de la efectividad del proceso E-A.
- C) Evaluación de la satisfacción de las necesidades en sus tres clases de análisis.

Bajo estos lineamientos y de acuerdo al curriculum de la E. N. E. P. Iztacala, algunos de los psicólogos egresados de ésta, han realizado diferentes trabajos en el área laboral u organizacional, contribuyendo así a una mejor imagen de la práctica profesional del mismo.

Así, por ejemplo, dentro del campo específico de reclutamiento y selección de personal, Vargas (1986), Robles (1991) y Jiménez (1992) han utilizado las técnicas del análisis conductual, para seleccionar y elaborar procedimientos para la mejor obtención de resultados dentro de esta función.

Chávez (1984), realizó un análisis de los sistemas operativos dentro de una empresa de telecomunicaciones, en donde no existía homogeneidad en la toma de decisiones, ya que se carecía de un documento que especificara las instrucciones para realizar los procedimientos en forma sistematizada y objetiva, por lo que propuso un plan de trabajo bajo los lineamientos de la metodología aplicada de la E. N. E. P. Iztacala. Estos fueron la entrevista con otras áreas del departamento responsable, la especificación de los objetivos en términos conductuales y la observación directa. Concluye que la elaboración de los instructivos es importante, ya que en él se definen sistemáticamente y secuenciadamente las actividades que requiere una empresa para lograr sus funciones.

Por otro lado, Albarrán (1982) reporta la importancia del contrato de contingencias dentro de un ambiente laboral, en donde las conductas disruptivas afectan la relación entre compañeros y la productividad en el desempeño del trabajo, utilizando para ello como estímulo reforzante la disponibilidad del tiempo de los mismos trabajadores, lectura de revistas deportivas, juego de dominó o simplemente el descanso (éste asignado por la misma dependencia) y como castigo el pago de multas económicas.

Como resultado obtuvo el decremento de las conductas perturbadoras, sin embargo, se presentó la conducta de insultarse y otras conductas colaterales como la cooperación, comunicación e integración familiar.

Por su parte, Pérez y Solórzano (1978) establecieron un sistema de economía de fichas para el incremento de conductas como la puntualidad, aseo y conducta laboral (permanecer en la zona de trabajo el 95 % del tiempo), en un escenario laboral.

El acumulación de las fichas llegaba a ser canjeable por una hora de dinero extra, además de diferentes bienes materiales. Los resultados que se obtuvieron fue el incremento de las conductas de puntualidad, aseo y conducta laboral. Concluyeron que mediante el uso de economía de fichas como un sistema motivacional, generó un ambiente más adecuado que facilitó los cambios de conductas.

Asimismo, Sánchez y Trejo (1984) realizaron un trabajo, el cual pretendían verificar si el entrenamiento en círculos de calidad generaban mayor participación con los miembros de los equipos de trabajo y si están directamente relacionados con la solución de problemas colectivos dentro de situaciones productivas.

Formaron un grupo experimental y uno de control, bajo un diseño cuasi-experimental con una pre y post evaluación. Los resultados que obtuvieron, fue que los grupos al iniciar el diseño, no manejaban los términos de círculos de calidad (diagrama de Ishikawa o de causa-efecto, paretos) los dos grupos experimentales llegaron a manejar dichos conceptos entre un 60 % y 100 %. En uno de los grupos se dio la generalización, debido a que había mayor contacto con el grupo directivo y que los círculos de calidad incrementan la productividad y las relaciones interpersonales.

Entre otros trabajos, se encuentran los que han abordado el campo específico de la capacitación y desarrollo en donde, por ejemplo, se prepara al personal de la Comisión Federal de Electricidad para que funja como instructor de su especialidad, optimizando el diseño e implementación de un programa de capacitación y adiestramiento a fin de incrementar la productividad, Ramírez (1978).

Para ello, utilizó: 1) Los principios y conceptos basados en el paradigma de condicionamiento operante, por ejemplo: reforzador, aprendizaje, retroalimentación, transferencia de entrenamiento, etc.; 2) Técnicas y procedimientos que enfatizan aspectos conductuales que se abocan a la modificación del comportamiento; 3) Metodología de la investigación, basada en el arreglo de condiciones y orientada a la evaluación de las operaciones realizadas en trabajos con individuos; y 4) Diseño de un programa denominado Formación de Instructores, basados en procedimientos sugeridos por Bijou (1968), Bijou y Rayek (1978), Ribes y Fernández (1976) (citado en Ramirez, 1978).

El resultado que obtuvo, fue que el desempeño de esta experiencia procuró un cambio significativo en la relación costo-beneficio, en el entrenamiento de instructores de la Comisión Federal de Electricidad.

Bajo estos lineamientos, Reyes y González (1986) reportan un trabajo realizado en el sector público y cuya finalidad es el dotar de elementos psicopedagógicos (elementos teóricos-prácticos necesarios para la enseñanza) al personal de dicho sector para que se dé el efecto de capacitación en cascada.

Reportan que se impartieron un total de 22 cursos, en donde la puntuación más alta se dio en la post-evaluación, considerando así que los conocimientos adquiridos reforzaron los repertorios teóricos de los participantes en un 100 %.

Arreguin y Zavala (1986), reportan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un programa de capacitación dirigido a formar instructores internos y la función de éstos en una empresa privada. Para llegar a la determinación de aplicar este curso, utilizaron en su detección de necesidades: análisis de tareas, análisis de problemas, entrevista de salida, inventario de habilidades, cuestionarios, observación y autoanálisis. Los resultados mostraron que fue efectivo el

curso, debido a que el personal que lo impartió conocía a fondo la problemática del departamento y áreas con las que tenía relación. Se lograron solventar la mayoría de los problemas presentados, ya que el desempeño de los trabajadores mejoró notablemente.

Como se puede observar, el análisis conductual no es exclusivo de aplicar al individuo, sino también a grupos y organizaciones, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida que tienen los trabajadores y apoyar en las metas y objetivos de las mismas para alcanzar mejores rendimientos de su personal e índices de calidad y productividad.

Como se ha mencionado, uno de los principales intereses de la capacitación dentro de las organizaciones es el de modificar las actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas de los capacitandos. El aprendizaje es el elemento indispensable que permite evaluar en qué medida estos comportamientos se han modificado, contribuyendo a lo que ahora las empresas buscan mejorar "la calidad de sus bienes y servicios", logrando con ello mejorar la productividad, no sólo en procesos predeterminados como los de manufactura, en donde las tareas son concretas y específicas para la obtención del resultado final: la producción, sino también, en aquellos procesos en donde el desempeño del empleado se toma como la unidad de valuación a su ejecución dentro del trabajo, determinando con ello si son o no productivos.

Es por esto que como especialistas en el comportamiento humano, se debe de considerar que el individuo, trátase del personal de planta de producción o bien del personal que ejecuta procesos de trabajo en aquellas áreas en que resulta difícil definir las características o atributos que la tarea requiere llevar, como son las áreas de servicio, requieren de entrenamiento exhaustivo para mejorar y modificar patrones de comportamiento, que impulsen a las organizaciones a elevar sus estándares de productividad y calidad. Es por esta razón y de acuerdo a la finalidad del presente trabajo, es importante analizar los conceptos que emergen de esta situación, por lo que el capítulo siguiente abordará esto.

CAPITULO 2

CALIDAD, COMPETITIVIDAD Y CONDUCTA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

CALIDAD, COMPETITIVIDAD Y CONDUCTA HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES

La calidad, puede considerarse como un proceso que ha estado en boga en las últimas décadas y que sin embargo, no ha tenido en México la importancia y la repercusión como una nueva cultura de vida. La calidad no es sinónimo ni excluyente del concepto de productividad.

Deming (1989), menciona que la calidad engendra de manera inevitable la mejora de la productividad dentro de cualquier organización, esta es una reacción en cadena que permite la reducción de costos, mediante procesos y de que no haya tantos desperdicios, logrando con ello conquistar el mercado.

Por lo anterior, a continuación se presentan algunas de las definiciones y consideraciones hechas en torno al concepto.

Guerrero (1993) analiza la palabra calidad e indica que:

CALIDAD: Proviene del vocablo griego Kalos que significa bueno, hermoso, noble, honesto, apto y favorable. Proviene también de la palabra latina Qualitas que significa conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie.

Por otro lado, Crosby (1978) la define como cumplir con los requisitos del cliente. Juran (citado en Guerrero, op. cit.), la define como un grado predecible de uniformidades y de finalidades de bajos costos adecuadas a las necesidades del mercado.

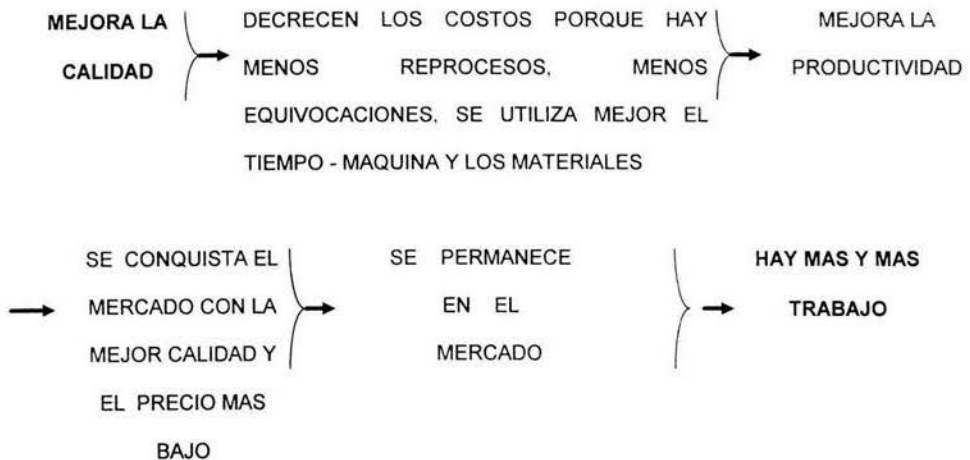
El Centro para la Calidad y la Competitividad (1995-1996), menciona que siempre ha existido confusión entre el concepto de calidad y el de productividad, sin embargo, para efectos de una buena estrategia se puede separar a la calidad como una orientación hacia afuera de la empresa (cliente) y a la productividad como una orientación hacia adentro de la empresa (combinación trabajo-proceso-desarrollo humano).

Herrera Rossi (1978), define a la productividad como el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, tecnológicos y materiales así como de los procedimientos y sistemas de trabajo con la finalidad de incrementar la producción disminuyendo los costos de la misma.

Para Bain (1985), la productividad se refiere a la relación de cierta producción y ciertos insumos, es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados deseados.

Actualmente en mercados turbulentos con competidores cada vez más agresivos es necesaria la competitividad, la cual el Centro para la Calidad y la Competitividad (op. cit.) la define como la habilidad de las organizaciones para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios, cuyas características de calidad formen un paquete más atractivo para el cliente que el de los competidores.

Deming (1989), menciona que la cultura de calidad adoptada por los japoneses en los inicios de 1950 estaba basada en el siguiente diagrama:



Debe recordarse que los japoneses para lograr obtener alimentos y equipos a cambio de sus productos a consecuencia de sus bajos recursos naturales como el petróleo, carbón, mineral de hierro, cobre, magnesio e incluso madera, debía de realizar sus bienes de consumo con *calidad*, sabiendo que la pieza importante de la línea de producción era el consumidor, por lo que todos tenían un objetivo común: es decir la **calidad**.

En la actualidad, existen un sinfín de metodologías que auspician la gestación de esta nueva cultura, por lo que sólo se mencionará los criterios que deben ser considerados para diseñar la metodología en cualquier tipo de organización:

Udaondo (1992), menciona que la organización debe contemplar:

1. El factor humano, ya que su comportamiento y sus actitudes afectan a la consecución de los objetivos de calidad en cuanto a la labor de equipo, satisfacción y motivación, siendo estas características necesarias para conseguir el éxito de la calidad de las empresas.

2. El desarrollo del Sistema de Calidad, es la parte formal y teórica del proceso, así como su implantación, el cual deberá :

- A) Determinar un sistema de calidad
- B) Establecer el compromiso de la dirección
- C) Realizar un análisis de la situación
- D) Organizar el lanzamiento
- E) Promover campañas de información
- F) Formar y entrenar en el sistema de calidad
- G) Iniciar el plan de mejora del sistema
- H) Informar de la campaña y del reconocimiento
- I) Generalizar el plan de mejora permanente

Sin embargo, el Centro para la Calidad y la Competitividad (op. cit.) menciona que más del 75 % de las empresas que han incursionado en la calidad total, han abandonado antes del segundo año del proceso; esto se debe principalmente a que:

1. Se inicia un programa de inducción y motivación al personal. Aquí es muy común que en vez de motivar aumente el grado de frustración de los empleados porque nada de la compañía ha cambiado.

2. Buscar un compromiso del grupo directivo de "algo que se llama calidad". Un grupo directivo firma un compromiso hacia la calidad cuando ni siquiera entienden realmente qué significa calidad y sus consecuencias posteriores.

3. Se inician los famosos círculos de calidad. Las empresas tienen que entender que los círculos de calidad son una herramienta del proceso de calidad, no la estrategia en sí. Por

lo que antes de difundir el proceso de calidad total por toda la organización se deben crear bases sólidas.

