

51  
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
CAMPUS IZTACALA

**“EL PSICOLOGO COMO AGENTE DE  
TRANSFORMACION EN EL LOGRO DE  
LA COMPETITIVIDAD Y  
SUPERVIVENCIA EMPRESARIAL”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A N

**CARRALES GAMBOA ADELA AIDEE  
MANDUJANO ROCILLO MONICA**

**DIRECTOR: LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN**

**SINODALES: LIC. MARCO A. VINICIO VELAZCO**

**LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO**



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, 1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2676507



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.

# I N D I C E

	PAG.
Resumen	
Introducción	3
CAP. 1 Psicología Industrial y/u Organizacional	
1.1 Antecedentes Históricos	7
CAP. 2 Panorama General de las Organizaciones Industriales en México	12
CAP. 3 Papel del Psicólogo en las Organizaciones Industriales	
3 1 Importancia de la labor del Psicólogo	17
3 2 Actividades que desempeña el Psicólogo	19
3 3 Repertorios esenciales del Psicólogo	23
CAP. 4 Calidad y Necesidad de Cambio	
4 1 Antecedentes Históricos	27
4 2 Concepto de Calidad Total	30
4 3 Principales Teorías sobre Calidad Total	
■ Karou Ishikawa	34
■ William E. Deming	40
■ Joseph M. Juran	44
■ Phillip B. Crosby	47
CAP. 5 Participación del Psicólogo en los Programaas de Calidad Total	49
Conclustones	58
Referencias Bibliográficas	63

## A MI FAMILIA

A ti mamá, que con tu amor, comprensión e incondicionalidad me has enseñado el valor de la vida y la profundidad de las emociones, que han sido motor para enfrentar dificultades y disfrutar cada cosa que hago, valorando todos mis logros e impusándome a convertir mis sueños en realidades.

A ti papá, que desde tu muy particular forma de ser y de ver el mundo, te has esforzado por darme consejos y orientarme, y que con tus ausencias físicas me has enseñado a valorar la presencia de quienes me rodean y aún cuando no siempre estuviste de acuerdo en mis decisiones, me apoyaste y lo sigues haciendo, provocando en mí, crecimiento como ser humano crítico e independiente.

## A MIS HERMANOS

A mi hermana Luz, porque confías plenamente en mí, porque con tu admiración y cariño logras que quiera ser cada vez mejor, ya que hay alguien que incondicionalmente siempre ha estado pendiente de mí.

A ti hermano Victor, camarada de toda la vida, un niño reservado y travieso, un hombre que logra lo que se propone, has representado un modelo a seguir, pues te admiro y se que disfrutaras conmigo mis logros.

Así pues, ahora les ofrezco esta tesis como una forma de agradecer su amor y apoyo, porque sin ustedes no lo habría logrado. Los amo.

## A MIS AMIGAS

A Alicia, Laura, Alice, Vere, Chuy y Ana, porque aprendimos a crecer espiritualmente juntas, así como en conocimientos y trabajo real en equipo, colaborando hombro a hombro, porque me enseñaron el valor de la amistad profunda, cada una en su momento me ha impulsado a ser mejor y porque sé que puedo contar con ustedes aún, apesar del tiempo y la distancia. Gracias por su amor y comprensión.

Gracias a ti Mónica, por haber compartido y concluido esta tesis, un logro importante para ambas.

Y finalmente, gracias a ti Enrique que nos encaminaste hacia nuestra meta, gracias por tu tolerancia, paciencia y enseñanza.

AIDEE

A MI QUERIDA MADRE :

ANGELINA

Creo que las palabras no son suficientes para agradecerte todo el tiempo, paciencia y amor que me has dado a través de estos años, ya que no sólo has sabido ser una madre ejemplar, sino que además, me has enseñado a conocer y valorar la amistad, así como el tener gran sentido de amor, ternura y coraje por lograr lo que uno se proponga.

Tu te has sacrificado y esforzado al máximo, me has guiado, enseñado y levantado en mis tropiezos y sobre todo, me has dado lo mejor de tu vida, por ello, eres y serás por siempre la mejor madre y amiga que jamás existirá.

¡ Mil gracias querida madre, este logro te lo ofresco. !

A MIS HERMANOS :

Por el cariño y apoyo que me han brindado en los momentos más difíciles de mi vida y porque siempre me han alentado a seguir adelante y ha terminar este proyecto. Gracias.



A TI MIGUEL :

Gracias por todo el amor y paciencia con que siempre me has tratado y sobre todo por el apoyo incondicional que me has brindado en todo momento y porque juntos hemos logrado muchos triunfos y sueños que nos forjamos, entre ellos, formar y mantener una familia muy hermosa como la que tenemos.

¡ Te amo !

**A ti Jocelyn**

Que aunque aún eres muy pequeña, has logrado infundir en mí, un gran amor y deseo por triunfar en la vida, ya que con tus risas, travesuras y muestras de cariño me impulsas a tratar de dar siempre lo mejor de mí en todas y cada una de las cosas que realizo y sobre todo, el tratar de construir un futuro estable y digno para ti.

A MIS AMIGAS :

Que en todo momento me apoyaron incondicionalmente y me alentaron a seguir siempre adelante, a pesar de los tropiezos con los que me enfrentara.

Porque juntas hemos vivido momentos inolvidables y hemos aprendido a formar una bonita familia llena de confianza, respeto, amor y comprensión

MONICA

## RESUMEN

A través de los tiempos y debido a los cambios que se han ido suscitando a consecuencia de la modernización tecnológica, la creación de nuevas y numerosas empresas y de las crecientes demandas de productos y servicios, la Psicología como ciencia ha cobrado mayor auge y credibilidad en cuanto a la utilidad de su contribución hacia el estudio y análisis del comportamiento humano dentro de las organizaciones, así como de su colaboración para el mejor desarrollo de estrategias sobre Calidad, Competitividad y Excelencia empresarial ; factores que coadyuvan a generar un nuevo estilo de vida en la gente dentro de las Organizaciones, así como la posibilidad de competir en el mercado industrial como empresa y país de 1er. Mundo.

Estos cambios obligan a las Organizaciones a preocuparse por ser cada vez mejores en cuanto a la selección y capacitación de su personal, así como a la implantación de normas de calidad y a la búsqueda de una mejora continua, que les permitan su supervivencia y competitividad en el mercado industrial.

Respecto a lo anterior, cabe mencionar que conceptos y aspectos sobre Calidad, se están implantando en las organizaciones cada vez con mayor demanda, ya que ésto genera en su personal un mejor desempeño de sus actividades y comportamiento tanto en su ámbito laboral como en su vida personal.

El desarrollo de dichas teorías está representado principalmente por autores como W. Deming, Ishikawa, Juran y Crosby, quienes se preocuparon por desarrollar principios básicos y metodologías que facilitaran al empresario el logro de la Calidad Total en sus organizaciones, ésto tiene gran importancia, ya que aquellas organizaciones que no se pongan a la altura de los países o empresas de 1er. Mundo, no lograrán sobrevivir a la cada vez más difícil competencia empresarial por la que se está viviendo actualmente.

Es aquí donde el papel de la Psicología y en específico del Psicólogo Organizacional toman una especial importancia, ya que este profesional, además de contar con habilidades formativas e informativas que le permiten abordar dichas situaciones, le obligan a prepararse y permanecer actualizado tanto en cuestiones de la Conducta Humana como en Calidad, Productividad, Trabajo en Equipo, así como en Comercialización, para poder responder e incursionar en los nuevos y cada vez mayores retos que las Organizaciones le demandan además el de poder ser considerado como elemento importante o agente de cambio dentro del desarrollo de las Organizaciones Industriales.

FALTA PAGINA

No. 19 J

## INTRODUCCION

Con el paso del tiempo, la psicología como ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diferentes expresiones y contextos, ha cobrado mayor interés y relevancia, ya que anteriormente sólo encausaba su campo de estudio tanto teórico como práctico hacia el área clínica, sin embargo, a través de los años, se ha podido comprobar que ésta, no es la única productiva y útil para el entorno social, ya que la aplicación de la psicología en otras áreas como la educativa, social, del aprendizaje, de rehabilitación y el campo laboral, constituyen áreas importantes para el desarrollo del trabajo del psicólogo. El presente trabajo centra su interés en la Psicología de las Organizaciones Industriales.

Anteriormente no en todas las empresas estaban convencidos de la conveniencia de consultar al psicólogo de las organizaciones, en la actualidad esta actitud se ha ido modificando a favor de la aceptación del mismo, a consecuencia del avance tecnológico, las crecientes demandas de productos y/o servicios y la creación de nuevas industrias, fenómenos que contribuyeron al desarrollo de la psicología organizacional, ya que a partir de estos cambios, surge la necesidad de estudiar y analizar el comportamiento humano dentro de las organizaciones.

Así, se observa que dentro de las organizaciones industriales, las actividades realizadas anteriormente por el psicólogo organizacional, como la aplicación de pruebas psicométricas, entrevistas, selección y capacitación han cambiado, ya que hoy en día, se abordan además de las anteriores, eventos y/o situaciones cada vez más complejos tales como: las relaciones humanas, el trabajo de equipo, la motivación, el liderazgo, la comunicación y la actitud hacia el trabajo.

Estos cambios son resultado de las constantes necesidades y crisis económicas por las que atraviesan las empresas, un ejemplo claro y palpable son las industrias mexicanas, las cuales se enfrentan a importantes retos en todos sus ámbitos y principalmente, en su economía, debido a la etapa de transición que se vive desde hace varios años, la cual le ha traído como consecuencias: devaluación de la moneda, la deuda externa, problemas políticos, inflación, recesión, desempleo;

ésto a su vez, ha generado acuerdos políticos como la participación de empresas en el Acuerdo General de Aranceles y Tarifas (GATT), así como la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC), firmado por Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México, cuyo objetivo es afrontar el avance tecnológico y el comercio intencional; y donde el gobierno mexicano junto con el sector empresarial buscan ampliar su intercambio comercial con América del Norte.

Esta apertura implica la enorme responsabilidad de producir con la más alta calidad y eficiencia, para estar en las mejores condiciones de enfrentar a la competencia y actuar inmediatamente para poder subsistir y crecer como industria u organización, ya que la economía de México se reactiva comercialmente, lo cual obliga a todas las organizaciones por un lado, a estructurarse o fundirse con otras, para soportar y resistir la competencia interna y externa; y por otro, a abastecerse del mejor recurso humano para evitar gastos innecesarios como el que implica la rotación del personal, la capacitación inicial, una mala selección, etcétera; estas circunstancias han posibilitado que el psicólogo adquiera importancia dentro de las organizaciones.

Actualmente se identifica al país en un momento clave para la industria nacional, donde los empresarios tienen que cambiar sus antiguas formas de administración de personal y concebir que, el invertir en el desarrollo del recurso humano así como el implantar normas de calidad, serán elementos claves que les garantizarán a un futuro mediano, la eficiencia, competitividad, calidad y excelencia en todos los aspectos y como consecuencia, su supervivencia y competitividad en el mercado industrial.

Es importante señalar que calidad no es simplemente un conjunto de tecnologías que pueden ser implementadas dentro de una organización, sino que es un valor o conjunto de valores que generan actitudes y comportamientos permanentes en el trabajo, en la escuela, y/o en el hogar. Es una filosofía y un estilo de vida que conlleva a un cambio cultural a lo largo y ancho de toda la organización así como en los contextos en que se desarrolla el ser humano. Para lograr ésto, se requiere un cambio de comportamiento que sea por convicción en todo el personal, ésto a través de la transmisión de una nueva serie de valores que les permitan desarrollar

y mejorar el desempeño de sus actividades así como el mantener un mejor estilo de vida.

Respecto a lo anterior, diversos autores como W. Deming, P. Crosby y K. Ishikawa, han desarrollado principios básicos sobre: el proceso de Calidad Total, la proposición de sistemas, de programas y filosofías, así como la forma de facilitar la obtención de Calidad para lograr con ello, tanto la competencia comercial a nivel nacional e internacional en las organizaciones como el generar un estilo de vida óptimo en la gente.

El psicólogo organizacional debe conocer todas estas teorías, métodos, procedimientos, a fin de implementar y desarrollar formas de superación y crecimiento en una organización. Por ende, han aumentado los requisitos con los que debe contar para ingresar a las organizaciones. Esta oportunidad conlleva a su vez, la obligación de prepararse, documentarse y permanecer actualizado tanto en los aspectos que se refieren a la conducta humana, así como a los inherentes a la Calidad como son: productividad, compromiso, responsabilidad, trabajo en equipo, valores, competitividad, comercialización, etcétera; para poder responder satisfactoriamente a los nuevos retos y demandas que le han sido asignados.

El objetivo del presente trabajo es describir las características y habilidades formativas e informativas con las que debe contar actualmente el psicólogo para fungir como agente potencial de cambio en el logro de la competitividad y supervivencia empresarial adoptando para ello, la filosofía de Calidad Total.

