



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

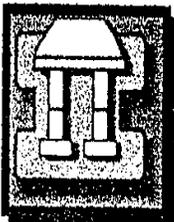
**PROGRAMA PARA LA IMPLANTACIÓN
DE CÍRCULOS DE CALIDAD
ENFOCADO AL CLIMA LABORAL EN
EMPRESAS MEXICANAS.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A:
ROBERTO CRUZ MURILLO

Asesores:

Lic. María Luisa Tavera Rodríguez
Lic. Dinah María Rochín Virues
Lic. Edy Ávila Ramos



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2003.



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.

A Dios:

*Por darme la vida y tener mí
Espíritu en sus manos.*

A mis Padres:

*Quienes me han heredado los
Tesoros Más grandes de la vida:
Amor, Comprensión, coraje y fuerza.*

A Lili:

*Quien con su amor y ternura
Supo alentarme cuando me sentía
Derrotado, haciéndome sentir su
Apoyo de pareja.*

A mis hermanos:

*Que compartieron todo mis éxitos y
me hicieron sentir siempre un
Ejemplo a seguir.*

A mi familia:

*Por darme siempre su apoyo
Incondicional, en cada etapa
De mi vida.*

A mis maestros:

*Que por sus enseñanzas me
Condujeron hasta este punto y
Dejándome ver mas allá de lo
Que la vista alcanza.*

A mis compañeros:

*Que sin su ayuda y
Apoyo no estaría realizando
Este sueño*

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1- LA PSICOLOGIA, SU HISTORIA Y AREAS DE ESTUDIO	8
Introducción	9
1- Historia	10
1.1 Antecedentes filosóficos	11
1.2 Desarrollo científico	14
1.3 La psicología en el siglo XX	17
2- Principales áreas de investigación	18
2.1 Psicología Fisiológica	18
2.2 Aprendizaje y condicionamiento	20
2.3 Enfoque cognitivo	21
2.4 Test y psicometría	22
2.5 Psicología social	23
2.6 Psicopatológica	24
3- Aplicaciones de la psicología	25
3.1 Psicología Clínica	25
3.2 Psicología de la educación	26
3.3 Psicología industrial	27
4- Historia de la psicología industrial	27
5- Tendencias y avances	32
CAPITULO 2- LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES	34
Introducción	35
1- Breve historia del concepto de motivación	36
1.1 Teorías conductuales y filosóficas de la motivación	38
1.2 Teoría cognoscitiva de la motivación	40
1.3 Teoría humanística de la motivación	43
1.4 Otras teorías	48
1.4.1 Teoría ERC	48
1.4.2 Teoría de la fijación de metas	50

1.4.3 Teoría de la equidad -----	51
2- Motivación como concepto psicológico -----	53
3- Motivación y satisfacción -----	58
3.1 Modelo de las expectativas -----	58
3.2 Modelo de Porter y Lawer -----	60
3.3 Modelo integrativo -----	62
3.4 Frustración -----	64
3.4.1 Conductas constructivas -----	65
3.4.2 Conducta defensiva -----	66
3.4.3 Otras reacciones -----	68

CAPITULO 3- MARCO CONCEPTUAL: UN ENFOQUE DE CALIDAD -----72

Introducción -----	73
1-Calidad -----	73
1.1 Evolución histórica del concepto de calidad -----	73
1.1.1 El modelo europeo de excelencia: La auto evaluación -----	79
2- Calidad Total -----	81
2.1 Conceptos generales de calidad total -----	81
2.2 Las normas ISO 9000 -----	82
2.2.1 que son los ISO 9000 -----	83
3- El manual de calidad, de procedimientos y la documentación operativa -	84
3.1 Partes integrantes de un sistema de calidad -----	84
3.2 Manual de calidad -----	85
3.3 Manual de procedimientos -----	85
3.4 Participación de todos los empleados -----	85
3.5 Trabajo en equipo o grupo -----	87
3.6 El proceso de mejora continua -----	89
4- Diseño y planificación de la calidad -----	90
5- Círculos de calidad -----	92
5.1 Definiciones -----	92
5.2 Los círculos de calidad -----	93
5.3 Las características de los círculos de calidad -----	96

CAPITULO 4- DISEÑO Y ESTRUCTURACION DE UN MODELO DE CALIDAD ENFOCADO A EMPRESAS MEDIANAS -----98

Introducción -----	99
1- El papel del Psicólogo Industrial -----	100
2- El clima organizacional y la motivación -----	102
2.1 Dimensiones del clima organizacional -----	103
2.2 Análisis del clima organizacional -----	104
2.3 Elementos que se utilizan para determinar la motivación y el clima organizacional -----	104
2.4 Toma de decisiones en las organizaciones -----	105
2.5 la forma de tomar decisiones -----	106
3- ¿Que es un conflicto? -----	106
3.1 Porque y como surgen los conflictos -----	106
3.2 Como se resuelven los conflictos -----	107
3.3 Estrategias de resolución de conflictos -----	108
4- Implantación de los círculos de calidad en una empresa -----	108
4.1 Premisas del trabajo -----	109
4.2 Estructura organizacional -----	109
4.3 Tecnología de entrenamiento -----	111
4.4 Nivel educativo -----	113
4.5 Resultados esperados -----	114
5- Programa de implantación de los círculos de calidad enfocado al clima laboral en una empresa mediana -----	115
5.1 Presentación de un proyecto de capacitación -----	115
5.2 Información básica para la implantación de un proyecto -----	116
5.3 Como elaborar un proyecto -----	120
5.3.1 Como elaborar una introducción de un proyecto -----	120
5.3.2 Objetivo del proyecto -----	122
5.3.3 Presentación de un proyecto -----	125
5.3.4 Criterios para evaluar un proyecto -----	128
5.4 Presentación del programa de capacitación -----	130
5.4.1 Información básica para elaborar un programa -----	132
5.4.2 Como elaborar una introducción de un proyecto -----	133
5.4.3 Objetivos -----	134
5.4.4 Desarrollo del programa -----	135
5.4.5 Programa de actividades -----	139

5.5 Establecimiento del programa utilizando los círculos de calidad -----	140
5.5.1 Organización de los círculos de calidad -----	142
5.5.2 Capacitación -----	147
5.5.3 Otros elementos -----	150
5.5.4 Ambiente idóneo para las reuniones de los círculos de calidad -----	152
5.5.5 Consolidación de los círculos de calidad -----	153
CONCLUSIONES -----	155
BIBLIOGRAFIA -----	165

RESUMEN

En la actualidad la psicología ya abarca todas las áreas de la vida del hombre y una parte importante de las investigaciones que se han enfocado ha este ultimo es el área laboral. En una sociedad cada vez más industrializada los individuos pasan más de ocho horas trabajando y el núcleo institucional se vuelve primordial en su vida. Es por esto que el objetivo de este trabajo es dar una visión general acerca de los círculos de calidad de forma que quede claro para qué sirven y cómo un psicólogo puede llevar a cabo una estrategia para su implantación y mejorar las relaciones laborales en una empresa. Por círculos de calidad entendemos un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación. En este trabajo se presenta un programa basado en círculos de calidad y se discuten las ventajas y desventajas que puede tener su aplicación en empresas mexicanas. Como ejemplo una de sus desventajas es el hecho de que si la gente no esta capacitada para saberlos llevar no puede llegar a ningún avance siendo inútiles. Aunque caso contrario una de sus ventajas más importantes es la mejora la comunicación vertical y horizontal, propicia un liderazgo más participativo que motiva al personal a intervenir en la solución de problemas y a propiciar su desarrollo personal; mejora su identificación con la institución y mejora la productividad y calidad del servicio.

INTRODUCCIÓN

La Psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos y los animales sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea. La psicología moderna se ha dedicado a recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, de manera de organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, logrando intervenir sobre ellas.

Las funciones específicas del psicólogo industrial son: definir las características de los organismos y sistemas de trabajo, con el propósito de medir, identificar, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal, creando estrategias de intervención, acordes a las necesidades de la empresa y el país. (Shultz, 1985).

El psicólogo se especializa en la investigación de campo en las áreas de administración empresarial y desarrollo organizacional. Una de sus funciones básicas es la de la búsqueda de métodos que incrementen la eficiencia y la satisfacción en el trabajo.

Uno de los signos de nuestro tiempo es el cambio acelerado de las estructuras económicas y sociales. En este siglo XXI los equilibrios del poder en el mundo están cambiando, nuevas potencias se incorporan al concepto internacional; las naciones avanzadas están en busca de nuevos horizontes; el cambio estructural, el avance tecnológico, las corrientes comerciales, las formas

INTRODUCCION

de competencia en los mercados son todos los elementos de una profunda transformación mundial llamada modernización. (Cruz, 1995).

La productividad esta asociada con el grado de producción que una empresa pueda alcanzar para desarrollar un bien. En la actualidad la producción es la base de la economía mundial, generando empleos para los obreros y grandes divisas en la mayoría de los casos para los empresarios.

La productividad es el punto de partida de la actividad económica, son varios los factores que intervienen para la producción como lo son: la naturaleza como elemento físico que nos rodea, el trabajo activo y propiamente el factor humano que es la fuerza intelectual aplicada a la naturaleza para transformarla, el capital formado por quinas, medios de transporte, edificios, técnicas y herramientas que sirven para acelerar la producción. Y el elemento coordinador que asume la responsabilidad de combinar todos los factores para obtener el máximo rendimiento.

Por tal motivo es indispensable contar con estrategias que contribuyan al desarrollo del recurso humano como factor determinante de la productividad. El factor humano es sin lugar a dudas el más complicado e imprescindible de todos los Factores que intervienen en el proceso de producción.

La productividad en una industria va más allá del simple hecho de producir un bien sino que busca encontrar métodos y soluciones para ser competitivos en el mercado empresarial. La productividad debe ir orientada a satisfacer las necesidades del consumidor de forma directa o indirecta.

En la actualidad las empresas producen en serie, esto se conoce como la ejecución individual de las diversas fases para la fabricación de un artículo o mercadería llamada también producción en masa.

INTRODUCCION

La Producción en serie se refiere a la producción de un producto en masa, es decir en grandes cantidades en el menor tiempo posible y gastando lo menos posible. Un ejemplo de lo anterior son las grandes fabricas automóviles miles de modelos al año, utilizando un factor vital de la productividad como lo es la tecnología.

La productividad en serie ha dado lugar a una revolución de los métodos industriales y se ha convertido en método insustituible para fabricantes que exigen grandes cantidades de materiales dentro de breve espacio de tiempo.

Es necesario definir un criterio que nos relaciona el resultado de un proceso con los recursos empleados en el mismo, este criterio es la productividad. Se define la productividad para un solo Factor como la cantidad de producto por unidad de factor, lo que equivale a la productividad media. Sin embargo, lo que la mayoría de las personas entienden por productividad es algo que relaciona las pesetas vendidas por unidad de factor.

Hoy en día, la productividad se ha convertido en uno de los temas de mayor interés para los empresarios y administradores que constantemente se preguntan: ¿Por qué está tan baja la productividad en la empresa? Las respuestas pueden ser muchas y variadas, pero básicamente podríamos resumirla en una sola: No se esta tomando en cuenta el aspecto humano del trabajador.

La insuficiente motivación, participación y estímulo al trabajador son limitaciones frecuentes relacionadas con la carencia de programas diseñados para obtener mejoras significativas en la productividad.

Durante las últimas décadas se ha incrementado el interés por la implantación de innovaciones en el trabajo, derivado de esto, han venido cobrando

INTRODUCCION

intensidad e importancia, movimientos a favor de la correcta motivación del trabajador para que debido a esto realice su trabajo con una mayor calidad.

Lo anterior permite la reconciliación de los objetivos de los individuos con los de la organización, permitiendo a los primeros contar con un ambiente de trabajo favorable, de tal forma que el individuo sea capaz de incrementar su productividad.

Cada vez ocurre con mayor frecuencia el que los trabajadores se quejen de un ambiente tenso en el trabajo, de disputas, malos entendidos con los compañeros, diferencia con los jefes, etc. Que por lo general son inadecuados para el trabajo; tales problemas, unidos a la insatisfacción del mismo, acarrearán varias consecuencias, en las que se encuentran el incremento en la inasistencia, la disminución del rendimiento, una rotación de puesto mayor, un creciente número de denuncias y quejas, falta de calidad en el trabajo; además de tener un efecto significativo en la salud mental y emocional de los trabajadores.

En lo que se refiere a la empresa, a menudo presenta una disminución de la producción que puede llevar al cierre. Los trabajadores desean mejorar su ambiente laboral y las empresas quieren aumentar su productividad con el fin de ser más competitivas. Derivado de esto, se han venido proponiendo proyectos que a su vez crean programas para mejorar este aspecto.

Es por esto que el presente estudio tiene como objetivo realizar un proyecto para mejorar el clima laboral en una empresa y de esta manera el trabajador tenga una mayor calidad en su trabajo. Para ello se basará en un concepto llamado círculo de calidad.

INTRODUCCION

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua (Robbins, 1998).

Es en este sistema de los círculos de calidad en el que nos basaremos para la elaboración de un proyecto, que posteriormente transformaremos en un programa para dejarlo como alternativa que favorezca o mejore la calidad en el trabajo al optimizar el clima organizacional.

Debido a esto se ha dividido esta investigación en cuatro capítulos, para tener una mayor claridad del objetivo que se persigue.

El primer capítulo se expondrá la historia de la psicología, sus iniciadores, su filosofía, su principio como ciencia, sus ramas y en que consiste cada una de estas. Claro dando un énfasis en lo que respecta a la psicología industrial, su historia, sus divisiones y sus características.

En el capítulo dos, abordamos todo lo relacionado con la motivación en las organizaciones donde damos una definición de motivación basada en varias definiciones de diversos autores, para formar un concepto que se tomará como base para esta investigación. También retomaremos su historia y múltiples teorías que se utilizan hoy en día para la motivación dentro de las industrias. Además de mencionar todo lo relacionado con la satisfacción del individuo en su trabajo y su frustración que este le puede llegar a producir.

INTRODUCCION

El capítulo tres estará enfocado a la calidad, su concepto, su historia, antiguos conceptos e iniciadores. Veremos el concepto de calidad total, entraremos un poco al campo de la administración para citar a las normas internacionales de calidad que existen actualmente, los manuales y los procedimientos que se siguen dentro una empresa para el mejoramiento de la calidad. Y empezaremos a revisar todo lo relacionado con los círculos de calidad, su definición, su estructura y su proceso.

Finalmente, el capítulo cuatro, abordaremos el papel del psicólogo en la industria y todo lo que le puede ofrecer a esta. Posteriormente teniendo claro el papel del psicólogo, se investigará lo que es el clima organizacional y con lo que se retomara el capítulo dos y todo lo refiere a la motivación en las industrias, en este capítulo también veremos los conflictos que pueden surgir en este ámbito y por ultimo se mostrara como se deben de implantar los círculos de calidad como respuesta para una problemática en el clima laboral. Al igual de cómo se debe de hacer y presentar el proyecto para propuesta y como se realiza y se implanta el programa de esta.

CAPITULO 1

LA PSICOLOGÍA, SU HISTORIA Y AREAS DE ESTUDIO

INTRODUCCIÓN

La Psicología es el estudio científico de la conducta y la experiencia, de cómo los seres humanos y los animales sienten, piensan, aprenden y conocen para adaptarse al medio que les rodea. La psicología moderna se ha dedicado a recoger hechos sobre la conducta y la experiencia, y a organizarlos sistemáticamente, elaborando teorías para su comprensión. Estas teorías ayudan a conocer y explicar el comportamiento de los seres humanos y en alguna ocasión incluso a predecir sus acciones futuras, pudiendo intervenir sobre ellas.

Históricamente, la psicología se ha dividido en varias áreas de estudio. No obstante, estas áreas están interrelacionadas y frecuentemente se solapan unas a otras. La psicología fisiológica, por ejemplo, estudia el funcionamiento del cerebro y del sistema nervioso, mientras que la psicología experimental aplica técnicas de laboratorio para estudiar, en algunos casos, la percepción o la memoria.

Las áreas de la psicología pueden también describirse en términos de áreas de aplicación. Los psicólogos sociales, por ejemplo, están interesados en las influencias del entorno social sobre el individuo y el modo en que éstos actúan en grupo. Los psicólogos de la educación estudian el comportamiento de los individuos y grupos sociales en los ambientes educativos. La psicología clínica, intenta ayudar a quienes tienen problemas en su vida diaria o sufren algún trastorno mental. Los psicólogos industriales, por último, estudian el entorno laboral de los trabajadores.

En estos tiempos, se puede aplicar la psicología en muchos lugares, casi en cualquier ámbito laboral hay un psicólogo asesorando, ya sea en

un hospital, un estudio de televisión, una corte de justicia o una empresa. En este último rubro será donde nos enfocaremos.

La psicología industrial también llamada comportamiento organizacional, es una rama de la psicología que ha ido en aumento en los últimos años, puesto que se ha comprobado que la intervención del psicólogo en áreas de la empresa como reclutamiento, selección, capacitación de personal, gerencias etc., han mejorado debido a toda la gama de técnicas y herramientas que ésta puede utilizar dentro de este ámbito, por consecuencia al psicólogo ya se le toma como pieza importante para el crecimiento de toda industria.

En este capítulo mencionaremos parte de lo que ha sido la psicología desde sus inicios con la filosofía, los griegos, Descartes, etc. hasta nuestros tiempos. Al igual que analizaremos sus áreas de investigación, el cómo se ha ido desarrollando en diferentes campos y materias para aplicarse en las diferentes áreas en las que se ha podido integrar. Profundizando, obviamente, en lo que es la psicología industrial, su historia y el como ha ido avanzando hasta estos tiempos.

1- HISTORIA

La psicología procede de muy distintas fuentes, pero sus orígenes como ciencia habría que buscarlos en los orígenes de la filosofía, en la antigua Grecia.

1.1 Antecedentes filosóficos

¿Cuánto debemos de retroceder en el tiempo para encontrar nuestro origen histórico? No es una pregunta fácil de contestar. Podríamos comenzar con las creencias "Psicológicas" del hombre primitivo (por ejemplo, sus creencias "espiritistas"), pero a esa distancia estaríamos pisando un terreno muy poco seguro; o bien, podríamos empezar con una época más articulada, por ejemplo:

Aristóteles (384-322 A.C.) de la antigua Grecia, verdadero padre de toda la psicología; con Galeno (130-199 D.C.), médico romano, cuya clasificación de los temperamentos y localización de la razón en el cerebro presagiaron mucha de la doctrina e investigación modernas; con Tomás de Aquino (1224-1275), voz de la iglesia medieval en muchas materias psicológicas.

Tales cuestiones fueron debatidas durante siglos, pero la psicología científica como tal no se inicia hasta el siglo XVII con los trabajos del filósofo y matemático francés Rene Descartes (1596-1650). Una figura tan interesante, tanto personal como intelectualmente, como las que uno quisiera encontrar al abrir las páginas de un libro de historia.

Nacido de la pequeña nobleza, educado en un colegio jesuita, soldado durante algún tiempo (a causa de problemas que no fueron sino "excesos de juventud") y finalmente erudito de alto rango y de opiniones radicales, constituyen facetas de la vida de Descartes que pueden desviarnos fácilmente de nuestro interés principal. Por tanto, debemos conformarnos con una breve exposición de las razones que lo han hecho merecedor a ser considerado como el padre de la psicología moderna.

Rene Descartes fue el primer gran *dualista* entre los filósofos. Fue el primero que hizo una clara diferenciación entre *mente* y *cuerpo*, la cual ha causado no pocos problemas a los psicólogos hasta la actualidad. Aún más, fue el tipo de dualista que llamamos *interaccionista*; esto es, creía que la mente podía afectar al cuerpo y el cuerpo a la mente.

Fred, Keller (1996) menciona que lo que pensaba Descartes era similar al "sentido común" prueba convincente de su influencia en el pensamiento de las generaciones posteriores. La mente, para Descartes, era aquello que "piensa"; la ubicación principal de esta actividad estaba en el cerebro y podía no ocupar un espacio físico. El cuerpo, por otra parte, era una "sustancia extendida", claramente objetiva, mecánica en su acción y que obedecía a todas las leyes conocidas de lo inanimado. Los animales, indudablemente, al no tener mentes ni almas (los dos términos eran sinónimos para Descartes), eran considerados sólo como máquinas.

La hipótesis sustentada por Descartes para explicar la interacción mente-cuerpo fue, aunque inexacta, por lo menos ingeniosa y con alguna relación con las opiniones que existían sobre las funciones del sistema nervioso del hombre. Como ilustración, podemos considerar una fase de su especulación: la que trata de la manera cómo influye la mente en el cuerpo.

Para Descartes, los nervios sensitivos del cuerpo eran tubos que contenían filamentos (similares a las cuerdas de campanario) encargados de transmitir la influencia del mundo externo a la "caverna" central o ventrículo del cerebro; los miembros motores también eran considerados como tubos, a través de los cuales los "espíritus animales" (vapores sanguíneos), que partían del corazón, pasaban desde la caverna central hasta los músculos, produciendo el movimiento corporal,

por lo tanto, la excitación de un órgano de los sentidos causaría un tirón del filamento, el cual en su terminación central abriría pequeñas válvulas en las terminaciones de los nervios motores cercanos, permitiendo que los espíritus o humores atravesaran hacia los músculos apropiados, los cuales, al expandirse y acortarse, provocarían el movimiento de los huesos.

No obstante, ¿qué puede decirse de la influencia de la mente? La respuesta de Descartes fue directa, si bien no plausible. Su argumento fue en el sentido de que el alma o la mente, siendo unitaria, debe influir en el cuerpo, el cual posee dos mitades simétricas, a través de la acción de una estructura simple compartida por ambas partes del cuerpo- La estructura que escogió Descartes fue el cuerpo pineal, una pequeña glándula del cerebro, la cual se proyectaba dentro de los turbulentos humores de la caverna central. Se suponía que el movimiento de esta estructura, por orden de la mente, era capaz de cambiar el flujo del espíritu e interrumpir la secuencia usual de actividad; el deseo del alma, transferido a movimiento corporal, lograba así la interacción (Keller, 1996).

Otros de los más grandes iniciadores de la psicología fueron:

John Locke (1632-1704), el filósofo británico, se interesó en materias psicológicas a través de una discusión amistosa sobre la naturaleza y adquisición del conocimiento. En su época escribió un breve comentario sobre este problema.

Thomas Hobbes (1588-1679) otro inglés interesado en las ciencias de su época, afirmaba que todo el pensar o el sentir y los motivos humanos se debían a un denominador común llamado *movimiento*, todo lo que existe es materia y todo lo que ocurre es movimiento.

Descartes afirmaba que el cuerpo humano era como una maquinaria de relojería, pero que cada mente (o alma) era independiente y única. Mantenía que la mente tiene ciertas ideas innatas, cruciales para organizar la experiencia que los individuos tienen del mundo.

Hobbes y Locke, por su parte, resaltaron el papel de la experiencia en el conocimiento humano. Locke creía que toda la información sobre el mundo físico pasa a través de los sentidos, y que las ideas correctas pueden y deben ser verificadas con la información sensorial de la que proceden (Empirismo).

La corriente más influyente se desarrolló siguiendo el punto de vista de Locke. Sin embargo, ciertos psicólogos europeos que han estudiado la percepción sostendrían varios siglos después la idea cartesiana de que parte de la organización mental es innata. Esta concepción aún juega un papel importante en las recientes teorías de la percepción y la cognición (pensamiento y razonamiento).

1.2 Desarrollo científico

Se puede hacer una distinción entre “padres” y “fundadores” de las ciencias. Compárese, la ciencia con un jardín.

Los "padres" aran la tierra y siembran la semilla; los "fundadores" desmalezan, riegan, trasplantan, ponen la reja, se preocupan del jardín en sus comienzos. La semilla puede ser arrojada por innumerables manos, por muchas en forma descuidada; así que al haber numerosos padres, no se sabe que papel desempeñan; Sin embargo, los fundadores deben darse cuenta de que se está

formando un jardín y tienen la ardua tarea de cuidarlo hasta que vengan otros a colaborar. Los fundadores son pocos.

Podríamos llamar padre de la psicología a Aristóteles, padre de la psicología moderna a Descartes, y padre de la psicología cuantitativa (o experimental) a Fechner. Se podría haber propuesto a otros candidatos para estas distinciones. Incluso a medida que aparece la especialización en el “jardín” psicológico, la antigüedad resulta mas difícil de identificar y es posible nombrar mas padres con mas justificación.

Fechner puede ser llamado, con razón, el fundador de la *psicofísica* y el padre de la psicología experimental; él desarrolló la primera y mostró el camino para la última; sin embargo, fue Wundt otro distinguido alemán, quien se convirtió en el verdadero fundador de la moderna psicología experimental.

Wilhelm Wundt (1832-1920) era, al igual que Fechner, hijo de: un pastor alemán luterano de una parroquia de pueblo y, también como Fechner y Helmholtz, estudió medicina (en la Universidad de Heidelberg). Como ambos científicos, también sus intereses iban desde lo práctico hasta lo académico durante sus años de estudiante. La fisiología, la filosofía, la lógica y la ética fueron campos que llamaron su atención en algún momento; pero Wundt era fundamentalmente psicólogo y, a diferencia de Fechner, lo sabía.