Por otro lado, Bain (1985) menciona que existen otros factores que contribuyen a la baja productividad y calidad, los cuales son:

- A) Los métodos y el equipo
- B) La utilización de la capacidad de los recursos
- C) Los niveles de desempeño

Estos factores determinan la capacidad del proceso para obtener el resultado final de la calidad en cantidades suficientes que permitan controlar los costos de producción y que reditúen un margen de utilidad razonable (rentabilidad del negocio), sin que por ello se dejen de cubrir las expectativas del cliente.

En diferentes empresas con altos recursos tecnológicos y de maquinaria, han superado en mucho los resultados de empresas mexicanas, esto se debe directamente a que el comportamiento del personal, es un factor determinante de la efectividad de las mismas (Instituto de Efectividad Xabre, 1992).

El Instituto de Efectividad de Xabre (op. cit.), menciona que el comportamiento humano aparentemente caprichoso y difícil de medir, es uno de los que en mayor grado definen el carácter de las organizaciones.

Así, por ejemplo, Guerrero (1993) realiza un estudio comparativo de la cultura organizacional de dos países desarrollados y México, encontrando que:

JAPÓN	E.U.A.	MÉXICO
Alto nivel educativo	Prom. Gral. de los trabajadores 2/3 de secundaria.	Prom. gral. de los trab. 5/6 de primaria.
Hay lealtad a la institución	La lealtad es relativa	Lealtad al jefe no a la institución
Se tiene un alto valor a la sensibilidad personal	La sensibilidad interpersonal es relativa	Sensibilidad interpersonal fuerte en el sector público no en el privado
Las relaciones con los subordinados son como de la familia	La relación es de nosotros ellos	Relaciones horizontales de compadrazgo, verticales de autoritarismo
Reciben entrenamiento para la cooperación desde niños	Reciben entrenamiento para competencia desde niños	Reciben entrenamiento para la dependencia desde niños
Sistemas complejos de evaluación de personal en todos los niveles	Sistemas de evaluación por objetivos y resultados	Evaluación sofisticada en puestos ejecutivos mecánica en operativos
Se piensa en el salario como una forma de	Se piensa en el pago como un derecho que esta	El sueldo se percibe como una consecuencia de la

participación de utilidades		orientado a incrementar comodidades	antigüedad y no resultante de la eficiencia
Existe un compromiso de largo plazo en la empresa		El compromiso con la empresa es a corto plazo	Compromiso con el jefe y los amigos
Empleos garantizados de por vida		No hay garantía de permanencia	La ley Federal del Trabajo dificulta los despidos
Las decisiones involucran todos los niveles organizacionales.		Las decisiones se hacen en el primer y segundo nivel de la estructura	El director general toma las decisiones
La administración está orientada a la eficiencia de los recursos		La administración está orientada al capital	La administración está orientada al poder
Alto énfasis en la selección del personal			La selección del personal es por amistad o recomendación

Estas son sólo unas cuantas características que marcan las diferencias entre las tres culturas, pero realmente para que Japón haya alcanzado un prestigio y calidad en sus productos y un nivel de vida óptimo para sus trabajadores no fue cosa de suerte, grandes fueron los esfuerzos de los altos directivos y un gran trabajo de equipo (Guerrero, op. cit.).

Es importante señalar que los patrones de comportamiento dentro de las organizaciones están determinados por el mismo sistema que se ejerce, y que de esta manera en ocasiones derivan en problemas de tipo conductual y actitudinal.

Es por esta razón que el estudio y la aplicación de los conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones: tales como empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicio, se conoce como comportamiento organizacional, siendo sus orígenes los estudios de Frederick Taylor y Elton Mayo (Davis y Newstrom, 1991).

Para estos autores los elementos clave del comportamiento organizacional son:

A) Las personas; las cuales constituyen el sistema social interno de la organización, compuesta por individuos y grupos. “Las organizaciones están para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones”.

B) La estructura; se refiere a las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones.

C) La tecnología; es la que proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en las tareas que desempeñan.-

D) El medio; las organizaciones forman parte de un sistema mayor que comprende otros elementos como es el gobierno, la familia, etc., las cuales influyen entre sí, lo que convierte en un estilo de vida.

Estos mismos autores mencionan cuatro enfoques básicos en donde el comportamiento organizacional integra sus cuatro elementos: persona, estructura, tecnología y ambiente.

1. Enfoque de recursos humanos (o de apoyo)

Se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción. Este enfoque ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas, más responsables y de tratar de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar.

2. Enfoque de contingencia

El enfoque de contingencia del comportamiento organizacional contempla que distintos ambientes requieren diferentes comportamientos para lograr su eficiencia. Cada situación se debe analizar con extremo cuidado a fin de determinar las variables significativas que existen, con el propósito de establecer los tipos de prácticas que serán más eficientes. Lo que hace es que cada situación se estudie antes de emprender una acción y se le conoce también como enfoque situacional.

3. Enfoque de productividad

Se dice que aumenta la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos o bien se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos y se mide en términos de insumos (inputs) y resultados (outputs) económicos. El papel que el comportamiento organizacional desempeña en las empresas productivas se ejemplifica a través de varias ecuaciones, donde el comportamiento humano está implícito:

Conocimiento por habilidad = DESTREZA

Actitud por situación = MOTIVACIÓN

Habilidad por motivación = DESEMPEÑO HUMANO POTENCIAL

Desempeño humano por recursos = PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

4. Enfoque de sistemas.

Cuando el comportamiento organizacional se aplica con un enfoque de sistemas, da origen a un triple sistema de premios (recompensas) en el cual se cumplen los objetivos humanos, organizacionales y sociales.

Un aspecto importante es el clima que impera dentro de la organización, siendo éste determinado por el gerente o director de la misma, lo que significa que los estilos o modelos de comportamiento estarán guiados por la alta gerencia, creando a partir de ello una determinada cultura organizacional, del mismo modo que un padre y una madre forman una determinada cultura familiar, la cual si bien ya existe, es susceptible de ser mejorada a través del conocimiento y la educación.

Guerrero (op. cit.), define la cultura como un conjunto de valores espirituales y materiales, creados por la humanidad a través de la historia.

Por otro lado, Udaondo (op. cit.) ha definido a la cultura como la forma común y aprendida de vivir que comparten los miembros de una sociedad, la cual está constituida por la totalidad de los instrumentos, técnicas, actitudes, creencias, motivaciones, organización y sistema de valores que conoce ese grupo humano y por los cuales dicho grupo puede a su vez ser reconocido. Asimismo, identifica seis características básicas de las culturas, las cuales son:

1. Un comportamiento y una forma de ser y actuar.
2. Una definición de premisas profundamente arraigadas
3. El establecimiento de una jerarquía de valores que justifica acciones y modos de pensar.

4. Un compromiso que se adquiere y que debe ser entendido.
5. Un marco que permite el establecimiento de interacciones eficaces y automáticas entre los miembros de ese grupo.
6. Un ente dinámico que evoluciona más o menos lentamente, pero de modo constante.

Algunas de las características se verán reflejadas en:

- A) El nivel de satisfacción
- B) El grado de motivación
- C) La ausencia de miedo
- D) El nivel, tono e intensidad de las comunicaciones, etc.

Este mismo autor menciona que la cultura de una empresa debe estar orientada hacia el triunfo, sobre ella deberán cimentarse una buena estrategia y la organización necesaria para conseguirlo. La figura del líder y su equipo de gerencia, como impulsores y estimuladores del hábito capaz de instigar entusiasmo a toda la estructura y el empuje para llegar a la meta deseada. El estilo gerencial es por lo tanto el factor definitivo y el elemento más importante para conseguir el triunfo.

La cultura, lo mismo que la personalidad de los individuos, necesitan mucho tiempo para desarrollarse y también mucho tiempo para ser modificadas, por lo que considera que es importante que la alta dirección de las organizaciones conozca y maneje algunos de los principios y de las técnicas del análisis conductual aplicado y de esta forma, funjan como facilitadores para el cambio en la cultura organizacional, que incluye a todas aquellas personas que la conforman.

Una vez que se han definido los conceptos que están inmersos en la mejora continua y el tipo de comportamientos del factor humano que se presenta dentro de las organizaciones, se hace

necesario hacer una revisión y análisis de las estrategias que se han implementado, o bien que se plantean como una herramienta para mejorar la productividad y calidad en sus procesos de trabajo, por lo que el siguiente capítulo ahondará en él.

CAPITULO 3

**REVISIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL
FACTOR HUMANO, QUE PERMITA ELEVAR LOS ÍNDICES DE
PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN SUS PROCESOS DE TRABAJO.**

**REVISIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL FACTOR HUMANO,
QUE PERMITA ELEVAR LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN SUS PROCESOS
DE TRABAJO.**

Uno de los caminos que han elegido las empresas para lograr una posición competitiva en el mercado, ha sido la implantación del proceso de calidad, que como ya se ha mencionado, el factor humano es pieza medular para el éxito de éste.

Sin embargo, pese a los adelantos tecnológicos y a las innovaciones en maquinaria, sus estándares no han tenido el éxito deseado, es por lo que en la actualidad éstas se enfocan al desarrollo del factor humano a través de diagnósticos y evaluaciones que les den pauta para diseñar herramientas metodológicas que auspicien un cambio actitudinal y de comportamiento en general.

Las organizaciones cuya filosofía es el desarrollo integral del factor humano, han utilizado los diagnósticos y evaluaciones arrojados por los tests psicométricos, haciendo hincapié en las diferencias individuales. Cabe señalar que si bien éstas forman parte del comportamiento del individuo y que podrían ser descritas en el capítulo anterior, es necesario considerarlas en este espacio debido a que son aspectos relevantes en los que los modelos de intervención se basan como estrategias encaminadas al logro de la productividad y satisfacción del factor humano.

Así, por ejemplo, Smith (1993) las define como elementos importantes que imponen los límites del rendimiento humano y por ende de la productividad y son:

La aptitud: la cual se utiliza para determinar el nivel actual de aptitud a través de los tests que la miden, así como lo requerido por la asignación de cargos y con esto predecir el éxito en varias ocupaciones, cursos de capacitación o trabajos.

El nivel de aspiración: éste está influenciado por el éxito o fracaso de alcanzar objetivos, en donde aquellas personas que experimentan un cierto nivel de dificultad generalmente elevan su nivel de aspiración después de cada éxito.

La actitud: sin duda una de las diferencias individuales más importante que determina el comportamiento del factor humano, por lo que los métodos que determinan las variables que influyen las actitudes deben ser desarrolladas por los responsables de las áreas competentes dando a conocer los resultados a los que manejan personal. French (1978) y Phillips (1983) (citado en Smith, op. cit.) mencionan que existe una fuerte evidencia de que la actitud y el rendimiento están estrechamente relacionados.

El comportamiento: es una medición de la productividad, de resultados tangibles y fácilmente observables, por lo que es importante definir los insumos de entrada y salida de información de la tarea, esto en procesos no tangibles.

Las creencias y los valores: los logros relativos de los empleados están más influenciados por el espíritu, mitos, leyendas, así como por la cultura de la organización que por la tecnología, la estructura organizacional y los recursos económicos.

Habilidades de comunicación: el ser un buen trabajador comunicador es un atributo importante, ya que el proceso de trabajo gira en torno a ésta, como es el mantener a las personas informadas, proveer una retroalimentación precisa y no retener información valiosa, por lo que puede afectar la productividad organizacional y humana.

Energía y salud: las personas saludables son empleados productivos, confiables y de bajo riesgo deberían de ser considerados.

Las expectativas: es una estimación subjetiva que hace el individuo de lo que puede ocurrir en una situación determinada, por lo que es un factor principal en la motivación y la productividad. Un ejemplo clásico es el efecto *Pygmalión*, este efecto es un caso de profecía realizado por los propios deseos, que causa que los subalternos de quienes los supervisores esperan más, en efecto, rindan mejor (Baxter y Bowers, 1985, citado en Smith, op. cit.), por lo que el mundo de los negocios indica:

- Las expectativas de los gerentes y el trato de los subalternos determinan el rendimiento del trabajo de este último y el progreso de la carrera.
- Los directivos tienen las características únicas de crear altas expectativas de rendimiento que la mayoría de los subalternos llevan a cabo
- Los subalternos frecuentemente hacen lo que creen que se espera que hagan.

La motivación: la motivación incluye el control interno del comportamiento específicamente condiciones físicas, las cuales tienen que ver con las condiciones del ambiente y que la favorecen, además de los intereses, actitudes y aspiraciones.

Smith (op. cit.), resume que el tener conocimiento de las capacidades de los empleados es una gran ayuda para cualquier gerente. Cuando más estrecho sea el ajuste entre la motivación del empleado y el interés en su trabajo, habilidades y requerimientos del mismo, mayor se espera que sea la productividad.

En consecuencia como se observa, cuando se refiere este mismo autor a los elementos importantes como la actitud, las creencias, los valores y las expectativas, entre otras y

principalmente a las de los directivos y gerentes así como a la influencia que estos últimos tienen en sus subalternos hasta lograr la motivación, todos ellos son factores que se denominan o que se conocen como aspectos cognitivos o cogniciones y que son de vital importancia en el comportamiento.

Por lo que en consecuencia en el desempeño de las personas dentro de las organizaciones se ven reflejados como patrones de comportamiento estereotipados y que en ocasiones determinan la cultura del contexto laboral.