En el Capítulo 1 se describen los antecedentes históricos y el desarrollo de la Psicología Industrial y/u organizacional. En el Capítulo 2, se expone un panorama general de las organizaciones industriales en México, retomando aspectos económicos relevantes ocurridos en la última década tales como el Acuerdo General de Aranceles y Tarifas (GATT) y la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC). En el Capítulo 3, se habla de las actividades, habilidades y repertorios con los que debe contar un psicólogo que labora en el ámbito industrial. En el Capítulo 4, se analizará el por qué la Calidad es considerada como un reto que implica un cambio, tomando como punto de partida, el concepto



## CAPITULO 1. PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y/U ORGANIZACIONAL

La Psicología Industrial es una disciplina que ejerce enorme influjo sobre la calidad de vida moderna ya que el trabajo proporciona un sentido de identidad, mejorando nuestro sentido de autoestima, de poder y pertenencia a diversos grupos; por lo que si estamos poco satisfechos y motivados con él, lo más seguro es que la atención prestada a desarrollar un buen trabajo sea muy baja, con poco interés en realizar un esfuerzo porque las cosas salgan bien, realizando el trabajo con fallas y buscando sólo cumplir horarios o cantidades; ésto puede afectar en la salud física y psicológica del individuo. Es la Psicología Industrial a quien le concierne la decisión del trabajo que se habrá de realizar y la manera de ejecutarlo. De ella dependerán asimismo, el rango final, las responsabilidades, la remuneración y lo que es más importante, el tipo de satisfacción personal que les procure el trabajo.

### 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La Psicología Industrial surgió a raíz de la imperiosa necesidad de resolver un problema práctico, y posteriormente, las constantes crisis y exigencias estimularon su desarrollo e influjos crecientes.

La Psicología tiene unos cien años aproximadamente de iniciada, en cambio la Psicología Industrial se fundó formalmente a principios del siglo XX. No obstante, aunque a ciencia cierta no se conoce cómo iniciaron las acciones de ésta, diversos autores (Blum y Naylor, 1976 y, Ferguson, 1961 en Cerda y Nuñez, 1993) coinciden en atribuir el origen al profesor Walter Dill Scott quien en 1901 se pronunció a favor de las aplicaciones de la Psicología a la publicidad y que a partir de ese momento comenzó a escribir una serie de artículos sobre el tema, convirtiéndose en el primer Psicólogo Industrial de Estados Unidos (Clorio y Larios, 1992).

Sin embargo, es importante mencionar que a pesar de las destacadas actividades de Scott y sus numerosos libros publicados, algunos autores como Campos y Arvizu 1986; Reyes y Arizmendi 1987 (en Martínez, 1988) consideran que los primeros fundamentos de la Psicología Industrial se encuentran en la publicación del libro "Psicología y Eficiencia Industrial" de Hugo Münsterberg en 1913, restándole méritos así a Dill Scott, debido al hecho de que a éste, se le haya pasado por alto hablar en sus informes, ampliamente sobre Psicología Industrial.

Respecto a esto, Clorio y Larios (1992) señalan que Münsterberg planteaba que la eficiencia implica conceptos de rendimiento y productividad como una función de la participación y esfuerzo del recurso humano, contribuyendo así su obra, básicamente a las áreas de: Selección, Capacitación y Motivación de los empleados.

La aceptación de la Psicología Industrial ha sido gradual pues desatada la Primera Guerra Mundial (1914-1918), los países involucrados, se encontraron con la necesidad de superar al enemigo en el terreno militar, para lo cual recurrieron a los psicólogos con el objeto de encontrar a los hombres más capacitados para las actividades bélicas. Desarrollándose así, dos Test de Inteligencia: Army Alpha (para personas que sabían leer) y Army Beta (para analfabetas). El éxito de ambos Test, indujo de inmediato a desarrollar otras como: Las Pruebas de Campo y Profesionales, Las Escalas de Calificación, así como Inventarios de Personalidad (Blum y Naylor, 1985).

Flores y Navarrete, 1993; y French, 1986 (en Mazariegos, 1994), describen que durante estos acontecimientos, de principios de siglo, surge el movimiento de Administración Científica, cuyo representante fue Frederick W. Taylor, en el cual, por primera vez se abordaba sistemáticamente el trabajo y se le daba valor a éste. Taylor (en Clorio y Larios, 1992) buscando una mayor economía y eficiencia propuso 3 principios básicos:

- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- b) Instruirlos en los métodos más eficientes.
- c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Taylor puso en funcionamiento su nuevo método, esperando con ello, el aumento no sólo de la eficiencia industrial sino también el nivel de vida y de salud de los trabajadores, no obstante, ésto se prestó a malas interpretaciones, se consideró que dichos cambios eran una forma de explotar al trabajador e incrementar la producción en beneficio de los propietarios, lo cual trajo como consecuencia la antipatía de los trabajadores, así como la motivación de investigadores a realizar estudios concernientes al desarrollo industrial humano (Lira, 1993).

Hacia 1924 se realizaron investigaciones enfatizando problemas de grupo como son liderazgo, comunicación, comportamiento intergrupar e ingeniería humana; surgiendo así, el interés de empresarios por conocer y aplicar a sus industrias los grandes beneficios que aportaba la Psicología Industrial; un ejemplo de ello fue la fabrica de Hawthorne de la Western Electric la cual contribuyó al desarrollo de la Psicología Industrial, pues mostró con sus estudios la importancia de los factores físicos y motivacionales dentro de la industria, señalando principalmente la función social que cumple la empresa con el trabajador, surgiendo así lo que se conoce como " Efecto Hawthorne" (Ramos, 1994).

En el periodo de la Segunda Guerra Mundial (1939), se destaca el estudio de las situaciones de las reacciones al estrés del combate, así como la aparición de una nueva rama de la Psicología Industrial: La Psicología de la Ingeniería (Luthans, 1981).

El periodo de posguerra es testigo de un desarrollo continuo de la Psicología Industrial en campos como: Selección y Clasificación del personal, Evaluación del desempeño, Condiciones de Trabajo, Entrenamiento, Dirección y Psicología de las Organizaciones (Luthans, 1981).

Uno de los investigadores más sobresalientes en la Teoría Organizacional, fue Elton Mayo, quien resaltó la relevancia de factores motivacionales y sociales en la productividad y satisfacción laboral; comenzando por evidenciar que no era el salario la única motivación del trabajador, sino que un cierto nivel de libertad y autogobierno en las tareas mejoraban la productividad de los talleres, además

menciona que el fomento de los grupos y relaciones entre los obreros producía un mejor rendimiento en su trabajo. Mayo toma los problemas del ser humano como un nuevo campo de estudio muy vasto y como una oportunidad para alcanzar progreso; por lo que se le conoce como el representante de la Escuela de las Relaciones Humanas (Vázquez, 1991).

Conforme se desarrolla la Psicología Industrial, la conceptualización del trabajador cambia, ya que de ser considerado como hombre-máquina dentro de una empresa, pasa a percibirse como parte integral de una organización, la cual puede cambiar o verse modificada si un elemento, rol o actividad cambia y en donde asimismo, se establecen relaciones interpersonales encaminadas a cumplir un objetivo o metas establecidas, por lo que las actividades desempeñadas por el Psicólogo también van evolucionando y modificándose.

Respecto a esto, Mazariegos (1994) resalta dos áreas que ilustran dicha evolución:

- a) La Psicología del Personal: encargada del desarrollo de métodos y procedimientos en beneficio del reclutamiento y selección del personal, así como procesos de trabajo.
- b) La Psicología de las Organizaciones: la cual considera la influencia de factores ambientales y su modificación, para aumentar el rendimiento y satisfacción laboral en el individuo, grupos y empresa.

El término de Psicología Industrial en ocasiones ha sido tomado como sinónimo de Psicología Organizacional lo cual, podría acarrear problemas en cuanto a la conceptualización de ambas así como de las actividades desempeñadas por el psicólogo en cada una de ellas. Por lo cual, "es prudente señalar que el término de Psicología Industrial se usó durante muchos años para referirse al estudio de organizaciones industriales exclusivamente, por lo mismo resultaba restringido y/o excluía un sin fin de otros tipos de organizaciones como por ejemplo, las educativas, hospitalarias, de recreación, etcétera. Por ello, pasado el tiempo, se ha sustituido el término de Psicología Industrial por el de Psicología de la Conducta Organizacional" (Rojas, 1993 pp.15,16).

De ahí que el abanico de las actividades y por consiguiente de las habilidades que el psicólogo debe poseer, se abre cada vez más, involucrándolo en diversas áreas, con el fin de obtener un mejor Desarrollo Organizacional, basado éste, en investigaciones psicológicas que tienen gran repercusión en la época actual, y que buscan una buena competencia empresarial, lo cual resulta necesario en cualquier organización para promover y lograr su crecimiento y competitividad.

En resumen, poco a poco se ha modificado la idea que se tenía sobre la utilidad de la Psicología dentro de las diferentes organizaciones, ésto a consecuencia de la necesidad que se tuvo y tiene, por entender el comportamiento humano dentro de éstas. Por ello, en el siguiente capítulo se describirán algunos de los cambios que se han generado en México durante las últimas décadas en cuanto a lo político, social y económico y que han traído como consecuencia, crisis económica dentro de las organizaciones industriales y en las cuales, el Psicólogo juega un papel importante.

## CAPITULO 2. PANORAMA GENERAL DE LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES EN MEXICO.

En pleno siglo XX la aceleración con la que se presentan cambios ambientales provoca que cada país busque la manera de afrontarlos, particularmente el medio empresarial permanece alerta a cualquier transformación que se manifieste en su entorno y busca anticiparse a dichos cambios. Respecto a ésto, Flores y Navarrete (1993) consideran que los roles de la iniciativa privada, el gobierno y las organizaciones no gubernamentales han tenido cambios drásticos; ejemplo de ello, es la forma en que se ha dado el intercambio comercial, el cual ha ido evolucionando desde una manera rudimentaria como el trueque, hasta las formas más sofisticadas de comercialización internacional. Es por eso que a lo largo de toda la historia ha sido importante el mantenerse a la vanguardia en los avances tecnológicos y comerciales, tanto para edificar una nación como para desaparecerla.

A través del tiempo, se han unificado sociedades, naciones, países y continentes con el fin de poder comercializar entre ellos y beneficiarse mutuamente, sin necesidad de poner obstáculos que detengan la libre comercialización de productos.

De ahí que, se hayan generado acuerdos comerciales, tales como la participación de empresas en el Acuerdo General de Aranceles y Tarifas, mejor conocido como "GATT"; el cual tuvo su inicio en el año de 1986, y con él se permitió la introducción de diversos productos a nuestro país. Por consiguiente, tal acuerdo repercutió en las empresas pequeñas, medianas y grandes (Rojas, 1993).

Algunos de los objetivos principales del GATT son:

- 1) Que sus relaciones comerciales y económicas tiendan a lograr niveles de vida más altos.
- 2) La consecución del pleno empleo y de un nivel elevado cada vez mayor del ingreso real y de la demanda efectiva.
- 3) Que se promueva la utilización completa de los recursos mundiales.
- 4) El incremento de la producción y de los intercambios de productos.

Aunado a esto, el gobierno mexicano junto con el sector empresarial ampliaron su intercambio comercial con América del Norte con el fin de afrontar el avance tecnológico y comercial internacional. Esto se logró a través del Tratado Trilateral de Libre Comercio (TLC), firmado en 1993 entre México, Canadá y Estados Unidos. Esta apertura implica la enorme responsabilidad de producir con calidad y eficiencia, para estar en las mejores condiciones de enfrentar a la competencia. A través del TLC se competirá con empresas de primer nivel.

El TLC integra, no sólo normas compartidas, sino ideologías y culturas diferentes. Para poder comprender mejor tal situación, es pertinente conocer los objetivos que México persigue con la firma del TLC:

1. Incrementar la calidad de los productos y servicios generales.
2. Estimular el crecimiento del sector público, privado, científico y de los consumidores.
3. Determinar las normas de carácter obligatorio.
4. Fomentar el desarrollo de los recursos humanos.

Mazariegos (1994) señala que con estos objetivos México pretende:

- a) Avanzar a través del intercambio comercial; lo cual permitirá un control comercial que fortalezca el medio empresarial.
- b) Alcanzar la modernización productiva, por medio de un control de calidad en el producto, en la organización y en el individuo; ya que actualmente con el desarrollo tecnológico y social, se ha generado la creciente implantación en nuestro país de una filosofía que se maneja sobre el trabajo, conocida como "Calidad Total".
- c) Fomentar el desarrollo del recurso humano, para que realmente se manifieste el bienestar general en la nación mexicana.

A partir de este momento, el mercado nacional mexicano se ha convertido en un mercado internacional en el que se manifiesta una economía abierta a la eficiencia productiva (Velázquez, 1988). Pero cabría preguntarse ahora sobre qué hacer ya que se tiene el Acuerdo de Libre Comercio y el cómo trasladar éste en éxito pese a la

inestabilidad en la economía, a distracciones que han interrumpido el progreso económico que se necesita, así como el panorama de la competitividad y lo que ésta implica tanto en el país como para el sector industrial.

EL TLC NOS PRESENTA UN RETO MAS....



México, ha venido experimentando una serie de acontecimientos políticos, económicos y sociales en los últimos años, los cuales han tenido un gran impacto en el desarrollo de las organizaciones tales como: Avances tecnológicos, industriales, de sistemas, comunicaciones, así como una serie de transformaciones que obligan al sector empresarial a mantenerse a la vanguardia, para poder sobrevivir ante la gran competencia nacional e internacional; además Villa, (1993), considera que el país debe enfrentar retos tales como:

- Deuda Externa: Que ha tenido un crecimiento de casi el 50% en los últimos seis años debido a la baja de las tasas de interés internacionales y al mejor acceso del capital a los mercados mundiales.
- Desempleo Creciente: Tanto en la industria manufacturera como en el sector de los servicios, debido a la reestructuración y/o desaparición de diversas empresas.
- Inflación y Recesión: Lo cual genera una disminución en los gastos de inversión y consumo, así como desequilibrio en los mercados cambiarios.