La época era propicia para la fundación de la psicología moderna. Con excepción de la herencia intelectual ya mencionada, hubo muchas contribuciones de otros campos. La que más aportó fue la fisiología. La primera psicología experimental estaba basada en técnicas y hallazgos fisiológicos; no obstante,

además de esto y de la tradición filosófica, había problemas heredados por la astronomía, la antropología y el estudio del hipnotismo. Sólo un hombre tan notable como Wundt pudo combinar todo esto en el esquema de una nueva psicología.

En 1873-1874, después de por lo menos quince años de preparación, Wundt publicó sus *Principles of Physiological Psychology*, "el libro más importante de la psicología moderna", según un historiador- En 1879, en la Universidad de Leipzig, instaló el primer laboratorio psicológico del mundo; en 1881 inauguró un periódico sobre ciencia, destinado a publicar los resultados de las investigaciones psicológicas. Su libro tuvo seis ediciones revisadas y aumentó de un volumen a tres; el laboratorio prosperó e investigadores de muchas partes llenaron el periódico con informes de experimentos psicológicos.

Wundt era incansable. Aparte del trabajo de instruir, administrar, editar y dirigir investigaciones, escribió mucho. Su *Physiological Psychology* se analizará más adelante; además, tenía libros sobre otros aspectos de la psicología, así como de filosofía, ética y lógica. Se estima que, en promedio, publicó dos páginas diarias durante 68 años y nada de este material resulta fácil de leer.

En su *Physiological Psychology*, Wundt diseña el primer sistema psicológico. Dice qué es la psicología; hace un bosquejo de sus métodos de investigación, puntualiza sus problemas y clasifica los resultados obtenidos. Realmente, Wundt proporciona el primer tratado de la nueva ciencia, sacado de su amplio y profundo entrenamiento filosófico y científico, y sustentado con hallazgos de laboratorio.

Los médicos, preocupados por las enfermedades mentales, también contribuyeron al desarrollo de las modernas teorías psicológicas. Así, la clasificación sistemática de estas enfermedades, desarrollada por el pionero de la psiquiatría Emil Kraepelin, estableció las bases de los métodos de clasificación aún en uso. Más conocido, sin embargo, es el trabajo de Sigmund Freud, quien elaboró el método de investigación y tratamiento conocido como psicoanálisis. En sus trabajos, Freud llamó la atención sobre las pulsiones (instintos) y los procesos inconscientes que determinan el comportamiento humano. Este énfasis en los contenidos del pensamiento y en la dinámica de la motivación, más que en la naturaleza de la cognición por sí misma, ejerció una influencia decisiva en el desarrollo de la psicología contemporánea.

Hasta la década de 1960 la psicología estuvo llena de consideraciones de índole eminentemente práctica; los psicólogos intentaron aplicar la psicología en la escuela y en los negocios, interesándose muy poco por los procesos mentales y haciendo hincapié exclusivamente en la conducta. Este movimiento, conocido como conductismo, fue en un primer momento liderado y divulgado por el psicólogo estadounidense John B. Watson.

1.3 La psicología en el siglo XX

La psicología actual todavía mantiene muchos de los problemas que se planteó originalmente. Por ejemplo, ciertos psicólogos están interesados ante todo en la investigación fisiológica, mientras que otros mantienen una orientación clínica, y algunos, una minoría, intentan desarrollar un enfoque más filosófico. Aunque algunos psicólogos pragmáticos insisten aún en que la psicología debe ocuparse sólo de la conducta, olvidándose de los fenómenos psíquicos internos (que deben incluso ser rechazados por ser inaccesible su estudio científico), cada vez son más los psicólogos que están hoy de acuerdo en que la experiencia y la

vida mental (los procesos psíquicos internos) son un objeto válido de estudio para la psicología científica. Esta vuelta al estudio de los fenómenos psíquicos internos, conocido como paradigma cognitivo, por oposición al paradigma conductista dominante en la psicología académica durante buena parte del siglo, comenzó a extenderse a mediados de la década de los años setenta.

2- PRINCIPALES ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

Las principales áreas de investigación de la psicología moderna forman parte también de las ciencias sociales y biológicas.

2.1 Psicología fisiológica

El estudio de las bases fisiológicas subyacentes a las funciones psicológicas se denomina psicología fisiológica. Los dos mayores sistemas de comunicación del organismo humano, el nervioso y el circulatorio, son los ejes de la mayoría de las investigaciones en este campo.

El sistema nervioso comprende el sistema nervioso central, que incluye el cerebro, la médula espinal y sus correspondientes redes neuronales, y el sistema nervioso periférico, que se comunica con las glándulas y los músculos, e incluye los receptores sensoriales para ver, oír, oler, gustar, tocar y sentir. El aparato circulatorio, además de transportar la sangre, distribuye unos importantes agentes químicos llamados hormonas desde las glándulas al resto del cuerpo. Estos dos sistemas de comunicación son esenciales en la conducta humana.

La unidad mínima del sistema nervioso es la célula nerviosa elemental o neurona. Cuando una neurona es estimulada de forma adecuada, envía señales

electroquímicas de una parte a otra del organismo. El sistema nervioso tiene 225.000 millones de neuronas, de las cuales unos 100.000 millones están en el propio cerebro.

Una de las partes del sistema nervioso periférico, el sistema nervioso somático, transmite sensaciones al sistema nervioso central y emite órdenes a los músculos involucrados en el movimiento ordenado. Otra parte del sistema nervioso periférico, el sistema nervioso autónomo o vegetativo, incluye dos subsistemas de acciones antagónicas sobre la activación general y de diversos órganos: el sistema simpático, que activa el organismo acelerando el latido cardiaco, dilatando las pupilas, aumentando el ritmo respiratorio y liberando adrenalina en la sangre, y el parasimpático, dominante en el reposo, que opera a la inversa.

Un ejemplo sencillo de comunicación dentro del sistema nervioso es el arco espinal, responsable, por ejemplo, del reflejo patear: un golpe en el tendón de la rótula, justo debajo de ésta, envía una señal a través de las neuronas sensoriales a la médula espinal, señal que activa las neuronas motoras provocando una contracción del músculo que está unido al tendón, lo que genera el estiramiento inmediato de la pierna. Esto muestra cómo un estímulo puede provocar una respuesta sin intervención del cerebro, mediante una conexión a través de la médula espinal.

La comunicación circulatoria normalmente es más lenta que la nerviosa. Las hormonas secretadas por las diferentes glándulas que forman el sistema endocrino circulan a través del cuerpo, condicionando tanto los cambios estructurales como la conducta. Las hormonas sexuales liberadas en la pubertad causarán diversos cambios en el crecimiento del cuerpo y en el desarrollo, pero también en la conducta, como la aparición de la sexualidad. Otras hormonas

pueden tener efectos más directos y a corto plazo, como la adrenalina, secretada cuando una persona se enfrenta a una situación peligrosa.

2.2 Aprendizaje y condicionamiento

La psicología estudia el cambio que se produce en el organismo como resultado de la experiencia, esto es, el aprendizaje. Gran parte de su investigación se ha desarrollado utilizando animales de laboratorio. El enfoque conductista, el que más se ha ocupado de las formas elementales del aprendizaje, distingue dos tipos de condicionamiento: el condicionamiento clásico y el instrumental u operante.

El condicionamiento clásico también se conoce como condicionamiento pavloviano en honor de su descubridor, el fisiólogo ruso Iván Pávlov. Éste demostró que si un hecho arbitrario, el sonido de una campana, precede regularmente a un hecho biológicamente relevante (la comida de un animal), la campana pasará a ser una señal de comida y el animal salivará al escucharla, preparándose para comer. La respuesta del animal será, por tanto, un reflejo condicionado al sonido de la campana.

En el condicionamiento instrumental u operante, que aplicó B. F. Skinner, el énfasis recae en la conducta del animal y en las consecuencias de sus acciones. En general, si a una acción le sigue una recompensa, un refuerzo positivo, la acción se repetirá cuando el animal se encuentre en la misma situación. Por ejemplo, si un animal hambriento es recompensado con comida por girar a la derecha en un laberinto simple, tenderá a girar de nuevo a la derecha cuando se

encuentre en el laberinto. Si la recompensa cesa, aparecerán otros tipos de comportamientos.

Estos dos tipos de investigación tratan de los aspectos más elementales de la experiencia del aprendizaje. En el condicionamiento clásico, la atención recae en la importancia de la asociación del estímulo condicionado y del no condicionado; en el instrumental u operante, recae en la utilización de refuerzos, negativos o positivos, para modificar la conducta. Dicho de otro modo, el primero se ocupa de qué clase de fenómenos aparecen juntos en el proceso de aprendizaje, mientras que el segundo trata de las consecuencias de las acciones. La mayoría de las situaciones reales de aprendizaje tienen, de hecho, características clásicas y operantes.

2.3 Enfoque cognitivo

Las investigaciones sobre el aprendizaje humano son, naturalmente, más complejas que las del aprendizaje animal, y en rigor no se pueden limitar a los dos tipos de condicionamiento antes expuestos. El aprendizaje humano y la memoria han sido estudiados con materiales verbales (como listas de palabras o relatos) o mediante tareas que implicaban habilidades motoras (como aprender a escribir a máquina o a tocar un instrumento). Estos estudios han resaltado la deceleración progresiva en la curva del aprendizaje (curva semejante a una función logarítmica, con gran rendimiento al comienzo que después se va haciendo más y más lento), y también la deceleración progresiva en la del olvido (justo después del aprendizaje se olvida más, con el tiempo se olvida menos).

En las últimas décadas, la investigación psicológica ha mostrado una atención cada vez mayor por el papel de la cognición en el aprendizaje humano,

liberándose de los aspectos más restrictivos de los enfoques conductistas. Se ha hecho hincapié en el papel de la atención, la memoria, la percepción, las pautas de reconocimiento y el uso del lenguaje en el proceso del aprendizaje, y este enfoque ha pasado gradualmente del laboratorio a la práctica terapéutica.

Los procesos mentales superiores, como la formación de conceptos y la resolución de problemas, son difíciles de estudiar. El enfoque más conocido ha sido el del procesamiento de la información, que utiliza la metáfora 'computacional' para comparar las operaciones mentales con las informáticas, indagando cómo se codifica la información, cómo se transforma, almacena, recupera y se transmite al exterior. Aunque el enfoque del procesamiento de información ha resultado muy fructífero para sugerir modelos explicativos del pensamiento humano y la resolución de problemas en situaciones muy definidas, también se ha demostrado que es difícil establecer modelos más generales del funcionamiento de la mente humana a partir de pautas informáticas.

2.4 Tests y Psicometría

En numerosos campos de la psicología teórica y aplicada se emplean tests y otros sistemas para llevar a cabo la evaluación psicológica. Los más conocidos son los tests de inteligencia, desarrollados a partir del siglo XX, en los albores mismos de la psicología científica, que miden la capacidad de un individuo para relacionarse con su entorno. Estos tests han sido muy útiles en el ámbito educativo para seleccionar alumnos, asignarlos a cursos de formación específicos y, en general, para predecir el éxito o fracaso en la escuela. Se han desarrollado también tests especiales para conocer el futuro éxito en diferentes profesiones y

asesorar qué campos o especialidades convienen más a un determinado estudiante. La evaluación psicológica, que también se utiliza en la psicoterapia, se ha ocupado de medir aspectos de la personalidad, intereses y actitudes de los individuos.

Sin embargo, un problema clave en el diseño de tests es el desarrollo y aplicación de criterios comunes a la hora de su puntuación. En los tests de inteligencia, por ejemplo, el criterio más utilizado ha sido el del éxito escolar, pero han sido puestos en duda por el matiz cultural que implican (los resultados podrían reflejar más que la capacidad de un niño para aprender, su aprendizaje previo, favorecido por el nivel social de su familia). Para los tests de intereses y orientación vocacional, el criterio ha sido el de la persistencia en una ocupación determinada. En los tests de personalidad hay desacuerdo entre los psicólogos sobre los criterios que deberían utilizarse. Aunque se han propuesto muchos, la mayoría de los tests sólo refieren los aspectos concretos de la personalidad que tratan de evaluar.

En los tests se han desarrollado también modelos estadísticos muy sofisticados, siendo los más eficaces los que tienen una base estadística compleja y sutil. Algunos psicólogos se han convertido en verdaderos expertos en la elaboración de tests y otros instrumentos de medida para propósitos concretos, una vez acordada su finalidad.

2.5 Psicología social

La psicología social comprende diversas teorías que pueden ser clasificadas como teorías del equilibrio. Son las que se ocupan, tanto en la teoría como en la práctica, de cómo y por qué cambian los individuos sus actitudes. Si,

por ejemplo, una audiencia escucha un discurso de una persona considerada respetable, normalmente esperan ideas con las que estén de acuerdo. Si éste no es el caso, la audiencia pasará a desestimar al orador, o cambiará de actitud y participará de las ideas expresadas. En suma, los oyentes modificarán sus actitudes hacia el orador o hacia sus ideas, buscando el equilibrio. Del mismo modo, las personas tienden a equilibrar o reconciliar sus propias ideas con sus acciones. Al margen de este tipo de cuestiones, la psicología social también ha estudiado, entre otros temas, la conducta de masas y los fenómenos de grupo.

2.6 Psicopatología

La psicopatología, también conocida como psicología de los procesos anormales o de las conductas desviadas, es quizá la especialidad más conocida y la que el público en general asocia cuando escucha la palabra ' psicología' , dado que los casos, historias y síntomas de pacientes que muestran comportamientos inadaptados afectan a la sensibilidad del público y provocan la curiosidad (Desviación social). Por ejemplo, sentir miedo por algo es absolutamente normal, pero estar todo el tiempo atemorizado sin que exista una causa real no lo es, aunque las barreras entre ambos estados, difíciles de delimitar incluso para los especialistas del tema, causen un alto grado de indeterminación. Por lo general, y debido a la fuerte orientación clínica de este enfoque, se hace más hincapié en la dinámica, causas y resultados de la enfermedad, pero los aspectos cognitivos de la misma pueden ser también estudiados.

Los sistemas de clasificación de la conducta desviada han cambiado por la mayor información y la modificación de los hábitos sociales. La clasificación que a

continuación esbozamos deriva de los términos aceptados tradicionalmente, pero agrupa a las enfermedades mentales en términos de la práctica actual.

Los tres grandes grupos de desórdenes son: las psicosis, trastornos estructurales que implican una pérdida de contacto con la realidad (esquizofrenia, psicosis maniaco-depresiva, paranoia y psicosis orgánicas) y las neurosis, trastornos no psicóticos, funcionales, que normalmente no suponen una pérdida de contacto con la realidad, aunque la vida del paciente se vuelve infeliz o dolorosa, incapacitándole para ciertas tareas. Entre las patologías y cuadros sistemáticos de las neurosis se encuentran: la ansiedad aguda, las fobias, las neurosis obsesivo-compulsivas y las histerias, así como los desórdenes de la personalidad o psicopatías, que incluyen las personalidades antisociales - psicópatas o sociópatas-, entre otros comportamientos desviados.

3. APLICACIONES DE LA PSICOLOGÍA

La psicología tiene su aplicación en problemas que surgen prácticamente en todas las áreas de la vida social. Por ejemplo, los psicólogos asesoran a instituciones y organismos tan distintos como los tribunales de justicia o las grandes empresas. A continuación presentamos un breve resumen de las tres áreas principales de la psicología aplicada: psicología de la educación, psicología clínica y psicología industrial.

3.1 Psicología clínica

Muchos psicólogos trabajan en hospitales, clínicas y consultas privadas, aplicando diferentes tipos de terapias a las personas que necesitan ayuda psicológica. Entrevistan y estudian a los pacientes y realizan tratamientos que no son médicos (con fármacos) ni quirúrgicos (mediante operaciones).

Una contribución especial de la psicología clínica es la terapia de conducta, basada en los principios del aprendizaje y el condicionamiento, con la que los terapeutas intentan modificar la conducta del paciente eliminando los síntomas negativos mediante el descondicionamiento sistemático o el refuerzo gradual de un comportamiento alternativo más positivo. Un paciente con fobia a los perros, por ejemplo, puede ser desensibilizado si progresivamente se le recompensa (refuerza) con una conducta de aproximación gradual a estos animales en situaciones no amenazadoras para el individuo. En otras formas de terapia, el psicólogo puede ayudar a los pacientes a comprender mejor sus problemas, buscando nuevas formas para enfrentarse a ellos.

3.2 Psicología de la educación

La educación tiene muchas definiciones. Una de estas es “el proceso por el que la sociedad transmite a un nuevo miembro los valores, creencias, conocimientos y expresiones simbólicas que harán posible su comunicación con la sociedad” (Woolfolk, 1990). Debido a esto a las escuelas se les ha dado la responsabilidad de educar a los nuevos miembros.

Siempre que se imparte la educación ya sea deliberada o no, esta ligada con la psicología, ya que es el estudio de la conducta humana, el desarrollo y el aprendizaje.

Por esto se ha definido a la psicología de la educación como “ la disciplina avocada al estudio de los procesos de la enseñanza y el aprendizaje”

Esto significa que los psicólogos de la educación trabajan en los problemas derivados del aprendizaje y la enseñanza; por ejemplo, investigan nuevos métodos para enseñar a los niños a leer o a resolver problemas matemáticos, con el fin de hacer el aprendizaje escolar más efectivo.

3.3 Psicología industrial

Los psicólogos desempeñan diversas tareas en organizaciones empresariales y lugares de trabajo: en el departamento de personal o recursos humanos, en asesorías para la contratación y selección de personal, en la entrevista y realización de tests a los candidatos, en la elaboración de cursos de formación y en el mantenimiento de un ambiente laboral adecuado; otros investigan para los departamentos de marketing (mercadotecnia) y publicidad de las empresas, o directamente para este tipo de agencias; por último, también se dedican a investigar la organización metódica del trabajo y a acondicionar el equipo o espacios laborales adaptándolos a las necesidades y potencialidades de los usuarios.

4. HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Es demasiado difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina; sin embargo, es probable que la psicología industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901. Fue ese día cuando el doctor Walter Dill Scott, psicólogo de la Northwestern University, pronunció un discurso, analizando las posibilidades de

aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad (Ferguson, 1962). A esto siguió una serie de doce artículos de revistas que se combinaron subsecuentemente, en 1903, en un libro titulado *The Theory of Advertising* (Scott, 1903) —sin duda, el primer libro que implicaba la aplicación de la psicología al mundo de los negocios. Scott quien posteriormente llegó a ser presidente de la Northwestern University, publicó otros libros sobre el mismo tema, en los años que siguieron (Scott, 1908a, 1908&). También escribió varios libros en los que trataba de hacer que la psicología influyera a el campo más amplio de los negocios, en vez de hacerlo solamente en el de la publicidad (Scott, 1911a, 1911&). De hecho, los logros del doctor Scott, como primer psicólogo industrial, son demasiado numerosos para poder dar aquí todos los detalles, se recomienda al lector que consulte fuentes más apropiadas al respecto (Ferguson, 1962).

A pesar de las destacadas actividades del doctor Scott y sus numerosos libros publicados durante los años 1901 a 1913, resulta interesante el hecho de que se le haya pasado por alto, frecuentemente, en los informes históricos sobre el campo de la psicología industrial. Eso ocurrió especialmente en el pasado. En la actualidad, parece estar recuperando gradualmente su lugar como "el hombre que lo inició todo".

Cuando no se le ha atribuido a Scott el honor de ser el primer psicólogo industrial, se le ha concedido ese honor a Hugo Münsterberg. En 1913, este investigador publicó su texto *Psychology and Industrial Efficiency* (Munsterberg, 1913). Como autor, Münsterberg tendía a ser menos agresivo y directo que Scott en su método para aplicar la psicología a los negocios. Así, en su libro, las diferencias de los métodos entre la ciencia pura y la aplicada se reflejan en los primeros capítulos. Münsterberg escribe cuidadosamente y a la defensiva, sobre sus intentos hechos para establecer un campo aplicado de la psicología, como

correspondiente necesario del campo puro. Su libro, que sirvió como modelo para el desarrollo de la psicología industrial, incluye temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de movimientos, monotonía, la fatiga, la compra y la venta.

Durante la Primera Guerra Mundial, los psicólogos participaron activamente en los esfuerzos bélicos, administrando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los principales campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupos, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos, dentro del esfuerzo bélico de la Primera Guerra Mundial.

En 1917, hizo su aparición el *Journal of Applied Psychology*; la importancia de esta publicación podrá verse claramente, a lo largo de todo este libro, por las múltiples citas de artículos editados en ella. Aproximadamente en la misma época, las universidades comenzaron a impartir cursos de psicología aplicada, y a medida que se ha ido desarrollando el tema, se ha observado la tendencia a ofrecer cursos en campos específicos de la psicología aplicada, tales como psicología industrial, psicología del personal, psicología vocacional y psicología de la publicidad.

En 1919, Scott y otros investigadores fundaron la *Scott Company of Philadelphia*. Esta fue la primera organización de consultoría psicológica que se creó y se orientó hacia problemas del personal en la industria. Dos años después, se fundó la *Psychological Corporation*, la cual ya se menciona —la organización

más antigua de este tipo que todavía permanece en actividad en los Estados Unidos.

Durante los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. Algunas empresas como la Procter & Gamble, la Philadelphia Company y la fábrica en Hawthorne de la Westem Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. De hecho, fue en la fábrica de Westem Electric, localizada en Hawthorne, donde se iniciaron los famosos estudios de "Hawthorne" en 1927j (Roethlisberger y Dickson, 1939). Esos estudios, que duraron hasta mediados de la década de 1930 que se describen en el capítulo 10, los consideran muchos, incluyendo a los autores de este libro, como la serie de estudios de investigación probablemente más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial. Proporcionaron las bases y el impulso para la expansión de la psicología industrial más allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, pasando a estudiar las Motivaciones, la moral y las relaciones humanas. La Depresión misma ejerció considerables efectos en el desarrollo de la psicología industrial. Aun cuando es posible que detuviera el crecimiento en algunos sentidos, abrió, de todos modos, muchos campos adicionales para la investigación. (Después de la Depresión, comenzó a reconocerse, la importancia de las actitudes de los empleados. Posteriormente, se han realizado múltiples avances en este campo.

No hay duda de que la Segunda Guerra Mundial fue uno de los factores más importantes para el crecimiento de la psicología en la industria. Aunque la American Association for Applied Psychology se fundó en 1937, como organización oficial de la psicología industrial (se convirtió posteriormente en la

División 14 de la APA), fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico lo que demostró a muchas personas que la psicología aplicada podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Esas contribuciones fueron demasiado numerosas para poder documentarlas aquí detalladamente. Como en la primera guerra Mundial, se hizo gran hincapié en la construcción pruebas para seleccionar y clasificar a los reclutas. También se elaboró programas de selección de oficiales, varios programas de adiestramiento especializado y técnicas de análisis de puestos y evaluación del rendimiento.

Otra publicación relevante de investigaciones aplicadas, *Personel Psychology*, apareció en 1948. En ella se informa de los resultados de estudios psicológicos actuales en campos como el adiestramiento, el análisis de puestos, la selección, la evaluación, la motivación y las actitudes, las condiciones de trabajo y el diseño de equipos. Sus artículos están dirigidos a los gerentes informados e interesados; no obstante, al mismo tiempo, están escritos de tal modo que satisfacen las necesidades que tienen los técnicos de informes completos y precisos.

Otro desarrollo notable de la psicología aplicada, desde la Segunda Guerra Mundial, fue la creación de otras divisiones separadas de la APA dedicadas a varios aspectos del campo: la División de Psicología militar (División 19), la Society of Engineering Psychologists —una división de la APA (División 21)— y la División de Comportamiento de Consumidores (División 23). Aunque el porcentaje de quienes pertenecen al mismo tiempo a esas divisiones y la División 14 es alto (o sea muchos psicólogos pertenecen a dos o más de esas divisiones), el hecho que se hayan constituido es un buen testimonio de la necesidad que tienen los psicólogos de reconocer la complejidad creciente y la especialización de los intereses, en la red de actividades que definen a la psicología aplicada.

Desde la Segunda Guerra Mundial se han creado otras organizaciones importantes, para representar a varios subgrupos de interés, dentro de la psicología aplicada. Las dos más notables son la Human Factors Society y la Ergonomics Society. La primera es un grupo norteamericano para psicólogos aplicados que se interesan por los problemas de ingeniería humana. Publica su propio periódico. Human Factors. El segundo grupo es el correspondiente británico de la Human Factors society, aunque fue el primero que se organizó. Su publicación se denomina Ergonomics. Ésta y la Occupational Psychology son las dos revistas británicas más importantes de las dedicadas a las investigaciones de psicología aplicada. En 1966, comenzó a editarse revista norteamericana, denominada Organizational Behavior and human Performance. La finalidad de ésta es publicar artículos dedicados al desarrollo de teorías de psicología aplicada.