Por cogniciones se entiende según Merani (1976) como el acto y la capacidad de conocer. Por otro lado, Ellis (1957, citado en Rimm y Masters en 1974) se refiere a ésta a través de la teoría que supone que los desórdenes psicológicos surgen de patrones erróneos o irracionales de pensamiento, y que se manifiestan típicamente por sí mismos en cadenas de verbalizaciones preconscientes implícitas, que surgen de suposiciones; es decir, el sistema de creencias básico de la persona.

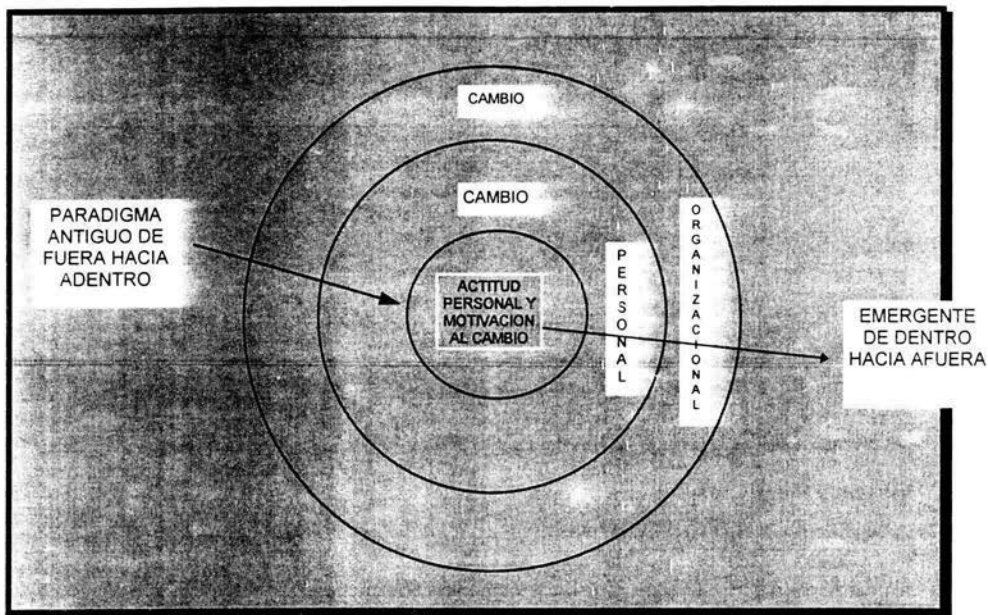
Esta teoría se conoce como "terapia racional-emotiva (TRE), reestructuración cognoscitiva y reevaluación racional y que son comúnmente utilizadas en el área clínica para fines terapéuticos.

Un ejemplo de esto serían las verbalizaciones que tiene una persona ante un evento determinado dentro del contexto que se trate (laboral, clínico, etc.). La emoción negativa generada por estos pensamientos, hace que se presenten una serie verbalizaciones preconscientes en relación al evento experimentado, manifestándose en la persona como patrones de conducta desadaptativa, (de acuerdo al contexto) que los capacita para continuar presentando este tipo de respuestas inadecuadas.

Por lo que de acuerdo a lo que plantea Smith deberán considerarse los factores externos de los individuos como son su propia experiencia independientemente de las estrategias de las organizaciones. Es aquí donde el psicólogo, con orientación en el análisis conductual, tiene un campo de aplicación amplio, debido a la experiencia y conocimiento de la conducta humana así como los factores que intervienen para mantenerla o modificarla.

Dentro de la conceptualización de todo esquema o modelo de intervención, se destaca un estado actual del ser o estar del individuo en una situación determinada y una secuencia que implica la transformación al estado o situación deseada, por lo que para que este movimiento se dé se habla de un cambio, una transformación de los elementos identificados en primera instancia a lo esperado.

De acuerdo a esto, Díaz (1993) propone una estrategia de cambio en donde éste se esquematiza con un paradigma emergente, en donde, el cambio se dará de dentro hacia afuera, tanto a nivel personal como organizacional, como a continuación se ejemplifica: el paradigma tradicional y que siempre se espera en todo tipo de organización y el nuevo paradigma.



En dicho esquema se manifiesta la actitud del individuo como pieza medular de la gestación al cambio y cuyas herramientas son la motivación, la actitud y la expectativa de éste para el logro del cambio.

Este mismo autor propone un modelo denominado paradigma emergente del cambio personal y organizacional, el cual aplica en tres niveles y son :

1. Valores sobre la naturaleza del hombre:

A) Eliminación del supuesto de que el hombre es esencialmente malo y la tendencia a considerarlo como capaz de ser bueno.

B) Eliminación del supuesto de que las personas no cambian y tendencia a considerar que están en formación.

C) Eliminación del temor a las diferencias individuales y tendencias a aprovecharlas.

2. Normas sobre las relaciones interpersonales.

A) Eliminación de las críticas negativas entre las personas y tendencia a proporcionar retroalimentación adecuada.

B) Eliminación de la actitud que oculta la manifestación de sentimientos entre las personas y tendencia a facilitar su expresión.

C) Eliminación de la idea de mantener una imagen estereotipada frente a los demás y tendencia a la conducta auténtica.

D) Eliminación de la desconfianza hacia los demás y tendencia a confiar en ellos.

3. Normas y valores acerca del trabajo.

A) Eliminación de la idea de utilizar al individuo en forma mecánica en el trabajo y tendencia a considerarlo como persona.

B) Eliminación del uso autocrático de la autoridad y del prestigio personal y tendencia a usar el nivel jerárquico en beneficio de la organización.

- C) Eliminación del temor a exponerse a riesgos en el trabajo y tendencia a enfrentar y manejar adecuadamente el error.

- D) Eliminación de la importancia atribuida a la competencia y tendencia a considerar más necesaria y deseable la colaboración en el trabajo.

Estos planteamientos son importantes, ya que los paradigmas visualizan la forma tradicional que emerge de las organizaciones con respecto al individuo y al trabajo en sí, así también indican una concepción diferente de éstos. La gestación al cambio por tanto es el punto de partida para cualquier estrategia a favor del mejoramiento de la calidad y la productividad.

Este mismo autor, propone un modelo de renegociación planeada, el cual sustenta los diferentes tipos de comportamiento que manifiesta el individuo cuando la organización está proponiendo cambios substanciales en el sistema.

Asimismo, en el modelo se plantea la secuencia que se presenta en cada etapa en las que el individuo manifiesta su estado anímico o emocional, hasta llegar a un estado esperado por la organización que lleva a un clima de estabilidad emocional y de productividad, en general de bienestar cubriendo las expectativas de la persona si es que éstas fueron positivas. De ser sus expectativas negativas, llegará a una renegociación iniciando nuevamente el modelo (ver anexo 2).

Así también, Díaz (ibidem) presenta un esquema el cual ejemplifica los elementos que intervienen para el logro de la calidad total, en él hace énfasis en los aspectos que cubre la organización así como los que el individuo manifiesta :

ORGANIZACIÓN	INDIVIDUO
1. Percepción económica	Necesidades fisiológicas
2. Pertenencia y seguridad; estima y afecto	Necesidades psicológicas
3. Proyecto de vida y trabajo	Autorrealización y sentido de vida
4. Calidad de productos y servicios	Calidad de vida en 100 %

Si alguno de estos elementos se diera sólo por parte del individuo o bien de la organización, no se llegaría a lo esperado y sólo permanecería por un periodo corto de tiempo y desaparecería el elemento que no tuviera su soporte (ver anexo 3).

Otra estrategia es planteada por Byham y Jeff (1992) donde propone para mejorar la productividad, la calidad y la satisfacción de los empleados un método útil no únicamente para gerentes, sino para cualquier persona que trabaje con otras personas; el método consiste en:

1. Mantener la autoestima.
2. Escuchar y responder con empatía
3. Pedir ayuda para resolver problemas (búsqueda de ideas, sugerencias e información).

Para lograr estos tres puntos, utilizan una herramienta denominada "Zapp" y la definen como una fuerza que vigoriza a la gente, la cual va dirigida a:

- Aumentar la auto-estima de la gente
- Discriminar acciones correctas ejecutadas por la misma gente

Lo importante de esta herramienta es ofrecer ayuda sin tomar la responsabilidad, además de que estimula la acción:

1. Al área de resultados claves (la dirección que se debe de tomar).
2. La medición (una manera de saber que se está moviendo en la dirección correcta).
3. La meta (algo que indique si ya se llegó a los resultados claves).

Para que esta herramienta funcione, la gente necesita:

1. Dirección (áreas de resultados claves, metas y mediciones).
2. Conocimiento (habilidades, entrenamiento, información y metas).
3. Recursos (herramientas, materiales, facilidades y dinero).
4. Apoyo (aprobación, entrenamiento y motivación).

Para obtener el "Zapp" máximo, se requiere de entrenamiento acerca de cómo hacer el trabajo, por lo que los pasos del entrenamiento será:

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se intenta enseñar.
2. Explicar el proceso que será utilizado.
3. Mostrar cómo se hace.
4. Observar mientras la persona practica el proceso.
5. Dar retroalimentación inmediata y específica (entrenando de nuevo o reforzando el éxito).

6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para tener éxito.
7. Ponerse de acuerdo en las acciones de seguimiento.

Otro de los autores que se han enfocado en hacer sus planteamientos con base al factor humano dentro de las empresas es Udaondo (op. cit.), quien asume que para que el factor humano alcance los niveles de calidad como uno de los objetivos de la organización es necesario que éste aflore su motivación y al respecto Lee Iacocca (citado en Udaondo, op. cit.), menciona que "cuando se llega a que las cosas funcionen, la motivación es todo". Sin embargo, la motivación no depende de la dirección sino que es algo personal que corresponde a cada individuo, por lo que la intervención de la dirección para influir en este respecto consiste en crear un clima que permita que los trabajadores se motiven a sí mismos.

Para esto, Juran (citado en Udaondo, op. cit.) propone:

1. Identificar las fuerzas del comportamiento humano relacionadas con la gestión, para conseguir la deseada calidad en el trabajo.
2. Examinar cómo estas fuerzas obstaculizan o promueven el logro de una elevada calidad, tanto humana como profesional.
3. Implantar las acciones necesarias para orientar estos esfuerzos del comportamiento hacia direcciones constructivas.

Bajo estos mismos lineamientos, Udaondo (op. cit.) clasifica las posibilidades de intervención en cinco grupos, los cuales se refieren a:

- A) Mejorar la situación laboral

- B) Influir en el medio ambiente
- C) Crear corrientes de comunicación directa entre la gerencia y los trabajadores
- D) Establecer un sistema de incentivos adecuado
- E) La felicitación

A) Mejorar la situación laboral

Este tipo de actuación corresponde a la dirección, ya que en ella se determina la forma de organización, por lo que se propone lo siguiente:

1. Saber en primer lugar qué se quiere conseguir y evitar cambios innecesarios que podrían producir desorganización.
2. Proporcionar a todos los empleados los objetivos y las metas empresariales.
3. Tras superar el nivel mínimo de experiencia, se debe dar progresivamente mayor libertad a los profesionales para que hagan su trabajo.
4. No reduzca el trabajo que limiten su creatividad, permitiéndoles participar ocasionalmente en estudios importantes, grupos de trabajo y reuniones.
5. Proporcionar formación, ofreciendo información técnica actualizada y permitiendo con ella que cada persona continúe desarrollando sus habilidades profesionales individuales y sus conocimientos.

B) Influir en el medio ambiente

Es difícil que la dirección pueda controlar lo que circunda al personal en su ambiente familiar, socioeconómico, político, etc., sin embargo, se pueden remarcar aspectos de interés sobre los que se puede actuar, como por ejemplo:

1. Se debe conocer el patrón cultural de la empresa para no caer en contradicción.
2. Luchar contra el desaliento, predicando con el ejemplo y con las actuaciones.
3. Hay que ser un entusiasta defensor del trabajo bien hecho.
4. Hacer todo lo posible por mejorar la imagen exterior de la empresa. Trabajar en una empresa bien considerada por el público en general, también influye en el rendimiento laboral.
5. Crear expectativas alentadoras para los colaboradores y sus familias.

C) Crear corrientes de comunicación directa entre la gerencia y los trabajadores.

Una comunicación positiva y frecuente establece y mantiene las expectativas que ayudarán al profesional a rendir mejor y a comportarse de un modo más coordinado con los intereses de la empresa. Para lo cual se puede actuar de la siguiente manera:

1. Desarrollar una política de activas relaciones públicas con los empleados.
2. Responder positivamente y con rapidez a los problemas y sugerencias que se presentan.
3. Pedir a los colaboradores que hagan presentaciones de su trabajo ante directores, compañeros, clientes o grupos profesionales externos.
4. Intentar entusiasmar a todos los que hablen con la dirección.

D) Establecer un sistema de incentivos adecuada:

Existen dos tipos de recompensas a conceder a los empleados:

- Las intrínsecas, incorporadas al trabajo mismo, tales como: la oportunidad de realizar trabajos más creativos o de una categoría superior en cuanto a dificultad o responsabilidad.
- Las extrínsecas, como pueden ser: aumento salarial, bonificaciones, privilegios especiales, reconocimientos, etc.