- Falta de liquidez en los mercados: Debido a la caída en las utilidades, así como en las inversiones de las empresas.
- La constante caída del peso frente al dólar: Como inicio de la crisis económica que se está viviendo.

Debido a estos acontecimientos, actualmente se vive en la preocupación por desarrollar alternativas que ofrezcan un mejoramiento real en la supervivencia empresarial y que se enfoquen a una estabilidad en la economía nacional.

Se observa un panorama de grandes retos y amplias oportunidades. Las condiciones para el cambio están dadas y el tiempo es corto. Se requieren ajustes y acciones inmediatas para mejorar la eficiencia y productividad, se requiere además, la instrumentación de una estrategia ágil, precisa y consistente.

Por ello, las organizaciones tienen nuevas necesidades y para subsistir requieren ofrecer servicios y/o productos de calidad; ésto para poder ser competitivos a nivel nacional e internacional y para ello, en la actualidad, es necesario poner mayor énfasis en el elemento más importante dentro de las organizaciones, que es el recurso humano, ya que su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la organización. Por lo que se hace necesario adiestrar y capacitar al personal, pues desarrollando una mejor preparación y cultura en el trabajador, se logrará un incremento en el nivel de productividad (Porter, 1995).

Al entrar México a la competencia comercial mundial, las empresas se ven obligadas a producir y elaborar productos con calidad, además de ofrecer servicios de calidad tanto en las organizaciones industriales como las de servicio.

Partiendo de ésto, el papel que el Psicólogo Organizacional desempeñe en su lugar de trabajo será trascendental. Lo anterior se argumenta al considerar que no sólo se pretende alcanzar la calidad en la productividad, sino en cada individuo que intervenga en este proceso. Es necesario ahora más que nunca, que se valore el recurso humano dentro de una organización y se le brinde la oportunidad de crecer junto con la empresa.

En resumen, el papel que el psicólogo juega actualmente, no sólo se limita a la selección de la población idónea para la institución, sino que además, debe ser quien mejor explique su comportamiento dentro de ella y busque la manera de que éste sea funcional, al considerar el tipo de actividades que realiza en su trabajo cotidiano y sus necesidades; también será quien coadyuve las necesidades de las organizaciones, de los grupos y de los individuos, además buscará la forma de interrelacionarlas para alcanzar una meta en común. De ahí que en el siguiente capítulo se describa el papel que el Psicólogo desempeña y cual debe desarrollar dentro de las organizaciones industriales.

## CAPITULO 3. PAPEL DEL PSICOLOGO EN LAS ORGANIZACIONES INDUSTRIALES

Los constantes cambios y avances tecnológicos, así como la creación de nuevas y numerosas industrias hoy en día, crean la imperiosa necesidad de estudiar y analizar el comportamiento humano dentro de éstas, ya que las personas constituyen el sistema social interno de la organización industrial, además de ser el elemento principal en la calidad y productividad en las empresas. Debido a estas necesidades es importante considerar sin duda alguna, la demanda de profesionistas cada vez más capacitados en el logro de esto. Dentro de estos profesionistas se encuentra el Psicólogo como miembro importante en el logro de los objetivos de la organización, ya que mucho de lo que ésta última pretende, está relacionado con aspectos como: satisfacción y niveles de eficiencia en la empresa, influencia de factores ambientales, capacitación y cambio de actitudes del personal hacia el trabajo entre otros, y estos aspectos son sin duda, de competencia para el Profesionista del Comportamiento Humano: El Psicólogo (Cerde y Nuñez, 1993; Rojas, 1993).

### 3.1. IMPORTANCIA DE LA LABOR DEL PSICOLOGO

La psicología es la ciencia que estudia el comportamiento humano en sus diferentes expresiones y contextos, además, por medio de métodos sistemáticos de análisis estudia la interacción entre el individuo y el medio ambiente (Luthans, 1981).

Blum y Naylor, 1981 (en Arreguin y Zavala, 1986) consideran que la psicología estudia el comportamiento de los seres humanos con ayuda de metodología científica, además, consideran como una extensión los problemas relativos a la organización, es decir, a la Psicología Organizacional; destacan también que uno de los aspectos más importante de la psicología son sus conclusiones, las cuales deben ser objetivas y basarse en datos reunidos como resultado de la aplicación de un procedimiento definido.

Archila y Quintero (1992) señalan que al psicólogo, generalmente se le ha relacionado como terapeuta o con actividades relacionadas al área clínica o educativa y poco, con actividades empresariales a pesar de que en esta área, el elemento más importante es el Recurso Humano, objeto de estudio de la psicología y por consiguiente, elemento principal con el que el psicólogo desempeña sus funciones.

El interés de la Psicología Organizacional abarca desde el estudio de los procesos del individuo, hasta los de la organización, pasando por los interpersonales. Su preocupación va desde las prácticas para reclutar y contratar personal y los principios administrativos, hasta las reacciones del consumidor; utilizando para ello, los principios básicos del comportamiento humano.

Conforme han evolucionado y desarrollado las organizaciones, la atención hacia la psicología organizacional también ha cambiado, dándole así importancia a factores interpersonales tales como: Dirección, Grupos de Trabajo Informales, Normas de Grupo, Programas de Capacitación; ésto posterior a labores tradicionales como: Selección de Personal, Entrenamiento e Impacto del Ambiente Físico al Trabajo.

Para mantenerse a la vanguardia de estos cambios, es necesario que el psicólogo esté al tanto de los cambios que se generan en torno a las organizaciones tomando en cuenta a su vez, su relación con cambios ambientales, políticos y socioeconómicos. Además, debe contar con los conocimientos, habilidades y/o capacidades que le permitan enfrentar con éxito los objetivos y metas que persiguen las organizaciones.

Partiendo del conocimiento de la naturaleza humana, de sus causas, sus manifestaciones y reacciones, el psicólogo contribuye al mejor aprovechamiento del Recurso Humano, en tanto que conoce los factores que motivan al personal de la organización, lo cual le ayuda a la creación de adecuados sistemas sobre incentivos, al logro de un ambiente laboral propicio para la cooperación, la creatividad y la comunicación abierta. En sí, el psicólogo debe tomar muy en cuenta el aspecto humano del trabajador, y no verlo como una pieza más de la maquinaria (Villegas, 1991).

Asimismo, la importancia del psicólogo organizacional radica en que éste puede posibilitar el incremento de la información y habilidades existentes en la gente para elevar el nivel de calidad en las Relaciones Humanas, ya que el factor humano dentro de una organización, es de suma importancia para el desarrollo, productividad y supervivencia de ésta.

En resumen, el papel del psicólogo dentro de las organizaciones, actualmente ha cobrado mayor importancia, ésto debido a los cambios ambientales, a las crisis económicas, políticas y sociales, así como a las constantes inserciones de mercados extranjeros en el país, lo cual origina que hoy en día, la labor de éste, se encamine a dar respuestas reales y efectivas a tales acontecimientos para elevar la calidad de vida tanto del trabajador como de la organización misma y lograr con ésto, su supervivencia y competitividad a nivel nacional e internacional.

### 3.2. ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL PSICOLOGO

Las funciones que desempeña el psicólogo en las organizaciones, han evolucionado significativamente y se han hecho cada vez más complejas a medida que transcurre el tiempo, ésto debido a que el mundo cambia constantemente: Los sistemas económicos, políticos y sociales se transforman con la exigencia de nuevas necesidades, por lo tanto, empresas pequeñas y poco competitivas tienden a desaparecer rápidamente. El psicólogo de las organizaciones industriales se puede desempeñar en diferentes áreas, las cuales pueden ser clasificadas de diferentes formas, algunas de éstas se mencionan a continuación:

Harrasch, 1985 (en Archila, 1992) considera que el psicólogo incursionó en la industria para atender los conflictos obrero-patronal, la selección de nivel de eficiencia, seguridad del personal, optimización del desarrollo de las organizaciones, en cuanto a producción y condiciones diversas, además, propone que las funciones del psicólogo organizacional deberían ser:

1. Definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales, con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades del país.
2. Selección de personal.
3. Planear programas para el desarrollo de la organización.
4. Asesoría y capacitación.

Además, señala que el psicólogo organizacional debe sentirse comprometido intelectual y emocionalmente con su responsabilidad, de esta forma, encontrará mayor significado a su trabajo, así como un terreno fértil de creatividad, para alcanzar la realización personal en su vida laboral.

Por su parte, diversos autores (Cerdeña y Nuñez, 1993; Clorio y Larios, 1992; Lira, 1993; Denette y Kirchner, 1980 En Archila, 1992 ; Mc Collon, 1959 y Taft, 1946 en Blum y Naylor, 1985; y Ramos, 1994) coinciden de manera general en que las actividades que el psicólogo puede desempeñar en la industria son las siguientes:

- \* **Análisis de Puestos:** Consiste en obtener, evaluar y organizar información sobre diversas tareas realizadas por el personal dentro de una organización, esto con el fin de elegir objetivamente al personal idóneo dentro de una empresa, así como precisar y ordenar los elementos que la conforman. Además, fomenta la jerarquización de los diferentes puestos de trabajo, estableciendo a la vez buenas relaciones entre los empleados.
- \* **Reclutamiento:** Consiste en buscar y atraer a un grupo de personas entre las cuales pueden seleccionarse candidatos idóneos para los puestos vacantes. Existen dos fuentes de reclutamiento; las internas, que se localizan dentro de la empresa (sindicatos, archivos o carteras personales, familiares, recomendaciones, por promoción o transferencia, etcétera); y las externas, que se localizan en instancias y organizaciones ajenas a la empresa (instituciones educativas, bolsas de trabajo, agencias de colocaciones profesionales o candidatos que acuden a la empresa).

- \* **Selección:** Consiste en elegir a los candidatos idóneos para ocupar un puesto, teniendo por objetivo, el analizar las habilidades y capacidades que tienen los solicitantes para cubrir un puesto, a fin de decidir sobre objetivos que aseguren posibilidades de desarrollo. La selección se lleva a cabo de una forma sistemática iniciando con: a) El llenado de una solicitud, b) La realización de una entrevista inicial con carácter superficial, c) Evaluación psicométrica, d) Entrevista con el jefe inmediato, e) Encuesta socioeconómica, f) Conclusión del psicólogo, g) Examen médico y, h) Contratación.
  
- \* **Inducción del personal:** El proceso de inducción es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo trabajador, éste tiene por objetivo fomentar la integración del individuo a la organización por medio de una explicación general sobre normas políticas, procedimientos y costumbres de la organización, así como los beneficios, prestaciones y trabajos a desempeñar.
  
- \* **Desarrollo, Capacitación y Adiestramiento:** Consiste en actividades planeadas y basadas en necesidades reales de una empresa y orientada al cambio conductual del trabajador. Es un proceso de enseñanza-aprendizaje orientado a proporcionar y/o desarrollar en los individuos conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan eficientizar el desempeño laboral, ya sea en el puesto actual o en uno nuevo; esto significa que a través de estas actividades al trabajador se le prepara para afrontar los avances tecnológicos, lo cual contribuye al aumento de la productividad, sin perder de vista su satisfacción personal e integración hacia la organización.
  
- \* **Orientación Personal:** Consiste en la orientación que el psicólogo da al trabajador en relación a problemas de tipo personal como lo son familiares, educativos y de relaciones interpersonales, tanto en el trabajo como en otras situaciones, lo cual puede estar obstaculizando el desarrollo óptimo de sus funciones.
  
- \* **Motivación Humana:** Conocida también como Psicología de la Ingeniería o Ingeniería de Factores Humanos. Consiste en el análisis de tareas y condiciones de trabajo que realizan conjuntamente los psicólogos e ingenieros con la

finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos en las labores del trabajador.

- \* **Relaciones Laborales:** Se refiere al análisis de los problemas que surgen entre las personas dentro de una organización y de ésta con la sociedad, así como las relaciones obrero-patronal, ésto con el fin de crear un ambiente laboral óptimo para la cooperación, creatividad y la comunicación abierta.
- \* **Seguridad e Higiene Industrial:** La seguridad en el trabajo se refiere al conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente laboral, el instruir y convencer a las personas sobre la implantación de las medidas preventivas. La higiene, es el conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y psicológica del trabajador, evitándole riesgos de salud relacionados con las tareas y el ambiente físico donde realiza sus actividades.
- \* **Estudio de la Productividad:** Actividades relacionadas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general del trabajador.
- \* **Desarrollo Organizacional:** Se caracteriza por el análisis de las relaciones de la empresa u organización completa y las relaciones humanas que las incluyen.
- \* **Conducta del Consumidor:** Investigación del mercado, publicidad, ventas y el estudio de las preferencias y gustos del consumidor.
- \* **Otras:** Administración de personal, Transferencias, Ascensos y Despidos.

Por otro lado, Rodríguez, 1987 (en Ramos, 1994), además de las actividades mencionadas, señala que el psicólogo en las organizaciones industriales puede realizar:

- ◆ Reducción de la Actividad Individualizada, Descriptiva y No Productiva.



- ◆ Integración de Grupos de Trabajo.
- ◆ Detección de Relaciones Humanas y sus Satisfactores.
- ◆ Relaciones de Liderazgo.
- ◆ Análisis de la Resistencia al Cambio.
- ◆ Estudio sobre la Psicología de las Muchedumbres y los Resortes Emotivos que hacen vibrar las Masas por fuera de las razones lógicas.
- ◆ Analizar las Vivencias Típicas del Subdesarrollo como una Actitud Psicológica así como una Condición Económica.