5. TENDENCIAS Y AVANCES

Las características de las organizaciones actuales, como las características del trabajo, han sufrido profundos cambios en las últimas décadas que afectan a los aspectos estructurales, las pautas de la legitimación, a los sistemas de valores que regulan la dinámica de las organizaciones y su incardinación en el sistema social al propio concepto del trabajo, a la reacción interno-entorno externo, que está implantado casi en un nivel planetario y finalmente a la consideración de los componentes culturales (Rodríguez, 1999).

El estudio de las organizaciones ha estado dirigido siempre por el discurso de la racionalidad, cuando no es ésta la que dirige habitualmente la dinámica

cotidiana de las actividades y las acciones que se desarrollan dentro de estas, sino la dimensión política y otras dimensiones relacionadas con el entorno. La lógica en la vida de las organizaciones como en la vida del ser humano ha sido más un instrumento de justificación y de dominación que de razón.

Las organizaciones, por otra parte, y desde la perspectiva de un observador externo, pueden considerarse tanto como instrumentos facilitadores del progreso y del desarrollo humano y social —perspectiva ampliamente divulgada— cuanto como sistemas de dominación, que, por razones claras, no ha sido tan comentada (Benson, 1977; ZeyFerrel y Aiken, 1981). La lógica de las organizaciones, cuyo soporte esencial es la eficiencia, a veces no coincide con la lógica de la seguridad y del bienestar. Al dominar la primera, las consecuencias son palpables no sólo en el mercado de trabajo secundario, sometido a condiciones más peligrosas, sino en el primario, donde los niveles de estrés afectan con toda probabilidad al bienestar y a la salud de las personas.

Paradójicamente, la mayoría de las teorías organizacionales ha ignorado las premisas ideológicas, intentando ser neutras y justificando esa neutralidad al poder aplicarse para muy diferentes fines, lo cual implica que puede servir de base para dirigir la acción hacia metas racionales e irracionales, éticas y no éticas. De hecho, cuando pensamos en las organizaciones como sistemas que persiguen metas y aspiran a satisfacer los intereses de todos sus miembros no hacemos otra cosa que usar la lógica de la ideología dominante. Incluso en las organizaciones más abiertas y democráticas existen modos de dominación que permiten a ciertas personas adquirir y mantener su influencia sobre otras a través de sutiles procesos de socialización.

CAPITULO 2

LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

INTRODUCCIÓN

Motivación es una palabra tan antigua como el hombre mismo. Desde los griegos hasta la actualidad ha sido motivo de preocupación filosófica, ética, religiosa, moral y científica; sin embargo parece que se concuerda en describir a la motivación como: ***el descubrimiento de la energía suprema que por excelencia inicia, dirige y regula la actividad humana*** (Andara, 2002).

Producto de esta inquietud fue necesario idear un término que resumiera lo que hasta hace relativamente poco tiempo eran puras especulaciones. La palabra motivación entonces pasa a ser una construcción humana, una creación del hombre en su intento por explicar un fenómeno que habita en lo más íntimo del ser; allí donde el ojo medidor del científico no puede llegar en forma directa, allí donde sólo se puede acceder a través de la inferencia realizada a partir de sus productos resultantes que sí es susceptible de ser observados, medidos y cuantificados, (conductas), tal y como lo exige el más estricto rigor científico.

Muchas son las teorías y los autores que desde diferentes perspectivas han intentado abordar tan complejo fenómeno. Unos enfocando los aspectos ambientales o externos (incentivos, castigos, etc.) que lo determinan y otros atendiendo más bien a los elementos internos (pensamientos, actitudes y valores propios del sujeto que la manifiesta).

Pero sea cual fuere la posición adoptada todos concuerdan en que el control y la dirección de la energía humana llamada motivación desempeña una parte vital en el aprendizaje y en el comportamiento inteligente de cualquier individualidad.

1- BREVE HISTORIA DEL CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Desde que el hombre hizo su aparición en la faz de la tierra se preocupó por conocer acerca de la naturaleza de su conducta. Por qué el ser humano se comportaba de una determinada manera y no de otra, era uno del tema más importantes que ocupaban a los primeros filósofos y teólogos, quienes trataban de darle respuesta a esta incógnita para así poder encausar la conducta moral y ética de los hombres hacia los fines más elevados y mejorar las sociedades.

Una segunda interrogante surge como consecuencia de la primera. ¿El hombre dirige su propia conducta, es completamente libre o está determinado por fuerzas externas (destino, medio ambiente, herencia, etc.)?. A ambas preguntas los antiguos griegos optaron por responder, asociando las motivaciones humanas con aspectos explicativos de carácter fisiológicos; es decir, para los griegos la conducta (pensamiento y sentimiento) de todo individuo, estaba determinado por sus características constitucionales y fisiológicas. Esta explicación dio origen a diferentes teorías de las cuales la más importante fue la cuádruple tipología de Hipócrates (padre de la medicina) quien elaboró una de las primeras clasificaciones de la personalidad ubicando cuatro tipos relacionados cada uno con un distinto "humor corporal"; a saber:

- *Personalidad optimista*, caracterizada por un predominio del humor a sanguíneo.
- *Personalidad melancólica*, caracterizada por un predominio de la "bilis negra".
- *Personalidad colérica o irascible*, caracterizada por un predominio de la "bilis amarilla".

-
- *Personalidad flemática*, caracterizado por un predominio de "flema".

Hoy en día estas teorías han evolucionado hasta conseguir representantes dentro de las teorías contemporáneas de la motivación, las

cuales pretenden explicar el fenómeno de la motivación discutiendo causas como la constitución corporal y/o características particulares del sistema endocrino.

Otra vertiente teórica de la antigüedad que posee gran impacto en las teorías contemporáneas de la motivación es la del hedonismo psicológico. Sus orígenes se remontan a la filosofía ética. A manera de resumen esta teoría propone que el hombre está motivado por el placer y la evitación del dolor. Hoy día se considera que ciertamente en algunos casos el hombre se siente motivado por la búsqueda del placer, sin embargo, no se considera que el placer por sí sólo sea el único elemento motivador de la conducta humana, más bien se le concibe como un elemento emocional de la conducta motivada.

Posterior a la teoría hedonista de la motivación se presentó la teoría de los instintos. El surgimiento de esta teoría coincide con el apogeo que tuvieron a finales del siglo XIX la biología y el estudio de la conducta animal. Esta teoría además fue apoyada por la teoría evolucionista de Darwin y por los estudios de la genética. Los teóricos del desarrollo como: Piaget, Binet, Hall; y autores como Freud, entre otros son algunos representantes de esta teoría. Según los teóricos del desarrollo en cierta etapa del crecimiento orgánico, algunos patrones estimuladores desencadenan una secuencia de conductas, que tomada en su totalidad es descrita como por el observador como un instinto. Con la aparición de las teorías del aprendizaje y el creciente desarrollo de la psicología como ciencia, el término instinto cayó en decadencia debido a lo poco valor explicativo que este término tiene en el caso de las conductas complejas propias de los animales superiores como el hombre.

1.1 TEORÍAS CONDUCTUALES Y FISIOLÓGICAS DE LA MOTIVACIÓN

Una de las teorías que intentó explicar inicialmente el fenómeno de la motivación fue la teoría conductual o teoría conductista. Los orígenes de esta teoría se remontan a finales del siglo pasado y principios del presente cuando la aparición del método científico obligó a la psicología como ciencia a cuestionar las teorías psicoanalíticas sobre las motivaciones inconscientes.

Los conductistas llevaron el fenómeno de la motivación del consultorio clínico al laboratorio, asegurando que era posible estudiar la motivación sin hacer referencia a situaciones o actos inobservables como los motivos inconscientes, para ello partieron del supuesto de que: "nunca observamos el eslabón intermediario (motivación), sino que lo inferimos por las condiciones antecedentes y el comportamiento consecuente... El comportamiento consecuente se observa, las condiciones antecedentes se manipulan (experimentalmente) y la variable intermedia (motivación) se infiere".

En líneas generales, para los conductistas el hombre, por pertenecer al reino animal, comparte con el resto de los representantes de esta especie el origen y las características de sus motivaciones. Los conductistas opinan que el mayor porcentaje de las motivaciones humanas son aprendidas; también afirman que las necesidades fisiológicas son las principales fuentes motivadoras que inician, mantienen y dirigen las conductas de cualquier sujeto.

Skinner (1981), por ejemplo, aseguró que toda consecuencia o elemento ambiental (agua, comida, entre otros) que satisfaga una necesidad básica en el

organismo tiene la capacidad para aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta, a eso lo denominó Refuerzo Primario; él también afirmó que si estos estímulos ambientales o refuerzos eran asociados a su vez con otros estímulos (dinero, condecoraciones, medallas etc.) estos últimos también adquieren (por asociación) la capacidad de aumentar la probabilidad de ocurrencia de una conducta, a estos segundos estímulos reforzantes los denominó Refuerzos Secundarios o Aprendidos (sociales). Ahora bien, veamos cómo funciona este mecanismo fisiológico de la motivación. Todo organismo para mantenerse con vida requiere mantener ciertas condiciones fisicoquímicas, para ello cuenta con mecanismo autorreguladores de sus funciones vitales, estos mecanismos autorreguladores son automáticos e involuntarios. Cuando se opera algún desequilibrio fisiológico, trae como consecuencia algo que se conoce con el nombre de Síndrome General de activación, que no es más que un aumento general en la actividad general del organismo tendiente a la restitución del equilibrio perdido. Al estado de excitación que se deriva de una necesidad fisiológica se le denomina IMPULSO.

Con respecto a lo anterior es importante citar los aportes de Hull en la explicación fisiológica de la motivación. Según él, el origen de la motivación está en las necesidades biológicas del organismo y el efecto de ellas es producir actividad. Los organismos actúan con el propósito de reducir impulsos, lo cual indirectamente implica la satisfacción de la necesidad. Aun cuando Ardilla (1990) afirma que la necesidad y el impulso son conceptos diferentes. Parafraseando el ejemplo proporcionado por él en su libro "Psicología del Aprendizaje" se puede puntualizar que la diferencia radica en que la necesidad es el requerimiento fisicoquímico provocado por la carencia de alguna sustancia en el organismo, mientras que el impulso es el estado de tensión generado por esa necesidad.

1.2 TEORÍAS COGNOSCITIVISTAS DE LA MOTIVACIÓN.

Las teorías cognoscitivistas de la motivación, al igual que las teorías humanísticas, surgen de una necesidad imperiosa por dar explicaciones alternativas diferentes a las teorías conductuales o psicoanalíticas de la conducta del hombre.

Los teóricos cognoscitivistas piensan que la fuente de la motivación humana no se encuentra en los incentivos ambientales que el hombre recibe como consecuencia de su conducta, sino más bien piensan que el verdadero origen de la motivación se encuentra en los sus pensamientos o actividad cognitiva de todo individuo.

Para los teóricos cognoscitivistas, las personas no reaccionan a los eventos externos (premio o castigo) y/o ante las condiciones físicas (hambre, sed, etc.), sino a las interpretaciones que hacen de estos eventos. Los cognoscitivistas afirman que el pensamiento o actividad cognitiva es un proceso mediador entre el estímulo y la respuesta; es decir, que el pensamiento es un paso previo que determina la respuesta que un individuo podría dar o no ante un estímulo. No es el estímulo por sí sólo el que tiene la capacidad de provocar o motivar la respuesta, sino la interpretación que el sujeto hace de esa situación estímulo lo que determinará la cantidad, frecuencia e intensidad de la respuesta.

Un ejemplo de la veracidad del enfoque cognoscitivista lo tenemos en el hecho de que muchas veces los seres humanos somos capaces de posponer la gratificación de nuestras necesidades básicas (hambre, sed sueño, etc.) por

alcanzar un objetivo deseado (culminar un trabajo). En este caso, la privación de alimento o agua o sueño no desencadena en forma automática una respuesta.

Una de las teorías cognoscitivas más interesantes es la teoría de la Motivación al Logro expuesta por David.C. McClelland, en el año de 1953.

David C. McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: LOGRO O REALIZACIÓN, PODER Y AFILIACIÓN (Grensing, 1991).

- Necesidad de **logro o realización**: el impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito.
- Necesidad de **poder**: la necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural.
- Necesidad de **afiliación**: el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Según los resultados de sus investigaciones, a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas.

Ahora bien, de acuerdo a lo anterior según esta teoría de McClelland, los altos realizadores se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

Una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran empresa, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. De ahí que un ejecutivo exitoso en su propio puesto porque tiene una alta necesidad de logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente. De la misma manera que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro (Grensing, 1991).

Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia administrativa.

McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas:

1. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
2. El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.
3. El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
4. El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Las empresas han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden.

Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación.

1.3 TEORÍA HUMANÍSTICA DE LA MOTIVACIÓN.

La psicología humanística nace alrededor de la década de los cuarenta, producto de la necesidad de darle una explicación alternativa al fenómeno de las motivaciones humanas, diferentes a las que hasta entonces se manejaban dentro de la psicología como ciencia como lo eran: la teoría psicoanalítica y las teorías conductuales o del aprendizaje.

Los teóricos de la "tercera fuerza", como también son llamados, opinan que la motivación, lejos de ser algo externo al hombre o algo provocado por fuerzas ambientales, obedece a factores intrínsecos como la necesidad que tiene el hombre de "autorrelización" (Maslow, 1970), la "tendencia de actualización" innata (Rogers y Freinberg, 1994) o la necesidad de "autodeterminación" (Deci, Vallerand, Pelletier y Ryan, 1991).

Una de las teorías motivacionales de corte humanístico más renombradas es la teoría motivacional de Abraham Maslow.

Abraham Maslow (1970) (citado en Blum, 1985) planteó que la fuente de las motivaciones humanas radicaba en sus necesidades, pero especificó que no sólo las necesidades básicas tenían la capacidad de evocar una respuesta. Él afirmó que la motivación humana estaba determinada por la jerarquía de necesidades. Él mencionó que estas necesidades estaban organizadas en forma de potencia; es decir, la necesidad que tiene mayor potencia en un momento determinado, domina la conducta y demanda la satisfacción. Dentro de esta jerarquía no se pueden presentar necesidades de orden superior sin que antes se hallan satisfecho aunque fuese en forma parcial las necesidades de los estratos más bajos. El autor además afirmó que estas necesidades se apoderaban de la conducta del hombre y no cesaban hasta no ser satisfechas;

mientras el sujeto tenga la necesidad emergente insatisfecha todas las demás perderán vigencia.

Esta Teoría también presenta una clasificación ordenada en una escala de necesidades humanas donde a medida que se satisface un grupo de necesidades, el siguiente se vuelve dominante.

Los primeros dos niveles de necesidades se consideran primarios o de orden inferior, y los siguientes tres niveles se consideran necesidades secundarias o de orden superior, ya que no adquieren importancia para el individuo hasta que puede aspirar a satisfactores internos de naturaleza psicológica.

No obstante que Maslow presenta este orden de prioridad, considerado como el orden normal o lógico; en diferentes etapas de nuestra vida y ante determinadas circunstancias, el orden puede variar; es más, conocemos casos de personas que anteponen aun a necesidades fisiológicas, necesidades de autorrealización, pero esto no sucede en la mayoría de los individuos y quizá tampoco en todas las circunstancias (Kold, 1991).



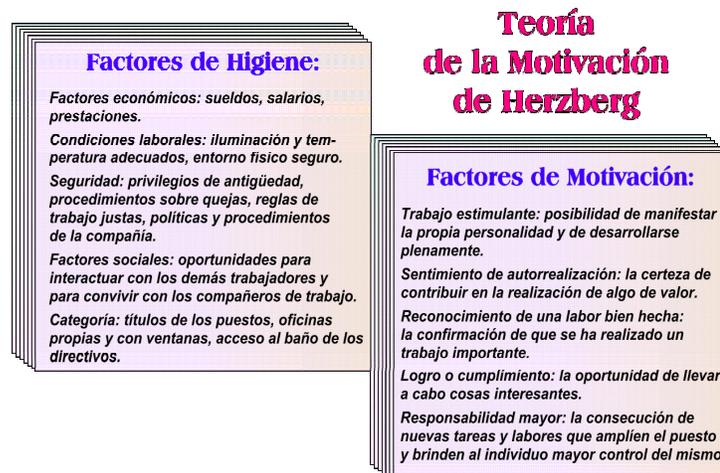
Jerarquía de Necesidades Humanas y algunos de sus satisfactores relacionados con el puesto.

Otra teoría humanística que vale la pena revisar es la de El Psicólogo Frederick Herzberg propuso la Teoría de la Motivación-Higiene. Partiendo de la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? realizó sus investigaciones, llegando a clasificar los factores intrínsecos de motivación y los factores extrínsecos (higiénicos)(Vroom 1980).

Vroom (1980) menciona también que cuando las personas interrogadas se sentían bien con su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto.

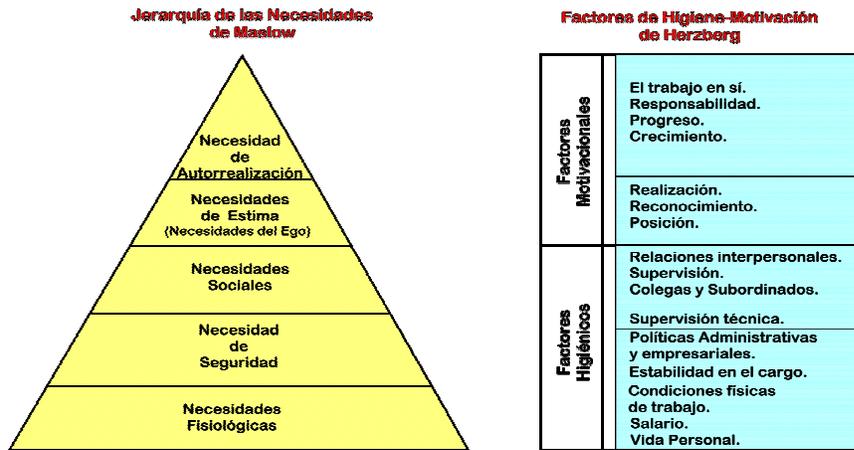
En cambio, cuando estaban insatisfechos, tendían a citar factores extrínsecos, tales como: las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

La investigación no ha demostrado la validez de los supuestos de Maslow. Sin embargo, sus ideas fueron el punto de partida para los estudios de la motivación.



De acuerdo con Herzberg, los administradores que procuran eliminar factores que crean insatisfacción en el puesto pueden apaciguar las inquietudes de sus trabajadores pero no necesariamente los motivan. Estarán aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Como conclusión Herzberg ha indicado que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos, pueden conceptuarse como **Factores de Higiene**. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si deseamos motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que verdaderamente motivan y satisfacen a la gente, porque las encuentran intrínsecamente gratificantes, por ello Herzberg los llamó **Factores Motivadores**.

Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg



Fuente: Keith Davis, "Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw-Hill, 1977, p.59

La Teoría de Herzberg, como todas, también tiene sus detractores que critican la objetividad de sus investigaciones, de sus resultados y de sus postulados, pero a pesar de las críticas es una de las más conocidas, y gozó de gran popularidad a mediados de los sesenta, y a ella se le atribuyen muchas de las decisiones que se toman en las empresas con una organización de los puestos en forma vertical.

1.4 OTRAS TEORIAS

Díaz (1995) pretendió explicar de mejor manera el complejo fenómeno de la Motivación, y tratando de dar una mejor respuesta a la pregunta ¿Por qué trabaja la gente?, se han estructurado muchas otras Teorías de la Motivación, de las cuáles he escogido tres que me parecieron que aportan algo interesante para la mejor comprensión del tema, ellas son:

- ↪ *La Teoría ERC* de Clayton Alderfer. Teoría de la Motivación basada en las necesidades de existencia, relaciones y crecimiento.
- ↪ *La Teoría de Fijación de Metas* de Edwin Locke.
- ↪ La Teoría de la Equidad de J. Stacy Adams.

1.4.1 Teoría ERC

Esta teoría postulada por Clayton Alderfer de la Universidad de Yale, tiene una relación estrecha con la teoría de necesidades de Maslow.

Alderfer propone tres grupos de necesidades primarias: Existencia, Relaciones y Crecimiento, de ahí que se le conozca como Teoría ERC.

Corresponden a las necesidades de Maslow y se pueden satisfacer con algún aspecto del puesto o con el ambiente laboral.

Las necesidades de **EXISTENCIA** son las del nivel más bajo y cumplen objetivos de supervivencia física. Corresponden a las necesidades fisiológicas y de seguridad de la Jerarquía de Necesidades Humanas de Abraham Maslow.

El empleado las satisface por medio del sueldo, las prestaciones, un buen ambiente de trabajo y una relativa seguridad en el puesto. Se liga con las posibilidades de adquirir alimento y una vivienda digna.

Las necesidades de **RELACIÓN** se refieren a las interacciones sociales con otros y la satisfacción que se produce a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo. Equivalen a las necesidades sociales de Maslow y al componente externo de la estima.

Se satisfacen en el trabajo mediante la oportunidad de sociabilizar y relacionarse con los compañeros de trabajo y fuera del ámbito laboral, formando parte de una familia y teniendo amigos.

Las necesidades de **CRECIMIENTO** se centran en el yo e incluyen el deseo y la oportunidad de desarrollo y progreso personal. A esta categoría corresponden la Autoestima y Autorrealización de Maslow.

Estas necesidades se satisfacen sólo cuando el individuo logra aprovechar al máximo sus potencialidades y se siente satisfecho con sus logros.

A diferencia de la escala de necesidades de Maslow, que son una progresión, la Teoría ERC no supone una jerarquía rígida en la que una necesidad

inferior deba quedar plenamente satisfecha antes de poder pasar a la siguiente. De ahí que una persona pueda trabajar para satisfacer sus necesidades de crecimiento, aunque tenga insatisfechas todavía las de existencia y/o de relación, o bien puede trabajar para satisfacer necesidades de los tres grupos simultáneamente.

Las interpretaciones de las teorías de Maslow y de Herzberg, sugieren que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden inferior y están motivados principalmente por necesidades psicológicas de orden superior. Sin embargo esto sucederá en países altamente desarrollados, pero en países como el nuestro aún existe mucha gente que trabaja para satisfacer necesidades primarias.

Alderfer sugiere también que la incapacidad de satisfacer las necesidades de relación o de crecimiento, provocan un renovado interés en las necesidades de existencia.

A final de cuentas las tres teorías de necesidades, ofrecen una base para que los gerentes y supervisores intenten descubrir que necesidad tiene un empleado en particular en ese momento, para que ofrezcan un satisfactor adecuado que estimule su motivación (incentivos "a la carta"). De esa manera todas las teorías de necesidades ofrecen una base para entender y aplicar estos conocimientos al Comportamiento Organizacional.

1.4.2 Teoría de la fijación de metas

A finales de los años sesenta, Edwin Locke presentó su Teoría del Establecimiento (Fijación) de Metas, afirmando que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación en el trabajo.

Esta teoría es una de las más acordes con el sentido común ya que no puede negarse que a partir del deseo de lograr una meta determinada, el individuo se motiva para trabajar y alcanzarla, representando lo que tiene que hacer en el futuro.

Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Todos los estudios relativos al Comportamiento Organizacional demuestran que las metas influyen en la motivación.

Ahora bien, las metas específicas motivan más que las de índole general, así mismo, aquellas cuya consecución sea más difícil, motivarán más que las de logro fácil. Pero cuidado, las metas demasiado difíciles e inalcanzables cuya obtención parezca imposible, no favorecen en nada a la motivación, sino que hasta la merman y muy probablemente llevan más pronto a una frustración.

La Teoría de Fijación de Metas cuenta con el apoyo de estudios empíricos que la prueban y es de amplia aceptación en la Psicología Organizacional contemporánea. Aunque encuentra su oposición en otra Teoría, la del

Reforzamiento, ya que la del Establecimiento de Metas es de un enfoque cognoscitivo, mientras que la del reforzamiento es de un enfoque conductista.

No obstante para nuestros propósitos, esta oposición resulta intrascendente y por lo tanto prefiero inclinarme a una postura ecléctica que me permita tomar lo

mejor de cada teoría o modelo, para dejar lo más claro posible, la comprensión de este interesante tema.

1.4.3 Teoría de la equidad

La Teoría de la Equidad fue propuesta por J. Stacey Adams, quien sostiene en ella que los individuos comparan sus insumos (ganancias, recompensas, prestaciones) y el producto de su trabajo con los de los demás, y evalúan si son justos; reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia o inequidad.

Stacey Adams propuso la hipótesis de que la percepción de la equidad (justicia) con que se nos trata, influye en nuestra motivación.

En toda situación laboral, ya sea en el aula, la fábrica o la oficina, evaluamos el esfuerzo que ponemos en nuestras labores y los resultados o recompensas que recibimos a cambio. Así que calculamos (tal vez sin darnos cuenta) la razón existente entre resultado y trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros compañeros o condiscípulos.

¿Estamos obteniendo iguales resultados y recompensas o estamos obteniendo menos que los demás?

¿Están obteniendo los demás iguales resultados o recompensas que yo, aunque su desempeño es inferior al mío o nuestro desempeño es igual?

Cuando existe un estado de inequidad que juzgamos injusto, buscamos esa justicia o equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados a seguir adelante, de lo contrario, nos desmotivamos, o en algunos casos se incrementará el esfuerzo esperando alcanzar lo mismo que los demás.