Los mejores incentivos son aquellos que parecen cortados a la medida para cada individuo y son flexibles en el transcurso del tiempo; esto es imposible en cualquier organización, sin embargo, es posible aproximarse al ideal más de lo que comúnmente se cree por lo que se presentan algunas consideraciones:

1. Hacer pública la existencia de recompensas, el sistema de evaluación asignado y el hecho de su asignación.
2. Ofrezca la recompensa adecuada cuando se alcance la meta establecida, es decir, los incentivos deben estar basados en un sistema "quid pro quo": algo a cambio de algo.
3. Asocie las recompensas a nivel de rendimiento alcanzado.
4. Determine qué tipo de recompensas estimulan a los distintos componentes del grupo de trabajo. Así, por ejemplo, es conveniente desarrollar un programa de incentivos individualizado, que tome en cuenta la edad, el tiempo que lleva en la compañía y al menos dos tipos de preferencias del individuo.

E) La felicitación

A este punto se le debe atribuir una extraordinaria importancia, por dos razones basadas en las propias experiencias y observaciones del autor (Udaondo, op. cit.) las cuales son:

- Porque para las personas es importante a nivel psicológico el recibir un reconocimiento personal por su trabajo.
- Porque generalmente, a nivel directivo, o no se le presta importancia a este tema o se hace tan mal que puede llegar a ser incluso contraproducente.

Por lo anterior, el autor propone algunas consideraciones:

1. La felicitación bien hecha es la más productiva de las funciones directivas.
2. Omitir un elogio bien merecido, puede tener consecuencias graves: es frustrante y puede ser interpretado como castigo.
3. Se debe felicitar sin miedo por los éxitos conseguidos a cualquier nivel.
4. Ante un trabajo "bastante bueno", lo que se debe decir al empleado es que su trabajo ha sido muy bueno, preguntándole si se le ha ocurrido algo para mejorarlo.
5. Ante un fracaso, no es bueno hacer que el empleado se avergüence de sí mismo, sino que lo haga únicamente de su error, el cual debe ser previamente reconocido por el interesado.
6. Las felicitaciones son mejores si se hacen en público. Las reprimendas, en cambio, deben hacerse siempre en privado y a nivel individual.

Como se describió anteriormente, los autores como Udaondo (op. cit.), Byham (op. cit.) y Díaz (op. cit.) hacen referencia a sus estrategias encaminadas a elevar la calidad, la productividad y la satisfacción del personal basándose principalmente en elementos que intervienen directamente en las consideradas como diferencias individuales, tales como la motivación y la actitud.

A continuación se presentan otras estrategias con la misma finalidad, sin embargo, éstas están encaminadas a la objetivización de las tareas que realiza el factor humano.

El Centro para la Calidad Total y Competitividad (op. cit.), hace referencia a que los cambios se gestan cuando se modifica substancialmente el trabajo en si mismo y en la orientación de la empresa hacia trabajos y tareas más competitivas. Por lo que este centro propone como estrategia la llamada *reordenación de tareas*.

La ruta critica del reordenamiento de tareas:

1. Poner en movimiento el compromiso del cambio continuo articulándolo a un diagnóstico de los problemas de la empresa.

El diagnóstico de los problemas de la empresa debe ser encabezado por el responsable del área con ayuda de todo su personal. Este debe enfocarse principalmente a dos aspectos:

A) ¿Qué está mal dentro del área de trabajo?

B) ¿Es susceptible de mejora?

los efectos esperados de esto, son los siguientes:

1.1. Detección de los principales problemas del área por el mismo personal involucrado.

1.2. Consolidación del jefe del grupo como líder del proyecto.

1.3. Compromiso inicial del grupo para resolver los problemas e implementar las soluciones que ellos mismos determinen.

1.4. Cohesión de los integrantes del grupo.

2. Desarrollar una visión compartida para la propia área

La visión compartida es la imagen del futuro deseado por el grupo de trabajo, que encausa a los integrantes del grupo a pensar hacia un mismo fin. El jefe debe ser el coordinador en esta etapa y debe tener la habilidad de entrelazar y armonizar la visión particular del grupo con la visión global de toda la empresa.

Los efectos esperados en esta etapa, son los siguientes:

2.1. Encausar al grupo hacia un objetivo común.

2.2. Motivación a la acción.

2.3. Sinergia entre los integrantes del grupo.

2.4. Vinculación de la visión del área con la visión global de la empresa.

3. Alentar a los grupos de trabajo para que desarrollen un plan para hacer realidad la visión.

Una vez que los empleados se hayan comprometido con la visión del área y hayan adquirido conocimientos más profundos de la estructura de la nueva organización, podrán aceptar la necesidad de reemplazar o de movilizar a la gente que durante la transición no haya logrado adaptarse a la nueva manera de trabajar. Una buena estrategia consiste en transferir al personal

con alta resistencia al cambio pero con mucha experiencia a otras áreas de la empresa, donde se requiera del conocimiento técnico que dé las nuevas habilidades.

El acto de sustituir, si se maneja inteligentemente, puede demostrar el compromiso del director con el nuevo modelo de la acción. Los efectos esperados son:

3.1. Aterrizar en acciones y nuevas responsabilidades el proceso de cambio.

3.2. Generar conocimiento de cómo mejorar la resistencia al cambio.

3.3. Inicio de un proceso de aprendizaje profundo.

3.4. Reordenamiento de tareas básicas de la organización.

3.5. Reacomodo e incluso sustitución de personal con poca capacidad de adaptación.

4. Involucrar y reorganizar los departamentos administrativos a áreas de staff.

Cuando la nueva estructura operativa, acorde para la organización, queda implementada, entonces hay que reorganizar a todos los departamentos y áreas de la empresa que deben interactuar como parte de ella. Los miembros de los equipos de trabajo de estas áreas no podrán ser eficientes, a menos que las áreas de la que forman parte estén organizadas y administradas de manera que respondan a las nuevas necesidades de las áreas operativas. Esto significa, que estos departamentos tendrán que volver a asignar los papeles y la autoridad en la organización. Los efectos esperados son:

- 4.1. Armonizar los departamentos de apoyo o staff con la nueva estructura de la organización.
- 4.2. Dejar que cada departamento encuentre su propia manera de llegar al mismo fin.

5. Institucionalizar la revitalización por medio de políticas, sistemas y estructuras formales.

En este punto el elemento clave es el tiempo: la nueva manera de funcionar tiene que arriesgarse, la gente adecuada ya está en su lugar y la organización basada en equipos va en ascenso.

Una variable que toma gran relevancia es la adopción de nuevos sistemas de información, porque la creación de una nueva estructura basada en equipos, significa otros requerimientos de información.

Es muy frecuente que los mismos equipos de trabajo formados sean los que obtienen suficiente información para reordenar y diseñar su nuevo trabajo. Los efectos esperados son:

- 5.1. Institucionalizar el cambio y sustentarlo en sistemas, procedimientos, estructuras y políticas formales.
- 5.2. Desarrollo de sistemas de información ad hoc para las necesidades de cada departamento o área en la empresa.

5.3. Armonía entre el departamento de sistemas y las áreas operativas de la empresa.

6. Ajustar y dar seguimiento a las estrategias, en respuesta a los problemas generados por el proceso de revitalización.

El propósito final del cambio es crear un elemento que no existía antes: desarrollar una organización que aprenda continuamente del entorno y sea capaz de adaptarse a las necesidades cambiantes del mismo.

La organización tiene que saber cómo mantener un continuo seguimiento de su conducta, es decir: la organización tiene que aprender a aprender.

El aprendizaje acrecienta todavía más la efectividad y da por resultado un compromiso igualmente fuerte con el cambio. Este ciclo de reforzamiento mutuo entre el mejoramiento y compromiso crea un sentido de desarrollo de la eficiencia.

En resumen, el Centro para la Calidad Total y la Competitividad manifiesta que la mejor manera de efectuar un cambio conductual es situando a la gente en un nuevo contexto de organización que les imponga nuevas responsabilidades, funciones y relaciones, creando una situación que en cierta forma, fuerce nuevas actitudes y conductas en las personas, un ejemplo de esto sería:

CAMBIO PROPUESTO	CAMBIO PROGRAMADO
Los problemas de conducta son una función de los	(Reordenamiento de tareas) Los conocimientos, las actitudes y creencias

<p>conocimientos, las actitudes y las creencias de las personas.</p>	<p>individuales están moldeados por esquemas repetitivos de interacción conductual.</p>
<p>El blanco principal de la renovación debe ser el contenido de las actitudes e ideas: la conducta propiamente dicha resulta cosa secundaria.</p>	<p>El blanco principal de la renovación debe ser la conducta, las actitudes y las ideas deben ser consideradas secundarias</p>
<p>La conducta puede ser aislada y modificada individualmente.</p>	<p>Los problemas conductuales provienen de un círculo vicioso, pero los efectos del sistema organizacional sobre el individuo son mayores que aque'los del individuo sobre el sistema.</p>
<p>El blanco de la renovación debe situarse en el nivel individual</p>	<p>El blanco de la renovación debe situarse en el nivel de los papeles, las responsabilidades y las relaciones.</p>

Por lo anterior, el cambio por reordenación de tareas se observa en término de tres factores que interaccionan para la revitalización organizacional: el trabajado en equipo, la coordinación, el compromiso y las habilidades.

Dentro de esta misma tónica, Smith (op. cit.) basa su estrategia de mejoramiento de la productividad a través de la contribución de procesos grupales para lo cual menciona que la

intensificación de ésta es un esfuerzo de cambio continuo estratégicamente planeado, sin embargo, el mejoramiento requiere de cuatro factores importantes:

1. La calidad como una forma de vida.
2. El tiempo como un arma competitiva
3. Los recursos humanos como el activo más importante de la organización.
4. El personal debe estar involucrado en todas las bases de los esfuerzos de cambio.

De esta manera, los procesos grupales fomentan el compromiso y la implicación en los esfuerzos de trabajo, además que están basados en las habilidades y conocimientos de la persona y en las contribuciones únicas resultantes de las actividades grupales y organizacionales.

Dentro de los procesos grupales que menciona Smith (op. cit.), están:

Equipos autoadministrados. También conocidos como grupos de trabajo autónomos o simplemente "equipos", fueron creados para reducir los gastos y minimizar el conflicto (Sims y Dean, 1985, citado en Smith, op. cit.) y consisten en:

1. Elegir un jefe. La administración designa un coordinador, un facilitador o un consultor.

2. Los trabajos se encaminan a la solución de problemas técnicos, capacitar miembros del grupo, registrar estadísticas de control de calidad entre otros.
3. Los equipos son diseñados con límites de tareas y físicos bien definidos combinando sistemas técnicos y normas o estándares que rigen la interacción, y se utilizan sistemas de información computarizados para medir la entrada y la salida fuera de los límites del equipo, las ventajas son:
 - a) Los miembros desarrollan una variedad de habilidades y se les estimula para aprender más sobre los diversos trabajos realizados por miembros de otros equipos.
 - b) Los equipos son altamente adaptables y flexibles.
 - c) Las respuestas a las condiciones cambiantes y los nuevos inicios son uniformes debido a la capacitación.

Las desventajas son:

- a) Los costos iniciales pueden ser significativos.
- b) Se requiere paciencia antes de que se pueda repetir las recompensas de la implementación exitosa, las esperas típicas pueden llegar a ser de 18 meses.

Aproximadamente 200 plantas de los Estados Unidos de Norteamérica han comenzado a utilizar el concepto de equipo autoadministrado.

Equipos o grupos de solución de problemas. Estos grupos ayudan a satisfacer las necesidades de los trabajadores mediante la formación de un ambiente de trabajo orientado hacia el equipo, por lo que las necesidades de crecimiento del personal son desafiadas.

Cada equipo sigue un proceso consistente de revisión de datos, fijación objetiva, solución de problemas y refuerzo del mejoramiento de la productividad. Los gerentes necesitan reconocer y ajustarse a los cambios en las relaciones, expectativas, necesidades y valores de los empleados debido a las propias expectativas de ellos para:

1. La participación en las cosas que les conciernen.
2. Ser hábiles para contribuir ideas valiosas para realizar mejores trabajos.
3. Niveles de rendimiento más altos atribuidos a un entorno que fomenta el trabajo en grupo y las relaciones colaborativas.
4. Las relaciones mejoradas entre los gerentes, su personal, el sindicato y los empleados que trabajan hacia los objetivos comunes.

El involucramiento de los empleados es maximizado cuando los equipos están estructurados, los jefes capacitados y las reuniones celebradas regularmente.

Participación del trabajo. En esta forma de trabajo existen tres enfoques, los cuales son:

1. La reducción de la cantidad de horas trabajadas.
2. La división del trabajo por igual entre los empleados como en trabajos por pieza.
3. La rotación de los empleados y la rotación de cualesquiera de los periodos de despidos entre todos los empleados.

Formación de equipos. Este método se centra en un equipo por vez, la capacitación dura generalmente dos o tres días. El programa equilibra el aprendizaje cognoscitivo (lectura y material impreso) y el aprendizaje experimental (discusiones, desempeño de una función y diversos ejercicios de equipo, incluyendo la solución de problemas).

El objetivo fundamental de esta forma de trabajo es que el equipo recolecte la información pertinente de sí mismos y que aborde más eficazmente los conflictos, las elecciones y las decisiones.

Grupos de Desarrollo Ejecutivo. Los principales propósitos son el desarrollo personal, el compartir los conocimientos, la información y lograr el objetivo global de la productividad organizacional y personal.

