



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

“EL PSICÓLOGO EN LA ADMINISTRACIÓN
DE LA CALIDAD”

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL:

Que para obtener el grado de:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P r e s e n t a:

PATRICIA JIMÉNEZ CASTRUITA

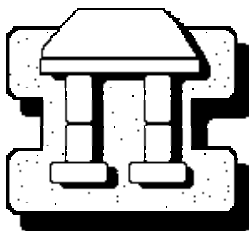
DIRECTORA:

Dra. Patricia Covarrubias Papahiu

ASESORES:

Lic. José Esteban Vaquero Cazares

Lic. Cesar Roberto Avendaño Amador





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.

Al ser que me permitió conocer el significado
del Amor ... **Gracias Dios.**

A quien tuvo que partir dejando en mi un profundo dolor,
pero una gran enseñanza de amor, valentía
y dignidad. Dedico este trabajo a la
memoria de mi hermano **David.**
Siempre vivirás en mi corazón.

A mis sobrinos: Pablo, Michael, Fernandito, Xanat,
Jacqueline, Christopher, Ricardito y Dana,
porque superen este ejemplo.

AGRADECIMIENTOS:

A mi papá Fernando: por haberme facilitado la realización de mis estudios, que con su esfuerzo, paciencia y comprensión, me ayudo a concluir esta parte de mi historia, Gracias Mil.

A mi mamá Mely: que con su cariño, atención y apoyo me permitió mantenerme en el camino.

A mis hermanos: David, Fernando, Lupe, Ricardo y Beto, por todo su cariño, apoyo y por confiar en mí, gracias de veras, los amo.

A mis asesores: Paty Covarrubias, Cesar Avendaño y José E. Vaquero, por toda su experiencia, su apoyo y por todo lo que me enseñaron.

A todos los que especialmente me apoyaron en la realización de este trabajo y que sin duda tienen un espacio en mi corazón: Rafa, Cesar, Víctor, Uriel, Aurora Elizabeth, Sandro y una vez más a mi hermano David.
Muchísimas gracias.

A la música y en especial al rock, porque me permite conocerme un poco más y por estar conmigo en todo momento.

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2

CAPÍTULO 1. PSICOLOGÍA DEL TRABAJADOR MEXICANO

1.1 Historia y cultura de México	5
1.2 Los tres ingredientes de lo mexicano	8
1.2.1 El Factor indígena	8
1.2.2 El factor hispano-cristiano	11
1.2.3 El factor anglosajón	13
1.3. “Los traumas de la historia”	14
1.4 Las consecuencias en la psicología del mexicano	17
1.4.1 La crisis de identidad	17
1.4.2 El síndrome de dependencia	20
1.4.3 La autodevaluación	21
1.5 El trabajador mexicano	24
1.5.1 Los trabajadores	25
1.5.2 Los directivos	27
1.6 Aspectos positivos del trabajador mexicano	29
1.7 El comportamiento laboral en otras culturas	33

CAPITULO 2. LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 La psicología organizacional	38
2.2 Antecedentes de la psicología organizacional	38
2.2.1 Propósito de la psicología organizacional	46
2.2.2 Campo de acción de la psicología organizacional	47
2.2.3 Beneficios de la psicología organizacional	51
2.3 La psicología organizacional en México	52
2.4 Administración de recursos humanos	57

CAPITULO 3. EL PSICÓLOGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

3.1 Desarrollo histórico de la calidad	61
3.2 Concepto de calidad	63
3.3 La estandarización internacional	64
3.3.1 ¿Qué se logra con la estandarización internacional?	64
3.3.2 Motivos para adherirse a los estándares	66
3.4 El sistema de calidad y las normas ISO 9000	67
3.4.1 La familia ISO 9000	69
3.4.2 Requisitos de la Norma ISO 9002:1994	73
3.5 El papel del psicólogo en la creación de la calidad	86
3.5.1 Características de calidad	87
3.5.2 La función del psicólogo en la implantación de sistemas de calidad	95
3.6 La administración de la calidad	94
3.6.1 Funciones del responsable de la administración de la calidad	95
3.7 Factores que influyen en la administración de la calidad	97
3.7.1 Los cuatro supuestos erróneos en la administración de la calidad	97
3.7.2 Etapas de madurez en las organizaciones	99
3.7.3 Actitud y motivación personal	102
3.7.3.1 Tipos de necesidades	103
3.7.4 La comunicación	107
3.7.4.1 Barreras de la comunicación	107
3.7.4.2 Tipos de comunicación	108
3.7.5 Condiciones físicas de trabajo	109
3.7.6 Higiene y Seguridad Industrial	109
3.7.7 El cambio organizacional	111
3.7.7.1 La resistencia al cambio	114
3.7.7.2 Las estrategias contra la resistencia al cambio	120
3.8 Capacitación y adiestramiento	126
3.8.1 Detección de necesidades de capacitación	128
3.8.2 Capacitación en ISO 9000	129

CAPITULO 4. IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9002 EN ASTROCAR S.A. DE C.V

4.1 Antecedentes históricos de Astrocar S.A. de C.V.	131
4.2 Estructura Organizacional	132
4.3 Objetivos de calidad	133
4.4. Misión	134
4.5 Política de calidad	134
4.6 Perfil y funciones del responsable de la administración de la calidad (Rad)	135
4.7 Proceso de certificación	137
4.7.1 Certificación convencional	138
4.7.2 Certificación consorciada	138
4.8 Checklist de la auditoria ISO 9002 a concesionarios Volkswagen	139
4.9 Procesos esenciales de servicio	141
4.10 Procesos esenciales de ventas	143
4.11 Procedimiento de implantación de la Norma ISO 9002 bajo el esquema de certificación consorciada	
4.11.1 Diagnóstico	146
4.11.2 Preparación	146
4.11.3 Manual de calidad	150
4.11.4 Manual de procedimiento e instrucciones de trabajo	151
4.11.5 Manual de organización	152
4.11.6 Implantación	155
4.12 Capacitación	156
4.13 Programa de auditorias internas	158
4.14 Obstáculos encontrados en Astrocar S.A. de C.V	159
4.15 Aportación como psicóloga en la función como RAD	162
CONCLUSIONES	163
REFERENCIAS	167
ANEXOS	171