Las investigaciones revelan que la gente hace esta clase de comparaciones aún sin proponérselo. Aunque se han efectuado pocos trabajos de investigación con respecto a esta Teoría, por sentido común aceptamos que el hecho de sentirse tratado injustamente en comparación con otros elementos del grupo, influye definitivamente en la motivación, pues la aumenta o la disminuye.

Basados en esta teoría, se puede predecir que cuando los empleados perciben una desigualdad, tienden a reaccionar tomando una de las siguientes alternativas de conducta:

- Cambian sus insumos (por ejemplo, no invierten tanto esfuerzo).
- Cambian sus resultados (por ejemplo, los individuos a los que se les paga a destajo producirán mayor cantidad de unidades, pero de una calidad inferior).
- Distorsionan su percepción de sí mismos (por ejemplo, consideran que aunque solían pensar que trabajaban moderadamente, ahora se dan cuenta que trabajan más arduamente que los demás).
- Distorsionan su percepción de los demás (por ejemplo, piensan que en los otros puestos no se hace nada, o que por el contrario no desean estar en el lugar de otros).
- Escogen un punto diferente de referencia (por ejemplo, piensan que si no ganan lo mismo que los demás si están ganando más que su padre a su misma edad).
- Se salen del campo de comparación (por ejemplo, renuncian al puesto).

Esta teoría resulta compleja y tiene muchos puntos que requieren de un mayor estudio para aclararlos; sin embargo, suele combinarse con la Teoría de las Expectativas en el modelo correspondiente, donde adquiere una mayor congruencia y tiene más aceptación.

2- MOTIVACIÓN COMO CONCEPTO PSICOLOGICO

Como se acaba de exponer han existido y existen múltiples perspectivas desde las cuales se puede definir lo que es la motivación. Coloquialmente, el común denominador de las personas emplea el término motivación para hacer referencia a un "algo" indiferenciado que los lleva a realizar determinadas acciones. Según el diccionario de la Real Academia Española, motivación es: " Dar causa o motivo para una cosa... Preparar mentalmente una acción " .

Para la psicología como ciencia, la motivación también presenta múltiples significados, dependiendo de la corriente teórica que se siga a la hora de establecer una definición de la misma, pero lo cierto es que sea cual sea el enfoque que se adopte, todos coinciden en que la motivación es un constructo psicológico; es decir, todos concuerdan en la idea de que la motivación es una inferencia de los teóricos de la conducta y no un hecho tangible, es un término especulativo que se formula con referencia explícita a fenómenos observables,

es un concepto hipotético que explica un proceso mediador inobservable directamente traduciéndolo en conductas susceptibles de ser percibidas a través de los sentidos. Aún cuando la motivación no es un fenómeno que se pueda observar directamente, su existencia se deriva a partir de una diversidad de observables (conductas).

Como ya revisamos, para los conductistas la motivación es un producto resultante de las necesidades fisiológicas del ser humano (hambre, sed, sueño, sexo, entre otras). Ellos argumentan que las necesidades básicas, una vez que aparecen, crean un estado de tensión en el organismo que energiza su conducta y la orienta en la búsqueda de cualquier elemento del ambiente que le permita

satisfacerla; una vez que la necesidad ha sido gratificada, la tensión disminuye y desaparece para dar origen a otra necesidad que buscará ser satisfecha.

Para los teóricos cognoscitivistas, la motivación es el producto, no de la presencia de una necesidad fisiológica o de un evento externo (refuerzo o castigo), sino el producto de la interpretación que el individuo haga de dicha necesidad y de ese evento. Para los cognoscitivistas, son nuestros pensamientos los que originan y determinan la motivación.

Los teóricos humanistas aceptan que la motivación es producto de necesidades biológicas, pero aseguran que éstas no son las únicas que son capaces de motivar las conductas de los seres humanos. Ellos agregan a las necesidades básicas, la necesidad innata que presenta cada individuo de explorar sus potencialidades (autorrealización).

Para los psicoanalistas la motivación es un concepto psicofísico, que incluye tanto las necesidades primarias (destacándose entre ellas las relacionadas con autopreservación de la especie, como lo son el hambre y el sexo), como las elaboraciones inconscientes que cada sujeto realiza respecto a dichas necesidades.

De acuerdo a lo antes expuesto, son muchas las definiciones o conceptos que se tienen sobre lo que es y no es motivación, pero hay que aclarar que la motivación (independientemente de su origen externo y/o interno), es ante todo una energía que genera una fuerza, cuyas funciones principales son: iniciar, mantener y dirigir la conducta de un individuo hacia la consecución de una meta u objetivo.

El hombre es un organismo vivo que está en constante intercambio energético con el medio y la motivación es un proceso psicológico íntimamente

vinculado con este intercambio porque es el impulsor de ese intercambio. Como afirma Elizabeth Duffy " El organismo (hombre) es un sistema de energía. Este sistema de energía tiene dos características principales (características de la motivación): INTENSIDAD grado hasta el cual se despierta la energía y DIRECCIONALIDAD o enfoque del pensamiento o la acción hacia un objeto o proceso simbólico".

A las características de la motivación antes mencionadas Mackeachie y Doyle agregan una tercera en su obra Psicología (citados en Andara,2002) y esa es la PERSISTENCIA o grado de permanencia de la energía en el tiempo.

Cada una de estas características también han sido objeto de polémica entre los distintos teóricos del comportamiento, ya que, unos definen la motivación como una característica individual o cualidad personal, mientras que otros conciben que la motivación es un estado o situación temporal que varía con las circunstancias externas y/o internas.

Según Woolfolk (1996) la motivación que experimentamos en cualquier momento determinado, por lo general es una combinación de cualidad y estado; es decir, una mezcla entre actitudes, preferencias, valores y situaciones ambientales como la probabilidad de obtener un premio o un castigo.

La motivación es un concepto complejo que en la generalidad de los casos está también asociado con:

-  Estados Fisiológicos.
-  Estados Emocionales.
-  Hábitos.
-  Inclinationes, Actitudes y Valores.

 Incentivos u otras influencias ambientales.

La motivación está vinculada con los estados fisiológicos del organismo debido a la fuerza que poseen los impulsos primarios para motivar la conducta humana y animal.

Algunos psicólogos contemporáneos consideran que los estados emocionales en ocasiones funcionan como condiciones motivadoras, ya que según ellos las emociones pueden actuar como impulsos a través del aprendizaje.

Los hábitos también pueden ser considerados como elementos motivadores porque una vez que son adquiridos por cualquier sujeto, éstos tienen la capacidad de iniciar su acción. Por ejemplo, si nos habituamos a comer a una determinada hora del día, una vez llegada esa hora el organismo se dispone a iniciar las conductas respectivas a comer.

Las inclinaciones, actitudes y valores son procesos cognitivos altamente potentes a la hora de determinar la conducta de cualquier ser humano; de hecho, según Chaplin (1978) las inclinaciones pueden ser definidas como " Estados temporales de motivación que causan mayor selectividad en la percepción y más especificidad en la respuesta"³. El mismo autor define actitudes como "estados cognoscitivos más duraderos, los cuales son motivadores en el sentido en que cuando se mantienen firmemente predisponen al individuo a reaccionar de cierta manera"⁴ y Valores como " procesos cognoscitivos y persistentes que sirven de guía para la conducta y las metas a las que el individuo dirige su comportamiento...los valores pueden obrar como influencias poderosas y perdurables en la conducta de un individuo".

Los incentivos u otras influencias ambientales como lo son el premio y el castigo son también elementos motivacionales debido a que también poseen la capacidad de incitar a la acción, mantenerla, dirigirla, etc.

Para defectos de esta investigación se define Motivación como:

Es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar una meta u objetivo

Las condiciones a las que se refiere esta definición son las siguientes:

- La motivación se considera un proceso satisfactor de necesidades.
- Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas.
- En algunas ocasiones cubrir la necesidad del estado de tensión viene la satisfacción.

Esta definición es la mas completa por lo que integra elementos que buscan al mismo tiempo una mayor satisfacción y un mayor rendimiento, de manera que el empleado como la empresa gocen de las ventajas de la situación.

3- MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Algunos enunciados teóricos de la Motivación, han sido presentados como Modelos, los que presentaremos dentro de este apartado a través de un apartado especial para cada uno son:

- ***El Modelo de Expectativas*** (algunos autores lo llaman simplemente Teoría de las expectativas).

- └ **El Modelo de Porter y Lawler** (Desempeño-Satisfacción).
- └ **Modelo integrador de Motivación** (Motivación-Desempeño-Satisfacción).

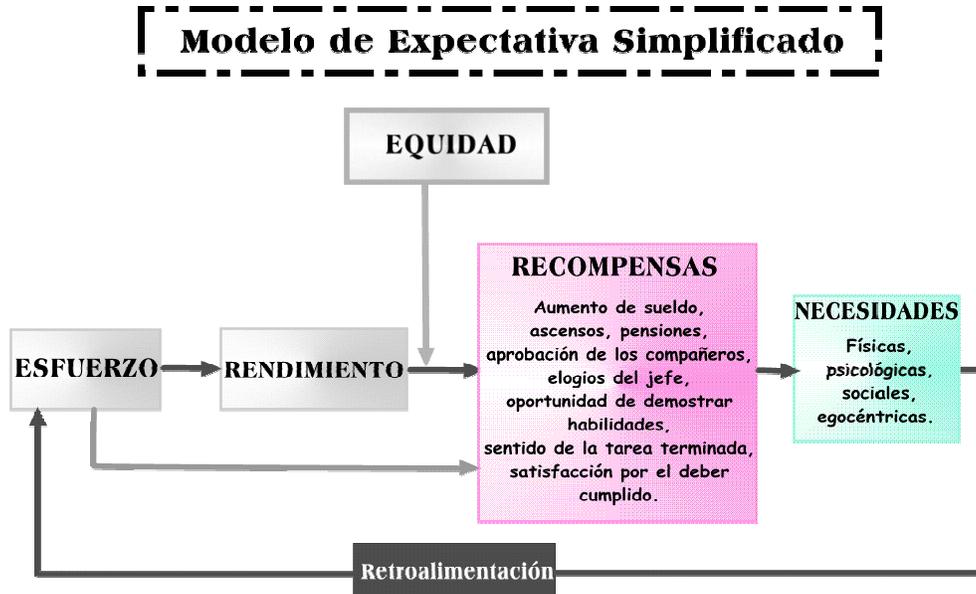
3.1 MODELO DE LAS EXPECTATIVAS

Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los Modelos de Procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene Kold (1991).

El más conocido de estos modelos es el Modelo de Expectativas.

Este modelo tiene sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo (Kold. 1991)



La Teoría formulada por Vroom (1980) establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado. En el ámbito de trabajo significa que prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible. Pondrán mucho empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

3.2 EL MODELO DE PORTER Y LAWLER

El enunciado teórico de Porter y Lawler se presenta en forma de modelo, donde *el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva*

que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

La segunda parte de este modelo es la *relación entre el desempeño y las recompensas*. Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones.

Lógico que esto no siempre sucede por eso existen tantas personas desmotivadas en el trabajo; pero este modelo pretende convencer de lo necesario de *tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de lo que es justo* para que quienes toman decisiones en las organizaciones, no cometan errores que lleven a una insatisfacción y que ésta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

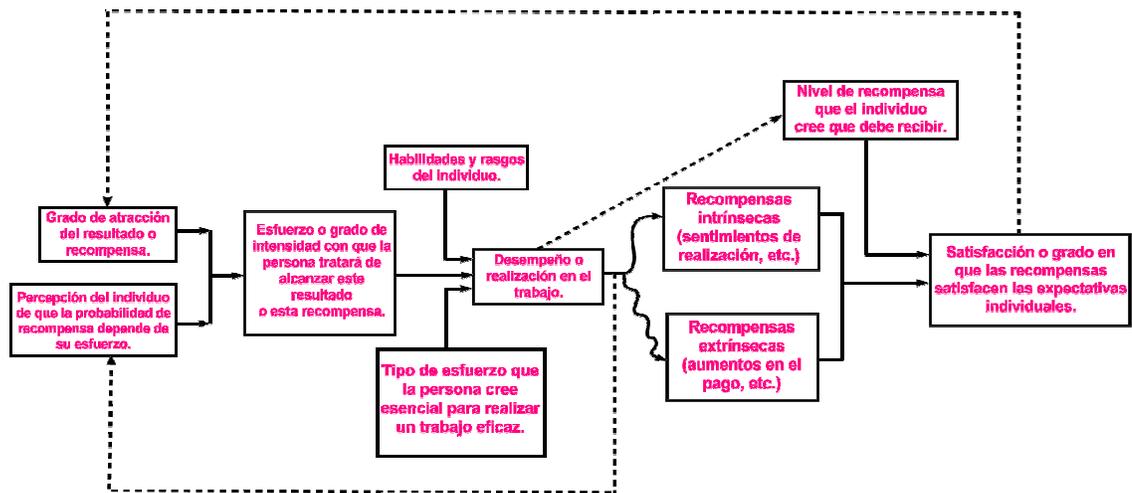
El modelo de Porter y Lawler, presenta dos alternativas de recompensas:

1. Cuando un trabajador llega al límite en el cual la organización puede responder con recompensas extrínsecas a su desempeño.
2. El individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo.

Estas son las recompensas intrínsecas que dependerán del individuo, no de la empresa. Como son recompensas psicológicas, sólo son reales cuando la persona las acepta.

La tercera parte vital del modelo es la que se asocia con la *equidad* (es decir con el sentimiento de justicia). Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas. Es preciso también que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño

muy pobre comparado al que ellos consideran realizar, no gana las mismas recompensas que ellos. Esta tendencia a compararse con los demás es parte de la naturaleza humana y no la podemos evitar.



Modelo de Motivación de Porter y Lawler

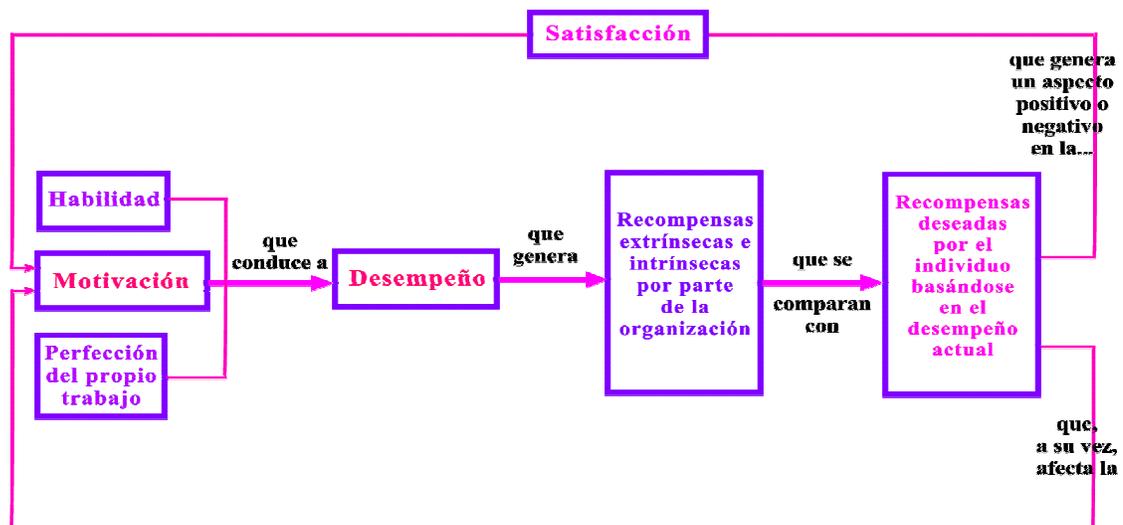
Por consiguiente la equidad tiene dos dimensiones: en primer lugar el individuo espera ganar recompensas de acuerdo a la habilidad y el esfuerzo realizado, y en segundo lugar la persona desea que se le pague en relación a otros que desempeñan las mismas funciones con igual eficiencia.

3.3 MODELO INTEGRATIVO

Gilmer (1989) presenta un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre *motivación-desempeño-satisfacción* sigue siendo el punto focal.

Este Modelo Integrativo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

Este modelo representa algunos de los descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación.



Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

El desafío del dirigente consiste en saber que tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño.

Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requerirá de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible.

El comportamiento de los seres humanos obedece generalmente a sus motivaciones.

Las personas están interesadas en comportarse de determinada manera para obtener una satisfacción, como consecuencia de ese comportamiento.

La necesidad, deseo, tensión, discomfort, impulso o inquietud que se presenta después del estímulo, es lo que conocemos como motivación.

Sucede en el interior de la persona (debido a un estímulo que puede haber sido externo o también interno) por lo que no podemos observarla, pero eso no significa que no exista, la misma persona puede desconocer lo que está motivando su comportamiento, no obstante todos los comportamientos obedecen a alguna motivación y esa motivación se manifiesta en una conducta o comportamiento que sí es observable y que busca obtener como consecuencia el sentirse satisfecho.

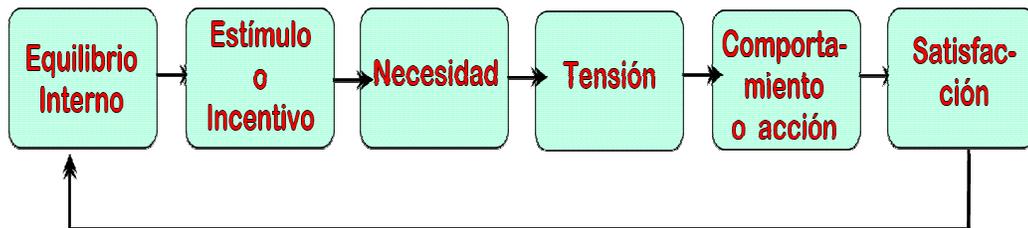
Si algo impide que la satisfacción se logre, entonces se presenta lo que conocemos como *Frustración*.

El tema de la motivación es uno de los más investigados en el campo del Comportamiento Organizacional.

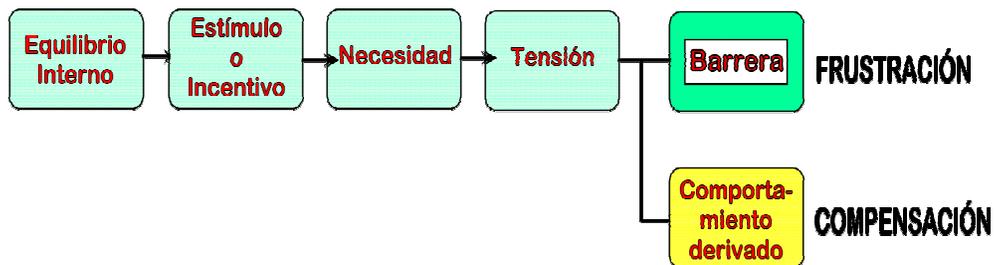
3.4 Frustración

Cuando algo impide que a pesar del esfuerzo realizado en el comportamiento de un individuo motivado, no llegue a lograr la satisfacción deseada como consecuencia, entonces se presenta ese conjunto de sentimientos y síntomas que conocemos con el nombre de: FRUSTRACIÓN (Gellerman, 1993).

Etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad



Ciclo motivacional, con frustración o compensación



Una persona frustrada puede reaccionar de diferente manera; puede emitir una conducta constructiva o una conducta defensiva, puede desahogar la frustración o reservarla; pero siempre se verá afectado él mismo y su entorno.

3.4.1 Conducta constructiva

Cuando una persona incapaz de satisfacer una necesidad, luego del esfuerzo de conductas desplegado, se da cuenta de su realidad, la asume y no siente la necesidad de defender su ego o su yo, porque reconoce que el "fracaso" es sólo el resultado de una acción incorrecta o de una variable fuera de su control, entonces está presentando una CONDUCTA CONSTRUCTIVA que le permitirá aprender de esta experiencia aparentemente negativa, para obtener mejores resultados en el futuro.

"...tomamos la situación como es en realidad y no permitimos que los hechos se distorsionen para adaptarse a nuestros propios sentimientos de autoprotección o para consecuentar nuestra autodefensa. Por lo tanto la respuesta saludable es enfrentarse a los hechos, incluyendo cualquier sentimiento involucrado, tal y como son, y utilizar nuestro juicio más capaz y menos emocional para seleccionar y ejecutar una respuesta" (Gellerman, 1993)

Por lo tanto la conducta constructiva es una forma positiva de reacciones apropiadas y realistas ante situaciones frustrantes.

3.4.2 Conducta defensiva

Gellerman (1993) también menciona que la conducta defensiva se encamina a defender el ego de la persona contra fracasos que lo hagan perder su autoestima.

Por lo general la conducta defensiva es inconsciente, es decir, la persona reacciona automáticamente utilizando un mecanismo de defensa inconsciente como reacción a la frustración.

Todas las personas experimentamos frustraciones, y una característica propia de la naturaleza de nuestra mente, cuando no adoptamos una conducta constructiva, es defendernos automáticamente de la sensación de fracaso, utilizando alguna de las distintas formas de conducta defensiva. Es una manera típica de resolver alguna dificultad, sin sentirnos mal con nosotros mismos, esta conducta debe ser transitoria y es inofensiva cuando la persona la emplea temporalmente para tener un ajuste psicológico y luego se conscientiza de la situación y asume una conducta de aprendizaje a través de la experiencia. Sin embargo, si la persona se estaciona en esta conducta defensiva si puede ser arriesgado para su salud mental. Un mecanismo de defensa utilizado excesivamente puede generar problemas psicológicos graves.

Algunas personas desarrollan un temor a sufrir frustraciones y adoptan conductas que más que defensivas resultan de evasión, porque lo que hacen es utilizar un mecanismo inconsciente para evadir posibles situaciones frustrantes, esto no sólo no cumple el objetivo deseado. sino que les impide llevar una vida normal y los priva de muchas experiencias enriquecedoras y satisfactorias.

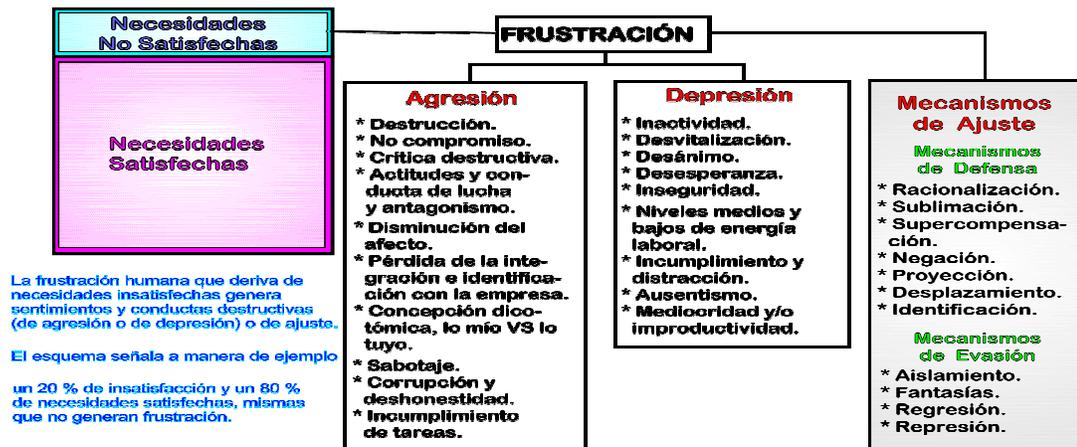
En las organizaciones las personas no pueden satisfacer siempre todas sus necesidades, es natural que se sufran muchas frustraciones; por lo tanto es conveniente conocer más sobre este complejo tema, comprender las distintas reacciones a la frustración para poder entender el comportamiento frustrado, propio y de los demás. A continuación se presenta una tabla que resume la explicación de algunas conductas defensivas típicas:

MECANISMOS DE AJUSTE			
MECANISMOS DE DEFENSA		MECANISMOS DE EVASIÓN	
Racionalización	Formula excusas ante una falla atribuyendo la razón del fracaso a otras personas o situaciones ajenas al propio sujeto.	Aislamiento	Ceder, alejarse física o psicológicamente de aquello que nos resulta desagradable o que tememos nos pueda causar una frustración, evitando muchas experiencias gratas.
Sublimación	Sublima sus necesidades insatisfechas transformando sus impulsos en una acción gratificadora y socialmente positiva.	Fantasías	Soñar despierto con lograr el éxito y alcanzar todas nuestras metas, todo lo deseado, pero sin hacer nada por lograrlo efectivamente. Algunos hablan como si realmente las cosas sucedieran, mintiendo a los demás y a sí mismos.
Supercompensación	Substituye con una meta alcanzable, aquellas inalcanzables; suplantando lo difícil o imposible de lograr por algo más fácil de obtener, pero menos satisfactorio.	Regresión	El individuo vuelve a una conducta infantil o adolescente, como resultado de alguna frustración, refugiándose en periodos anteriores de su vida donde los problemas no existían y todo era feliz y placentero.
Negación	Niega haber deseado aquello que no pudo alcanzar.	Represión	Cualquier pensamiento desagradable o riesgoso se pone fuera de la mente se "olvida activamente". Por lo general se reprimen manifestaciones asociadas con sentimientos de culpabilidad.
Proyección	Atribuir a otras personas nuestros propios impulsos o motivos poco dignos.		
Desplazamiento	Se agrede a aquello o aquellos más débiles o que están más a la mano, cuando no se puede descargar la frustración contra aquellos a quienes culpamos de nuestros fracasos.	Identificación	Se hacen propios los éxitos de otros, a quienes convertimos en nuestros ídolos y en el objeto de nuestra admiración desmedida, sin hacer nada por alcanzar éxitos propios.