Otra de las estrategias encaminadas al incremento de la productividad, es el programa basado en el aprendizaje en acción, publicado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (sin año). Este programa está aplicado en diferentes empresas de Inglaterra mediante el auspicio de la Comisión de Servicios de Recursos Humanos de ese país.

Dicho programa define el aprendizaje en acción como un grupo de diferentes orígenes y compañías que se enfrentan regularmente a problemas reales y típicos, emiten un punto de vista acerca de ciertas dificultades aparentemente insolubles. Este clima de apoyo mutuo y debate constructivo, es un poderoso dispositivo para el desarrollo de habilidades individuales de solución de problemas.

Como sólo un participante de cada empresa se integra a los grupos de aprendizaje en acción hacen necesaria la implementación del aprendizaje en acción en planta, el cual para superar el problema "un hombre en contra de la organización" del aprendizaje de acción se aplica el enfoque en planta, y es el equivalente del establecimiento de una gran cantidad de grupos de aprendizaje de acción externa en la misma organización.

Los elementos que intervienen en este programa, además de los grupos de aprendizaje en acción externa y aprendizaje en acción en planta, son:

El cliente: que es el individuo o grupo a quien concierne el problema. Conoce cuál es, desea su solución y tiene la autoridad para instrumentarla.

El participante: es el individuo o grupo que realmente trabaja en un problema.

Consultor: es quien, en un programa de aprendizaje en acción, ayuda al grupo a funcionar en el proceso; es quien apoya a sus elementos a entender lo que está pasando en el grupo, y de qué manera sus capacidades y debilidades influyen en el problema.

La autoridad de productividad: consiste en una vigilancia regular del desempeño de una compañía individual, más las comparaciones de los resultados con otras compañías.

Bajo estos lineamientos, se describe en el anexo 4 uno de los programas aplicado a una compañía de electrónica y comunicaciones, realizado en La Gran Bretaña y publicado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (publicación sin año), el cual indica que a finales de 1981 se emplearon alrededor de 47,000 personas y con ventas por empleado de 18 mil libras. La división de telecomunicaciones tenía cerca de 370 empleados, divididos en dos plantas. Una con 250 en la manufactura tradicional de mecanismos de distribución y la otra donde se aplicó el programa, con 120 personas trabajando en tres turnos en donde se emplea alta tecnología para producir tableros de circuito.

Como antecedentes al programa se definió que el problema principal en la fábrica de tableros eran las actitudes y las relaciones provocadas por el reclutamiento de recursos humanos de la compañía original a la nueva planta. Se consideró que aún cuando todo el personal, incluyendo a la supervisión y la gerencia estuvieran involucrados, informados y conocieran los métodos de trabajo, muchas de estas personas no olvidaban las prácticas de trabajo de la antigua tecnología.

Los tres sistemas de turno, requirieron diferentes métodos de organización. Había una tendencia a dar menor prioridad a la calidad hacia el final del horario y más importancia al resultado, especialmente porque había una pobre retroalimentación entre cada turno.

La situación era tanto de alta producción y baja calidad, como de baja producción y alta calidad, todos los aspectos técnicos de la manufactura parecían estar correctos. ¿Sería entonces un problema humano y organizacional? Era difícil especificar las causas o localizar las áreas donde la dificultad estaba ocurriendo.

Los resultados de este programa, que duró doce meses, demuestran que el desempeño de la compañía se incrementó de un 60 % del potencial a un 90 %, el ahorro de costos fue un éxito y la productividad en planta había superado su estimación.

El programa demuestra que la gente, en el trabajo, tiene un interés en el incremento productivo de su organización. Es posible trabajar juntos hacia soluciones significativas, en donde la mayoría de la gente buscaba contribuir si las condiciones les motivaban. El problema no está en hacer trabajadores solícitos, ni en que los supervisores y especialistas en sus funciones lleguen a ser parte de sus propias soluciones, sino en persuadir a la administración de que genere y mantenga las condiciones para que esto tenga lugar.

Algunas de las estrategias que se han implementado en empresas mexicanas, han tenido resultados alentadores como es el caso de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, reportado en las Memorias del V Congreso Internacional de Calidad Total (Real, 1995)

Para Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, los objetivos principales estaban centrados en la productividad, calidad en el origen y la satisfacción del personal. Las finalidades de esta estrategia estaban enfocadas en:

1. Cambiar el sistema tradicional del trabajo (calidad en el origen).
2. Facultar a la persona que realiza el trabajo.
3. Transformar el sistema de liderazgo hacia la delegación.
4. Mejorar la rentabilidad del negocio y la remuneración, así como la compensación de los trabajadores.

Para lograr estos puntos identificaron cuatro factores determinantes, los cuales fueron: el entorno, la tecnología, la administración y el personal.

a) Entorno: poco sucedía, se notaba un lento crecimiento en la empresa

b) Tecnología: constaba de máquinas mecánicas y eléctricas.

c) Administración: centrada.

4. Personal: dependiente

El autor presenta un diagnóstico en donde detectó un sistema de trabajo tradicional, el cual se describe como: Sistema de Trabajo Tradicional.

CARACTERÍSTICAS	CONSECUENCIAS
- Enfocado hacia el control	- El trabajador es totalmente dependiente
- Segmentación de las labores	- El trabajador no es responsable de la calidad
- Supervisor como responsable absoluto	- El trabajador no aporta nada de lo que sabe
- Concentración de la toma de decisiones	- El supervisor no tiene tiempo de realizar otras labores que aporten valor agregado (sólo es apagador de fuegos)

ESTRATEGIAS	ETAPAS DEL PROYECTO
<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar lo que el trabajador sabe y puede aportar. - Dar información, metodología y motivación. - Trabajar en equipo. - Autocontrolar. - Enfocar nuestro trabajo hacia la calidad; al cliente interno/externo. - Promover el compromiso e involucramiento de todo el recurso humano. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones de cambio. - Visión compartida. - Diagnóstico. - Resultados esperados. - Dimencionamiento (estructura y recursos). - Capacitación y alineamiento del equipo de diseño - Plan detallado - Seguimiento.

A partir de lo anterior establecen un sistema de intervencion que a continuacion presentamos.

La implantación de Sistema Integral de Alto Rendimiento (S. I. A. R.), como estrategia para el cumplimiento de sus objetivos requiere una estructura determinada, que apoye el proceso de cambio. El anexo 5 muestra el esquema de la estructura para el S. I. A. R.

El proceso de cambio de este nuevo sistema de trabajo, debe ser planeado y exige un monitoreo constante en cuanto a la asimilación por parte del operador de su nuevo rol. Para desarrollar este sistema se implementaron cuatro fases:

1. En la primera, el operador sugiere y el supervisor decide, explica y enseña.
2. En la segunda fase, después de la capacitación, el operador inicia la toma de decisiones y el supervisor continúa enseñando y selecciona entre los integrantes del equipo un coordinador de funciones.
3. En la fase tercera, el supervisor se convierte en asesor y el operador es totalmente libre en la toma de decisiones.
4. En la cuarta fase, el asesor está ya a nivel staff de todas las líneas y el operador ya posee la capacidad de llevar a cabo múltiples actividades y responsabilidades que le proporcionarán un crecimiento tanto profesional como humano.

El anexo 6 muestra el esquema que ejemplifica estas cuatro fases.

Los resultados que se obtuvieron para el año de 1994 fueron satisfactorios, en el sentido de que hubo incrementos en la calidad en un 14 % y en la productividad de un 28 % que comparado con el primer semestre de 1995 fue menor, ya que para este último año se alcanzó un 39 %, es decir, hubo un 11 % adicional en productividad.

Es importante resaltar que estas son sólo algunas de las estrategias que se han implementado y propuesto para la solución de diferentes problemas dentro de las organizaciones, que si bien, en su mayoría están generados por el factor humano, también existen de otro orden, como son el liderazgo, procedimientos o bien sistemas de trabajo que no cubren las especificaciones de lo que la tarea requiere. Sin embargo, en este trabajo se trataron de contemplar básicamente lo que concierne al factor humano y su ejecución para lograr obtener una mayor calidad y productividad.

En resumen, como se ha observado el factor determinante para lograr la calidad y la productividad son las personas o recurso humano que conforman las organizaciones, ya que son éstas quienes definen desde el objetivo de la empresa, sus metas, procedimientos, seleccionan y capacitan al personal a su cargo para el óptimo funcionamiento de la misma, y es precisamente por tal motivo que la participación del psicólogo, principalmente con orientación conductual, se vuelve determinante para el alcance de los objetivos de las organizaciones, no importando lo que éstas generen productos o servicios.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Es sin duda, que el factor humano a lo largo de la historia ha contribuido con su desempeño, actitudes, habilidades y conocimientos, entre otros aspectos personales, a la producción de bienes y servicios de las diferentes organizaciones.

Sin embargo, con la evolución de la industria, en décadas pasadas la producción sólo se centraba en productos y pequeños servicios sin ver más allá de los estándares para lo que se habían diseñado y que con la dinámica de nuestro tiempo ha obligado a que los requerimientos de las comunidades y consumidores se ha revelado como una necesidad imperante la calidad de los productos y la actitud de servicio, así como la mejora de la productividad dentro de las organizaciones, que también es provocada por la invasión en el mercado de marcas y precios.

Por lo que de acuerdo a la revisión que se realizó en el capítulo anterior, en la que se describen algunas de las estrategias orientadas a mejorar los estándares de productividad y calidad, se observa que se enfocan principalmente en el manejo, orientación y formación del factor humano.

Se concluye, que en su mayoría las estrategias presentadas parten en dos sentidos: uno hacia la organización como tal, y el segundo, hacia el sector humano.

I. Para la organización:

1. Un diagnóstico resultante de las mediciones en las diferentes áreas de la organización.
2. Las necesidades de mejora en las áreas que evidencian problemas y que son reportados por los mismos trabajadores.

3. Una necesidad de cambio urgente, provocado por el entorno de la organización, que implica: volverse competitiva o permanecer en el estado crítico de decadencia y obsolescencia, por lo que deberá contar con sistemas efectivos que le permitan cuestionar y redefinir sus propias estructuras, líneas de reporte, organigramas, concentración del poder.

4. Trabajar en cuatro elementos claves de la organización.

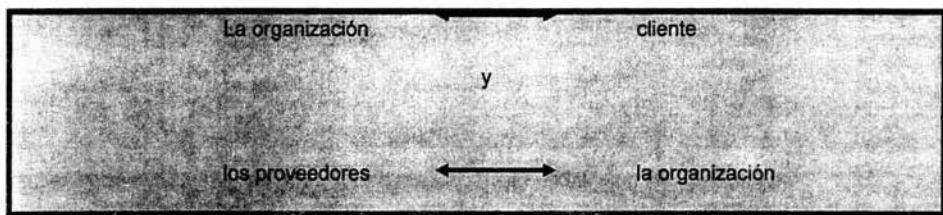
A) El entorno

B) La tecnología

C) La dirección

D) El personal

Lo que concierne al *entorno*, las grandes empresas de clase mundial han formado su propio medio ya que considera válido y trascendental la retroalimentación existente entre:



a fin de ir mejorando los sistemas de entrega, certificación de materias prima y como consecuencia llegar a la satisfacción del consumidor final, que la coloca en ventaja de acuerdo a la globalización

comercial con respecto de otras empresas. Esto por un lado, ya que existe otro elemento que tiene una gran repercusión hacia adentro de la organización y es el factor humano.

En este sentido, la organización crea un ambiente propio, determinando las tareas y responsabilidades del personal únicamente en función de sus propios objetivos y que como indica el Instituto de Efectividad Xabre (op. cit.) se definen las posiciones y reglas del juego antes de conocer a los jugadores, generando con ello altos índices de tensión y frustración.

Esto no quiere decir necesariamente que primero se tenga que reclutar al personal y posteriormente formar una organización sino más bien que deben considerarse las condiciones de aprendizaje, conocimientos, habilidades y otros aspectos personales para desarrollar sistemas "psicomotivacionales", ergonómicos, comunicación efectiva, valores, en fin, engendrar un clima y una cultura de efectividad.

Con lo que respecta a la *tecnología*, este rubro enfatiza la conceptualización o innovación en aspectos en tecnología de punta (maquinaria), que no es el caso a ser tratado aquí. Sin embargo, a lo que se refiere a métodos o sistemas de operación como lo presenta el Centro para la Calidad Total y Competitividad (op. cit.) con su estrategia de reordenamiento de tareas, así como los grupos de aprendizaje en acción externa y en planta, publicado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Estos métodos permiten conocer e identificar a detalle las causas que provocan las irregularidades en la tarea así como los comportamientos de los individuos que afectan al desempeño por áreas segmentadas dentro de la organización.

La *dirección* o la administración organizacional, está implicada en alta o baja calidad y productividad, determina por el tipo de liderazgo ejercido y que al respecto Smith (op. cit.) señala que la productividad de las personas trabajando solas o en grupos está afectada por la eficiencia y

las habilidades de sus gerentes o supervisores. "Generalmente los jefes productivos tienen subalternos productivos".

Aún cuando ninguna de las estrategias que se plantearon toca este renglón, es importante mencionarlo por las implicaciones que éste tiene en la gestión del cambio.