Así se tiene que el abanico de actividades que el Psicólogo Organizacional puede llevar a cabo es muy diverso y en diferentes esferas tales como: las organizaciones industriales, empresas públicas y privadas; en despachos privados o como instructor, asesor y/o consultor independiente. Suele trabajar de tiempo completo en el mundo de los negocios, como miembro de compañías de psicólogos que ofrecen servicios de asesoría a diversas instituciones o bien, trabajar en las Universidades realizando actividades de docencia e investigación.

### 3.3 REPERTORIOS ESCENCIALES DEL PSICOLOGO

Para que el psicólogo pueda realizar satisfactoriamente las actividades señaladas dentro de una organización, debe contar con conocimientos, habilidades y/o repertorios que le permitan lograr las metas perseguidas por ésta, las cuales están encaminadas al buen funcionamiento del personal que labora dentro de la misma.

Se observa que a través de su formación profesional, el psicólogo adquiere una serie de conocimientos sobre el individuo: teorías sobre la personalidad, dinámica de grupos, medición del comportamiento y conceptos psicológicos del aprendizaje entre otros. De igual manera, desarrolla algunas habilidades tales como: el diseño de programas, elaboración de diagnósticos y manejo de relaciones interpersonales. En general, la función del psicólogo le posibilita el tratamiento del recurso más importante de las organizaciones: El Ser Humano (Villegas, 1991).

Dunette y Kirchner, 1980 (en Arreguin y Zavala, 1986) consideran que el psicólogo dentro de una organización industrial debe ser un experto en las técnicas de evaluación, es decir, saber evaluar los resultados en el terreno general del comportamiento organizacional así como tomar muestras representativas de una población para poder realizar investigaciones de mercado, utilizando para ello, enfoques metodológicos que se basen en la objetividad y en factores que permitan realizar observaciones y sacar conclusiones significativas.

El psicólogo dentro de las organizaciones industriales, se caracteriza por ser planeador y optimizador de la fuerza de trabajo, animando y organizando al grupo, así como desarrollándolo bajo su propia perspectiva; también es un profesional experto en cuestiones de comportamiento humano, ampliándose su intervención a la producción y comercialización del producto entre otras.

Por otra parte, Arreguin y Zavala (1986) destacan que el psicólogo se caracteriza por ser un experto en los principios de aprendizaje social, el cual, debe desarrollar habilidades que le permitan trabajar como consultor y especialista en crear condiciones óptimas que promuevan el desarrollo del hombre (pensamientos, sentimientos, conductas, etcétera).

Para Shein (1982) el psicólogo dentro de una organización debe conocer:

- \* Qué es lo que básicamente está tratando de lograr.
- \* Cómo se tiene que organizar en el trabajo para lograr ese objetivo.
- \* Cómo reclutar, entrenar, ubicar y manejar el recurso humano.
- \* Cómo crear condiciones propicias para que el trabajo se haga.
- \* Cómo propiciar sistemas disciplinarios y de méritos que permitan a los empresarios y trabajadores máximo rendimiento en el trabajo y motivación suficiente para mantener eficacia por largo tiempo.
- \* Cómo cambiar la organización de tal manera, que se puedan dar respuestas a las exigencias de los cambios tecnológicos y sociales que surgen.
- \* Cómo confrontar la competencia y otras fuerzas que se deriven de las organizaciones o de unidades dentro de la misma organización.

Luthans y Kreitner (1984), basándose en el modelo conductual, señalan que el Psicólogo Organizacional debe:

- Identificar las conductas relacionadas con el desempeño de los inventarios de conductas de los empleados.
- Identificar las conductas que amenazan con restringir el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento.
- Hacer que los empleados aprendan las conductas que conllevan a un desempeño eficiente y que no forman parte ya de su inventario.
- Asegurarse de que cada evento de conducta identificado conduzca en realidad a la consecuencia especificada para la organización.

Por otro lado, Archila y Quintero (1992) señalan que el psicólogo debe definir las características de los organismos y sistemas de trabajo, pudiendo así: identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal para así, responder a las necesidades reales de la organización.

Rojas (1993) considera que el psicólogo debe contar con las habilidades para instruir, planear, programar y evaluar el comportamiento humano, además de contar con el conocimiento acerca de modelos explicativos de la conducta. Dicho autor refiere que es necesario que el psicólogo:

- ⇒ Adquiera el conocimiento tanto teórico como práctico acerca de las necesidades específicas requeridas por la empresa, tomando en cuenta el momento socioeconómico en el que se encuentra.
- ⇒ Realice una adecuada detección de necesidades tanto del personal como de la empresa misma.
- ⇒ Propicie y mantenga en forma positiva relaciones laborales que faciliten el logro de objetivos de la empresa.
- ⇒ Organice y participe en equipos multidisciplinarios requeridos por la empresa.
- ⇒ Asegure que su desempeño sea coherente con la teoría manejada durante los cursos impartidos al personal de la empresa.
- ⇒ Derribe barreras jerárquicas existentes en la organización, con el fin de propiciar y mejorar la comunicación del personal de la misma.

Asimismo, debe tomarse en cuenta la importancia de no sólo contar con los conceptos puramente psicológicos, sino el adquirir conocimientos acerca de temas sobre Productividad, Programas de Calidad Total, Estándares de Trabajo, Administración de Recursos Humanos, etcétera; puesto que son conceptos que es necesario que se manejen para integrarse mejor a las organizaciones industriales.

En resumen, a través de las características y habilidades mencionadas, el psicólogo podrá enfrentar con fundamentos teóricos más sólidos, los cambios que se están suscitando actualmente dentro del sistema económico y organizacional del país. Sin embargo, es necesario considerar que dichas habilidades no debieran adquirirse, desarrollarse y/o conocerse una vez terminada la formación académica del psicólogo, sino a lo largo de la misma, para que su participación sea exitosa en el desarrollo organizacional y poder así, una vez terminada su carrera, fungir como agente potencial de cambio en el logro de la competitividad y supervivencia empresarial, persiguiendo con ello, la productividad y calidad de las organizaciones, siendo ésta última, el tema a tratar en el siguiente capítulo.

## CAPITULO 4. CALIDAD Y NECESIDAD DE CAMBIO

En la actualidad, el movimiento de Calidad ha cobrado relevancia a nivel mundial por su carácter de facilitador en las competencias comerciales de los países que actualmente se distinguen por su alta competitividad. La sociedad universal ha comprendido que los recursos de todo tipo no son ilimitados y en consecuencia, de una economía de despilfarro, se siente la necesidad de pasar a una economía de administración más sensata de los recursos. Esto no significa que el concepto de "hombre-consumidor" haya desaparecido. Por el contrario, el hombre necesita seguir consumiendo porque quiere mantener o aumentar su calidad de vida. Pero este consumidor, es cada día más exigente, la empresa ya no lo "manipula" a través de la venta y/u oferta en el mercado y la publicidad, con la misma facilidad que antes. El nuevo consumidor conoce cada vez mejor sus necesidades y en consecuencia quiere elegir para sí mismo, los productos o servicios que precisa. Ahora, el consumidor es más exigente en la Calidad y en general, puede gastar proporcionalmente menos que hace unos años. Para satisfacer de verdad al nuevo consumidor, la empresa necesita ser competitiva básicamente en cuatro dimensiones: Precio, Calidad, Tiempo de Entrega y Servicio; con lo que además "compra" su supervivencia (Rojas, 1993).

### 4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

El movimiento mundial sobre Calidad tuvo su origen en los Estados Unidos, siendo ahí donde surgieron preceptos básicos para su enseñanza en diversos países que en la actualidad, han logrado distinguirse por su alta competitividad.

Durante el periodo de 1920 a 1940, la tecnología industrial cambió radicalmente, se observó que tanto la Bell System como su subsidiaria manufacturera la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el Control de Calidad, instituyendo un departamento de Ingeniería de Inspección que se ocupaba de los defectos de sus productos y la falta de coordinación entre departamentos.

La Segunda Guerra Mundial (1939) fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control en diversas industrias, cuando la simple reorganización de sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra, es por ello, que al utilizar el Control de Calidad se pudieron producir artículos de bajo costo y en gran cantidad. En este ambiente se expandieron rápidamente los conceptos básicos de Control de Calidad. Los encargados de la seguridad en la Calidad desarrollaron técnicas de análisis de fracasos para solucionar los problemas que se presentaban. Los técnicos de la calidad se empezaron a involucrar en las primeras fases del diseño del producto y se iniciaron las pruebas de comportamiento ambiental de los productos (Alvarez, 1994).

Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos controlaba un tercio de la economía mundial y elaboraba la mitad de todos los bienes manufacturados que se vendían en el mundo. Sin embargo, un hecho que resultó trascendental en el concepto de la calidad, lo constituyó el desembarque de la armada norteamericana en el Japón, que se encontraba en ruinas, se habían destruido prácticamente todas sus industrias y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. El pueblo se asomaba a la inanición. Al arribar las fuerzas norteamericanas, que se encontraban al mando del Gral. Douglas MacArthur se enfrentaron con un obstáculo "las fallas frecuentes en el servicio telefónico" ya que éste no era un medio de comunicación confiable; el problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar, sino a que la calidad del equipo era desigual y deficiente.

Observando estos defectos, las fuerzas norteamericanas en mayo de 1946 ordenaron a la industria de comunicaciones japonesa que empezara a aplicar el Control de Calidad moderno. Además, tomaron medidas para educar a la industria. Esto fue el comienzo del Control de Calidad Estadístico (C.C.E.) en el Japón.

Sin embargo, esta enseñanza se hizo sin una modificación apropiada a los patrones culturales del oriente; creando así algunos problemas para la implantación de ésta en la industria. Por lo cual, se realizaron modificaciones al método original (pensamiento norteamericano) para hacer una reestructuración de la visión económica de ese momento, decidiendo producir con calidad en lugar de cantidad en los productos que el mundo necesitaba.

Japón reconoció que la causa profunda de dependencia era su falta de Calidad: Calidad de productos para exportar, Calidad de servicios para competir, Calidad de tecnología para innovar, Calidad Administrativa para la productividad, Calidad de vida para los trabajadores, y Calidad de actitudes para la superación personal.

No obstante, Japón encontró la técnica adecuada con los Dres. Deming y Juran (USA): "Cero defectos". Y al adaptar este método a su propia cultura pacientemente motivó y capacitó gente a todos los niveles; involucró a los trabajadores en los "Círculos de Control de Calidad" (C.C.C.); sustituyendo así, la actitud tercermundista de "Ahí se va" por el lema "Cero defectos" y "Hagámoslo bien desde la primera".

El sistema adoptado, contribuyó a introducir y difundir el Control de Calidad Estadístico en las industrias japonesas. Fue un sistema singular en el que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno. Cualquier empresa podía pedir que se inspeccionaran sus productos, o bien, optar por no hacerlos inspeccionar. Cuando el resultado de la inspección era aprobatorio, la industria era libre de colocar o no la marca NIJ (Con base en la Ley de Normalización Industrial). En los países occidentales el empleo de marcas aprobadas suele ser obligatorio en el Japón no es así, excepto en las áreas que impliquen una amenaza directa a la vida y seguridad.

Actualmente, el prestigio de los productos japoneses crece. La imagen de las marcas japonesas mejora en los mercados internacionales. Las exportaciones en Japón se extienden a todo el mundo e invaden los grandes mercados más competitivos. Esto anima al trabajador japonés, a tomar conciencia y saber (en su propio círculo es informado) que este éxito económico de su país es obra suya. El trabajador, cada día más motivado, exprime su cerebro para encontrar nuevas sugerencias. Piensa ya también en cómo acortar un proceso, en el abaratamiento del producto, en el mejor control de fabricación, en su presentación e incluso, sugiere nuevos diseños y nuevos productos.

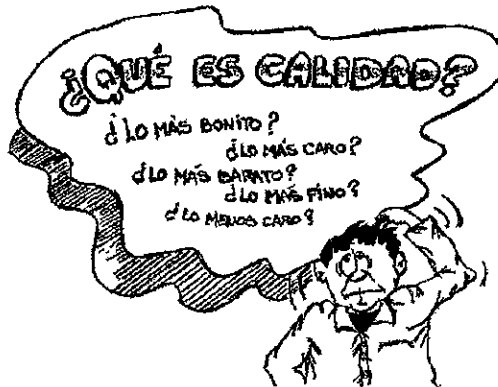
La gran mayoría de trabajadores japoneses están integrados en su trabajo y no sólo entregan al mismo, unas horas de presencia y esfuerzo físico, sino también su

colaboración intelectual en sus horas de trabajo y de ocio, en las que a veces se maduran ideas relacionadas al trabajo.

El nivel de Calidad de los productos japoneses es excelente, teniendo así, que Japón es hoy por hoy: *Líder de la Calidad*.

#### 4.2. CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL

A partir de los sucesos que se mencionaron, surgen una serie de concepciones acerca de *¿Qué es Calidad?* y lo que ésta involucra.