Siempre que sea posible hay que investigar las causas de la conducta defensiva, es decir, el motivo de frustración. Sin embargo, es conveniente dejar que se libere la presión a través de estos medios, porque son una válvula de seguridad para la salud mental del sujeto, que luego deberá enfrentar su propia realidad. No obstante, si esta conducta persiste por mucho tiempo y vemos que la persona no ha podido por sí misma lidiar con sus frustraciones, debemos apoyarla y convencerla de acudir a un profesional para recibir una ayuda.

3.4.3 Otras reacciones

Gellerman (1993) afirma que "clínicamente hablando, toda frustración (especialmente en las organizaciones productivas) se convierte en agresión o bien en depresión".



Si no se supera la frustración de manera constructiva o defensiva (mediante la utilización de un mecanismo de ajuste psicológico temporal), se puede reflejar en actitudes o conductas destructivas, que se manifiestan en agresión, dentro o fuera del entorno laboral, o en depresión que se manifiesta también en fenómenos destructivos, que afectan al propio individuo o a la vitalidad organizacional.

El ser humano frustrado no es productivo, por lo tanto conviene prevenir y evitar la insatisfacción de las necesidades motivacionales humanas, hasta donde sea posible; o bien educar para que el hombre aprenda a lidiar con sus frustraciones, aceptando la frustración como tal, tomando conciencia de la experiencia vivida y fortaleciendo su "yo" para obtener un mínimo de desequilibrio psicoafectivo (el mínimo daño a su autoestima) derivado de los sentimientos frustrantes. Y si la persona no puede manejar su frustración, apoyarla para que no se intimide de buscar y obtener ayuda profesional.

Una de las principales conclusiones a la que podemos llegar con este capítulo es la de que se pueden crear diferentes tipos de motivación en las organizaciones variando el estilo de liderazgo o los diferentes tipos de incentivos a cada trabajador.

Una vez creados estos tipos de motivación tiene efectos sobre el clima laboral y por consiguiente sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo. Cada uno de estos climas pueden variar el tipo de motivación para el individuo.

Los climas de las organizaciones pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables del trabajador. La fuerza de el motivo, o por lo que se hacen las cosas tiene que ver en gran medida por el clima laboral.

Por lo tanto, el clima en las organizaciones constituye una variación importante de estudio de las organizaciones humanas. El concepto de clima laboral debe tomar en cuenta ciertos aspectos como son: la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y su personalidad. Es por

eso que una comprensión del clima ayudara a una mejor motivación del trabajador y por lo tanto un mejor desempeño.

Concluyendo, si un trabajador se siente bien consigo mismo, se siente bien en el lugar donde labora y el incentivo que se le da es correcto, podemos esperar que su desempeño sea mayor y por lo tanto haga mucho más productivo su departamento y a su vez a la empresa

CAPITULO 3

MARCO CONCEPTUAL: UN ENFOQUE DE CALIDAD

INTRODUCCION

En este capítulo se realiza una breve reseña de la evolución que el concepto de Calidad ha tenido en los últimos años. Se mencionan los organismos que regulan internacionalmente su normatividad y las normas que han surgido de la necesidad de reducir la variabilidad del producto, así como también, conceptos que han servido para la difusión de la Calidad.

A mi parecer, la calidad en el trabajo haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos o puestos de trabajo mediante la mejora de relaciones laborales, las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando el poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores (trabajadores de menor rango).

1- CALIDAD

1.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos

cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho • Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer una gran demanda de bienes. • Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> • Minimizar costes mediante la Calidad • Satisfacer al cliente • Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer al cliente. • Prevenir errores. • Reducir costes. • Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer tanto al cliente externo como interno. • Ser altamente competitivo. • Mejora Continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

En las últimas décadas, los conceptos de Calidad han evolucionado desde el punto de referirse solamente a la fabricación de productos, a abarcar el sistema de gestión de la totalidad de la empresa. Incluso la definición de Calidad ha sufrido una radical transformación desde que se decía que era la adecuación a una especificación, hasta el momento actual en que Calidad es sinónimo de satisfacción de cliente.

Remontándose en los tiempos, en los años 40 se hablaba de inspección, de tal modo que todos los productos finales se probaban 100% para intentar asegurar la ausencia de defectos. Eran los tiempos en que en las fábricas más del 10% del personal realizaba trabajos de inspección. Al final de esta década y comienzo de la siguiente, el desarrollo de las técnicas estadísticas supuso la aplicación de planes de muestreo que hicieron posible mantener los niveles de defectos controlados y que permitieron importantes reducciones de personal. En esta época Calidad se definía como la adecuación de un producto a su uso (Evans, 1995).

En paralelo con la evolución de los Sistemas de Calidad, fueron apareciendo diferentes normativas internacionales. En Estados Unidos el ejército norteamericano publicó en la década de los 40 sus Military Standard (normas MIL-

STD) que se aplicaron en las inspecciones de recepción de sus compras. Posteriormente fueron apareciendo diferentes normativas, como la DIN en Alemania, y diferentes comités internacionales de normalización fueron creados.

Posteriormente, en los años 60, los departamentos de Calidad tenían como función el Aseguramiento de la Calidad y tuvieron un fuerte desarrollo, apoyados en la creación de ingenierías, compuestas por personal con importantes conocimientos de técnicas de Calidad y fiabilidad, que empezaron a dirigir sus esfuerzos hacia la prevención de los defectos.

Los conceptos de Calidad se empezaron a aplicar fuera de las áreas de fabricación, intentando en las fases de diseño desarrollar productos que fueran fiables, fáciles de probar durante las etapas de fabricación e instalación y buscando la implantación de procesos cuya capacidad asegurara la Calidad final de los productos. En estas fechas, se empezaron a manejar conceptos con los que actualmente se está familiarizado como manual de Calidad, control de procesos, auditorías de Calidad, cero defectos, etc.

De acuerdo con Ivancevich (1997), ya en esta época los japoneses habían lanzado y estaban implantando sus teorías sobre Calidad Total en el conjunto de la empresa y habían asumido los planteamientos sobre la eficacia del trabajo en grupo, con la implantación masiva de los Círculos de Calidad y de los Grupos de Mejora, compuestos por personal generalmente de diferentes áreas, que analizan las causas de los problemas más importantes y buscan su solución.

En los años 70, en las empresas japonesas ya estaban establecidos principios como "La Calidad es responsabilidad de todos" y "Hay que hacer las cosas bien a la primera" y era frecuente hablar de "cliente interno". Todos estos

conceptos fueron adaptándose a lo largo de la década de los 80 en el resto de mundo, al observarse el excelente resultado que habían dado en Japón. Por otra parte, aparecieron nuevas técnicas e ideas que pudieron ser adoptadas por el sector de servicios que había estado al margen de esta evolución.

A finales de los 80 y comienzos de los 90, las empresas necesitaron demostrar a sus clientes que los Sistemas de Calidad que tenían implantados garantizaban la Calidad de sus productos y servicios. Como consecuencia de esta necesidad y utilizando la existencia de la normativa internacional y de organismos nacionales de certificación, empezaron a solicitar certificados que aseguraban que cumplían los requisitos de las citadas normativas.

En la década de los 90, la liberalización de los mercados, las nuevas tecnologías, el incremento de la competencia y la necesidad de realizar drásticas reducciones de costes, han hecho surgir en muchas empresas programas de implantación de Sistemas de Gestión de Calidad Total, con el objetivo fundamental de aumentar la competitividad y de satisfacer las expectativas de los clientes.

En estos programas las compañías se "orientan al cliente", consiguen la involucración de todo el personal con los objetivos, fomentan el trabajo en equipo, establecen planes de mejora permanente y en ellas los directivos dan ejemplo con su forma de actuación, participando y dirigiendo las actividades citadas.

La evolución de conceptos anteriormente mencionada y la consideración de la Calidad como herramienta prioritaria para conseguir el éxito en la gestión de las empresas, han sido las claves para el desarrollo de modelos de gestión de Calidad Total. El primer modelo desarrollado fue el de la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros que concede anualmente el premio Deming.

Por supuesto, la forma de gestionar los procesos también se considera y se valora como un criterio más a aplicar. Dentro de este modelo, el criterio que tiene mayor peso es la satisfacción de los clientes (20% de total), seguido de los criterios relativos al personal, ya que se valora no sólo la forma de gestionar a los empleados, sino su nivel de satisfacción en el trabajo. En la época actual, se ha dado énfasis al concepto de Calidad Total, que necesita del recurso humano para lograr una mejor competitividad empresarial. Movilizar todos los recursos humanos y obtener lo mejor de ellos, constituye un reto importante en el desarrollo de las empresas.

En la Calidad Total es necesario definir una planeación estratégica para hacer que converjan las energías de la empresa hacia un porvenir común y proporcionarle la adaptabilidad a los cambios incesantes de los mercados. Cuánto mas aumenta la complejidad de las empresas, más sofisticados son los productos, mas perturbador resulta el entorno y más debe incrementar la empresa su capacidad de reacción.

En este contexto de complejidad creciente, la búsqueda de una eficacia mayor invita a la cooperación conjunta de los asociados de la empresa, internos y externos, con vistas a la realización de un proyecto común. (Laboucheix, 1997).

La capacidad de reacción de la empresa ante la competencia y los clientes es perseguida constantemente. Adaptarse a la necesidad del cliente y, por consiguiente, tener de modo permanente las estructuras y la organización más aptas para reaccionar son características de una empresa con Calidad Total.

La empresa es más eficaz cuando llega a personalizar su respuesta para la necesidad de cada cliente, cuando conoce por anticipado una necesidad potencial no expresada todavía. Pero la Calidad no es simplemente un conjunto de técnicas o de métodos, es también un estado de espíritu que debe traducirse en una modificación del comportamiento del personal. Sin la integración de éste, la mejora de la Calidad presenta el carácter de un sistema inanimado (en el sentido literal del término: sin alma) y que, en consecuencia es poco aplicado; de aquí la complejidad de la implantación de la Calidad Total, que sin lugar a dudas, es el arma competitiva de las empresas en el presente siglo.

1.1.1 EL MODELO EUROPEO DE EXCELENCIA: LA AUTOEVALUACIÓN

En la década de los 80, y ante el hecho de que la Calidad se convirtiese en el aspecto más competitivo en muchos mercados, se constituye (1988) la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (E.F.Q.M.), con el fin de reforzar la posición de las empresas europeas en el mercado mundial impulsando en ellas la Calidad como factor estratégico clave para lograr una ventaja competitiva global.

Laboucheix (1997) expresa que la estructura de modelo de la EFQM está basada en que las empresas para su supervivencia deben conseguir y mantener buenos resultados, tanto económicos como de satisfacción de sus clientes, de su personal y de la sociedad en la que están implantadas. Además de valorar estos resultados, también tiene en cuenta la forma de conseguirlos, evaluando la implicación de los directivos en la cultura de Calidad Total y la influencia de ésta en las políticas, estrategias y en la manera de gestionar al personal y a los distintos recursos que se utilizan.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes:

- 1. Liderazgo.** Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
- 2. Estrategia y planificación.** Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.
- 3. Gestión del personal.** Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
- 4. Recursos.** Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
- 5. Sistema de calidad y procesos.** Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
- 6. Satisfacción del cliente.** Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
- 7. Satisfacción del personal.** Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
- 8. Impacto de la sociedad.** Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
- 9. Resultados del negocio.** Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Autoevaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

2-CALIDAD TOTAL

2.1 CONCEPTOS GENERALES DE CALIDAD TOTAL

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

-
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
 - Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
 - Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
 - Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
 - Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

2.2 LAS NORMAS ISO 9000

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de

Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad.

Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece. En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

2.2.1 ¿Qué son los ISO 9000?

Son una familia de normas técnicas interrelacionadas, denominadas UNE-ISO en España, en Europa, emitidas por la International Organization for Standardisation (IOS) a través de sus comités regionales. Se eligió el término ISO porque significa igual en griego. Las principales son la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación. Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y

servicio posventa. En estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipulé una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública (Chavez, 2002).

3- EL MANUAL DE CALIDAD, LOS PROCEDIMIENTOS Y LA DOCUMENTACIÓN OPERATIVA

3.1 Partes integrantes de un Sistema de Calidad

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

3.2 Manual de Calidad

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc. El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos decisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

3.3 Manual de Procedimientos

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

3.4 Participación de todos los empleados

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente.

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- [Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs(recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).
- [Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.

-
- [Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
 - [Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

3.5 Trabajo en equipo o en grupo

Tres razones, entre otras, podemos aducir para justificar la importancia de los grupos en las organizaciones: nuestra conducta está determinada por los grupos, el trabajo se desarrolla, generalmente, en grupo y la expansión del campo grupal, tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

Nadie negará que nuestra conducta viene determinada por los grupos: nacemos en el seno de un grupo, y pronto lomamos contacto con otros, que surgirán y desaparecerán a lo largo de la vida. La existencia del ser humano, en tanto ser social, transcurre en grupos, constituyendo éstos el principal marco de socialización. Es en ellos donde la persona adquiere sus características distintivas, los aprendizajes básicos, las normas, creencias y valores de la sociedad a la que pertenece; en los grupos aprenderemos, asimismo, cómo insertarnos en la sociedad y como funcionar de forma efectiva en ella.

Los grupos, o al menos gran parte de ellos, se encuentran integrados en otras estructuras más amplias, como las organizaciones, de modo que éstas, como unidades sociales construidas y reconstruidas por los seres humanos para conseguir unas metas, no son simplemente una acumulación de personas, sino

más bien una integración de grupos que constituyen el sistema social interno de la organización. Esto es, las personas en las organizaciones interactúan entre sí a través de diferentes grupos estructurados, que son establecidos por la propia organización para conseguir unos objetivos (grupos formales). Pero las personas interactúan también a través de otros grupos no creados de un modo oficial o deliberadamente planificados, sino que surgen de forma espontánea. con la finalidad de satisfacer necesidades personales o sociales que la organización formal no puede cubrir (grupos informales) (Rodríguez, 1999).

Por otra parte, el trabajo se desarrolla, generalmente, en grupo, tanto por necesidades de la organización, que precisa de coordinación, esfuerzo común y de cooperación de sus miembros para conseguir sus objetivos, cuanto por necesidades de las propias personas, que necesitan del apoyo socioemocional del grupo para su desarrollo personal: ser miembro de un grupo nos da seguridad psicológica, soporte social, y reduce la inseguridad y la sensación de impotencia.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

3.6 El proceso de mejora continua

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

A continuación se pasa a diagnosticar la causa raíz, un proceso estructurado en el que el equipo analiza los síntomas e identifica la amplitud y composición del problema, formula teorías (declaraciones no probadas de cuál puede ser la causa de un problema) y las ensaya hasta establecer una o más causas raíz. El siguiente paso implica la solución de la causa raíz una vez ésta se conoce. El diseño de la solución final incluye también el diseño de los sistemas de control y retroalimentación utilizados para asegurar que la solución es efectiva.

La solución a un problema de Calidad posee aspectos técnicos que van a producir cambios en la cultura organizacional. Dichos cambios culturales pueden hacer que las personas se resistan a toda modificación propuesta, naciendo el denominado Factor de Resistencia al Cambio, uno de los mayores problemas en la Gestión de Calidad Total.

Finalmente, se lleva a cabo el mantenimiento de los resultados a través del seguimiento por un responsable del funcionamiento de la solución en el tiempo, evitando que la inercia organizativa nos haga volver a la situación anterior.

4- DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes.

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales.

La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- 1 Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- 2 Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- 3 Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- 4 Desarrollo del producto. (bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- 5 Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.

-) Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

5-CÍRCULOS DE CALIDAD

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

5.1 Definiciones

- Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.
- Un Círculo de Calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen

voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

- El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo y desarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.
- Un grupo pequeño de empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia.

5.2 Los Círculos de Calidad

La popularidad de los Círculos de Calidad, se debe a que favorecen que los propios trabajadores compartan con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de calidad. Adicionalmente, propician la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea productos o procesos. En otras palabras los Círculos de Calidad se dan cuenta de todo lo erróneo que ocurre dentro de una empresa, dan la señal de alarma y crean la exigencia de buscar soluciones en conjunto.

Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un

supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un semestre.

La misión de un Círculo pueden resumirse en:

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

Estructura: La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

Proceso: el proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos.

1) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.

En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo -es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

2) Explicar, en una exposición para la Dirección o el nivel gerencial , la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad.

El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la Dirección o la Gerencia, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

3) Ejecución de la solución por parte de la organización general.

El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

4) Evaluación del Éxito de la propuesta por parte del Círculo y de la organización.

Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

5.3 Características de los Círculos de Calidad.

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.

-
- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.
 - En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.
 - Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
 - La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad.
 - Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
 - Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.
 - La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.
 - Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

CAPITULO 4

***DISEÑO Y ESTRUCTURACION DE UN MODELO DE
CALIDAD ENFOCADO A EMPRESAS MEDIANAS***

INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se propondrá un programa de capacitación de círculos de calidad enfocado a resolver problemas en el clima laboral de una empresa. Para poder abordar este tema tendremos que tener en cuenta varios aspectos y retomar otros tantos de capítulos anteriores para poder llevar a cabo la correcta elaboración del programa.

Lo primero que se analizará será la posición del psicólogo dentro de la industria y todo lo relacionado con su labor dentro de esta. Una de sus labores, aparte de seleccionar y reclutar personal, es la de capacitar a los trabajadores para que tengan un buen desempeño en su trabajo y una correcta utilización de las herramientas o equipo que utiliza. Pero para que esto se lleve a cabo se necesita antes que nada que el trabajador se encuentre a gusto consigo mismo -motivado-, y con los que le rodean en su área de trabajo; ya sean gerentes, secretarias, jefes, etc. A esto se le llama clima laboral. En pocas palabras que todos los elementos estén a gustos y motivados para un fin común, el mejoramiento de *la empresa para la que se labora*.

Pero aunque esto suene muy adonis, llegar a ello es muy complicado, debido a la gran diversidad de comportamientos, personalidades e influencias de cada una de las personas con las que se interactúa. Estos

pueden llegar a ser factores importantes dentro del desarrollo del trabajo y de sus miembros, puesto que puede llegar a haber problemas o conflictos que se pueden desencadenar en incomodidades al realizar su trabajo y esto a su vez disminuir la motivación del trabajador y hacerlo caer en apatía, estrés, etc., aspectos que no le dejará hacer como se desea y debe realizar su trabajo.

Para que esto no se de, es muy importante que desarrollemos una estrategia de intervención, que en este caso será los círculos de calidad enfocados a lo que es el clima laboral.

Debido a la rigidez de las empresas es importante llevar acabo diversos tramites dentro de las mismas para poder implantar los círculos. Lo primero es proponer un proyecto a la mesa directiva, en el cual se plantea todo lo que sucede, lo que puede lograrse y los resultados esperados. Después de que el proyecto sea aprobado se tendrá que realizar un programa donde se especificaran las actividades que se pretenden llevar acabo para llegar a los objetivo planteados. Al llegar al final de este capitulo se dará un ejemplo completo de esta propuesta.

1. El psicólogo industrial

El psicólogo industrial incursiona en el estudio de las condiciones que determinan una de las actividades de interés central en la vida de la mayoría de la gente: el trabajo.

Estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores ambientales y particularmente de la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral; y los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana.

Catalina Harrsch (1992) menciona que las funciones específicas del psicólogo en el trabajo en el nivel de licenciatura son: 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 con la necesidad del país. La evaluación de instrumentos de selección de personal que permitan definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo de sus recursos humanos.

Planear programas y manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional enfocadas a promover el crecimiento, a transformar actitudes, a predecir el rendimiento y a incrementar la producción que es el fin común de la interacción individuo-empresa.

Es muy amplio el campo de aplicación de la psicología del trabajo, ya que se dirige a cualquier individuo o grupo de individuos que realicen una actividad en el trabajo.

La mayor parte de los expertos laborales reconocen que obtener la satisfacción en el trabajo es imprescindible para los empleados por lo que se trata de crear condiciones dentro de las cuales las personas o grupos

encuentren su mayor versatilidad en el trabajo; mayor participación en la toma de decisiones que los afecten, y la mayor armonía y autonomías posibles (Harrsch, 1992). A través de estas condiciones las personas encontrarán estímulos e intereses en la situación laboral y a comprometerse intelectual y emocionalmente con su responsabilidad hallarán un mayor significado a su quehacer, así como un medio fértil para desarrollar su creatividad y alcanzar su plenitud o realización personal en la vida laboral.

El psicólogo del trabajo puede llevar a cabo sus funciones de asesoría y capacitación en las industrias y empresas públicas y privadas.

2. El Clima organizacional y la motivación

Cualquier grupo u organización está compuesto por individuos, cada uno de los cuales tiene su pauta propia única de motivos. Los motivos se exponen a los demás en grupos en su conducta verbal o no verbal. Las interacciones de las pautas de motivo de los miembros de una organización se combinan con el estilo de liderazgo de las personas claves de la organización, las normas y valores de la organización y la estructura de ésta, para crear el clima psicológico de ella (Arce, 2000).

El clima de la organización es un concepto importante que el gerente habrá de comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz de la organización como puede dirigir la motivación de sus empleados. La eficacia de las organizaciones. Se puede aumentar creándole el clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa.

El concepto de motivo, es una red relativamente constante de pensamientos acerca de del poder, el logro o la afiliación, y si bien, la pauta de motivo de una persona permanece bastante igual en condiciones propicias, no estimuladas, es posible despertar un motivo en particular mediante sugerencias proporcionadas por el clima de la organización.

Una de las percepciones más importantes y ampliamente aceptadas de los psicólogos sociales, es que la conducta es una función de la persona y su medio. La conducta relacionada al logro, la afiliación o el poder, es una función de los intereses de motivación de la persona y de su percepción de cuáles de estos interese serán recompensados por el medio en que se encuentra. De modo que la tendencia a actuar de manera orientadas, por logros, por ejemplo, no significa necesariamente que el individuo tiene una motivación elevada del mismo (Rodríguez, 1999).

El gerente puede, al crear un clima de “logro”, estimular la conducta orientada por éste en personas con escasa motivación de este tipo.

2.1 Dimensiones del clima organizacional

La tarea de elaborar un clima de logro en una empresa es muchas veces la de modificar los intereses de la administración y la conformidad con el poder, ofreciendo cordialidad y apoyo a cada individuo y comunicando metas y normas de la org. Pero sin pretender controlar los medios de alcanzar esas metas. Se mejora el rendimiento de manera extraordinaria en climas en que se destacan la afiliación y los logros; y eliminado el énfasis al acatamiento de la autoridad.

2.2 Análisis del clima organizacional

Para determinar el clima de la organización, es necesario determinar que clima de organizaciones les gustaría tener, idealmente a los miembros del grupo y diagnosticar cómo ven actualmente el clima de la organización. Una segunda forma es determinar las diferencias entre el clima ideal y el clima real, y tomar medidas para eliminar las discrepancias.

2.3 Elementos que se utilizan para determinar la motivación y el clima organizacional

1. *Conformidad*. El sentimiento de que hay muchas restricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.
2. *Responsabilidad*. Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.
3. *Normas*. El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ellas y comunica a los miembros el compromiso con ellas.

-
4. *Recompensas*. El grado en que los miembros sientan que se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal.

 5. *Claridad de la organización*. El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y las metas definidas con claridad suficiente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.

 6. *Cordialidad y apoyo*. El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

 7. *Liderazgo*. La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo, y se los recompensa por su eficacia. Este se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos individuos ni dependen de ellos.

2.4 Toma de decisiones en las organizaciones

No es un proceso lógico, sino también psicológico. Depende además de la reunión y el análisis lógico de la información de las características de los miembros tales como sus motivos, valores y percepciones: de las características de grupo tales como normas y estilos de liderazgo y las características de la organización tales como la competencia de grupos y las pautas de comunicación.

2.5 Las formas de toma de decisiones

- ↪ Autocrática: significa que una persona impersonal, sin consultar, sin preguntar toma una decisión.
- ↪ De consulta o compartida: la decisión la toma uno, pero se consultó primero.
- ↪ Grupal: se comparte el problema con todo el grupo, se consulta, se estudia, informa, para encontrar una solución. Las decisiones son grupales o democráticas
- ↪ Delegada: puede derivarse, se delega a un tercero para que este tome una decisión.

↪

3- ¿Qué es un conflicto?

Arce (2000) Comenta que el conflicto aparece cuando hay diferencias de pensamientos, de sentimientos o de proyectos entre los miembros del grupo de la organización. Estos pueden ser opuestos o divergentes: además no es necesario que objetivamente lo sean, bastará con que sean percibidos subjetivamente (por las mismas personas) como un dilema o encrucijada.

Las diferencias entre las personas que componen un grupo son las que le dan riqueza. Si se aceptara diversidad nace la fuerza del conjunto. Si se acepta la diversidad nace la fuerza del conjunto. El conflicto se da cuando estas diferencias no tienen un espacio donde se puedan expresar o aunque se expresen no son comprendidas por el grupo y por lo tanto no se resuelven.