El personal, implica hablar del individuo como un ente bio-psico-social que manifiesta su comportamiento de acuerdo a las experiencias previas y situaciones en las que se desenvuelve. Este aspecto tiene una gama de comentarios relevantes por lo que se abordará un poco más adelante.

5. Mediciones y evaluaciones.

Aún cuando las estrategias presentadas no profundizan los sistemas de evaluación utilizados, en los casos prácticos, es considerado como indispensable en todo proceso de cambio, dado que presentan retroinformación de las actuaciones en las variables manipuladas por la organización, esto para cualquier tipo de esquemas ya sea planeación, control de producción, ventas, cartera vencida, etc.

Específicamente en lo que refiere al factor humano, la medición del desempeño o la calificación de méritos, como indicativo de su propia ejecución, están basadas en el resultado final de su trabajo y que como irónicamente se dice "se paga por lo que se obtiene" (Deming, 1989).

Deming (op. cit.), refiere que la calificación de méritos recompensa a las personas que hacen bien su trabajo dentro del sistema, no trata de recompensar los intentos de mejora y argumenta que este sistema de medición no tiene sentido para predecir el comportamiento, excepto cuando alguien dé los límites de las diferencias atribuibles al sistema en el que trabaja la gente.

El Instituto de Efectividad Xabre (op. cit.), propone para este renglón un sistema de evaluación del potencial del empleado, el cual hace tres diferenciaciones:

1. Evaluación de conocimientos: temáticos, sistemáticos y procedimentales.
2. Evaluación del desempeño: logro de objetivos, solución de problemas, relaciones humanas e iniciativa.
3. Evaluación de habilidades (pruebas): iniciativa, creatividad, liderazgo, habilidad gerencial, razonamiento verbal y numérico.

Esto como es de esperarse, ayudará a realizar la planeación estratégica sobre bases más firmes y a armonizar el desarrollo organizacional y humano en las empresas.

El jefe evalúa permanentemente el trabajo de sus subalternos y tiende a generalizarla, no analiza sistemáticamente las diferentes características o aspectos del desempeño, por lo que la acción de evaluar el desempeño del personal debe centrarse en la eficacia, entendida como la definición de las cosas correctas que hay que hacer y en la eficiencia o práctica de hacerlas correctamente.

II. Para el factor humano

Uno de los aspectos más representativos en las estrategias presentadas como la propuesta de Byham (op. cit.) y Udaondo (op. cit.) el nivel de responsabilidad, la confianza, el ser escuchado, el trabajo en equipo, los elogios o la felicitación, el reconocimiento por ideas, la efectividad en la

comunicación, un buen sistema de incentivos acordes a la persona, tienen una fuerte participación en la eficiencia del trabajador.

Las condiciones de autoestima y los niveles de motivación, así como las habilidades y conocimientos que posee el individuo, representan las características necesarias para dominar con éxito el puesto a ocupar, si a esto se detectan las capacidades actuales y los recursos susceptibles de desarrollo con lo que se tendrá una comparación sistemática entre las características, conductas y resultados de cada persona, en relación directa con lo que se espera del puesto.

El objetivo principal de esto, sería identificar las debilidades específicas susceptibles de desarrollo y mejora a través de programas de capacitación, asistencia a seminarios, inducción al puesto, así como su plan de carrera, por lo que en algunas organizaciones se denomina planeación de ajuste puesto-persona (Instituto de Efectividad Xabre, op. cit.).

Por las condiciones contemporáneas del enfoque del factor humano, es preciso vislumbrar una visión integral de lo que compete a su desarrollo, efectividad y a los sistemas que involucran su participación a los objetivos de la organización. De esta manera, los sistemas de reclutamiento, así como los de entrenamiento o capacitación, deberán dirigirse a los objetivos de ésta.

Por otro lado, considerando la participación del psicólogo dentro de las organizaciones, es necesario hacer hincapié en que éste ha desarrollado tradicionalmente tareas ya por más conocidas como es el reclutamiento, selección y capacitación, sin embargo, con el advenimiento de los estándares de calidad y los estándares de desempeño, basándose en la competencia, ofrece al psicólogo una alternativa a sus funciones dentro de la empresa obviamente basando éstas en el marco teórico de la E. N. E. P. Iztacala.

Es preciso señalar que las organizaciones en este momento demandan requerimientos mas fuertes para el cumplimiento de los objetivos, entre los que se encuentran alcanzar y mejorar los estandares de calidad y productividad, que lleve a éstas a ser competitivas y rentables. Por lo que entre los requerimientos que involucran al factor humano se encuentran de dos tipos, los cuales son:

1. Tangibles: que se refieren a los conocimientos, habilidades, destrezas y las competencias del individuo indispensables todas éstas para el desarrollo de las tareas asignadas.

Es importante recalcar que las competencias, son formas de comportamiento que se adquieren con la experiencia y la formación de la persona y se manifiestan en formas tales como el "pensamiento estratégico, pensamiento sistémico y pensamiento analítico", entre otras.

Applegarth (1992), menciona que las competencias son vistas por el contexto estadounidense como un atributo en los individuos, mientras que en el Reino Unido, se consideran competencias los resultados que el patrón espera del desempeño en el trabajo.

2. Intangibles: se refieren a las situaciones de participación, integración, pertenencia, orgullo, compromiso, en fin , al entorno en el que se desenvuelve el factor humano.

Si bien el psicólogo, como especialista del comportamiento humano, posee conocimientos y habilidades que le permiten incursionarse en los ambientes organizacionales, con la finalidad de promover cambios actitudinales y de comportamiento, a fin de satisfacer los requerimientos de las organizaciones, ¿cuáles son los fundamentos teóricos que soportan a estos requerimientos?

Ribes, Fernández, Rueda, Talento y López (op. cit.), señalan que el psicólogo como científico de la conducta, la analiza en el trabajo de campo, lo cual le permite analizar y formular los principios generales que norman el comportamiento humano.

Uno de estos trabajos de campo, es el referido como psicología organizacional, que aún cuando el curriculum de la E. N. E. P. Iztacala no lo presenta como tal, debe recordarse que estos mismos autores indican que las áreas problemáticas en las que el psicólogo se desempeña, contempla la producción y el consumo, las instituciones, entre otras, y que de acuerdo a lo anterior, cuando dirige la actividad profesional se encuentran los individuos y los grupos institucionales. El psicólogo está capacitado con un marco teórico y un conjunto de técnicas para afrontar los problemas conductuales propios de dicho ambiente.

Por lo que de acuerdo a lo anterior, existen dos dimensiones en las que el psicólogo interviene directamente, como lo indica Ribes, et. al. (op. cit.) y son:

1. La intervención directa en la solución de problemas concretos y en el desarrollo de soluciones nuevas.
2. La actividad del psicólogo mediada por paraprofesionales.

En esta primera instancia, el psicólogo cuenta con un repertorio de habilidades, que indica Thomas (1993) y que son explotadas dentro de los escenarios sociales como los centros laborales y de producción y son:

- Habilidad para observar

- Habilidad para representar conductas de manera que se determine el problema.
- Habilidad para detectar y describir en su más mínimo detalle toda y cada una de las conductas que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Habilidad para redactar objetivos.
- Habilidad para registrar conductas.
- Habilidad para registrar conductas.
- Habilidad para emplear herramientas estadísticas para representar e interpretar la información obtenida.
- Habilidad para analizar los fenómenos del comportamiento.
- Habilidad para diseñar programas de intervención.
- Habilidad para elaborar programas de entrenamiento
- Habilidad para instrumentar y formular estrategias de evaluación.

Sin embargo, al considerar al psicólogo dentro de los escenarios naturales como son las organizaciones, se hace necesario determinar el tipo de funciones que realiza desde una perspectiva educativa (Ribes, et. al., op. cit.).

1. La detección de problemas, que se refieren a la observación y medición de las carencias o excesos de un repertorio conductual.
2. El desarrollo de programas de instrucción o modificación, destinados a producir los cambios conductuales necesarios.
3. La rehabilitación, entendida como la superación de las deficiencias en repertorios conductuales.
4. La investigación, encaminada a evaluar los factores que determinan el comportamiento, los diferentes instrumentos de medición.
5. La planeación y la prevención, relacionadas con el diseño de ambientes y con la difusión de la tecnología, entrenando a ayudantes y paraprofesionales.

Por lo que se concluye, que los principios del análisis conductual aplicado sólo exige una traspolación al ambiente de las organizaciones, es decir, los principios básicos son observados en diferentes situaciones como:

1. Al hablar del entorno de las organizaciones, se refiere al ambiente en que se desenvuelve, interactúa y rodea al individuo para comportarse de acuerdo a las circunstancias que se presentan y que con base en éste, puede aplicarse un análisis funcional de la conducta.

2. La capacitación y los entrenamientos están basados en el principio de que la conducta es aprendida, por lo que a la presentación de la misma después de los entrenamientos, se habla de una generalización de la respuesta.
3. La conducta se mantiene o se decrementa, con base en sus contingencias: reforzador o castigo.
4. Para que el aprendizaje se dé, es necesario establecer de menor a mayor el grado de complejidad de la conducta en cuestión, es decir, por aproximaciones sucesivas.
5. A través de las aproximaciones sucesivas, se va formando e implementando una actitud de servicio, manteniéndolo por la práctica reforzada hasta lograr establecerlo como un repertorio conductual.

De esta manera, la formación de patrones de comportamiento que llevan a patrones culturales dentro de las organizaciones, pueden ser moldeados y establecidos por el psicólogo que tenga una orientación conductual, utilizando las técnicas derivadas del análisis conductual y especialmente en los casos en los que el factor humano proyecta actitudes de apatía.

Mahoney (1983) menciona que los seres humanos son excepcionalmente complejos y al parecer no existe una forma simple en que se "alteren emocionalmente". Los problemas que ellos manifiestan se refieren básicamente a sus percepciones erróneas y cogniciones inadecuadas del evento que se esté presentando.

En este caso, una de las técnicas mencionadas es la terapia racional emotiva que se basa en el supuesto de lo que se denomina como reacciones "emocionales" son causadas por las evaluaciones, interpretaciones y filosofías, conscientes e inconscientes de la persona, por lo que en ocasiones al presentarse estrategias de cambio dentro de las organizaciones, para fines tales como desarrollo de tácticas en el mejor manejo del personal, elevar los estándares de productividad y calidad, etc., las personas manifiestan una serie de reacciones y actitudes de resistencia a los cambios esperados por ésta.

Además, quienes desconocen la susceptibilidad de que el comportamiento es factible de ser modificado, a través de las técnicas derivadas del análisis conductual, creen erróneamente que la gente debe cambiar por decreto, incrementando las fricciones interpersonales y degradando así el clima organizacional tanto como a la productividad y la calidad del producto o servicio.

En resumen, consideramos de vital importancia que el psicólogo aprenda a transferir sus conocimientos y aspectos básicos del análisis conductual, a los diferentes escenarios y entre ellos, hacia las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar R. y L. M. Frías R. S. 1989. " Guía para el Psicólogo como instructor de Capacitación y Adiestramiento " UNAM, ENEP Iztacala, Tesis
- Albarrán Espinal A. 1982 " La Modificación de la Conducta en el Medio Laboral a través el Contrato de Contingencias " UNAM, ENEP Iztacala., Tesis
- Applegarth Michael. 1992. "Programas de Capacitación, Cómo Realizar Auditorias". Santafé de Bogotá , Colombia Legis Editores.
- Arreguin S. J. y Zavala C. N. 1986 "La aplicación del análisis conductual en el área de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa". UNAM, ENEP Iztacala., Reporte de Trabajo
- Bain D. 1982 "Productividad, la solución a los problemas de la crisis". México. Edit. McGraw Hill,.
- Blum M. L. y Naylor J. C. 1985 "Psicología industrial sus fundamentos teóricos y sociales" México, Editorial Trillas,.
- Byham W. C. y Jeff C. 1992 "Cómo mejorar la productividad, la calidad y la satisfacción de los empleados zap!". México Editorial Diana.
- Centro para la Calidad Total y Competitividad "Sistemas de información para el liderazgo competitivo" Año 1, Vol. 1, Ciclo 1995 - 1996.

- Chávez Reyes S. , 1984-1985 "El Papel del Psicólogo en la Elaboración de Instructivos de procedimientos laborales en una empresa (Telmex)". UNAM, ENEP Iztacala. Reporte de Trabajo
- Crosby Philip 1987 "La Calidad no Cuesta". México. Editorial C.E.C.S.A.,
- Davis Keith y Newstrom Jhon W., 1991 "Comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional". México, Editorial Mc. Graw Hill.
- Deming E. 1989. "Calidad, productividad y competitividad, la solución de la crisis", Madrid, España, Editorial, Díaz de Santos,
- Díaz I.J. " La participación del Recurso Humano en los procesos de cambio. " Ponencia en el V Congreso Internacional de Calidad Total. Cintelmex Monterrey, Nuevo León, 1993.
- ✱ Dunnette M. y Kirchner W. 1989 "Psicología Industrial". México, Editorial Trillas.,
- Guerrero H., H. "Sensibilidad en calidad... hacia un camino sobre calidad total" (manual inédito) 1993.
- Harrsch, C. 1982 "El psicólogo , ¿qué hace? " México, Editorial Alambra Mexicana.,
- Herrera R., J. "Supervisor, productividad". Centro Jalisciense de productividad A.C. 1978.
- ✱ Howell C., W. 1979. "Psicología industrial y organizacional, sus elementos esenciales" México, Editorial el Manual Moderno.