A Armand Feingenbaum 1944, (en Manual de Proceso de Calidad Integral, 1993) se le reconoce como uno de los pioneros en nociones de *Calidad*, pues desarrolló los conceptos de costo de la *Calidad* y el Control Total de la *Calidad* (CTC); dicho autor define *calidad* como "lo que el comprador dice que es, de acuerdo a sus necesidades" la *calidad total* significa estar orientados hacia la excelencia antes que hacia los defectos, y sugiere que el control de *calidad* se encuentra respaldado por una función gerencial bien organizada.



Ishikawa (1949) representante japonés del movimiento del Control Total de Calidad (CTC) menciona que "Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor" (p. 36). Este autor considera que el Control de Calidad japonés, es una revolución en el pensamiento de la Gerencia. Desarrolla además, las "siete herramientas" (Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Causa y Efecto, Diagrama de Dispersión, Estratificación, Gráficas en General y Gráficas de Control), que consideró que cualquier trabajador podía utilizar para mejorar el Control de la Calidad (Manual de Proceso de Calidad Integral, 1993).

Por su parte Deming (1950), señala que al mejorar la calidad, la productividad mejora, se captura el mercado con mejor calidad y se ofrecen precios más bajos, así se logra mantener en el negocio y se pueden proporcionar cada vez más empleos. La calidad para este autor, tiene significado sólo en función del cliente, de sus necesidades y del fin para el cual ha de usarse. Por ello se dice que el consumidor es la parte más importante de la línea de producción (Brocka y Brocka, 1994).

De acuerdo con esta definición, cualquier producto que satisfaga todos los requisitos del consumidor será un producto de calidad. No se debe olvidar que son los clientes quienes determinan los requisitos, ya que finalmente los productos están destinados al mercado. Por lo tanto, sólo hay dos términos que califican la calidad: O se cumple con los requisitos y se tiene calidad o no se cumplen y por tanto no hay calidad.

Juran (1954) considera que calidad es "adecuación al uso y es también cumplimiento de especificaciones", sostiene además, que "la planeación, el control y el mejoramiento de las finanzas por parte de la Gerencia, se convierte en planeación control y mejoramiento de la calidad" (p. 39), a estas tres áreas se les llamó Trilogía de Juran (Manual de Proceso de Calidad Integral, 1993).

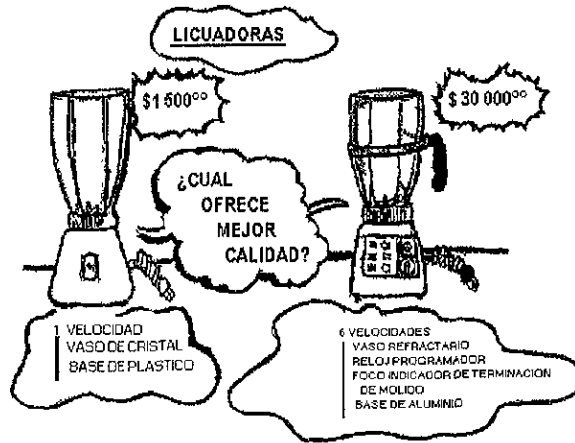
Para Crosby (1961), la Calidad es "el cumplimiento de requerimientos". Define el estándar de "cero defectos" como una actitud o ideal hacia no tolerar errores. La Calidad alta o baja no tiene sentido, solamente la conformidad o no conformidad.

El mejoramiento de la Calidad es un proceso, no un programa; el cual, debe ser estable y permanente. Considera además, que los problemas con los proveedores y clientes se deben en gran parte a la falta de requerimientos y de claridad en ellos. El cambio hacia la Calidad es la prevención y el remedio para ésta es decisión, educación e implementación.

El sistema de prevención en la calidad es el único que permite realmente alcanzar ésta, pues prevenir significa eliminar por adelantado las oportunidades de error y por consiguiente, supone la identificación de esas posibilidades, es decir, la prevención elimina la inspección. Este sistema de prevención se realizó inicialmente en Japón, ya que los científicos e ingenieros de este país concluyeron, que la prevención disminuye costos económicos, materiales y de mano de obra y por consiguiente, la inspección ya no es necesaria (Brocka y Brocka, 1994).

Para Arrona (1984), calidad significa satisfacer las necesidades del consumidor o usuario considerando los siguientes elementos: a) La relación externa de la empresa (empresa-cliente o consumidor) y b) La relación interna (de un proceso a otro, de una operación a otra). De acuerdo con lo anterior, la calidad es la condición más importante para lograr la eficiencia, para mejorar el trabajo y para mejorar a su vez la productividad. Definiendo la eficiencia como el hacer el trabajo sistemáticamente, con menos recursos y producir artículos con menos energía; y a la productividad, como la obtención de calidad necesaria con eficiencia. Menciona además, que la búsqueda de calidad no se limita sólo a satisfacer a los consumidores, sino que debe cumplirse una función dentro de la empresa: la búsqueda de las mejoras en cada proceso, en cada operación, en cada trabajo, lo que tiene como resultado: Una mayor productividad.

Por otro lado, calidad hace referencia a un mejoramiento continuo de toda actividad que lleva a hacer las cosas "Una vez", "Bien hechas" y "A tiempo", de tal manera que haya menos reprocesos, menos errores, menos demoras y menos obstáculos; habiendo como consecuencia, mejor empleo de tiempo de las máquinas, de los materiales y de la mano de obra (Zuñiga, 1991).



En resumen, la Calidad se ha convertido en la piedra angular de la estrategia competitiva del final del siglo XX, ya que ésta no es simplemente un conjunto de tecnologías para ser implementado dentro de una organización, sino un valor o conjunto de valores que generan actitudes y comportamientos en el trabajo y fuera de éste. Es una filosofía y un estilo de vida, ya que genera autoconfianza, nos hace mejores como personas, posibilita la reevaluación y dignificación, permite ofrecer mejores productos y servicios a la sociedad y logra que las empresas, sean más competitivas; favorece además la inversión, genera empleos, es requisito y símbolo para el desarrollo de los individuos, de las empresas y del país mismo (Rojas, 1993).

Esta concepción de Calidad contempla las actividades resultantes de los mecanismos de participación, el aprovechamiento del tiempo libre y el bienestar familiar para el desarrollo de la comunidad donde se encuentra la empresa o de las comunidades a que pertenecen los miembros de la misma. Por ello la Calidad comienza con la Calidad de la persona.

### 4.3. PRICIPALES TEORIAS SOBRE CALIDAD TOTAL

Diversos autores como Deming, Ishikawa, Crosby y Juran entre otros, han desarrollado principios básicos sobre el proceso de Calidad Total y por consiguiente, sería ambicioso presentar un panorama completo de los representantes de esta revolución del pensamiento; por tal razón se describirán sólo aquellas teorías que son más representativas por su mayor aplicabilidad y éxito, ya que proponen sistemas, programas y filosofías de Calidad Total permanentes dentro del ámbito empresarial; dichas teorías son las propuestas por: Kaoru Ishikawa (1949), William Edwards Deming (1950), Joseph M. Juran (1954), Phillip B. Crosby (1961).

#### KAROU ISHIKAWA.



ISHIKAWA

Nacido en 1915  
 Hijo de un destacado industrial  
 Graduado en la Universidad de  
 Tokio en 1939, en Química Aplicada  
 Profesor de la Universidad de Tokio  
 En 1949 se enrola al "JUSE", al  
 proyecto de Control de Calidad Nal  
 Asesor en Calidad en el Sureste  
 Asiático

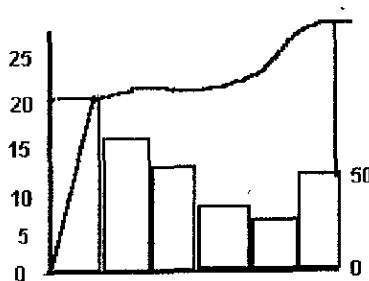
Nacido en Japón, profesor de la Universidad de Tokio. En 1949 se integra a la Asociación Japonesa de Científicos e Ingenieros "JUSE" en el proyecto de Calidad Nacional. Asesor en el sureste asiático. Tomando como base las teorías de Deming y Juran, y utilizando sus propias teorías y experiencia en la industria japonesa, desarrolló la estrategia para la difusión, implementación y uso de métodos estadísticos en todos los niveles de la organización para la toma de decisiones y acciones efectivas. Demostró la importancia de la Calidad en la búsqueda de mejores niveles de productividad y de la motivación por el trabajo aún a niveles de operario y supervisor.

Ishikawa propone seis pasos para la revolución conceptual de Calidad en la gerencia:

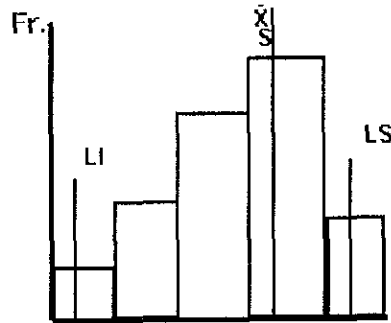
1. Primero la Calidad, No a las utilidades a corto plazo.
2. Orientación hacia el consumidor; no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista del cliente.
3. El proceso siguiente es su cliente, hay que derribar las barreras del seccionalismo.
4. Utilización de métodos estadísticos.
5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa. Administración totalmente participante.
6. Comunicación interfuncional (Enfasis en lo horizontal).

Además, sugiere siete herramientas básicas para el análisis estadístico:

- 1) **Diagrama de Pareto.** Gráfica que representa en forma ordenada la ocurrencia de mayor a menor de aquellos factores sujetos a estudio, tales como: fallas, defectos, etcétera. Este diagrama es el primer paso para la realización de mejoras, ya que representa todos los problemas o factores de un sistema o proceso.

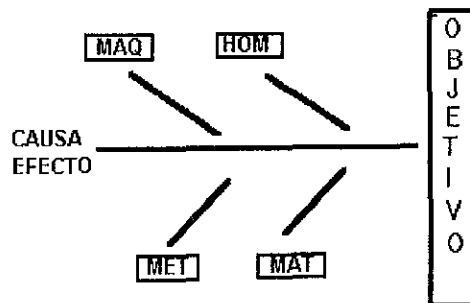


- 2) **Histograma.** Presentación de datos en forma ordenada con el fin de determinar las veces en que ocurren las variaciones.

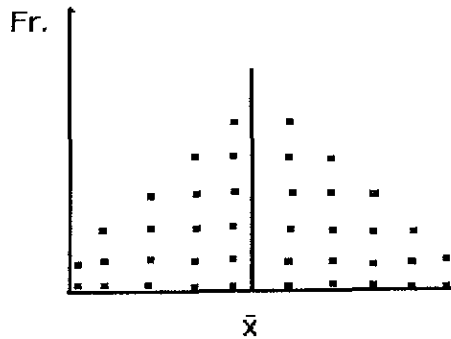


- 3) **Diagrama de Causa y Efecto (Diagrama de Ishikawa).** Divide las causas que afectan o influyen en determinada característica de Calidad o problema.

El uso de este diagrama facilita en forma notable el entendimiento y comprensión del proceso y a su vez, elimina la dificultad del control de la Calidad en el mismo, aún en caso de relaciones demasiado complicadas.



- 4) **Diagrama de Dispersión.** Muestra la relación entre los datos que son graficados en un par de ejes, analizando las siguientes relaciones: a) la relación entre causa y efecto, b) la relación entre una causa y otra, c) la relación entre causa y otras dos causas y, d) la relación entre un efecto y otro efecto.

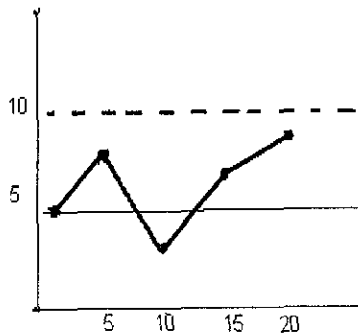


- 5) **Estratificación.** Es la clasificación de datos tales como defectivos, causas, fenómenos, tipos de defectos (críticos, mayores, menores), en una serie de grupos con características similares con el propósito de comprender mejor la situación y encontrar la causa mayor más fácilmente.

**Estratificación**

MAQ. A	MAB. B
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 6) **Gráficas en General y Gráfica de Control.** El propósito de una gráfica (figura o diagrama) es transmitir rápida y eficientemente información importante en forma sumariada, que nos ayude a utilizar nuestra visión sensitiva. Esto es, los datos numéricos escritos en un papel no son suficientes, sino que es necesario transformarlos en figuras gráficas para: a) entender la información más rápidamente, b) adquirir mayor información para interpretar un mismo tipo de datos y, c) decidir soluciones para actuar sin negligencia.



- 7) **Hojas de Verificación.** Formato especial construido para coleccionar datos fácilmente, en la que todos los artículos o factores necesarios son previamente establecidos y en la que los récords de pruebas, resultados de inspección o resultados de operaciones son fácilmente descritos con marcas utilizadas.

Hoja de Chequeo		No. _____												
Producto _____	Fecha _____													
Especificación _____	Sección _____													
Inspección No. _____	Nombre Inspector _____													
Total de Inspección _____	Orden No _____													
Nota _____														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">No.</th> <th style="width: 60%;">CARACTERISTICAS</th> <th style="width: 30%;">CHEQUEO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			No.	CARACTERISTICAS	CHEQUEO									
No.	CARACTERISTICAS	CHEQUEO												



Estas herramientas permiten cambiar las cosas a datos, analizarlos y tomar decisiones con base en ellos y no como tradicionalmente sucede, que por efecto de nuestra cultura de trabajo, el administrador, empleado o trabajador experto, por lo general depende de su propia experiencia, intuición, autoridad y determinación, para tomar acciones esporádicas en la resolución de problemas relacionados con las operaciones del proceso. Esto sirvió para resolver muchos problemas en las áreas productivas, sin embargo, ya no es muy efectivo para los productos de nuestra época y los del futuro, ya que se demandan acciones más efectivas y rápidas debido al desarrollo continuo de los avances tecnológicos (Arrona, 1985).