3.1 ¿Por qué y cómo surgen los conflictos?

Los intereses son las fuerzas que están detrás de todo conflicto; a su vez los intereses están determinados por las necesidades, los valores y los objetivos.

En toda organización es preciso encontrar formas de equilibrio entre:

- Las necesidades opuestas que todo individuo tiene de diferenciarse del resto y de integrarse al grupo.
- Los intereses individuales y los intereses sectoriales u organizacionales
- La distribución de las cuotas de poder.

- Los conflictos pueden estallar en alguno de estos distintos ámbitos: interpersonal, grupal o ínter organizacional.

3.2 ¿Cómo se resuelven los conflictos?

El único principio de resolución de los conflictos es afrontarlos, porque esto representa en sí mismo un principio de resolución. Para esto es preciso:

- 1) definir cuál es el conflicto

-
- 2) reconocer quienes están comprometidos
 - 3) comprender las causas del conflicto
 - 4) definir estrategias de resolución
 - 5) definir la acción a tomar, pueden ser básicamente asumir, delegar y postergar.

3.3 Estrategias de resolución de conflictos

La negociación: es la actividad en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose unas a otras con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado.

La mediación: es un tipo de negociación en la que interviene un tercero en el proceso de resolución de conflictos, su función es lograr acuerdos entre las partes, a los que no podrían arribar a solas.

Mediación de proceso, es donde el tercero puede intervenir sin tomar decisiones, y la mediación de contenido, la decisión la toma el mediador.

Nuestro grado de compromiso hacia la institución es tener una asistencia regular, cumplir con las fechas fijadas de entrega de trabajos prácticos, concurrir a horario a la institución, tratar de tener un estudio constante y diario de las cátedras, cumplir con las normas de conducta establecidas por la institución a la cual pertenecemos.

4- IMPLANTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN UNA EMPRESA

En este trabajo se mostrará como se pueden implantar los círculos de calidad en una empresa mediana.

A lo largo del presente trabajo se han encontrado razonamientos claves para la implantación de estos programas de calidad. La aplicación diferirá en cada caso, pero los principios son los mismos para negocios de la misma clase.

4.1 Premisas del trabajo

Existen dos premisas fundamentales en las cuales se basa todo este trabajo, las cuales son: la calidad en una empresa mediana y la forma de implantar los círculos de calidad.

La calidad en una empresa mediana consiste en proporcionar productos y servicios a sus clientes oportunamente de acuerdo a las normas y acuerdos establecidos; al igual que debe de considerar el uso más adecuado de los recursos de la empresa, como son su personal, maquinas, procedimientos, etc.

La forma de implantar los círculos de calidad se basa en la capacitación del empleado, pero haciendo énfasis en la forma de “aprender enseñando” –si nos basamos en la experiencia de los maestros, la cual dice que la mejor manera de aprender una materia es enseñarla-, con esto podemos afirmar que la única manera de capacitar realmente a los empleados de la empresa es enseñarlos a enseñar.

Por razones ya antes señaladas (cap. 3) primero se preparara al plantel directivo, el cual después enseñará al personal a su cargo.

4.2 Estructura organizacional

Marronquin (1990) argumenta que para poder implantar los círculos de calidad en una empresa en general, solo se requiere tres niveles:

1- Un comité administrador, formado por los altos directivos de la empresa como son el gerente de recursos humanos, gerente de sistemas, Nomina, etc. Su función es establecer las políticas que deben de seguir para la implantación de los círculos de calidad, como designar el responsable del programa, asignar los recursos económicos y humanos para la implantación de estos programas determinar por cuales zonas se debe empezar, fijar premios y estímulos al personal que colabore en los círculos; en resumen un grupo que trabaja en la administración general del programa.

2- Varios comités implantadores, formados por los directivos, gerentes o jefes de las zonas geográficas de la empresa. Claro esta que no todo depende de este comité, sino también mucho tendrá que ver con la habilidad de los participantes de los círculos.

3- Los círculos de calidad, como ya se menciona en un capítulo anterior, se forman con un pequeño grupo de empleados del área, en donde se incluye un gerente del área, jefes de área y secretaria y anexas (esto debido a la diversidad que existe en los departamentos de cada empresa). Los esfuerzos de los miembros de los círculos con los del comité de implantadores y con el comité administrador, es el personal clave del éxito o fracaso de los círculos.

Las actividades de los círculos de calidad cubren un amplio rango de actividades, como son: mejoras en la realización del producto, optimización de la maquinaria, calidad en el producto, mejorar las relaciones laborales, seguridad en el área de trabajo, etc.

4.3 Tecnología de entrenamiento

Una parte muy importante para el éxito de este programa es el sistema de entrenamiento o capacitación usado, además de todo el material didáctico, en términos modernos, el software, etc.

A continuación se exponen tres ideas de como llevar a cabo este entrenamiento: la primera consiste en una cascada de entrenamiento, donde el comité administrador, en combinación con el responsable de entrenamiento, capacitan al comité directivo y este a su vez entrena a los círculos de calidad. Se puede ejemplificar de la siguiente manera:

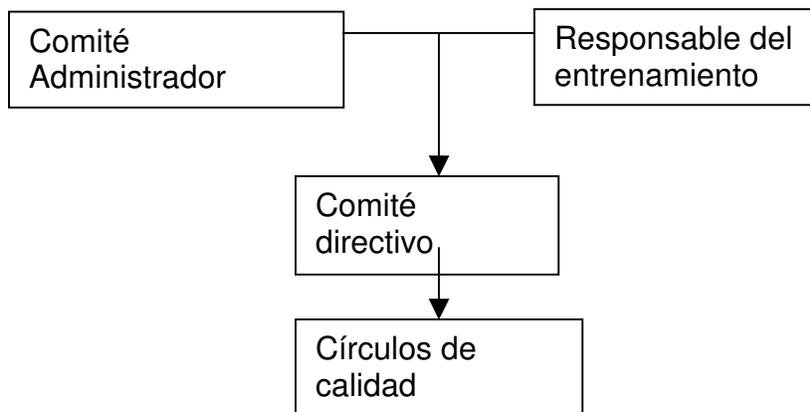


Figura 1

La segunda consiste en una matriz que relaciona el software educativo con una matriz que relaciona las diferentes etapas del proceso de entrenamiento necesario para implantar los círculos de calidad, lo anterior se ilustra en la fig. 2

PROCESO Software educativo	Introd.- cción	Conceptos básicos	Técnicas analíticas	Resolución de problemas	Plane- ación	Integra- ción total
Material impreso	X	X	X	X	X	X
Video	X					
Diapositivas		X				
Acetatos			X	X		
Programas de computadora				X		X
Guía de trabajo					X	

Figura 2

La tercera es para ilustrar el sistema de entrenamiento, que consiste en que la mecánica del instructor adopta para transmitir los conocimientos al alumno; esto es, la comunicación interpersonal, lo cual podemos ver en la figura 3.

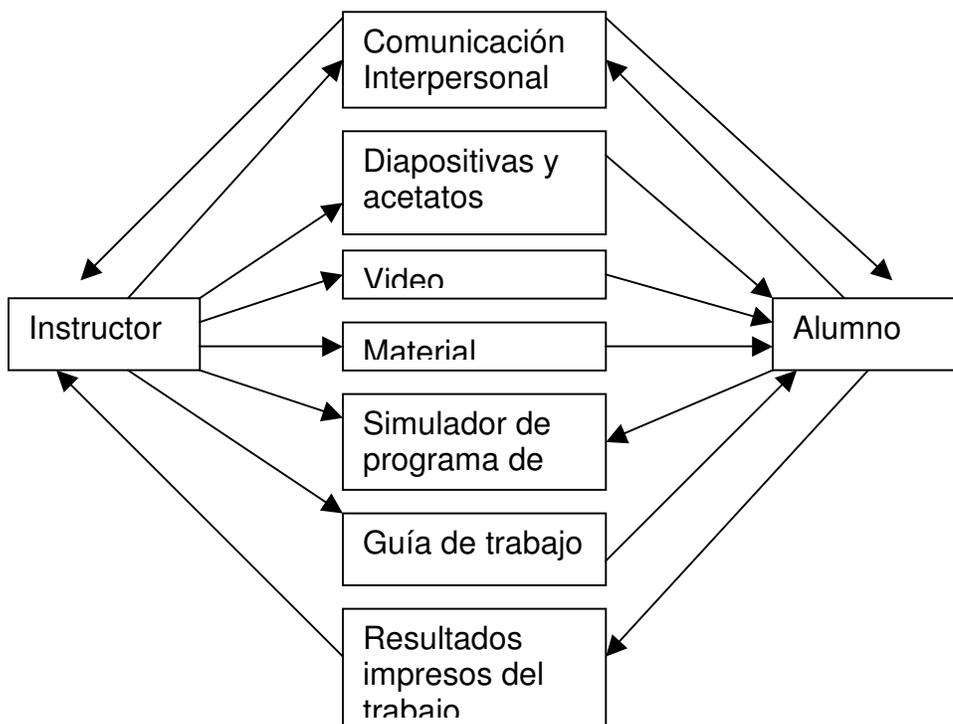


Figura 3

4.4 Nivel educativo

Es importante tener en cuenta que el personal de una empresa está formado por personas de escolaridad muy diferente, pero en general podemos afirmar que tienen antecedentes académicos distintos a los banqueros que trabajan en una sucursal.

Podríamos decir que los conocimientos de los trabajadores son básicamente de licenciatura o ingenierías; en algunos casos tienen preparación de doctorados o maestrías y gran parte del personal posee preparación a nivel preparatoria, ya que su educación se ha desarrollado con la práctica en la operación de sus equipos.

4.5 Resultado esperados

Los resultados que se esperan son mejorar en la calidad de la elaboración del producto por parte del empleado y mejora en la calidad del trabajo de los altos mandos o simplemente dar sugerencias a los gerentes responsables de la implantación del sistema.

Las mejoras que se podrían detectar o encontrar serían:

- Calidad en el trabajo
- Optimizar el uso de las máquinas
- Mejorar el departamento de reclutamiento y selección de personal y el departamento de capacitación de personal.
- Adaptar la distribución del mobiliario de la oficina

Entre otros. Este sistema a comparación del el que se aplica en bancos o otras entidades es mas simple de llevar acabo, puesto que tienen un proceso de producción muy difícil de cambiar.

5- PROGRAMA PARA LA IMPLANTACIÓN DE CIRCULOS DE CALIDAD ENFOCADO AL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA MEDIANA

5.1 -Presentación de un proyecto de capacitación

Como marco previo que servirá para todo el desarrollo posterior, conviene que comencemos por precisar que se entiende por proyecto. Ander (1989) menciona que el uso corriente de la palabra proyecto se utiliza para designar el propósito de hacer algo. En sentido técnico, el alcance del termino es similar: se trata de una ordenación de actividades y recursos que se realizan con el fin de producir “algo”, ya sea bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o de resolver problemas.

Por otro lado, ya enfocados en la industria, un proyecto también constituye el primer paso en el programa de capacitación. Su importancia radica en que en el se presenta la problemática a resolver, el objetivo del

futuro programa y los procedimientos para la obtención de un programa de capacitación. Por otra parte, el proyecto es un documento que establece el compromiso formal entre área usuaria (beneficiaria del servicio) y el área que presta el servicio (unidad de capacitación y desarrollo).

De acuerdo al tamaño de la organización, el proyecto toma mayor importancia. En una organización mediana es necesario establecer un compromiso formal entre las áreas involucradas de la capacitación. Es un instrumento para garantizar la colaboración entre áreas, así como una forma de señalar procedimientos y tiempos que se llevará a la conclusión del ciclo del proceso.

2- Información básica para la elaboración del proyecto

Como se señala Marroquín (1990), el proyecto constituye exclusivamente un documento en donde se especifican las actividades para llevar a cabo un programa, con el fin de presentar el servicio que se otorgará y formalizar el compromiso entre unidades. En ese sentido, la información básica necesaria para su elaboración no será exhaustiva.

INFORMACIÓN BÁSICA:

Tipo de información	Fuente
Organización y funcionamiento del área	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de Organización y procedimientos • Contrato colectivo • Reglamento interior de trabajo

Universo a capacitar	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla de personal
General	<ul style="list-style-type: none"> • Directivos, mediante una entrevista que permita obtener datos sobre: condiciones del área en general, actividad; el tipo de disponibilidad de tiempo para la capacitación; actitud de los trabajadores hacia la empresa; actitudes hacia las acciones de capacitación; antecedentes de programas; problemas que afectan el trabajo y que sean susceptibles de solucionarse mediante capacitación; estrategias sugeridas para capacitar.

Esta información permitirá obtener una visión global de la problemática del área usuaria. Una vez concretada y analizada se elaborará el proyecto, de acuerdo a la guía que se presenta a continuación.

Por otro lado otro de los aspectos importantes es la entrevista, la cual nos ayudara a seleccionar correctamente a los participantes de los círculos.

Método clínico "entrevista clínica"

Este método utiliza una entrevista semiestructurada de manera particular. De modo usual se aboca a probar hipótesis bastante específicas o a demostrar un fenómeno claro y delimitado. Sin embargo, también reconoce la experiencia única de cada entrevistado. En principio, a cada persona interrogada se le harán las

mismas preguntas, pero las siguientes se adecuan conforme a la naturaleza de las primeras respuestas. Piaget lo utilizó con amplitud. Quien sea que haya tratado de evaluar a un niño acerca de las tareas de conservación de Piaget sabrá que el lenguaje específico elegido, y la calidad de la interacción del adulto con el niño son factores de suma importancia que determinan el progreso de esta prueba. Es fácil lograr que un niño de cuatro años de edad dé la respuesta "equivocada" (es decir, la que implica la no conservación) con una elección imprudente de términos en las preguntas o con una conversación "torpe" (Coolican, 1997).

"¿Hay más líquido en este vaso?" es una pregunta directiva que bien puede instigar al niño a decir "sí" por complacer. De cualquier manera y después de todo, la columna de líquido es más grande (aunque más estrecha). La pregunta "¿Hay más en este vaso, más en este otro, o es lo mismo en los dos?" exige bastante de la memoria a corto plazo del niño

El método clínico, entonces, utiliza un procedimiento no estandarizado pero se dirige hacia una meta definida. Las preguntas estandarizadas, a las que se apega de modo rígido el entrevistador, pueden ser bastante artificiales para el respondiente adulto. El problema con los niños es mayor. Si ellos no entienden la forma particular de las palabras, pueden "fallar" cuando una alteración en la forma de la pregunta bien puede haber revelado que el niño tiene después de todo el concepto buscado, Piaget creía, por consiguiente, que podía obtener la información más exacta sobre la manera de pensar de los niños, variando el cuestionamiento hacia lo que le parecía al niño una conversación bastante común con un adulto. Por supuesto, terminamos con las supuestas debilidades de los procedimientos no estandarizados.

Se ha dicho también que los métodos de Freud implicaban al método clínico, puesto que el objetivo de algunas sesiones era probar una hipótesis específica acerca de la red de miedos e ideas inconscientes del cliente.

Ventajas

- Lleva a una exacta valoración del pensamiento y memoria de la persona
- El entrevistador puede variar las preguntas con el fin de verificar la comprensión de la persona
- La información obtenida es bastante rica
- El entrevistador esta relajado

Desventajas

- Método no estandarizado
- Las creencias teóricas del investigador pueden influir en las preguntas planteadas y en las interpretaciones que se hacen de lo que la persona entiende.
- Dificultad para comparar un protocolo de entrevista con otro.

ENTREVISTANDO A LOS CANDIDATOS A EMPLEO

La entrevista para adjudicación de empleos implica tres funciones distintas que ya han sido puestas de relieve en páginas precedentes: obtener información, facilitar información y crear una atmósfera de cordialidad. La entrevista es, ante todo, un medio de obtener del candidato los hechos relativos a su experiencia y cualidades sobre las que se basan la selección y adjudicación de empleos. En segundo lugar sirve para dar una idea al interesado del puesto que va a ocupar y

de la firma con la que estará relacionado, de las desventajas e inconvenientes, así como de las oportunidades que se le pueden brindar. La tercera función es la de convertir al candidato en un amigo, tanto si se le contrata o no. El entrevistador debe tener presentes estas tres funciones siempre que revise sus métodos y técnica. (Bingham, 1983).

En la práctica estas funciones nunca se ejecutan de forma perfecta. Puede suceder que el entrevistador, con frecuencia abrumado de trabajo, disponga de poco tiempo para obtener del candidato los datos que le permitan emitir un juicio equilibrado sobre su aptitud para el empleo, para describir la ocupación de forma que el interesado pueda decidir si le interesa o no aceptarla, y para despedirse dejando bien sentado su propósito de ayudar en la medida de sus fuerzas.

5.3- Como elaborar un proyecto

5.3.1 Como elaborar una introducción de un proyecto

Calderon (1995) comenta que uno de los problemas mas generalizados en nuestro medio es la redacción de las introducciones. Frecuentemente, se desconoce su contenido y se omiten aspectos que deberían de señalarse; muchas veces se incluyen temas que deben ubicarse en otra parte del proyecto.

La mayoría de los autores que tratan sobre este tema coinciden en los puntos siguientes:

-
- l Debe hacerse una breve referencia del área usuaria o del puesto tipo, según el caso, puntualizando sus objetivos y funciones (áreas usuarias) o su descripción genérica (tipo de puesto).
 - l Debe plantearse el problema general, incluyendo los antecedentes que se tengan sobre este.
 - l Establecer el vínculo lógico entre el problema y el programa que se pretende realizar.
 - l Apuntar el objetivo del proyecto, en el sentido en el que se presenta las frases para la realización de un programa de capacitación.
 - l Mencionar brevemente el contenido del documento (objetivo del programa, presentación del programa y programación de actividades).
 - l Delimitar los alcances del documento.

Finalidad del proyecto (impacto que se espera lograr)

Conviene aclarar antes de explicar este punto que no en todos los proyectos es necesario explicitar finalidades últimas. Muchas veces los proyectos son tan pequeños y concretos que no es necesario formular este tipo de fines. Sin embargo, cuando se trata de proyectos que se insertan dentro de programas o planes más amplios y tendientes a lograr el desarrollo de algunas áreas o sectores generales, conviene aclarar cuáles son esos fines últimos que justifican la existencia del proyecto (Ander, 1990).

Esta finalidad del proyecto presupone que la realización de los objetivos es un factor que contribuye al fin último, pero no necesariamente es el único. Existe a veces la tendencia a exagerar la finalidad de un proyecto, o bien a expresarla en términos vagos y abstractos. Por otra parte, los objetivos de un sólo proyecto,

aunque éste sea realizado con éxito, no pueden contribuir de manera exclusiva al logro de las finalidades, que suelen depender de un gran número de factores y proyectos.

Por todo ello, y para evitar este tipo de problemas, debemos considerar que, para formular finalidades de un proyecto, es necesario que éstas.

- Justifiquen debidamente el proyecto y sus objetivos
- Sea posible verificar cuantitativa o cualitativamente su marcha
- Constituya preferiblemente, un único fin o vaya acompañado de otros fines compatibles.

Pero insistimos, de ordinario no suele ser necesario formular finalidades a nivel de proyectos, ya que éstas suelen ser expresadas a nivel de programa o planes más generales.

5.3.2 Objetivo del proyecto (para qué se hace, qué se espera obtener)

Explicitar los objetivos es responder a la pregunta para qué se hace. Es decir, se trata de indicar el destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar con su realización. Conforman el elemento fundamental, ya que expresan los logros definidos que se busca alcanzar.

Ander (1990) también comenta que antes de seguir avanzando en este punto, quizá convenga realizar una distinción entre lo 'que es la finalidad del proyecto (impacto) y lo que es el objetivo o los objetivos del proyecto (efectos). Un ejemplo nos puede ayudar: si decimos "disminuir el analfabetismo en la región X" estamos indicando una finalidad, o dicho en otros términos, precisando el impacto que puede tener el proyecto. Si formulamos en cambio "reforzar el servicio de educación de adultos en la región X" estamos señalando un objetivo. En este ejemplo concreto, se puede reforzar un servicio de educación de adultos, lo que contribuirá a disminuir el analfabetismo en la región, si se dan determinadas condiciones o supuestos. Pero que disminuya el analfabetismo en (a región, no depende exclusivamente del reforzamiento del servicio (sino de éste y otros efectos más, que pueden ser ajenos al proyecto). Por ello es importante distinguir lo que serán efectos del proyecto (objetivos que se espera alcanzar) y lo que será el posible impacto del mismo (es decir, a qué fin contribuirá el proyecto si se desarrolla con éxito).

Ningún proyecto adquiere su significado pleno, si no se produce una clara definición y explicitación, de los objetivos a alcanzar. La buena formulación del objetivo principal y de los objetivos específicos (si ello fuere necesario), es garantía (no absoluta, por supuesto) de elaborar un buen proyecto, ya que en torno al o a los objetivos, se da coherencia al conjunto de actividades que componen el proyecto, costos, estrategias, tiempos, etc.

Como ya se ha mencionado, a veces conviene hacer una distinción entre el objetivo principal o general, y los objetivos específicos o complementarios:

-
- El objetivo principal, llamado también objetivo general, es el propósito central del proyecto. A veces viene dado por los objetivos generales de un programa.
 - Los objetivos específicos, inmediatos o complementarios, son ulteriores especificaciones o pasos (en determinadas circunstancias de carácter intermedio) que hay que dar para alcanzar o consolidar el objetivo general. En algunos casos puede tratarse de objetivos que se derivan del hecho del alcanzar el objetivo principal. De cualquier modo, hay que tener siempre presente que no es necesario formular objetivos de este tipo en todos los proyectos. La necesidad de su formulación vendrá dada por el grado de generalidad o abstracción que tenga el objetivo general.

No hay que confundir —como ocurre con alguna frecuencia— los objetivos (que hacen referencia al fin deseado) y los medios para alcanzarlos. Así por ejemplo cuando se dice, "promover", "coordinar", "realizar una investigación", etc. se está haciendo referencia a medios, consecuentemente no deben utilizarse para definir objetivos.

En todo proyecto se señala, de forma general, el propósito de llevar acabo un programa de capacitación que satisfaga necesidades específicas del área usuaria. Generalmente, este se redacta en un solo párrafo.

Ejemplo.

Que al finalizar el programa, la dirección industrial cuente con un grupo de instructores que puedan implantar el sistema de grupos de calidad y desarrollar las habilidades en el personal; motivarlo, para lograr los incrementos programados en la calidad de la producción.

Metas (cuánto se quiere hacer, servicios que se prestarán y/o necesidades que se cubrirán)

Como lo acabamos de indicar, los objetivos expresan en términos simples, generales y vagos, los propósitos que se desean alcanzar. Si todo quedase en eso, no se podría ir más allá de los deseos piadosos, las buenas intenciones y los meros slogans. No debemos olvidar nunca que es mucho más fácil formular objetivos ideales, abstractos y maravillosos y encontrar gracias a ello seguidores entusiastas, que establecer pasos precisos para resolver problemas concretos. Para que los objetivos adquieran un carácter operativo, hay que traducirlos en logros específicos, es decir, hay que indicar cuánto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio también delimitado.

Conforme a lo indicado, las metas operacionalizan los objetivos, estableciendo cuánto, cuándo y dónde se realizarán éstos, de modo que las actividades y acciones correspondientes puedan ser claramente establecidas, permitiendo determinar el nivel y composición de los insumos, las actividades que es preciso emprender y la modalidad de las operaciones para realizar dichas actividades.

5.3.3 Presentación del proyecto

En esta parte del proyecto se señalan los siguientes aspectos: 1) Las características del universo a abarcar, describiendo su amplitud, nivel y otros aspectos que pueden influir en el programa, como por ejemplo: el tipo de actividad, disponibilidad de tiempo para la capacitación o el adiestramiento, etc.; 2) las fases para la realización del programa son: investigación de necesidades, elaboración y presentación del documento del programa, aplicación, evaluación, presentación de resultados y seguimiento, especificando la metodología y los procedimientos.

Para la presentación en este punto, es necesario contar con información referente a manuales de organización, descripción del puesto o haber tenido entrevistas con supervisores, para poder plantear, aunque de forma general, la estrategia que permitirá seleccionar las técnicas para la investigación de las necesidades de capacitación y poder determinar tiempos.

Programa de actividades

Este formato se diseñó para que los analistas de capacitación especifiquen todas las actividades que deban realizarse en la ejecución de los proyectos autorizados; anotarán las actividades necesarias e identificarán con barras de color, las duraciones de programación. Esta forma se utilizará para la formación de los proyectos, especificando responsables. Se colocará al final del proyecto. (ver forma 1).



Forma 1

5.3.4 CRITERIOS PARA EVALUAR, PRIORIZAR Y SELECCIONAR PROYECTOS

Cuando hablamos de evaluación de proyectos en la fase de diseño, estamos haciendo referencia a una clase de evaluación: la evaluación ex ante. Esta modalidad como su denominación misma indica, se efectúa antes de la ejecución del proyecto, y tiene por objetivo investigar el diseño del proyecto, su coherencia interna, su grado de adaptabilidad al contexto, etc. (Ander, 1990)

No vamos a mencionar aquí todo lo relativo a la evaluación de proyectos, ya que esto sería apartarnos bastante del tema que nos ocupa. Sin embargo, no queremos terminar este capítulo, sin antes indicar algunos criterios que conviene tener en cuenta a la hora de evaluar proyectos, y de cara a su fundamentación posterior. Además, la realización de la evaluación ex-ante, en sus diversas formas, nos permite ajustar con mayor precisión la matriz del marco lógico, y efectuar las correcciones oportunas en el diseño del proyecto.