Instituto Xabre. 1991 " Cultura de efectividad, un enfoque de cambio cultural basado en la gente para promover equipos y organizaciones competitivas " Su recopilador Eduardo Garza. México. Grupo Editorial Iberoamerica, S.A. de C.V..

✱ Jiménez M., M. N. 1992 "El psicólogo como entrevistador en la selección de personal". UNAM, ENEP Iztacala, Tesina

Luthans F. y Kreitner R. 1984. "Modificación de la conducta organizacional México, " Editorial Trillas,

Mahoney M. J 1983 "Cogniciones y modificación de conducta" México Editorial Trillas,

Merani L. A 1976. "Diccionario de Psicología" México, Ediciones Grijalbo,

Moliner, M. 1992. "Diccionario del uso del español". Buenos Aires, Argentina.De. Gráficos Condolr, S.A.,

✱ Pérez Solorzano R. y Escobedo Ozuna. 1978 M."Análisis Experimental de la aplicación de la Economía de fichas para el incremento de puntualidad, aseo y conducta laboral en un escenario de trabajo industrial". UNAM, ENEP Iztacala., Tesis

Amiré P., J. A. 1984. "La capacitación y Adiestramiento de Instructores. Un programa". UNAM, ENEP Iztacala. Tesis

Real R. "S.I.A.R. Sistema Integral de Alto Rendimiento". Ponencia en el VII Congreso Internacional de Calidad Total. Centro de productividad de Monterrey, A.C., 1995.

Reyes Orihuela J. y González de León M.L. 1986 "Entrenamiento a Paraprofesionales como una Estrategia de capacitación en el sector público". UNAM, ENEP Iztacala.. Reporte de Trabajo

Ribes, E., Fernández C., Pineda M., Talento M., y López 1980 "Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología", Un modelo integral, México De. Trillas..

Rimm D.C. y Masters J.C. 1974 . "Terapia de la conducta". México De. Trillas.

* Robles R., J. I. 1991 La selección de personal y algunas otras funciones del psicólogo en las organizaciones laborales". UNAM, ENEP. Iztacala.. Tesina

* Sánchez Zerlín P. y Trejo Sánchez S. 1984 "La participación en la solución de Problemas Colectivos dentro de un ambiente laboral": UNAM, ENEP Iztacala.. Tesis

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. "Programa para el incremento de la productividad, estudio de casos". Material inedito, México.

Secretaría de Salubridad y Asistencia. "Manual de formación y actualización de instructores", 1984

Smith, Elizabeth. 1993 "Manual de Productividad". Ediciones Macchi.

Siegel L. 1978 "Psicología Industrial" Barcelona España, Editorial C.E.C.S.A.,

* Siliceo A 1982 . "Capacitación y Desarrollo de Personal". México, Editorial Limusa ,

Thomas, V.G. 1993 "Funciones del Psicólogo en el área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones" UNAM, ENEP, Iztacala.. Reporte de Trabajo

Udaondo D., M. 1992 "Gestión de Calidad". Madrid España. Editorial Díaz de Santos,

Vargas C., H. 1986. "Un análisis comparativo del uso y utilidad de pruebas estandarizadas, entrevista y observación en la selección de policías investigadores". UNAM, ENEP Iztacala, Reporte de Trabajo

*Wexley K. N. y Yulk G. A. 1990. "Conducta organizacional y Psicología del personal". Editorial Continental, S.A. de C.V. México,

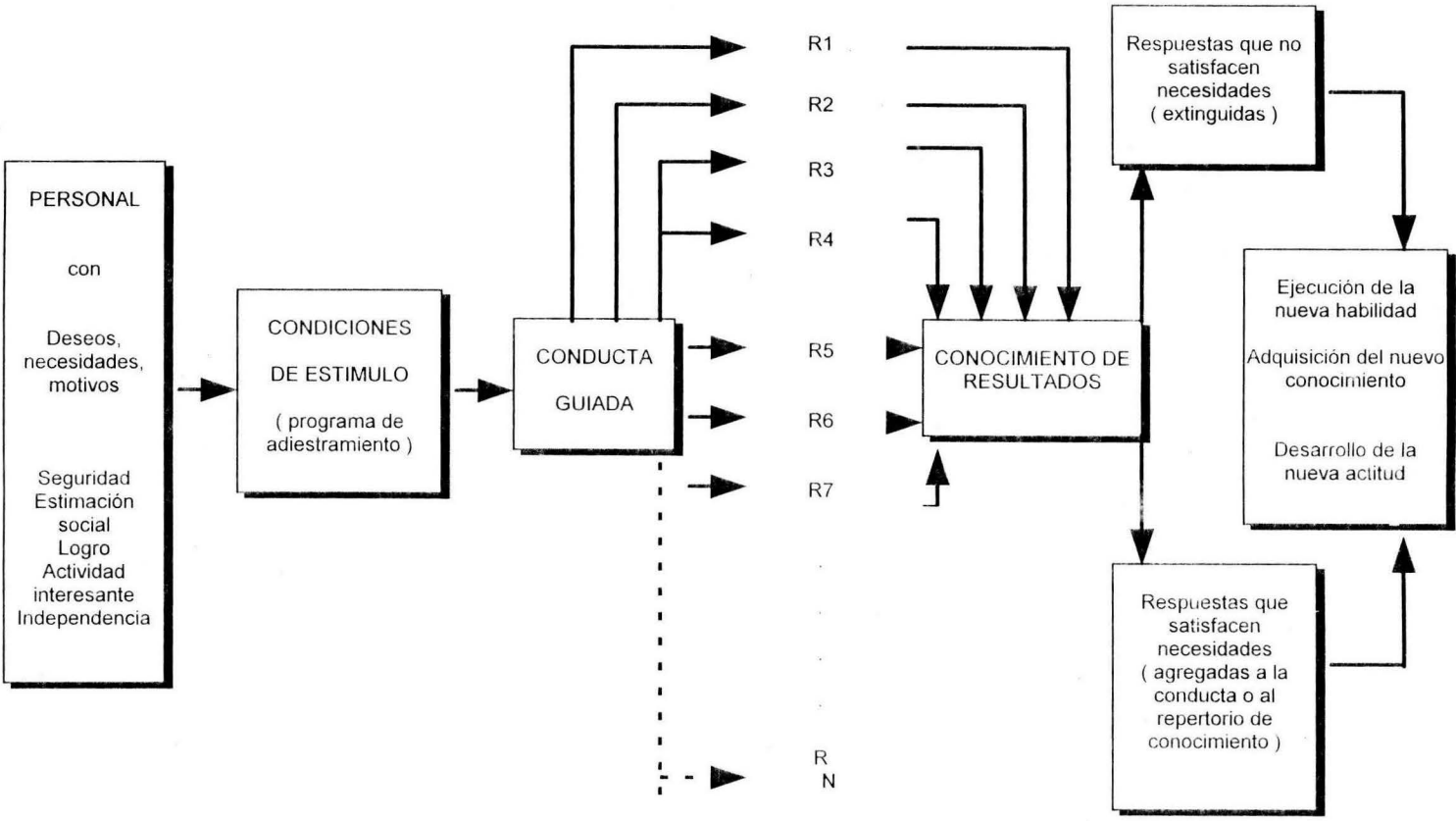
Zavala R., J. 1984 "Diseño de un programa para la formación del instructor habilitado de las empresas, desde una perspectiva conductual". UNAM, ENEP Iztacala.. Tesis

ANEXOS

ANEXO I

Modelo esquemático del proceso de aprendizaje propuesto por Dunnette y Kirchner en 1989