La importancia del uso de las herramientas estadísticas se basa en que permiten (Rojas, 1993):

- a) Analizar las posibles causas de un problema de Calidad.
- b) Determinar el orden prioritario en el que se intentarán corregir las causas.
- c) Monitorear las condiciones de pensamiento actual.
- d) Verificar las variaciones actuales de operación.
- e) Evaluar el impacto de las soluciones y cambios propuestos en las características finales del producto.
- f) Mejorar la Calidad del producto y del sistema de procesamientos, al reducir su variabilidad.
- g) Asegurar el cumplimiento de las especificaciones y la satisfacción de las necesidades de los consumidores y/o usuarios.

El mismo autor señala que dentro del sistema de Calidad Total se observa una interrelación entre: la misión de la empresa, el Control Total de la Calidad y el Control Estadístico del Proceso, como se muestra en la siguiente figura:

## EMPRESA



**MISION:** Generar utilidades y beneficios a todos los participantes a través de ofrecer un producto/servicio adecuado a las necesidades de nuestros consumidores/usuarios.



**CONTROL TOTAL DE CALIDAD:** Política operativa que adopta la organización, para asegurar que todos los involucrados efectuen con Calidad-Productividad su parte del trabajo "Bien y a la primera".



**CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO:** Herramientas sencillas que monitorean el avance y logro de los objetivos y de los requerimientos especificados por nuestro consumidor/usuario.

## WILLIAM E. DEMING



## DEMING

Americano, 1930  
 Estadístico Industrial (1948-1950)  
 Enviado a Japón en 1950  
 Enseñó productividad en Japón  
 a 500 líderes industriales  
 En su honor se estableció en  
 Japón el premio de Calidad  
 W.E. DEMING Asesor hoy en día

De nacionalidad norteamericana. Enviado a Japón en 1950, enseñó a ingenieros y administradores de dicho país el uso de los métodos estadísticos y la importancia de la Calidad, poniendo especial énfasis en el Control Estadístico de la Calidad en procesos y productos, como forma de administrar una empresa.

En su honor se estableció en Japón el premio de Calidad W. E. Deming. Hoy en día continúa difundiendo su teoría y experiencias en Estados Unidos, su país natal.

El método Deming que conduce hacia la Calidad consta de catorce puntos (I.T.E.S.M., 1986):

- 1) Tener el propósito de mejorar consistentemente el producto y servicio con un plan para comenzar a ser competitivos y permanecer en los negocios. Para ello deberá: Innovar, invertir, mejorar y programar recursos para la calidad del producto y de los servicios.
- 2) Adoptar una nueva filosofía: Se está en una nueva era económica. No se puede vivir más con los niveles de retrasos, errores, materiales defectuosos y personas no apropiadas en el trabajo comunmente aceptados.
- 3) No depender más de la inspección masiva: En lugar de ésto se debe tener evidencia estadística, ya que la Calidad se construye, y puede entonces, eliminar necesidades de inspección en masa. La Calidad no viene de la inspección sino del mejoramiento del proceso.
- 4) Fin a la práctica de hacer negocios teniendo como base los precios de la marca. No es conveniente dejar que la competitividad se base sólo en los precios, menos ahora en que se requiere uniformidad y confiabilidad de los productos. El precio no tiene significado sin un grado de calidad; este grado es el que se compra. Eliminar proveedores que no califiquen con evidencia estadística la calidad. Los gerentes de compras tienen un nuevo trabajo y deben aprenderlo.
- 5) Descubrir problemas en el sistema y mejorarlo: Se debe tratar de reducir desperdicios y errores e ir mejorando la calidad en cada actividad (abastecimientos, transporte, ingeniería, métodos, mantenimiento, instrumentos de medición, ventas, métodos de distribución, contabilidad, nómina, servicio a clientes, etcétera). Las continuas mejoras en la Calidad originan continuas mejoras en la productividad.

- 6) Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo: Se debe reestructurar totalmente el enfoque del entrenamiento y capacitación a todos los niveles de la organización.
- 7) Instituir métodos modernos de supervisión a los trabajadores de producción, se debe cambiar el enfoque de la responsabilidad del supervisor: de la cantidad a la calidad. La administración debe estar preparada para tomar acciones inmediatas a propósito de los reportes del supervisor concernientes a barreras (defectos inherentes, máquinas sin mantenimiento, herramientas pobres, definiciones operacionales) que hagan imposible que el trabajador realice su labor con orgullo.
- 8) Romper el miedo, a fin de que cada quien se exprese sobre lo que está bien y lo que no está bien en el trabajo, de manera que cada quien pueda trabajar efectivamente para la compañía (auto-expresión). El miedo desaparece conforme la administración mejora y los empleados adquieren confianza en ella.
- 9) Romper las barreras entre los departamentos: La gente de investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo para pronosticar y entender los problemas de producción, para evitar pérdidas por la necesidad de retrabajos causados por intentos de usar materiales y especificaciones no adecuadas.
- 10) Eliminar metas numéricas, posters y slogans para los trabajadores si no están acompañados de indicaciones acerca de cómo hacer el trabajo. No bastan sólo exhortaciones, sino una guía que la administración proporcione para el mejoramiento del trabajo.
- 11) Eliminar estándares de trabajo que prescriban solamente cantidad y no calidad. Mencionar qué es lo que la administración está haciendo para mejorar los sistemas y métodos de trabajo.
- 12) Que la administración suprima las barreras que impiden que el trabajador tenga derecho de sentir orgullo por la ejecución de su trabajo. Cómo puede un

trabajador tener orgullo cuando no está seguro de la aceptabilidad de su trabajo, así como lo que está bien o mal hecho tanto ayer como hoy.

- 13) Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento: Es necesario para la administración incorporar algunas reglas de la teoría estadística y su aplicación. Se requiere entrenar a las personas a usar la estadística en sus tareas diarias (compras, calidad, ventas, etcétera).
- 14) Crear la estructura que impulse día a día los 13 puntos anteriores. La alta administración requerirá de la orientación de un consultor, pero éste no puede tomar las obligaciones que a la administración le competen. El consultor deberá enseñar y formar maestros en la utilización de métodos estadísticos. Cada quien en la compañía requerirá de un mapa que lo guíe hacia una constante mejora en conocimiento y efectividad.

Alvarez (1994) sintetiza los catorce puntos del método Deming en tres ingredientes principales:

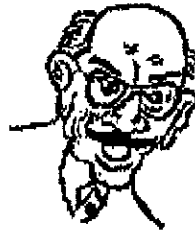
- ◇ Constancia de propósitos. Requiere que se sepa en qué negocio se está y cómo permanecer en él.
- ◇ Mejoramiento continuo. Nada es lo suficientemente bueno, el trabajo nunca termina, por lo que el día que uno decida que ya no se puede mejorar, alguien en algún lugar lo hará y lo sacará a uno del negocio.
- ◇ Conocimiento profundo. Es lo que los gerentes necesitan para aplicar los catorce puntos de manera efectiva en cada situación.

Brocka y Brocka (1994), por su parte, menciona "Las Siete Enfermedades Mortales" que pueden presentarse en el método Deming:

1. Falta de constancia en el propósito.
2. Énfasis sobre las ganancias a corto plazo; lo cual refleja un pensamiento de corto alcance.

3. Evaluaciones anuales de ejecución.
4. Movilidad de los puestos ejecutivos; cambio de empleo.
5. Utilización de cifras tangibles sólo para los ejecutivos.
6. Los excesivos costes por salud.
7. Los excesivos costes por responsabilidad civil.

### *JOSEPH M. JURAN*



#### JURAN

Rumano, 1900  
 Ingeniero y Abogado  
 Fue Gerente de Calidad en Western  
 Electric Co.  
 Instruyó y asesoró en Japón sobre  
 productividad en 1954  
 Asesor en la actualidad en U.S.A

De nacionalidad rumana. Ingeniero y abogado. Fue gerente de Calidad en Western Electric Co. Instruyó y asesoró en Japón sobre productividad en 1954; En la actualidad, es asesor en Estados Unidos. Alrededor de los años 40's menciona que los aspectos técnicos de Control de Calidad eran conocidos, no obstante, era necesario saber cómo administrar la calidad y para establecer una mejora en ésta, se necesitan varios años, ya que es un proceso integral y continuo dentro de los planes empresariales de una compañía.

Juran apoya el concepto de Círculos de Calidad, ya que con ellos se mejora la comunicación entre la dirección y la fuerza laboral. Dicho autor propone tres áreas dentro del mejoramiento de la Calidad, llamadas "Trilogía de Juran":

## 1. Planificación de la Calidad.

Es la actividad donde se determinan las necesidades de los clientes y se desarrollan los productos y procesos requeridos para satisfacer estas necesidades, por lo que se requiere:

- a) Identificar quiénes son los clientes.
- b) Determinar las necesidades de los clientes.
- c) Traducir esas necesidades a nuestro lenguaje.
- d) Desarrollar características del producto que puedan responder de forma óptima a esas necesidades.
- e) Desarrollar un proceso capaz de producir las características del producto.
- f) Transferir el proceso a las fuerzas operativas a través de las siguientes tareas que realizan los altos directivos:
  - \* Debe provenir de ellos el liderazgo para cambiar la planificación de Calidad.
  - \* Formar a los planificadores de la Calidad.
  - \* Garantizar que los métodos usados para identificar a los clientes proporcionen a los planificadores la base esencial de éstos.
  - \* Garantizar el método, para determinar las necesidades del cliente, para el desarrollo posterior del producto y proceso.

## 2. Control de Calidad.

El control significa mantener un status quo, es decir, el mantenimiento de un proceso planificado. El Control de Calidad se puede definir como aquel proceso de gestión durante el cual, se evalúa el comportamiento real con los objetivos establecidos y se actúa sobre las deficiencias.

A partir del establecimiento del Control de Calidad en todos los niveles de la empresa, éste debe permitir el surgimiento del autocontrol conformado a partir de los siguientes criterios:

- Publicar objetivos y normas, con la finalidad de conocerlos.
- Implantar un sistema de medidas, para saber cuál es el comportamiento real.
- Posibilitar el cambio de comportamiento, en el caso de no cumplirse con los objetivos y normas.

### 3. Mejora de la Calidad.

Las mejoras de la Calidad son el resultado de la iniciativa y liderazgo de la alta dirección; sin embargo, el resto de la mejora de la Calidad tiene lugar bajo la iniciativa de los niveles bajos de la organización. Para realizar una mejora de la Calidad se requiere de la creación de un cambio y una estructuración considerable. Esto implica una movilización que consiste en diseñar una estructura de capacitación para llevar a cabo un número de proyectos de mejora a un ritmo óptimo. Esta estructura se enfrentará con elementos esenciales como la identificación de los proyectos y la asignación clara de responsabilidades tanto a nivel colectivo como individual.

Juran además, menciona diez pasos para mejorar la Calidad:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
2. Determinar metas de mejoramiento.
3. Organizarse para lograr estas metas (Comités-Equipos-Reuniones).
4. Propiciar entrenamiento.
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
6. Reportar los progresos
7. Dar reconocimiento.
8. Comunicar los resultados.
9. Mantener los registros.
10. Mantener la mejora dentro de los sistemas y procesos de la compañía.



**PHILLIP B. CROSBY:****CROSBY**

Americano, 1926  
 Director de Calidad en 1965 de  
 I.T.T.  
 Asesor de Calidad desde 1979.

De nacionalidad norteamericana. Director de Calidad con categoría de Vicepresidente de 1965 a 1979 en la Compañía I.T.T.; Asesor de Calidad desde 1979. Crosby considera que la Calidad es el cumplimiento de requerimientos y que si la Gerencia se involucra, puede obtener hasta un 40% de mejora. Define el estándar de "Cero defectos" como una actitud o ideal hacia no tolerar errores.

Crosby propone catorce pasos para el mejoramiento de la Calidad:

1. Involucramiento de la administración. Asegurándose de que la dirección este comprometida con la Calidad.
2. Creación de equipos interdepartamentales para la mejora de la Calidad.
3. Forma de analizar los problemas de Calidad, actuales y potenciales.
4. Evaluar el costo de la Calidad y explicar su utilización como una herramienta de administración.
5. Evaluar el conocimiento sobre Calidad en todo el personal, incrementando la información acerca de ésta y el interés personal de todos los empleados.
6. Programa de acciones correctivas de los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Establecer el Comité para el programa de "Cero defectos".
8. Capacitación de supervisores y empleados en general para que cumplan con su parte en el programa de mejoramiento de la Calidad.
9. Determinar el "Día cero defectos", para que todos los empleados se den cuenta de que ha habido un cambio.

10. Impulsar al personal a establecer metas individuales y grupales sobre la mejora.
11. Investigar sobre las barreras que impiden el cumplimiento de metas de mejora y alentar al personal para que comunique a la dirección estos obstáculos.
12. Reconocimiento a los participantes del programa.
13. Establecer los consejos de Calidad, a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repetir todo lo anterior para enfatizar que el programa de mejoramiento de la Calidad no finalizará jamás.