Generalmente, la evaluación del diseño del proyecto debe realizarse por más de un sistema, o utilizando más de un procedimiento, ya que al no tratarse de proyectos económicos, la evaluación se hace más compleja y requiere de criterios específicos. Algunos de estos criterios específicos pueden ser los siguientes:

- análisis de costo –beneficio

-
- balance social
 - sistemas de ponderación
 - la evaluación del riesgo cualitativo y problemas potenciales

Este último, la evaluación de riesgo cuantitativo y problemas potenciales, nos evocaremos más debido a la naturaleza de este trabajo. Este tipo de evaluación ex-ante, tiene por objetivo mejorar el diseño del proyecto en función de la situación contextual. la previsión de actuaciones contrarias o no compatibles con el objetivo del proyecto por parte de actores sociales externos, e introducir correcciones que permitan establecer factores externos condicionantes o pre-requisitos para el logro de resultados en la matriz del marco lógico del proyecto de la manera más realista posible. Además, sirve como instrumento para diseñar medidas contingentes.

Dicho en otras palabras, esta clase o modalidad de evaluación supone —en el lenguaje de la planificación estratégica— la detección de todos los obstáculos posibles al proyecto, la evaluación de problemas potenciales, la identificaciones de amenazas y riesgos, etc.

De lo que se trata, por tanto, es de establecer anticipadamente todas las contingencias negativas que puedan afectar el proyecto. Otras contingencias aparecerán en el transcurso del proyecto, pero cualquier previsión que se realice en este sentido ayudará sobremanera al éxito del proyecto.

Para ello, hay que aprovechar el tiempo existente entre el acontecimiento contingente y la aparición de las consecuencias negativas para el responsable de tomar decisiones. Este espacio de tiempo es el que se denomina tiempo de

reacción. Asimismo, hay que estar atento a las "señales de alarma" (weak signáis) que se producen antes del acontecimiento contingente, y que pueden servir de indicios o anuncios anticipados del riesgo o amenaza que se avecina.

Si no se realiza esta evaluación de riesgo cualitativo, parte del tiempo de reacción tendrá que emplearse en planificar nuevas acciones ante esos riesgos e irá disminuyendo la capacidad de maniobra. De ahí que la evaluación tenga que culminar en la elaboración de un plan de acciones para riesgos y contingencias. Ello permitirá aprovechar todo el tiempo de reacción posible en su puesta en marcha en vez de usarlo en planificar nuevas acciones.

De ahí que todo proyecto, bien elaborado, después de realizada la evaluación ex-ante que ahora proponemos, culmine con la presentación del plan de acción en situaciones de riesgo. Estas acciones deberán ser de tres tipos:

- Preventivas (que será conveniente aplicar permanentemente dado que reducirán las posibilidades de existencia de riesgos)
- Cautelares (aplicables desde el momento en que aparezcan señales de alarma)
- Reactivas (que se emplearán cuando se produzca et hecho contingente negativo o la situación de riesgo y amenaza).

5.4-Presentación del programa de capacitación

La fase de elaboración del programa es la mas complicada del proceso de la capacitación. Para llegar a ella, es necesario haber aplicado

una buena detección de necesidades, y un diagnóstico que nos permita localizar claramente aquellos problemas de la organización susceptibles a resolver mediante acciones de capacitación.

Técnicas de detección de necesidades. Estas son muy variadas y no constituyen específicamente la materia de estudio del trabajo.

Únicamente cabe señalar que su elección debe basarse en el análisis del universo a investigar; amplitud; nivel (operativo, mandos intermedios o alta dirección); tipo de actividad; disponibilidad de tiempo para la investigación, actitud hacia las acciones capacitadoras y otros factores propios de cada caso. Las técnicas más comunes son: la utilización de cedulas, que tienen como propósito la confrontación de una situación ideal (establecidas en manuales de la organización y otros documentos) con una situación real producto de la cedula; la entrevista directa, ya sea con los supervisores, con los niveles operativos o con una muestra mixta; talleres de determinación de necesidades de capacitación, en donde se aplican técnicas de dinámica de grupo (círculos de calidad); así como formas impresas, etc.

Producto del diagnóstico de necesidades, el Programa de Capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades, en ese marco, el programa debe plantear un vínculo lógico entre su objetivo general y sus específicos- entre los específicos y los contenidos de los cursos y módulos. Asimismo, debe establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje. Esto último, con el fin de medir a qué grado se

cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

El Programa de Capacitación debe cubrir tres aspectos, fundamentales. En primer lugar, dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivada de los problemas que afectan a Las áreas de la organización. Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referente a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva. Por último capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social (Calderon 1995).

5.4.1- Información básica para la elaboración del programa

En esta fase, el analista encargado de elaborar el programa, conjuntamente con el coordinador del área usuaria deberán tener los resultados de la determinación de necesidades (Calderon, 1995). Además de la información que obtuvo del proyecto es necesario contar con la siguiente:

Tipo de información	Observaciones
1-Problemas que afectan el área	<p>La obtención de esta información se puede llevar a cabo mediante entrevistas, cuestionarios, cedulas o discusiones grupales. Los factores a investigar se centran en los siguientes: actitudes, aptitudes, organización recursos, ambiente laboral, etc. Los aspectos a investigar pueden ser problemas de... (actitud, aptitud, calidad del trabajo, etc.); como afectan y como podrían solucionar mediante capacitación.</p> <p>Una vez localizados los problemas,</p>

2-Cursos por puesto.	<p>conjuntamente con el área usuaria, se derivan de los problemas los objetivos de la capacitación. Y con esta información se pueden determinar cursos, contenidos, tiempos y universo a capacitar.</p> <p>De acuerdo a los perfiles del puesto, se podrán especificar los contenidos de estos cursos. Si se elaboran materiales para la capacitación y adiestramiento específico del puesto, es factible, si se cuenta con un sistema escalafonario, utilizar el material tanto para fines de capacitación en el trabajo como parte del trabajo (proporcional o para cambio de puesto).</p>
----------------------	--

5.4.2 Como elaborar una Introducción de un proyecto

El contenido de la introducción en un programa, respeta las mismas normas establecidas para un proyecto. Sin embargo, en esta fase ya se cuenta con el diagnóstico con el diagnóstico que proporcione la investigación de necesidades de capacitación, por lo que se maneja mayor información y se puede precisar que problemas se enfrentaran mediante acciones de capacitación.

Algunos autores de la capacitación le llaman “justificación”. Se considera que la capacitación no es una acción que debe justificarse, ya que se concibe como un proceso que permanece involucrado en la

dinámica de la organización. Su justificación existe desde el nacimiento de una empresa y responde a sus cambios. De ahí que llamar introducción a este punto, es lo más correcto y no permite equívocos o limitaciones de contenido.

5.4.3 Objetivos

La redacción de los objetivos es uno de los puntos, más delicados en la elaboración de un programa. Aquí es donde el analista debe tener mayor comunicación con el área usuaria y los posibles instructores. Por una parte, tendrá que involucrarlos en el problema, explicárselos con claridad y darle una visión sobre las medidas a tomar para resolverlo.

El analista, conjuntamente con el instructor, elaborarán el o los objetivos específicos, de los cuales se determinarán con posterioridad contenidos de capacitación o adiestramiento.

A. OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

El "objetivo general" o "propósito" indica las habilidades, conocimientos y/o actitudes esperadas en forma general como resultado del programa. Si no existen objetivos específicos en el documento, por lo breve del programa, se recomienda que el objetivo general incluya los siguientes aspectos: 1) conducta final esperada; 2) las condiciones en las que se desarrollara; y 3) el nivel mínimo de efectividad.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De acuerdo al objetivo general planteado, los específicos deben particularizar los conocimientos, habilidades y/o actitudes que se esperan como resultado de la aplicación de los módulos o de los cursos. Su redacción debe incluir los aspectos señalados en las últimas líneas del inciso anterior.

Políticas

Todo programa de capacitación debe plantear claramente las políticas para su desarrollo "Las políticas son líneas generales, de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos, éstas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación. . ."

En síntesis, las políticas, dentro de un programa de capacitación, son las normas generales a seguir en el desarrollo de la función de capacitación. Su determinación correcta evitara problemas potenciales tanto con el área usuaria, como con los participantes, establecerá el compromiso de respetar ciertas "reglas del juego".

5.4.4 Desarrollo del programa

Este es el capítulo modular dentro de un programa En él se describen las acciones que van a resolver los problemas detectados, señalando los universos y los detalles de los módulos y/o cursos.

Se recomienda el uso de la Forma F-2 que servirá para conocer los detalles del universo. En ella se puede observar la cobertura de la acción y permite tener una idea inicial de los requerimientos en materia de aulas, coordinadores y los puntos relacionados con la operación del programa.

Posteriormente a las especificaciones sobre el universo, es necesario referirse a los datos relacionados con el desarrollo de las acciones capacitadoras. Es decir, apuntar el contenido de los módulos o de los cursos, así como de los apoyos al programa (folletos, cartelones, ETC.).

La utilización de la forma F-3 "Carta Descriptiva de Cursos" permitirá detallar los datos del curso de capacitación. La forma está diseñada no sólo para describir éste; incluye una estructura interna que facilita la elaboración de los instrumentos de evaluación.

CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES				
Area	Puestos	Número de personas por puesto	Número de personas por puesto que asistirán a la capacitación	Porcentaje del personal de la dependencia capacitada que asistirá a curso
<p>Anotar el área en la que se aplicará el programa de capacitación</p>	<p>Indicar los puestos que ocupan los participantes en el área de adscripción</p>	<p>Indicar el número de personas adscritas al área por puesto</p>	<p>Indicar el número de personas por puesto que participarán en el programa</p>	<p>(Número de participantes por puesto) X (100) + Total de personal adscrito a la dependencia $\% = \frac{(\# P \times F) (100)}{\# \text{ total de p}}$ </p>
TOTALES:				

Forma 2

CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

CURSO DE: _____ Nombre completo _____ PROGRAMA: _____ Nombre completo _____
 INSTRUCTOR: _____ Nombre completo _____ MODULO: _____ Nombre y/o número _____

	Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Núm. de horas	Núm. de participantes	Requisitos
	Del curso	Del curso	Contenido del curso por tema	Especificar las que se utilizan a utilizar para el desarrollo de cada tema	Enumerar el necesario para el desarrollo de cada tema	Especificar la forma de evaluación, en caso de ser necesario llevarla a cabo	Requeridas para cada tema	Máximo y mínimo	Si fuera necesario de antigüedad, escolaridad, etc., que debe reunir el participante
OBSERVACIONES:									

Forma 3

Forma 4

5.5 Establecimiento del programa utilizando los Círculos de Calidad.

Como acabamos de revisar, para introducir los Círculos de Calidad en una empresa se requiere fundamentalmente de llevar a cabo las siguientes fases o etapas:

1. Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.
2. Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
3. Comprometer al sindicato.
4. Desarrollar un proyecto y un programa de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación del negocio.
5. Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
6. Desarrollar los Sistemas de Apoyo para los Círculos de Calidad.
7. Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos.
8. Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.

Al vender la idea de los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe de involucrar a los ejecutivos y al sindicato, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados. Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, es

conveniente comenzar por el nivel medio capacitando a los gerentes con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que Ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán.

Después se debe capacitar a los supervisores de primera línea como jefes de los Círculos de Calidad. Finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

Es conveniente establecer un programa piloto, cubriendo departamento por departamento, hasta abarcar toda la empresa. Tres Círculos es un buen número para empezar, se podrán atender adecuadamente y se aprenderá de éstos.

La Operación de los Círculos de Calidad.

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa.- Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa.- Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden -por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha a la mayor brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

Objetivos de los Círculos de Calidad.

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concienciar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

5.5.1 Organización de los Círculos de Calidad.

Una vez aprobada la decisión de iniciar la formación de los Círculos de Calidad, debe desarrollarse la organización básica para su instalación y operación. Al respecto, se distinguen dos grupos determinantes del Éxito del programa:

- El Comité de Dirección.
- La Oficina de los Círculos de Calidad.

Comité de Dirección del Proceso.- Se forma por los niveles superiores de la organización. Su propósito es coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en operación de los Círculos de Calidad. Asimismo, decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios Círculos de Calidad, y en su caso vigila su instrumentación. Se recomienda que sus integrantes no sean más de 13 personas.

El Comité de Dirección tiene como misión:

- Institucionalizar el apoyo permanente y amplio a los Círculos de calidad.
- Promover la colaboración de todas las áreas de la empresa.
- Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.
- Supervisar el programa de inducción y las actividades de la Oficina de los Círculos de Calidad.
- Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

Oficina de los Círculos de Calidad.- Es la encargada de la administración del programa. Debe elaborar el plan de introducción, vigilar su ejecución; también es responsable de la contratación de la asesoría externa que se requiera e instructores. Controla e informa de los avances al Comité de Dirección.

Durante las primeras etapas de introducción del programa no es conveniente utilizar demasiado personal en la Oficina de los Círculos de Calidad. Una sola persona, puede fungir como el administrador del programa y desarrollar la planeación.

Cuando llega el momento de comenzar la capacitación, es necesario contar con otra persona que quizá puede actuar a la vez como instructor y asesor. Con el

tiempo, a medida que aumenta el número de círculos, se requerirá de más personal.

Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los Círculos de Calidad:

- El Facilitador.
- El Líder del Círculo de Calidad.
- El instructor.
- El experto.

El Facilitador.- El o ella (Psicólogo), es el responsable para dirigir las actividades de los Círculos y atender sus juntas. Siendo también miembro de la Oficina de los Círculos de Calidad sirve como un enlace o vía entre los Círculos y el resto de la compañía y reporta a una alta autoridad que apoya la idea de los círculos de control de calidad.

Otras responsabilidades incluyen el entrenamiento de líderes y la formación de otros círculos dentro de la organización. Consigue asistencia técnica externa cuando se requiera.

El Líder del Círculo de Calidad.- El supervisor es el jefe natural del grupo de trabajo y a la vez el símbolo del respaldo de la gerencia. Su ausencia de los Círculos de Calidad, de una u otra forma, es siempre perjudicial para el proceso. Con el tiempo, los integrantes del Círculo de Calidad elegirán al líder que mas prefieran según sus acuerdos; mientras tanto y hasta que esto suceda, el supervisor será el generalmente elegido.

Más adelante después y durante, los supervisores empezarán a comprender el Círculo y no tomarán el liderazgo de otro como una agresión personal, ya que entenderán que la operación y el progreso del Círculo es en mucho su trabajo.

Las actividades del líder comprenden:

- Crear un ambiente en las reuniones que aliente la participación.
- Utilizar técnicas de interacción que dan a cada uno la oportunidad de hablar a fin de que se escuchen todos los puntos de vista.
- Trabajar con el equipo para ayudarles a tomar decisiones sin conflictos.
- Asegurar que alguien se encargue de llevar a cabo las decisiones y acuerdos tomados por el Círculo de Calidad.
- Dar seguimiento a las propuestas y resoluciones tomadas.

Instructor.- Organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, así como para los empleados miembros de los círculos y asesores. Inicialmente, los cursos están dirigidos a explicar las funciones de cada quien debe desempeñar dentro del proceso, después la capacitación se orienta al manejo de herramientas y técnicas para la identificación y resolución de problemas.

Asesor.- Aconseja a los Círculos y en particular a los líderes, sobre la manera como deben de manejarse las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los Círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con sus líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso, y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.

El asesor lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los Círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa. En otras palabras, el asesor es el eje de acción dentro del proceso de introducción de los Círculos de calidad. Un asesor puede trabajar aproximadamente con un máximo de quince Círculos.

El asesor cumple con tres funciones esenciales:

- Vela por que los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria "dentro del Círculo" para poder solucionar los diferentes problemas. Esto conlleva igualmente la detección de necesidades de capacitación.
- Controla las actividades del Círculo con el fin de garantizar que los miembros cumplan con las reglas del proceso y no distorsionen su propósito.
- Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del Círculo. En cierto sentido, actúa como árbitro dispuesto a intervenir si el supervisor trata de dirigir al grupo en forma tradicional y autoritaria. Por otra parte, actúa como contrapeso, como otro jefe que en términos de estructura, representa otra autoridad, evitando así que el supervisor o líder del Círculo llegue a monopolizar al grupo.

El experto.- Es aquél que por su conocimiento científico o técnico está facultado para dictaminar la factibilidad de la solución o medida propuesta por el Círculo de Calidad.

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad (Administrador del Programa) y el Asesor trabajan mejor si sus funciones son independientes. A pesar de ser diferentes, se complementan.

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad está orientado hacia las relaciones con el "Alto Mando" a través del Comité de Dirección; también debe cuidar que la Oficina cuente con fondos suficientes para operar. Por su parte, el Asesor debe tener un estrecho vínculo con los líderes y miembros de los Círculos. Su función está dirigida a mantenerse en contacto directo con los empleados.

El Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad necesita del Asesor en su calidad de compañero en quien confían los miembros del Círculo. El Asesor, a su vez, necesita del Jefe de la Oficina de los Círculos de Calidad en su calidad de máxima autoridad en lo que se refiere a las políticas del programa, y como mediador con los niveles administrativos superiores.

5.5.2 Capacitación

Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al facilitador y los gerentes. El facilitador a su vez entrena a los líderes, quienes a su vez entrenarán a los miembros del Círculo.

El facilitador necesita al menos dos cursos de 40 horas; el líder necesita un curso de 24 horas y los primeros 15 a 30 minutos de cada junta de cada Círculo pueden ser utilizados para entrenar a sus miembros.

Los temas en los cuales los miembros son instruidos incluyen principios de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, histogramas,

cartas de control de procesos, hojas de revisión, técnicas de muestreo, presentación de resultados y casos de estudio, entre otras.

El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de los éstos, enfatizando en las funciones principales de cada integrante:

- La del miembro de un Círculo.
- La del Jefe de un Círculo.
- La del Experto, y
- La del Asesor.

Objetivos de la Capacitación:

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.

Tiempo Mínimo de Capacitación:

10 hrs. Una vez a la semana durante las sesiones ordinarias, o una sola sesión en mismo día fuera del sitio de trabajo. Dictado por el asesor y el jefe del Círculo (supervisor).

Temas Selectos para Iniciar la Capacitación:

1. Motivación inicial.
2. Concepto de los Círculos de Calidad. Estructura y proceso.
3. Breve historia de la expansión de los Círculos de Calidad.
4. Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión:
 - A) Papel del jefe, de los miembros, del secretario y del asesor.
 - B) Elaboración de la Orden del día.
5. Técnicas fundamentales de los Círculos de Calidad diseñadas par solucionar los problemas.
 - * Improvisación de ideas en grupo.
 - * Diagramas de flujo.
 - * Análisis de Pareto.
 - * Diagramas de causa y efecto.
 - * Histogramas.
 - * Gráficos.
 - * Cuadros de control.
 - * Hojas de verificación.

-
- * Matrices para decisiones.
 - * Análisis de costo-beneficios.
6. Proceso fundamental de los Círculos de Calidad para la solución de problemas.
- A) Identificación del problema.
 - B) Análisis del problema y recopilación de información.
 - C) Búsqueda de soluciones.
 - D) Selección de una solución.
 - E) Presentación de la solución a la gerencia.
 - F) Ejecución de la solución.
 - G) Evaluación de la solución.
7. Reglas de los Círculos de Calidad dentro de la empresa.

5.5.3 Otros Elementos

Para la adecuada operación del trabajo en grupo es conveniente enfatizar en el uso correcto de los siguientes elementos:

AGENDAS

Una agenda clara para las reuniones proporciona a los miembros un esquema de trabajo en el cual operar. La Agenda debe entregarse por anticipado a cada miembro. Debe incluir la hora (de inicio y terminación), el lugar y el objetivo de la reunión. Asimismo puede acompañarse de material de apoyo.

PROCEDIMIENTOS CLAROS

Cuando se llega a un acuerdo común sobre las reglas o la metodología de la reunión, todo el mundo se siente más cómodo con la manera como se conducen las reuniones. La participación en la elaboración induce al compromiso.

OBJETIVOS CLARAMENTE ESTABLECIDOS

A fin de que los participantes dirijan y concentren sus esfuerzos, todos deben conocer y participar en la definición de los objetivos del grupo de trabajo, y actualizarlo o validarlos periódicamente.

TIEMPO DE REFLEXIÓN

El tiempo de reflexión puede tomar la forma de un descanso corto para permitir que todos tomen un respiro; también, algunos minutos al inicio de la reunión permiten a los participantes ordenar sus pensamientos. En ocasiones, cuando surge un conflicto o la situación se pone difícil, es muy productivo conceder un tiempo de silencio para que los miembros se serenen y aclaren sus ideas.

ASIGNACION DE ACCIONES Y RESPONSABILIDADES

El líder debe revisar las asignaciones de acciones y responsabilidades antes del final de la reunión y éstas deben registrarse en la minuta.

MINUTAS

Las minutas se utilizan para comunicar las decisiones y con base en éstas, llevar a cabo el seguimiento de las acciones correspondientes. Durante la reunión, alguien deberá ser responsable de registrar lo que sucede. Después de la reunión, la minuta debe distribuirse a los miembros de equipo y a cualquier otra persona que necesite saber lo que ocurrió.

5.5.4 Ambiente Idóneo para las Reuniones de los Círculos de Calidad

El ambiente más adecuado de una reunión es aquel que propicia el que cada miembro esté dispuesto a participar y a aportar. Escuche a los demás y se comprometa de lleno en el trabajo del equipo.

Debe darse un ambiente especial según se trate de:

- Preparación de la Reunión.
- Disposición para escuchar
- Apertura
- Desarrollo de la confianza

Preparación de la Reunión.

La preparación previa es parte vital para el éxito del trabajo en equipo. Si los miembros no están preparados y los documentos no son entregados con la suficiente anticipación, las reuniones pueden desperdiciar un tiempo valioso.

Disposición para escuchar.

Esta es quizá la habilidad más importante para trabajar en equipo. Escuchar es algo que hacemos todos los días; no escuchar es también algo que hacemos todos los días.

En las reuniones, un buen oyente se esforzará por comprender la intención y el contenido de lo que los demás están diciendo, sin distraerse con su estilo de hablar. Debe verse más allá de la forma e ir al fondo de lo expuesto, evitando prejuiciarse por estilos personales.

Apertura.

Un obstáculo para la apertura se encuentra en los intereses ocultos, una razón personal para tratar de manipular la reunión hacia una u otra dirección. Los miembros pueden aprender a reconocer los intereses ocultos en los demás y alentarlos a ser más sinceros. Sin embargo, si todos los miembros hacen el compromiso de ser honestos al participar en el equipo, no habrá intereses ocultos.

Desarrollo de la confianza.

Trabajar en equipo implica un desarrollo paulatino de la confianza de cada miembro hacia sus compañeros. Un ambiente idóneo deberá fomentar esto; no obstante, llevará tiempo lograr que los miembros tengan confianza entre sí.

5.5.5 Consolidación de los Círculos de Calidad.

Puede decirse que los Círculos de Calidad están firmemente establecidos cuando:

1. Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes.

3. Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

La organización en general:

1. Se dedica al estudio permanente de alternativas para el mejoramiento de la calidad y la productividad, capacita al personal y brinda apoyo técnico.
2. Aplica un sistema de incentivos que reconoce la participación de los empleados en los Círculos de Calidad.
3. Simplifica los procedimientos para la aplicación de las propuestas aprobadas.
4. Lleva el seguimiento y control.
5. Evalúa los resultados de los Círculos de Calidad.
6. El más alto nivel brinda su respaldo a los Círculos de Calidad otorgándoles reconocimiento y facilitándoles los recursos necesarios para su operación.

Indicadores para Evaluar el Alcance y Ritmo del Esfuerzo Inicial:

- Número de supervisores-jefes capacitados.
- Número de empleados-miembros capacitados.
- Número de Círculos formados.
- Porcentajes de éxito (número de Círculos activos sobre el número total de Círculos creados, número de miembros activos sobre el número total de miembros capacitados y número de jefes activos sobre el número total de supervisores capacitados).

-
- Porcentaje de voluntarios (número de empleados que se han unido a los Círculos sobre el número de empleados que fueron informados sobre los Círculos de Calidad y que tuvieron la oportunidad de pertenecer a ellos).
 - Porcentajes de participación (número de miembros sobre el número total de empleados y número de jefes de grupo sobre el número total de supervisores).

Contribuciones de los Círculos

- Número de presentaciones hechas a la gerencia.
- Tipos de propuestas presentadas.
- Porcentaje de propuestas presentadas (número anual de propuestas presentadas por cada Círculo).
- Porcentaje de propuestas aprobadas (número de propuestas aceptadas por la gerencia).