RESPUESTAS DE ADIESTRAMAMIENTO

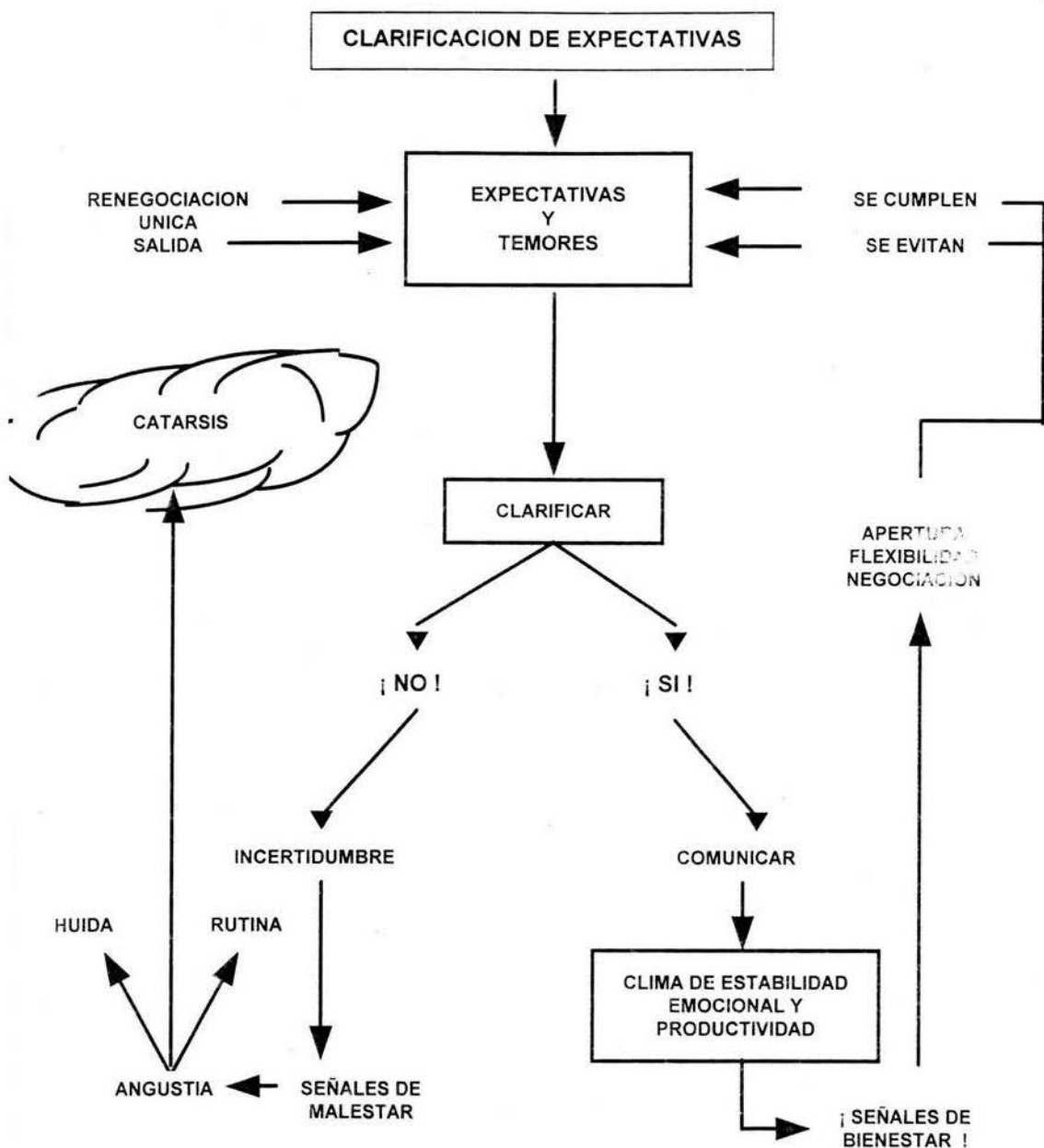


Modelo Esquemático del proceso de aprendizaje

ANEXO 2

Modelo de renegociación planeada propuesto por Díaz Ibañez en 1993

MODELO DE RENEGOCIACION PLANEADA

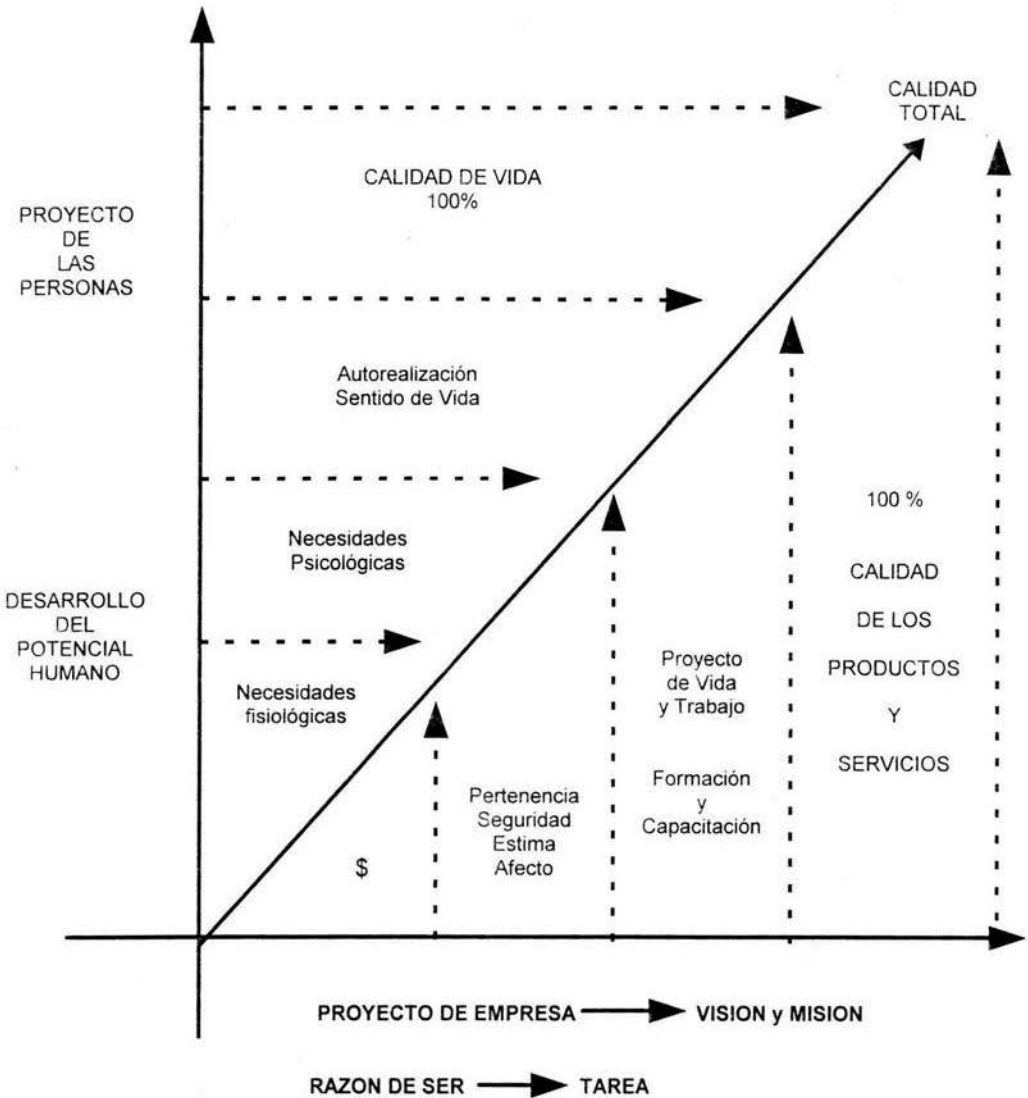


ANEXO 3

Visión Holística de la calidad total propuesto por Díaz Ibáñez en 1993

VISION HOLISTICA DE CALIDAD TOTAL

" Solo una persona de calidad produce calidad "



A N E X O 4

Programa de aprendizaje en acción en planta presentado por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social sin año.

PROGRAMA DE APRENDIZAJE EN ACCION EN PLANTA

OBJETIVOS:

- Resolver los problemas productivos de la planta.
- Configurar equipos de trabajo más efectivos
- Desarrollar habilidades directivas e interpersonales.
- Presentar a los delegados la filosofía de la solución de problemas de grupos integrados.

MÉTODO:

- Aprendizaje en acción en planta.

PROGRAMA:

- Taller de tres días para formación de grupos, organizado en torno a una situación de aprendizaje.
- El aprendizaje en acción involucra cinco etapas.
 - Introducción al programa, formación de grupos de aprendizaje en acción, selección de proyectos y consultores (medio día)
 - Investigar, conseguir información, sugerir soluciones, seleccionar y verificar (dos meses)
 - Todos los grupos presentan recomendaciones de solución a los clientes (un día)
 - los clientes responden a las recomendaciones del grupo individualmente, y acuerdan un plan de acción que los grupos se encargan de instrumentar (tres meses)
 - Revisión final del programa entero para ser organizado por los participantes (un día)

RESPUESTAS CLASIFICADAS A LA PREGUNTA ¿QUÉ LE IMPIDE HACER UN BUEN TRABAJO?

PROBLEMAS DE TÉCNICAS (25)*

- Falta de capacitación en nueva tecnología
- La competitividad de técnicas sólo puede conseguirse en el trabajo y con el tiempo; ¿soportará esto la compañía? ¿debemos adquirir esta especialización?
- Mantenimiento no planteado, que da por resultado un deterioro del equipo esencial de producción
- Pobres diseños para nuevos artículos de producción
- Falta de información completa al público hasta después de que el trabajo ha comenzado.

FALTA DE RECURSOS (4)*

- Falta de capacitación en el lugar de trabajo
- Proyectos sin fondos
- Falta de libros de referencia

PROBLEMAS DE DIRECCIÓN / MOTIVACIÓN (47)*

- Actitudes de cambio
- Falta de comunicación del porqué y el cuándo de los cambios
- Decisiones administrativas sin involucrar a aquellos a quienes conciernen
- Demarcación de la unión
- Restricciones en el uso de la iniciativa personal
- Otros hacen el trabajo que me corresponde
- Hacer lo que no es realmente necesario, causa frustración
- Operaciones sin cuidado
- Carencias de decisiones administrativas y fracasos al acatarlas
- Información relevante difícil de obtener
- Carencia de información de cómo ocurren las fallas en realidad, por temor a la reprimenda
- Demora en la información de ingeniería
- Apatía general hacia la calidad.

* Total de respuestas en cada categoría

SÍNTESIS DE LOS PROYECTOS

1. CAPACITACIÓN.

CLIENTE: Gerente de Capacitación de la Compañía.

Síntesis del Proyecto: Considerar como podría ayudar la capacitación de los empleados al conocimiento/entendimiento de los productos, en el proceso, costos de aspectos técnicos, requerimientos de trabajo y cómo llegar a hacer este más flexible.

Recomendaciones: Capacitación en seguridad, ofrecimiento de terminología estándar en el proceso de manufactura, tipos de circuito y fallas, así como un curso introductorio de una semana para los nuevos empleados, que se actualice cada seis meses.

2. COMUNICACIÓN ENTRE TURNOS.

Cliente: Gerente de Producción.

Síntesis del Proyecto: Estudiar las vías de mejoramiento de la comunicación entre turnos, incluyendo las funciones de control de producción, ingeniería de producción, calidad y mantenimiento. Dar a las áreas de mayor problema.

Recomendaciones: Videos de iniciación como un vehículo de comunicación. Continuar el estudio de cuestionamiento inicial, incluir a todos los operadores y buscar información sobre las necesidades del trabajo individual y lo que la gente necesita saber.

3. SUMINISTRO DE INFORMACIÓN DE MANUFACTURACIÓN

Cliente: Gerente de sistemas de información.

Síntesis del Proyecto: Estudio de la efectividad del suministro de la información en productos, la utilización de procesos, objetivos de producción y logros productivos.

Recomendaciones: Introducir sistemas de información de tiempos reales, incluyendo las unidades de muestra visual (VDUs) para todos los encargados, distribución de reportes periódicos a todos los jefes de departamentos; incorporar la rotación del trabajo y el reporte de los excedentes en el sistema de tiempos reales.

4. CALIDAD / INSPECCIÓN

Cliente: Gerente de Calidad.

Síntesis del Proyecto: Revisar y hacer sugerencias para las mejoras en los puntos de inspección, estadísticas de calidad y manejo de materiales.

Recomendaciones: Hacer a los operadores responsables de su propia calidad y niveles de sobrantes, instalar aseguramiento de la calidad en puntos críticos, instalar un sistema de registros de fallas diarias y un procedimiento de diagnóstico de fallas como se vayan presentando. Establecer un adecuado procedimiento particular para todos los procesos.

5. RECOMEDACIONES DE PRE-PRODUCCIÓN

Cliente: Gerente de Ingeniería

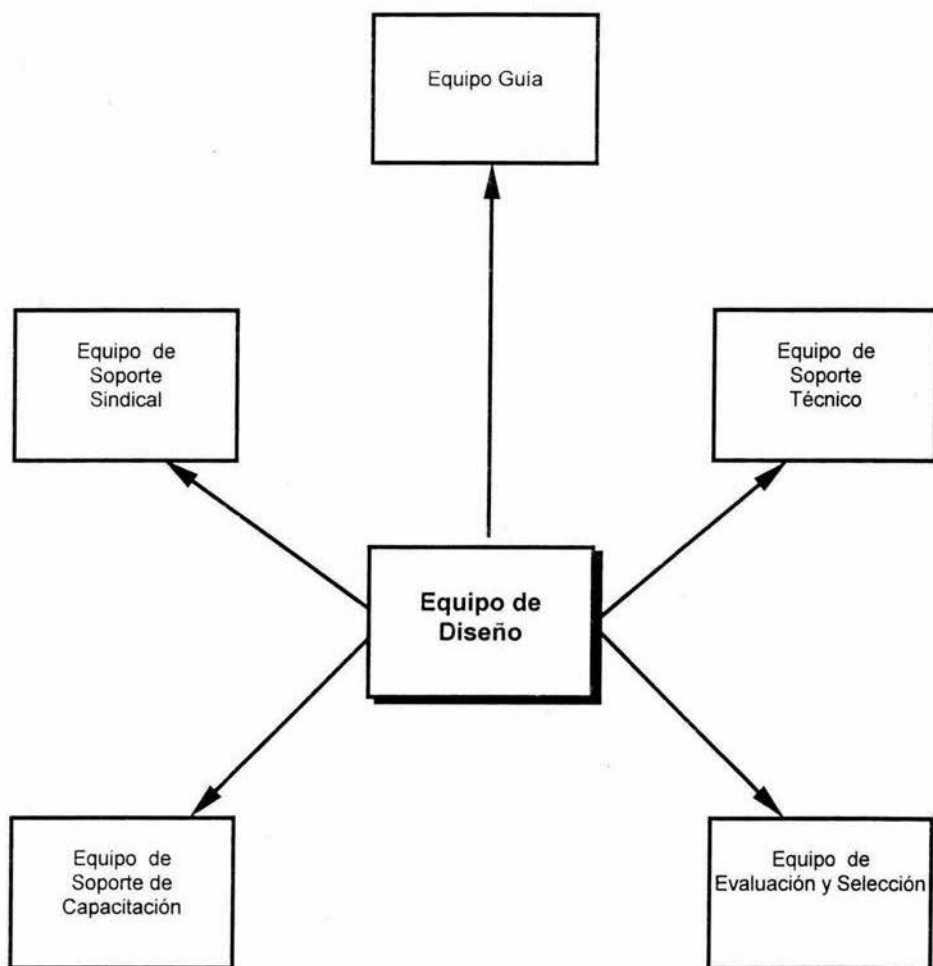
Síntesis del Proyecto: Estudio de actividades de pre-producción y sugerencias de modos de reproducir los tiempos de mando, e incrementar los rendimientos materiales.

Recomendaciones: En un corto periodo, definir el alcance de la pre-producción y designar un coordinador. En el plazo medio, establecer un área de información central sobre especificaciones, diseño, público, tolerancias del proceso y pro y contras de la manufactura. A largo plazo, uso de la computadora para facilitar la producción expedita y la inspección.

ANEXO 5

Estructura del equipo de diseño presentado por Ricardo Real en 1995 para Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma como ponencia en el Congreso Internacional de Calidad Total

ESTRUCTURA

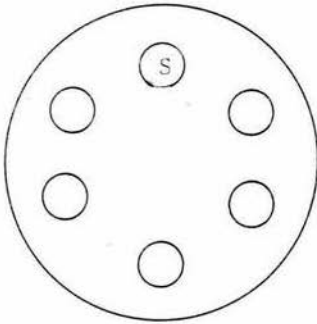


ANEXO 6

Desarrollo del nuevo sistema de trabajo como parte de la estrategia del S.I.A.R. presentada por Ricardo Real en el Congreso Internacional de Calidad Total en 1995 para la empresa de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma

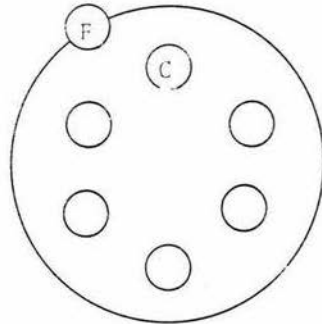
DESARROLLO DEL NUEVO SISTEMA DE TRABAJO

FASE #1
jun. - ago. 1994



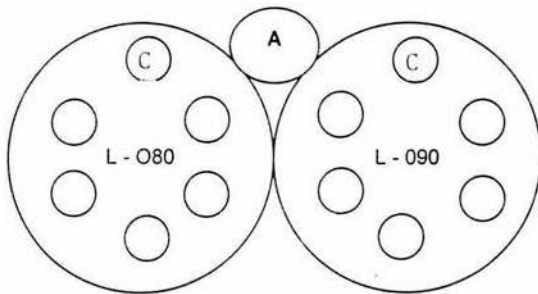
- Operador sugiere
- Supervisor decide
- Supervisor explica y enseña

FASE #2
sept. - dic. 1994



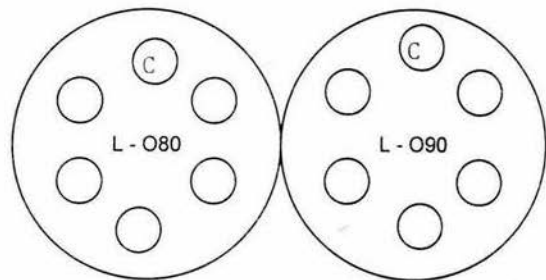
- Operador decide
- Supervisor enseña y se convierte en facilitador (F)
- Coordinador en funciones

FASE #3
ene. - jun. 1995



- Operador decide
- Facilitador se convierte en asesor

FASE #4
jul. - dic. 1995



- Asesor es un experto a disposición de las líneas. (Staff)