En resumen, uno de los objetivos primordiales a lograr a lo largo y ancho de la organización, es que se cree la consciencia y el cambio de actitud hacia la Calidad Total, la cual, debe ser responsabilidad y quehacer de todos y cada uno de los que participan en una organización, ésto, sin importar el puesto y/o actividad que se esté desarrollando.

El psicólogo como miembro de una organización, tiene la oportunidad y por ende la obligación de prepararse para responder a los nuevos retos que le han sido asignados implícita o explícitamente: Participar como agente de cambio dentro del marco de Calidad Total, en el logro de la competitividad empresarial.

Por ello, en el siguiente capítulo, se describirá la importancia de su participación dentro de los programas de Calidad Total.

## CAPITULO 5. PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN LOS PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL

Varias empresas en México están preocupadas por implementar programas de Calidad Total y con ello pretenden la mejora en la productividad y un nuevo estilo de vida. Algunos de estos intentos ya han alcanzado sus primeros logros a base de considerar que lo importante es partir del hecho de que el adoptar una nueva filosofía o un nuevo estilo de vida, implica un cambio que sólo se logra a través del conocimiento, convencimiento y disponibilidad para adaptarlo a nuestra cultura y/u organización, y sólo a partir de este momento, se podrá iniciar la búsqueda concreta de una nueva estrategia de cambio que más se acople a nuestra cultura para evitar con ello, caer en el error de querer copiar tal cual los modelos de países y/o culturas diferentes a la nuestra.

Cabe mencionar que un ejemplo de cultura que logró salir adelante y enfrentar los nuevos retos positivamente y con una estrategia propia, bien definida y acorde a sus necesidades es Japón, primer país que alcanzó un nivel de calidad "excelente" en los productos y/o servicios que ofrecía tanto en el mercado interno como externo. Sin embargo, aunque no puede objetarse que Japón sea líder de Calidad, la idiosincracia y cultura de México y Japón son bastante diferentes; por consiguiente, el hecho de copiar el modelo oriental no basta, si bien éstos han demostrado ser exitosos, no se debe creer o considerar totalmente en que sean funcionales en o para nuestra cultura.

Rojas (1993), señala que es pertinente considerar que si se desea poner en práctica un programa de Calidad Total dentro de alguna organización mexicana, habrá que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Que el Nivel Directivo sea el primero en estar convencido del sistema de administración por Calidad, como un compromiso a largo plazo que permite alcanzar mejoramientos en la organización. Por tal motivo, deberá participar activamente para impulsar al personal restante, ya que el proceso debe llevarse

a cabo en todos y cada uno de los niveles de la organización en forma de cascada y de una manera planeada y sistemática.

- 2) Al adoptar una nueva filosofía de vida, se debe tomar en cuenta que ésta implica disponibilidad de la organización y de su gente hacia el cambio, por tal motivo, deberá ser ampliamente analizada y ajustada a dicha organización de acuerdo a las necesidades y posibilidades con las que realmente cuenta para lograr con ello, convencimiento y trabajo de la gente en la búsqueda de nuevas estrategias de cambio.
- 3) Deberá construirse la infraestructura organizacional necesaria para levantar, sostener y hacer congruente la filosofía con el estilo de dirección.
- 4) Deberá tenerse claro que todo el proceso puede llevar años e incluso una década para poder observarse cambios significativos dentro de la organización por lo cual, debe adoptarse una actitud optimista hacia la espera de resultados.
- 5) Cambiar la actitud que se tiene hacia actividades como la capacitación y adiestramiento y concebir a éstas ya no como un gasto innecesario o lujo, sino como una inversión que dará frutos tanto a nivel personal como organizacional. Es preciso y necesario que la capacitación o la logística de la misma sea dirigida y/o coordinada por un psicólogo, ya que los repertorios, estrategias y habilidades con las que cuenta éste, son elementos fundamentales que ayudan al buen logro de los objetivos trazados por la organización. El psicólogo además de planear, programar, motivar, instruir, reforzar, moldear y predecir probables conductas, deberá coadyuvar a los intereses de la organización y del personal.
- 6) Es importante e imprescindible identificar y capacitar a los líderes que impulsarán los programas y actividades que conllevan al logro de la Calidad Total dentro de la organización.
- 7) Es necesario incluir al 100% del personal, es decir, a todos y cada uno de los niveles de la organización en los programas de capacitación y adiestramiento así como en las actividades conducentes a las ciencias de la Calidad.

- 8) Deberá crearse un ambiente que posibilite las relaciones humanas armónicas a lo largo y ancho de la organización.
- 9) Impulsar y reforzar el trabajo en equipo así como romper las barreras entre departamentos.
- 10) Modificar la actitud de los supervisores y niveles directivos de tal modo, que su comportamiento hacia los demás sea de servicio y ayuda y no de prepotencia.
- 11) Que exista una congruencia entre lo que se dice y lo que hace para generar con ello, un cambio en el entorno familiar, laboral, profesional y humano.
- 12) Una vez que se ha iniciado el proceso en búsqueda de la Calidad Total, no debe olvidarse por ningún motivo la necesidad de darle continuidad, ya que la búsqueda de la mejora nunca termina.

Es imprescindible concebir que la Calidad es una forma de ser y de pensar, es un nuevo estilo de vida y por consiguiente, es necesario crear la conciencia de que es responsabilidad y quehacer de todos y cada uno de los que participan dentro de una organización, sin tomar en cuenta el puesto y/o actividad que se desarrolle. Es vital y urgente cambiar la actitud del "Ay se va" "No me exijan", "Me vale", "Tengo los mismos derechos" por la de "Hagámoslo bien desde la primera vez" y buscar con ello, la Calidad en todo lo que se haga y diga, reflejándose ésto desde la forma de administración, herramientas estadísticas, equipos y tecnología siempre a la vanguardia, hasta el factor más importante con el que se cuenta y que es precisamente la gente con Calidad. Para poder lograr con ello, mejores resultados en la organización, ya que sólo a través de esta actitud, se dará una verdadera congruencia entre lo que se dice y lo que se hace con respecto a la modificación de una calidad de vida (Manual de Proceso de Calidad Integral 1993).

SENTIMOS TENER TODOS LOS DERECHOS



UN EJEMPLO DE NO ACEPTAR NUESTRAS RESPONSABILIDADES  
ES NUESTRO FAMOSO...



Un profesionalista que tiene un amplio campo de acción dentro de las organizaciones es el psicólogo, quien ya no sólo se ocupa de la selección, la detección de necesidades y la capacitación, sino que ahora, debido a la incorporación del concepto de calidad y a las nuevas necesidades que la sociedad y organizaciones enfrentan, su participación se ha visto obligada a especializarse respecto a los programas y actividades conducentes a la Calidad Total así como a aquellos conceptos y aspectos que permiten mantenerse actualizados y preparados para el

nuevo reto. Aumentando con ello, los requisitos, habilidades y conocimientos con los que debe contar éste para ingresar a las organizaciones, ya que día a día las necesidades del país son más difíciles de cubrir. Esto conlleva a que actualmente, el psicólogo tenga que documentarse y/o informarse de todo aquello que se relacione con Calidad tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, y de mantenerse asimismo, actualizado en el tema para poder vincularlo al comportamiento humano. Ahora, su actitud y/o comportamiento que presente tanto dentro de la organización como fuera de la misma, ha de ser coherente y alineada con la filosofía que difunde. Ya que la adopción de ella ha de permitir que se genere una preocupación real por reforzar y fomentar hábitos en el personal respecto a esta cultura así como cuidar que sus intereses sean compatibles con los de la organización, posibilitándose con ésto, cubrir de manera mutua sus necesidades. Pero para lograrlo, se requiere un cambio de comportamiento de todo el personal a través de la transmisión de una nueva serie de valores que les permitan desarrollar y mejorar el desempeño de sus actividades (Velázquez, 1988).

El cambio cultural implica por fuerza un cambio en las cogniciones, especialmente dirigido a lograr nuevas formas de concebir el trabajo y el desarrollo del mismo, disfrutar éste como un privilegio o medio que posibilita el desarrollo y realización como personas y con ello mejorar, la calidad de vida, en lugar de concebir a éste como un castigo. Asimismo, debe recordarse que el recurso humano necesita adquirir nuevos conocimientos y habilidades que le permitan y posibiliten manejar materiales, métodos, procedimientos y/o dinámicas novedosas, ya que lo que busca con ello, es una calidad de vida tanto intelectual, económica, laboral como social que conlleve a su vez, al mejoramiento no sólo de él y de las organizaciones, sino del país mismo; y es allí, donde la intervención del psicólogo es importante, por ser éste el especialista en la conducta humana y su modificación (Rojas, 1993).

Así pues, el papel que desempeña el psicólogo en este cambio que pretenden las organizaciones debe estar claro y bien definido, contando no sólo con el apoyo de la alta dirección, sino también con el compromiso para apoyar y aplicar nuevos conceptos y estrategias que vayan a ser implementadas e impartidas en su organización.

Los métodos, técnicas y mecanismos que el psicólogo utiliza son diversos y de acuerdo a las condiciones generales de su entorno. Zúñiga (1991), señala que los objetivos básicos propios de la filosofía de vida que se difunda, deben buscar:

1. Involucrar a empleados y trabajadores en el proceso de encontrar nuevas formas para mejorar los resultados obtenidos, así como encontrar nuevas alternativas de cambio en los posibles problemas que se presenten.
2. Involucrar tanto al sindicato como al personal, desde un principio en todos y cada uno de los proyectos a realizar, dándoles a conocer las bases conceptuales, así como los objetivos de éstos.
3. Fomentar hábitos de productividad personal, laboral y social en el entendimiento de hacer las cosas una vez, bien hechas y a tiempo.
4. Promover el trabajo en equipo por medio del desarrollo de habilidades de integración humana.
5. Cancientizar al personal de todos los niveles de que su actitud positiva y entusiasta es muy importante para el éxito de los planes y objetivos de la organización.
6. Sensibilizar al personal para fomentar y fortalecer valores tales como: profesionalismo, arraigo, creatividad e innovación, motivación, mejora continua, trabajo en equipo, desarrollo del recurso humano (capacitación), orientación al cliente, liderazgo, participación, calidad y servicio entre otras.
7. Coadyuvar en la creación, difusión y concientización de una calidad de vida dentro de la organización que impulse el desarrollo legítimo de las personas, a través de una mayor preocupación por lograr la Calidad Total y cuyos resultados se vean reflejados en la productividad y mejora continua de la organización y del personal mismo.



8. Dentro de la organización es importante establecer un ambiente de confianza y armonía, para que tanto la labor del psicólogo como del personal, sea de mayor contribución en las interacciones, conocimientos, metodologías, herramientas y técnicas que faciliten un buen trabajo en equipo.

El psicólogo es el profesionalista que conoce y maneja programas de modificación cognitivo-conductual y puede apoyar de manera directa a las exigencias actuales de las organizaciones, ya que cuenta además con los conocimientos y habilidades que le permiten involucrarse, mantenerse a la vanguardia y competir al igual que otros profesionalistas dentro del ámbito organizacional.

Algunas de las habilidades básicas que señala Velázquez, 1988 (en: Rojas, 1993) con las que debe contar el psicólogo para responder a las demandas de la organización son:

- \* Programar: Debido a que el modelo del proceso de mejoramiento de Calidad cuenta con una estrategia ya definida, el psicólogo tiene la tarea de determinar dentro de un lapso de tiempo cuándo es el momento justo en que una área o un departamento está suficientemente maduro para poder avanzar de una etapa a otra. Además, tiene que conocer cuál es la estrategia o el modelo conveniente a seguir para lograr la calidad total en la organización y con base a éste, planear y programar la secuencia de las actividades necesarias para cada departamento o área, tomando en cuenta las necesidades individuales y grupales de las diferentes áreas productivas así como del personal para el mejor logro de lo anterior.
- \* Asesorar: Para realizar esta tarea, el psicólogo debe estar en estrecha y permanente comunicación con los directivos, gerentes, jefes de área y supervisores de la organización, a fin de evitar posibles desviaciones de los objetivos planteados por éstos, así como de observar que la estrategia marcada no sea desvirtuada al momento de llegar al siguiente nivel.

- \* **Instruir.** El psicólogo tiene acceso directo a la instrucción, capacitación y/o adiestramiento del personal, principalmente en lo referente a liderazgo efectivo, filosofía de calidad, mejora continua, valores y cultura organizacional, así como a las matemáticas básicas, por tanto, puede llegar a impartir y/o coordinar la logística de cursos a prácticamente todos los niveles de la organización.
  
- \* **Reforzar.** El psicólogo debe establecer un sistema de reconocimiento diseñado de acuerdo a las necesidades de cada área y/o gerencia, que permitan mantener la o las respuestas generadas por el personal en la aplicación del proceso. Este reconocimiento podrá hacerse dentro de las reuniones de los grupos de trabajo y/o equipos de mejora, o bien, vía memorándum enviado por el Director o Gerente correspondiente, a las personas que hayan obtenido dicha distinción, así como en las reuniones mensuales internas de la organización. Estas acciones pretenden reforzar el plan de trabajo previamente establecido.
  
- \* **Evaluar.** La evaluación del proceso se lleva a cabo de manera permanente, desde el inicio hasta la etapa en que se encuentra. Esta actividad la realiza el psicólogo, apoyándose de:
  - a) Registros, que se realizan en el momento en que se está dando el curso, o bien, en las asesorías de apoyo.
  
  - b) Evaluaciones diagnósticas y finales (teóricas y/o prácticas) correspondientes al tema que se esté dando.
  