Resultados empresariales

- Cambio en el porcentaje de producción.
- Cambio en el porcentaje de defectos.
- Cambio en el porcentaje de productos rechazados.
- Cambio en el porcentaje de fricciones.
- Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.

-
- Cambio en el porcentaje de motivos de queja.
 - Cambio en el índice de accidentalidad.
 - Ahorro calculado en costos.
 - Proporción entre los ahorros en los costos y los gastos generados por el programa.

Resultados personales. Cambios en la actitud del personal que puedan atribuirse a la participación en los Círculos de Calidad.

- El proceso de los Círculos de Calidad.
- Su trabajo.
- Ellos mismos.
- Sus compañeros de trabajo.
- Sus supervisores.
- Sus superiores en general.
- La empresa en general.

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad deben publicarse en los boletines de la empresa o fijar en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la gerencia como de sus compañeros de trabajo, y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

CONCLUSION

CONCLUSION

En Nuestro país la educación técnica y la formación profesional y ocupacional constituyen sin duda factores estratégicos de desarrollo económico y social. De la adecuada articulación entre educación y trabajo depende, en gran medida, una mejor incorporación de la población activa al mundo laboral.

Los acelerados cambios en los modelos de producción y organización del trabajo han obligado a la reforma de la educación técnico profesional, con el propósito de adecuarla a las demandas del mercado laboral (Barba, 2001).

En este contexto, la Educación y Trabajo desarrollan un conjunto de acciones de cooperación con el propósito de contribuir a la construcción, la consolidación y la mejora de los subsistemas de educación técnico profesional, induciendo un mejor enlace entre la educación técnica y la formación profesional para las empresas.

Esto, da como resultado un avance significativo en el desempeño de los trabajadores y el mejoramiento de los puestos laborales que requieren una mayor educación para el mejoramiento tanto de la empresa, como de los trabajadores y del país en general. Pero la verdad es que esto no ha sido fácil. En el caso específico del entorno de las organizaciones en México y Latinoamérica se ha transformado aceleradamente durante los últimos veinte años. En el caso mexicano, entre las décadas de los cincuenta y setenta, prevaleció la política del proteccionismo económico, que contribuyó al estancamiento de la incorporación de la nueva tecnología y de la administración en las empresas. En términos generales, la mayoría de las empresas podían sobrevivir en este contexto a pesar de la escasez de su eficiencia y eficacia.

Pero, a partir de la década de los noventa, el mundo de las organizaciones en lo general y de las empresas en lo particular en México, se vieron frente al desafío del cambio obligado por las condiciones cambiantes del entorno. Algunos autores como Tuckman (1994, citado en Barba, 2001), afirman que en la actualidad transitamos por la revolución de la calidad, período de cambio en el cual indudablemente se afecta todo tipo de negocios, empresas, personas y organizaciones.

Desde la perspectiva organizacional se desarrolla el concepto de Administración de la Calidad Total (*Total Quality Management TQM*) surge paralelamente con el *justin-time* (JIT), con la finalidad de complementar este modo de organizarse. Por ello, en sus principios la **Administración de la Calidad Total** (ACT) como se recordara por calidad total entendemos: Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente. se aplicaba en el sector industrial, principalmente en fábricas relacionadas con la producción de autos y equipos y materiales eléctricos. Sin embargo, con el paso del tiempo estos principios empezaron a alejarse de las actividades en las que se aplicaba el JIT y más adelante, la CT se empezó a implantar indiscriminadamente en sectores no necesariamente asociados con la manufactura como, por ejemplo, los servicios y la administración pública.

La calidad total no sólo posee una forma de conceptualizar la organización en términos postmodernos, sino que también se puede interpretar como una forma de legitimar las relaciones flexibles que exigen el nuevo modo de organizar. Esto implica reconsiderar la introducción de la calidad total como una reconstrucción de la cultura alrededor y a partir de las relaciones de trabajo. En un intento por reconstruir la hegemonía en el lugar de trabajo, las metáforas del sentido común

de la vida social y organizacional, han sido desplegadas para modificar las relaciones subjetivas. Las imágenes jerárquicas de poder y control, han sido cambiadas por las del mercado y el intercambio y por las del cliente y el proveedor.

La introducción de la ACT implica un esfuerzo de la gerencia para modificar la cultura organizacional. La característica central de la ACT es la idea de que el cambio cultural está injertado en los primeros desarrollos teóricos y prácticos de la administración de la calidad. Se ha argumentado que el cambio cultural permite diferenciar la ACT del aseguramiento de calidad, así como del control total de la calidad. Está claro que la noción que unifica el esfuerzo organizacional y trasciende seccionalmente los intereses, es que todos pueden trabajar juntos para alcanzar la calidad, aunque la noción de calidad desplegada está lejos de ser socialmente neutral (Barba, 2001).

Parte de la revolución de la calidad está enfocada a transformar las actitudes de la gente sobre su rol laboral. Esto implica el esfuerzo del individuo y del grupo organizacional a trascender la apropiación y la interpretación para acceder reappropriación de la calidad organizacional.

Esta revolución está orientada a sustituir la jerarquía por la informalidad, aunque en realidad contribuye a la burocratización de los procesos. Tuckman señala: "A pesar de que los roles están definidos burocráticamente dentro de una jerarquía, la ACT postula una cadena cliente-proveedor, conceptualizando un mercado alternativo para la organización moderna. **REF** La ACT puede ser introducida en asociación con los nuevos métodos de trabajo flexible tales como el JIT y el concepto de equipo. En el nivel inferior, dirigido por un administrador pero

incorporando trabajadores del nivel operativo, se agrupan los círculos de calidad, aunque pueden recibir otros nombres como, por ejemplo, equipos de alto rendimiento, grupos de excelencia, grupos de calidad.

Como revisamos en este trabajo, los círculos de calidad deben tomarse como una labor de equipo con todas y cada una de las características que éstos conllevan, ya que son éstos los que sumergen a los empleados en un clima de cooperación, les da sentido y logro. Elevando su moral personal fomentando una concepción y labor de lealtad entre ellos y de ellos para la empresa u organización. Todo esto para que encuentren en su ámbito laboral lo más adecuado posible, no sólo el lugar que les aportara beneficios económicos, si no también, satisfacciones a sus motivaciones psicológicas como son: Autoestima, Autovaloración, autodeterminación, autodiagnóstico y autodeterminación, mejorando su clima laboral y su nivel de vida.

Siendo las relaciones humanas tan complejas, para que un círculo de calidad se oriente de manera lineal hacia la concepción de un equipo de trabajo, en aquellos aspectos relacionados con la dinámica grupal, el apoyo y orientación de los profesionales de la conducta puede ser la diferencia entre una vida corta de un círculo a una vida larga, perdurable y productiva de un equipo de trabajo.

La psicología en el ámbito industrial puede aportar a las empresas programas de modificación de conducta organizacional abocadas al trabajo en equipo en empleados de todos los niveles, capacitándolos en la solución de problemas y manejo de conflictos interpersonales, y sobretodo guiar a los equipos en los pasos que implica la dinámica de grupos, apoyando con ello a las mas actuales estrategias de cambio organizacional como lo es "control

total de calidad". De lograrlo, los empleados pueden encontrar mayores motivadores en su ámbito laboral y a su vez mejorar e incrementar su productividad.

A través de la dirección del profesional de la conducta, los empleados que se integren como equipo pueden trascender mejorando en todos los ámbitos psicosociales en los que participen apoyando el desarrollo de su propia sociedad.

Por ejemplo, en el Japón los círculos de calidad funcionan en una ambiente en el cual los trabajadores se identifican con la empresa y en donde existe un compromiso con la toma de decisiones en grupo. A lo cual la organización aporta reconocimiento y bienestar a los empleados.

Lo anterior en virtud de que aun cuando los círculos de calidad son una buena idea para otorgar importancia al empleado permitiéndole participar de una manera voluntaria aportando ideas que ayuden a alcanzar los objetivos organizacionales, no se debe permitir que su motivación se desvanezca en caso de que se consideren inútil su participación después de dar solución a uno o varios problemas identificados por ellos mismos. Por el contrario en su caso las características del círculo de calidad pueden fortalecerse y trasladarse hacia la formación de equipos, ya no de un área en específico, si no de toda una empresa o organización en su conjunto, de ser así los equipos formados llegaran a prevalecer sin ser necesario un círculo de calidad, la idea consiste en que se establezca en los empleados, la idea firme de no sólo dar solución a problemas específicos, si no a trabajar todos en equipo para optimizar cada una de las actividades, y dar mejora de manera constante en toda la organización.

Para lograr lo anterior los empleados deben también conocer aspectos relacionados con el liderazgo, la comunicación y sobretodo las características y cualidades que requiere un grupo para pasar a ser un equipo de trabajo productivo. Así como identificar su proceso de maduración y deficiencias como grupo tomando conciencia de sus errores y aciertos para que pasen con éxito a ser un equipo. Toda la labor es susceptible de aplicar en México, en tanto que es uno de los países que más requiere de una labor conjunta para superar sus deficiencias, en todos los ámbitos empresariales y sociales.

El éxito puede depender del deseo real de trabajar en ese cambio que implica incluso: dirigir a individuos mexicanos integrados a la vida productiva hacia la adquisición de otra concepción del trabajo, de dirigir su ideología hacia una cultura de participación, apoyo y cooperación.

Y es por esto que el programa de motivación que estudiamos debe cubrir tres aspectos, fundamentales. En primer lugar, dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivada de los problemas que afectan a Las áreas de la organización (en este caso el clima laboral). Por otra parte, capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referente a su puesto, con el fin de otorgarle la constancia de habilidades respectiva. Por último capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

Aunque en este trabajo no se aplica a todas las empresas ni a todas las necesidades de los gerentes, pero comprenderlo le ayudara a diseñar un

sistema interno que pueda aumentar la productividad y la satisfacción de sus empleados.

Es importante también mencionar los problemas que los círculos pueden tener para tomarlos en cuenta y corregirlos para que se tenga una mayor eficiencia, los problemas son:

1) La falta de información documentada y ordenada para el análisis de los problemas fue un obstáculo y limitante para los aportes de los Círculos de Calidad.

2) La no presencia de algunos miembros en las reuniones programadas llevó a que se cambie el modo de fijar las fechas de las reuniones siendo estas más flexibles.

3) El desconocimiento de la Visión, Misión y Objetivos del Instituto de parte de la mayoría de los participantes, fue un problema para la acción de los Círculos debido a que se demoraba en demasía tomar una decisión.

4) Se realizaron quejas en el Círculo “Los dinámicos”, hacia el facilitador por su carácter autoritario lo cual no permitía el desenvolvimiento de los miembros del Círculo.

5) Si la Gerencia no está involucrada en la conformación y seguimiento de los círculos de calidad no se tiene buenos resultados en su implementación. 6) Cuando los responsables o jefes de gestión consideran que la calidad representa una actividad adicional (lo cual no es real, ya que está implícito en su diario quehacer).

7) El liderazgo participativo del facilitador es indispensable para propiciar la participación completa de los integrantes del equipo. Cuando existen jefes que tratan de imponer su punto de vista en el enfoque de problemas restan posibilidad de emitir opinión del personal operativo, se pierde el aporte valioso del personal de área, derivado de la experiencia que genera el trato diario con el usuario o cliente

externo, que le permite identificar mejor el problema y plantear alternativas de solución siempre en función de los objetivos y políticas institucionales.

8) La existencia de problemas interpersonales o de un clima organizacional negativo dificulta la interacción de los miembros. Si existieran conflictos, es indispensable eliminarlos y mejorar el clima organizacional.

9) La falta de motivación personal impide o dificulta la implementación de los Círculos.

10) La conformación de los Círculos de Calidad mejora la comunicación vertical y horizontal, propicia un liderazgo más participativo que motiva al personal a intervenir en la solución de problemas y a propiciar su desarrollo personal; mejora su identificación con la institución y mejora la productividad y calidad del servicio.

11) La motivación juega un rol muy importante para el trabajo de los Círculos de Calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior nuestras recomendaciones para una mejora en los círculos serían:

- a) Los Círculos de Calidad deben de iniciarse con la motivación del personal que participará.
- b) La frecuencia de reuniones debe de ser de acuerdo a la disponibilidad de los participantes.
- c) La Gerencia deberá de proveer de la información necesaria a los Círculos para que se tenga mejores elementos de juicio.
- d) La Gerencia debe de Coordinar con el Círculo para poder tratar problemas más urgentes y que impliquen algún riesgo.
- e) Para que los Círculos de Calidad sean permanentes deberán de estar inmersos en un proyecto de mejora continua.

-
- f) Debe existir mucho cuidado con escoger a los facilitadores por que de ellos depende mucho la motivación de los miembros del Círculo.
 - g) La Dirección deberá de realizar un seguimiento continuo y discreto de los Círculos con el fin de apoyarlos en momentos de ruptura de comunicación.
 - h) A los empleados que participen se les debe de otorgar una remuneración económica para que se sientan motivados y sigan asistiendo.

Para finalizar, el trabajo en equipo entraña ciertos inconvenientes (pérdida de la individualidad, aumento del conformismo, renuncia en favor de otros, fenómeno del *pensamiento grupal*) pero aporta riqueza en los enfoques, estimula la innovación, cohesiona los grupos y legitima las decisiones. Cuando varias personas comparten una misma tarea se producen una serie de interacciones personales que determinan en parte el éxito de la tarea que llevan a cabo.

En este trabajo se abordó la postura de insertar el programa de los círculos de calidad en la industria, y como se puede ver mejoran el trabajo y la calidad en este, pero una buena cuestión sería que pasaría si estos se insertaran en otro ámbito, como el tipo educativo. La verdad es que no importa donde se inserten los círculos siempre podrán ser una magnífica herramienta para el mejoramiento de la calidad en cualquier actividad en la que se inserten.

BIBLIOGRAFIAS

BIBLIOGRAFIA

1. (2001). *Manual de titulación; carrera de psicología*. Es una obra publicada por la mexicana, Edo. Méx. : UNAM
2. Albert, L. (1991). *La dirección del personal*. España.: Herder
3. Ander-egg, E. (1990) *Como elaborar un proyecto*, México, Ed. Ateneo
4. Arce, L. (2000) *La eficacia de un grupo en la organización*, www.
5. Ardila, R, (1990) *Psicología del Aprendizaje*. 3° Ed. Pag 82.
6. Barba, A. (2001) *Cultura de la calidad total en México*,
<http://www.uami.edu.mx>
7. Bingham, W. (1983) *Como entrevistar*, madrid Ed. Rialp
8. Blum i., m (1995) *psicologia industrial*, trillas, mexico
9. Blum, M. (1985). *Psicología industrial*. México, D.F. : Trillas

-
10. Calderon, C, H (1995) *Manual para la acción del proceso de capacitación de personal*, Mexico, Limusa
 11. Carrion, M. C. (1993). *Programas de calidad: actitudes hacia el trabajo*. México, D.F. : UNAM
 12. Chavez, H. (2001) *Claves de la calidad*, www.
 13. Chichi, P. (2001). Rotación de Personal (2 párrafos). Revista interforum en línea (en red). Disponible en: www.revistainterforum.com
 14. Coolican H. (1994) *Métodos de investigación y estadística en psicología*, México, manual moderno
 15. Covey, A. (1997) *“liderazgo centrado en principios”*, México paidos
 16. Covey, A. (1997) *Liderazgo centrado en principios*, México paidos
 17. Covey, S. R., *Los siete principios de la gente altamente efectiva*.- editorial paidos.
 18. Cruz, C. N. (1995). *Calidad de vida en el trabajo como posible alternativa para incrementar la productividad*. México, D.F.: UNAM
 19. Cuadernos de posgrado, serie b No 3, UNAM, ENEP Acatlan, Artículo, Implantación de los círculos de calidad en la operación bancaria, Pedro Marronquin Suarez, 1990
 20. Daft, R. (1992). *Organizaciones: el conocimiento del individuo y los grupos humanos*. Mexico, D.F.: Limusa
 21. Davis, Keith y John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*.- editorial mcgraw-hill / interamericana
 22. Dessler, Gary, *Organización y administración (enfoque situacional)*.- editorial prentice-hall hispanoamericana.
 23. Diaz M, (1995) *“el dirigente”*, México, dime editores.
 24. Diaz M, (1995) *El dirigente*, México, dime editores.
 25. Diaz MI, *El dirigente*.- dime editores.
 26. Evans, J. (1995) *Administración y Control de la Calidad* Grupo Editorial Iberoamérica, México

-
27. Fohri, I. (1996). *Ejecutivo de calidad total*. México, D.F. : Terra S.A de C.V
 28. Gabor, A. (1992). *Deming. El hombre que descubrió la calidad*. Argentina. : Vergara Editor S. A.
 29. Gellerman, S. (1983) "*Motivación y productividad*", España
 30. Gellerman, S. (1983) *Motivación y productividad*, España
 31. Gilmer, B. *Psicología industrial*.- ediciones martinez roca.
 32. Gilmer, b. , (1989) "*psicología industrial*", México, Martínez roca
 33. Gilmer, b. , (1989) *psicología industrial*, México, Martínez roca
 34. Gensing, L, (1991)"*la fuerza de la motivación*", México, selector
 35. Gensing, L, (1991)*la fuerza de la motivación*, México, selector
 36. Gensing, L, *La fuerza de la motivación*.- editorial selector
 37. Hampton, D. (1990) "*Manual de desarrollo de recursos humanos*", México, trillas
 38. Hampton, D. R. (1990). *Manual de desarrollo de recursos humanos*. Mexico, D.F. : Trillas
 39. Harrchs, C. (1992) *¿El psicólogo que hace?*, Mexico, Ibero mexicana
 40. Holland, J.C. y Skinner, *Análisis de la conducta*.- editorial trillas.
 41. <http://212.73.32.210/hosting/000df/mangel/manuales/circulosdecalidad.html>
(círculos de calidad)
 42. <http://monedani.terra.com/moneda/noticias/mnd3544.htm> (¿QUE SON LOS CIRCULOS DE CALIDAD?)
 43. <http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/circ.html> CÍRCULOS DE CALIDAD
Resumen del libro: Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen.
Philip C. Thomson. Editorial Norma. Impreso en Colombia, 1984
 44. <http://server2.southlink.com.ar/vap/orientacion.htm> Texto resumido de
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B.
Wrther, Jr. y Heith Davis - Ed. Mc. Graw Hill
 45. <http://www.calidad.com.ar/calid501.html>

-
46. <http://www.campus-oei.org/eduytrabajo/desc0102.htm> organizacion de estados iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura 2002 españa
 47. <http://www.geocities.com/psicoresumenes/public/psicologia.htm>
 48. <http://www.geocities.com/psicoresumenes/public/psicologia.htm> La psicología-historia y áreas de estudio
 49. <http://www.mgt.com.mx/inteligencia.htm> (inteligencia emocional)
 50. <http://www.monografias.com/trabajos10/inem/inem.shtml> (inteligencia emocional)
 51. <http://www.premiocalidad.com.ar/index19.html>
 52. <http://www.proyectodfidcolombia.org/molino/4/motivacion.htm> (La motivación, factor clave en la productividad de la organización)
 53. <http://www.psyconet.com>
 54. <http://www.psyconet.com>
 55. <http://www.storecity.com/lmata/introduc.htm> -martes 23 de Julio de 2002
Psic. ROSAURA ANDARA (venezuela)
 56. http://www.teclaredo.edu.mx/Maestros/pagina_n3.htm
 57. Ivancevich, J. (1997) *Gestión Calidad y Competitividad*, Mc.Graw-Hill, España.
 58. Kéller s., F la definición de psicología 1996 mexico, trillas
 59. Kirsten, *Entrenamiento de grupos*.- editorial mensaje-ro.
 60. Klaus, a., *Practica de la dinámica de grupos*.- editorial herber.
 61. Kolb, A. D. (1977). *Psicología de las organizaciones. problemas contemporáneos*. México, D.F. : Francis may
 62. Kold, d.a., (1991) "psicología de las organizaciones" México, prentice-hall hispanoamericana.
 63. Kold, D.A., *Psicología de las organizaciones (experiencias)*.- editorial prentice-hall hispanoamericana.

-
64. Kopelman, R. E., *administración de la productividad en las organizaciones*.- editorial mcgraw-hill
65. Laboucheix, V. (1997) *Tratado de la Calidad Total*. Limusa, México.
66. Manual del Curso de Administración por Calidad Total de la Dirección General de Institutos Tecnológicos, 1993, México.- Autores: Ing. Pascual Robles e Ing. Luis Tellez.
67. Manual del Curso de Liderazgo del Programa de Capacitación de la Administración Pública, de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, 1997, México.- Autores: Centro de Capacitación en Calidad.
68. Pamos, O. A. (1990). *Estudio convencional entre el deterioro en el nivel de vida y actitud hacia el trabajo en un grupo de trabajadores*. México, D. F. : UNAM
69. Pérez, U. (1997) *"Motivación en las organizaciones"*, México
70. Pérez, U. (1997) *Motivación en las organizaciones*. México
71. Ramírez, T. D. (1991). *Estudio sobre rotación de personal en una industria maquiladora*. México, D.F. : UNAM
72. REME: <http://reme.uji.es/articulos/abarbe7630705102/texto.html>
73. Robbins, S. (1998), *comportamiento organizacional*.- editorial prentice-hall hispanoamericana.
74. Rodríguez E., M, *Los valores clave de la excelencia*.- editorial mcgraw-hill / interamericana.
75. Rodríguez F, A (1999) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, España, Pirámide
76. Rodríguez, E. (1995) *"motivación al trabajo"*, México
77. Rodríguez, E. (1995) *Motivación al trabajo*, México
78. Rodríguez, M. (1991). *Administración de la capacitación*. México, D.F. : Mc Graw-Hill
79. Schein, E. (1980). *Psicología de la organización*. España. : Prentice
80. schultz, d.p., *psicología industrial*.- editorial interamericana.

-
81. Stanton, S. E. (1990). *Sistemas efectivos de solicitud y selección de calidad*. Mexico, D.F.: Limusa
 82. Stebbing, L. (1991) *Aseguramiento de la Calidad*. CECOSA, México.
 83. Stephen, P. R. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México, D.F. : Prentice may
 84. Tuckman, Alan (1994), "The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Rest.....", en *Organization Studies*, citado en Barba, A. Cultura de la calidad total en México (2001)
 85. Villa, S. H. (1991). *Reclutamiento y selección en una industria textil*. México, D.F.: UNAM
 86. Vroom, V (1988) "*Motivación y alta dirección*", España
 87. Vroom, V (1988) *Motivación y alta dirección*, España
 88. Woolfolk, E., A (1990) *Psicología educativa, ed hispanoamericana*, Mexico

ANEXOS

CUADRO GLOBAL DE PARTICIPANTES

Area	Puestos	Número de personas por puesto	Número de personas por puesto que asistirán a la capacitación	Porcentaje del personal de la dependencia capacitada que asistirá a curso
<p>Anotar el área en la que se aplicará el programa de capacitación</p>	<p>Indicar los puestos que ocupan los participantes en el área de adscripción</p>	<p>Indicar el número de personas adscritas al área por puesto</p>	<p>Indicar el número de personas por puesto que participarán en el programa</p>	<p>(Número de participantes por puesto) x (100) ÷ Total de personal adscrito a la dependencia % = $\frac{(\# P \times F) (100)}{\# \text{ total de p}}$</p>
<p>TOTALES:</p>				

ANEXO 2

CARTA DESCRIPTIVA DE CURSOS

CURSO DE: _____ PROGRAMA: _____ Nombre completo

INSTRUCTOR: _____ MODULO: _____ Nombre y/o número

Objetivo general	Objetivos específicos	Temario	Técnicas de instrucción	Material didáctico	Evaluación	Núm. de horas	Núm. de participantes	Requisitos
Del curso	Del curso	Contenido del curso por tema	Especificar las que se utilizan a utilizar para el desarrollo de cada tema	Enumerar el necesario para el desarrollo de cada tema	Especificar la forma de evaluación, en caso de ser necesario llevarla a cabo	Requisitos para cada tema	Máximo y mínimo	Si fuera necesario de antigüedad, escolaridad, etc., que debe reunir el participante
OBSERVACIONES:								

ANEXO 3

DATOS DEL AREA USUARIA		DATOS DEL AREA QUE PRESTA EL SERVICIO				NOMBRE COMPLETO DEL PROGRAMA												PROGRAMACION CONTROL DEL PROGRAMA					
Actividad	Instructor(es)	Coordinador(es)	Aula y ubicación	Duración Hrs. Día	Horario	Asistencia			Fechas			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Actividades a realizar durante el Programa	Que para cada curso sean designados	Que para cada curso se designen	En la cual se realizará la Actividad	Que para cada curso se tenga previsto	Acordado	P	R	I	T	T	I	E											

Indicar con barras de color diferente la programación y avance de las actividades.

Los dos primeros renglones señalados para cada actividad se refieren a los meses de enero a junio; uno para señalar las actividades programadas y el otro para control.

El tercer y cuarto renglón corresponden a los meses de junio a diciembre y se utilizan de la misma manera que cada actividad descrita.

PROGRAMADA AGREGADA SUSPENDIDA GRADO DE AVANCE

OBSERVACIONES:
 Describir algún aspecto sobresaliente referente a la programación.

ANEXO 4