  - c) Cuestionarios ó evaluaciones reactivas, que se aplican al finalizar cada uno de los cursos.
  
  - d) Tareas, que son revisadas en cada sesión que se da por concluida y ésta debe ser firmada por el jefe inmediato, con el fin de involucrar al participante y que el jefe al mismo tiempo, verifique y se entere de los cambios significativos del aprendizaje del personal a su cargo.

e) Participación, la cual se realiza de manera personal o en equipo, en todas las sesiones de instrucción y en todos los equipos de mejoramiento de calidad.

f) Dinámicas y/o trabajos ya se individuales o en equipo, así como sugerencias de los participantes acerca del contenido, forma y/o modificaciones posibles al contenido de los cursos que van encaminados a la búsqueda de la mejora continua.

En resumen, el papel del Psicólogo Organizacional ha evolucionado y se ha ido diversificado cada día más, de acuerdo a las necesidades que hoy día requieren las organizaciones para su permanencia y éxito en el mercado industrial, asimismo, el Psicólogo de las Organizaciones se involucra cada vez más en numerosas actividades que se desarrollan dentro de éstas, así como en la implantación de programas y/o actividades que conllevan a la calidad, fungiendo de esta manera, como agente potencial de cambio dentro de las organizaciones industriales. Pasando con ello, de un contexto que se ha llamado tradicional, a un contexto de realidad actual que está acorde no sólo a las necesidades de la organización y del país, sino también de cada individuo que en ella labora.

## CONCLUSIONES

Los beneficios que se obtienen con la entrada del Tratado de Libre Comercio (T.L.C.) son indudables, ya que obliga a las organizaciones a ofrecer productos y servicios de calidad, a menor precio y oportunamente. Sin embargo, dadas las circunstancias por las que atraviesa nuestro país, ésto marca un momento crítico, debido a que se había vivido por largo tiempo, con un proteccionismo en la industria, caracterizado por el cierre de fronteras a la competencia internacional, que trajo como consecuencia el admitir y vivir con las ineficiencias, cargar al consumidor cualquier incremento en los costos y además, contar con un mercado casi cautivo. En otras palabras, todo lo que se producía "bueno", "malo" o "regular", se vendía.

Debido a este proteccionismo, muchas organizaciones no estaban preparadas para la apertura comercial, aunado a que en la mayoría de los casos se requieren grandes sumas de dinero para reconvertir la organización en todos sus aspectos y por ello quizá, muchas de éstas desaparezcan ante la imposibilidad de hacer nuevas inversiones.

Las organizaciones que logren subsistir, estarán sujetas a fuertes presiones económicas, ya que tendrán que mejorar equipo, maquinaria, tecnología, eficiencia, calidad y sacrificar parte de sus utilidades en mantener los precios competitivos a nivel internacional, además, de contar con mano de obra calificada que coadyuve al logro de los objetivos de la organización

Las organizaciones deben no sólo satisfacer sino además exceder de manera constante y precisa las expectativas y/o exigencias de sus clientes (ya que éstos son la razón de ser de las organizaciones), contando con gente creativa e innovadora que pueda reaccionar y dar respuesta rápida a las exigencias del mercado industrial, ofreciendo para ello: nuevos productos, a menor costo y con calidad ante todo.

Las organizaciones que deseen ser líderes y mantenerse con estándares de excelencia, deben dirigir sus intereses hacia el camino de la mejora continua, buscando la calidad en todas y cada una de las actividades que realicen. Asimismo, deben mantener una actitud responsable hacia su personal, el medio ambiente y el entorno social en el que participan.

El concepto de calidad que deben tener las organizaciones, abarca el modo en que éstas satisfacen todas las especificaciones de sus clientes, tomando en cuenta desde la forma en que son atendidos los pedidos (ya sea por teléfono o en persona), la rapidez con que el personal satisface las peticiones, la oferta y eficiencia de nuevos productos y/o servicios cuando se requieren, incluyendo en esto, el cumplimiento de las garantías ofrecidas.

Para poder implementar métodos, técnicas y/o procedimientos que conlleven a la calidad y que estén acordes a las necesidades organizacionales, es importante tomar como punto de partida el convencimiento de un cambio en la filosofía y concepción hacia el trabajo, considerando a éste como una actividad que posibilita la superación, desarrollo y madurez profesional y personal, y que además brinda la posibilidad de relacionarse con los demás, tomando en cuenta que las situaciones tan cambiantes, hacen que se tenga que ser más flexible en el trabajo, hacer las cosas que antes no se hacían, y buscar nuevas y mejores maneras de hacerlas.

Sí bien es cierto que es importante el conocimiento acerca de lo que se ha llevado a cabo en otros países respecto a cuestiones de Calidad (como el caso de Japón), no se debe empeñar en considerar que esto sea funcional en o para nuestra cultura, ya que si se desea implementar técnicas, filosofías y métodos en el país, primero se deberán adecuar estas prácticas y después, aplicarlas; considerando las variables existentes en lo político, económico y social de México para poder obtener así, resultados satisfactorios.

La Calidad es un elemento clave que requiere compromiso continuo y pleno de todos y cada uno de los que laboran dentro de una organización para lograr éxito en la misma. Por tal motivo, una mala atención al cumplimiento de ella conducirá a largo plazo, al fracaso de la organización.

RESERVA  
SALUD  
SECRETARÍA DE SALUD

La capacitación y el adiestramiento toman gran importancia en este momento, ya que de los conocimientos, actitudes y destrezas con las que cuente el personal dentro de una organización, depende el que se haga bien el trabajo y se tenga éxito, y como consecuencia, el que las organizaciones sobrevivan y sigan siendo fuentes de trabajo para los que en ellas laboran.

La Psicología Organizacional juega un papel importante en el desarrollo de las organizaciones industriales y el psicólogo, ya que éste participa como estrategia y agente de cambio en las organizaciones, dado que su intervención es de gran ayuda al identificar y desarrollar conocimientos y/o habilidades en las personas, además de predecir el probable desempeño que pueden tener en determinados puestos, asimismo, cubriendo perfiles de puestos que le solicitan y realizando propuestas para generar: motivación en el personal, buenas relaciones laborales, todo esto, con la finalidad de lograr los objetivos y metas que las organizaciones persiguen.

El psicólogo tiene una formación académica que le ayuda a identificar y desarrollar conocimientos y habilidades en las personas. Y si a esto le aunamos que fomente en sí mismo habilidades que le permitan insertarse e intervenir en programas de Calidad y estar preparado para el manejo del recurso humano, podría fungir como agente de cambio dentro de las organizaciones, sin embargo, esto no es suficiente, ya que existen circunstancias como las que se mencionan a continuación, que ponen en peligro el papel del psicólogo dentro de las organizaciones.

Dentro de las organizaciones industriales se observa que se están continuamente integrando en gran parte del área de Recursos Humanos profesionistas tales como: Licenciados en Administración de Empresas (L.A.E.), Licenciados en Relaciones Internacionales (L.R.I.) y Contadores Públicos (C.P.) entre otros, lo cual, genera gran competencia para el Psicólogo, ya que estos profesionistas se han involucrado tanto en cuestiones como procedimientos y conceptos, así como aspectos específicos de las organizaciones (análisis de puestos, elaboración de nóminas, altas y bajas al IMSS y al SAR, entre otros), conceptos con los cuales el psicólogo no está totalmente familiarizado.

Además, se vive una época de gran desempleo y crisis económica, situaciones por las cuales, las organizaciones, actualmente buscan a profesionistas de otras carreras (L.A.E., L.R.I., C.P.), sin ser prioritaria o única la Psicología, ya que se piensa que éstas pueden responder de manera óptima a las necesidades actuales y futuras de la industria sustituyendo así, el papel y las responsabilidades que al psicólogo competen.

Los profesionistas anteriormente mencionados cuentan además con habilidades tales como: planeación, liderazgo, capacidad para manejo grupal, buena coordinación y organización, optimismo, creatividad y observación, entre otras, (con las que el psicólogo debería contar), éstas les permitirá además de desarrollarse profesionalmente, atraer la atención de sus servicios dentro de las organizaciones industriales, siendo desafortunadamente de menor importancia, la profesión del psicólogo.

Para darle apoyo e importancia debida al papel que juega el psicólogo dentro de las organizaciones, deben incluirse desde su formación académica, conceptos y habilidades acordes con la realidad laboral actual, con el fin de que le ayuden a realizar un mejor desempeño. Además, el psicólogo necesita prepararse día con día y mantenerse a la vanguardia respecto a los cambios que se van generando en la sociedad y ámbito organizacional, así como el ir destacando a la Calidad no sólo en aquellas actividades y trabajos que desempeñe, sino como cultura y forma de vida.

La participación del psicólogo en programas de Calidad Total, representa una herramienta importante en el desarrollo de los objetivos de la organización, respecto a los servicios y productos que ofrecen a los clientes, lo cual les permiten enfrentar con éxito la competencia nacional e internacional y mejorar con ello, los niveles de vida tanto socio-económicos como psicológicos y culturales de sus recursos humanos.

Finalmente, quien no posea calidad, refiriéndonos no sólo a nivel organizacional, sino además a nivel personal, no tendrá las bases mínimas para competir en el mundo de hoy y por consiguiente, quedará eliminado de la competencia. Por lo tanto, no se debe olvidar que:

**El mantenerse a la vanguardia y competencia comercial es el reto, la Calidad Total es la respuesta y la Calidad de Vida es la consecuencia.**



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALVAREZ, M. (1994). "Análisis de Contenidos y Vigencia de la Concepción de Calidad-Productividad". TESIS. UNAM Campus Iztacala.
- ARCHILA, C. y Quintero, C. (1992). "Una Metodología para la Capacitación de Sistemas dentro del Ambito Empresarial". Reporte de Trabajo. ENEPI. UNAM.
- ARREGUIN, J. Y Zavala N. (1986). "La Aplicación del Análisis Conductual en el Area de Capacitación y Adiestramiento dentro de una Empresa". TESIS. ENEPI. UNAM.
- ARRONA, F. (1985). "Calidad, el Secreto de la Productividad". México. Trillas.
- BROCKA, B. y Brocka, M.. (1994). "Quality Management (Gestión de Calidad). Cómo aplicar las mejores soluciones de los expertos". Buenos Aires-Argentina. Javier Vergara Editor. S.A.
- BLUM y Naylor. (1985). "Psicología Industrial, Fundamentos Teóricos y Sociales". México. Trillas.
- CERDA, S. y Nuñez, E. (1993). "Elaboración de un Programa de Capacitación de una Empresa Paraestatal. Experiencia Práctica". TESIS. ENEPI. UNAM.
- CLORIO, C. y Larios, F. (1992). "Desarrollo Organizacional de una Empresa Pequeña del Sector Privado: El Papel del Psicólogo en el Area de Recursos Humanos". TESIS. ENEPI. UNAM.
- ITESM. (1986). "Manual de Control Estadístico del Proceso", Mod. I. W. Edwards Deming. México. ITESM.
- LIRA, G. (1993). "Algunos Factores Humanos que afectan el Ambiente de Trabajo en las Organizaciones". TESIS. ENEPI. UNAM.
- LUTHANS, E. (1981). "Modificación de la Conducta Organizacional". México. Trillas.

LUTHANS, E. y Kreitner. (1984). "Modificación de la Conducta Organizacional". México. Trillas.

MANUAL DE PROCESO DE CALIDAD INTEGRAL: Control Estadístico del Proceso (1993). Empresa Vitroenvases Norteamérica. Vidriera los Reyes S.A. de C.V.

MARTINEZ, R. (1988). "El Papel del Psicólogo en la Industria. Psicología Industrial Vs. Psicología del Trabajo. Un análisis teórico". TESIS. ENEPI. UNAM.

MAZRIEGOS, A. (1994). "Aportaciones del Psicólogo en una Institución de Crédito". TESIS. ENEPI. UNAM.

PORTER, M. (1995). "Competitividad de la Economía Mexicana". Ejecutivos de Finanzas. Año XXIV N° 1 P. 26-39. Enero.

RAMOS, (1994). "el Desarrollo Profesional del Psicólogo en una Empresa de Ensamble de Carrocería Eurocar". Reporte de Trabajo Profesional. ENEPI. UNAM.

ROJAS, S. (1993). "El Papel del Psicólogo en la Implantación del Programa de Calidad en la Empresa TEBO, S.A. de C.V." Reporte de Trabajo Profesional. ENEPI. UNAM.

SHEIN, E. (1982). "Psicología de la Organización". México. Prentice/Hall.

VAZQUEZ, G. (1991). "Las Instituciones Educativas como Organizaciones Laborales". TESIS. ENEPI. UNAM.

VELAZQUEZ, J. (1988). "El Rol del Psicólogo en la Administración de los Recursos Humanos: El caso CONDUMEX". Reporte de Trabajo Profesional. ENEPI. UNAM.

VILLA, M. (1993). "La Banca Regional y su Estrategia en el Mercado Financiero Mexicano". Ejecutivos de Finanzas. Año XXIV. N° 1 P. 16-25. Enero.

VILLEGAS, V. (1991). "El Papel de la Capacitación en el Desarrollo Organizacional". TESIS. ENEPI. UNAM.

ZUÑIGA, V. (1991). "La Psicología y su Contribución en la Planeación Estratégica de Desarrollo de los Recursos Humanos Orientada a la Calidad Total y la Productividad en una Organización". Reporte de Trabajo. ENEPI. UNAM.