RESUMEN

El presente reporte de trabajo profesional tuvo como objetivo, conocer la aportación del psicólogo en la administración de la calidad, con base a la participación en la implantación de la Norma ISO 9002, en Astrocar S.A de C.V. Se abordaron algunos de los factores que influyen en la administración de la calidad, como el comportamiento laboral del mexicano, tanto de empleados como directivos, la actitud y motivación de los mismos, el fenómeno de la resistencia al cambio, entre otros, así como algunos antecedentes de la función del psicólogo en la administración de la calidad.

En el primer capítulo se concluye que, han sido pocos los estudios relativos a estudiar la psicología del mexicano en el trabajo, se considera que el profundizar en ésta investigación podría ser una herramienta útil para el desarrollo organizacional y la administración de la calidad en México. En el segundo capítulo se encontró que histórica y primordialmente se han asignado ciertas funciones al psicólogo en las organizaciones, no obstante el estudio teórico y metodológico de la psicología de las organizaciones ha permitido al psicólogo ampliar su campo de acción. En el tercer capítulo se analizó que la administración de la calidad involucra diferentes aspectos de índole psicológica y que el psicólogo con la debida preparación técnica en sistemas de calidad, puede ser otro ámbito de trabajo en el que el psicólogo egresado puede incorporarse con importantes aportes. El cuarto capítulo incluye el reporte de actividades, en dónde se demuestra que el psicólogo, es un profesional que puede desempeñar la tarea de administrar la calidad, valiéndose de herramientas teóricas de la psicología.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas han existido diversos cambios en las diferentes esferas de la vida. Han sido diferentes las causas que han influenciado los cambios en el sistema económico, político y social a nivel mundial; no obstante la globalización de los mercados ha sido la base principal de éstas transformaciones y ha traído consigo innumerables avances industriales, científicos y tecnológicos.

En el ámbito empresarial, la globalización, la internacionalización de las empresas y la ruptura de las fronteras ha dado lugar al libre comercio, eliminando con ello muchas “barreras comerciales”, dando apertura a nuevos mercados, lo cual ha originado un aumento en la competencia en un entorno completamente diferente.

Es por eso que la profesión del psicólogo es hoy en día una vertiente de oportunidades para intervenir en diferentes aspectos de la vida social. Las diferentes aplicaciones de la psicología, como la organizacional, la educacional, la salud, la ecología, la criminología, etcétera, explica de alguna forma la amplitud del campo de acción que tiene el psicólogo egresado.

En el caso específico de la psicología organizacional, la intervención del psicólogo está en constante crecimiento; los psicólogos son cada vez más solicitados para llevar a cabo diferentes funciones enfocadas al desarrollo de la organización. Las organizaciones están en constante cambio, y el psicólogo puede influir conforme el mismo cambio lo demande; lo importante es que éste detecte el cambio y con ello su campo de acción.

A consecuencia de los cambios en la forma de hacer negocios, en muchas empresas están adoptando sistemas que les permitan asegurar su competencia en el mercado. La calidad es ya una exigencia para muchos, ya que de otra forma pierden su lugar en el juego y la oportunidad de seguir teniendo clientes potenciales que les permitan la estabilidad y crecimiento de su negocio. Es por

esta razón, que en muchas empresas la implantación de sistemas de calidad, como ISO 9000, es cada vez más frecuente.

Al respecto, la participación del psicólogo en la implantación de sistemas de calidad, es cada vez más aceptada y reconocida. No obstante, se ha considerado por lo general su intervención en el ámbito del departamento de recursos humanos de la empresa y no como administrador del sistema de calidad, ya que ha sido una tarea que por lo general se ha considerado que perfila para los administradores industriales o ingenieros industriales principalmente.

El presente es un reporte de trabajo profesional, el cual tiene como propósito fundamental el conocer la aportación del psicólogo en la administración del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9002, en ASTROCAR S.A de C.V. Asimismo, se analizarán aquellos aspectos de carácter psicológico que influyen en la administración del sistema de calidad.

El primer capítulo está dirigido a analizar de manera general los rasgos de la psicología del mexicano, el propósito es considerar algunos aspectos que pueden generar ciertas formas de comportamiento y que se reflejan en el desempeño laboral de los individuos, con base a su cultura, su idiosincrasia, sus creencias, fiestas, etcétera. Se hacen algunas comparaciones con otros países y otras culturas laborales, con el objeto de analizar cómo éstas favorecen ciertas actitudes ante el trabajo.

En el segundo capítulo se describen algunos aspectos de la psicología organizacional, sus antecedentes, los beneficios que aporta a las organizaciones y cuáles han sido las actividades que histórica y preferentemente han sido asignadas al psicólogo en el área de recursos humanos de la empresa.

El tercer capítulo tiene como propósito analizar la aportación del psicólogo en la administración de la calidad. Se analizarán los diferentes factores que influyen en

la administración de la calidad y la intervención del psicólogo como experto en el comportamiento humano en las organizaciones. Se reflexiona sobre la participación del psicólogo en la implantación de sistemas de calidad y su competencia en la administración de los mismos.

El cuarto capítulo presenta el proceso de implantación de la Norma ISO 9002 en Astrocar S.A de C.V., destacando la aportación de la que suscribe como profesional de la psicología, en la administración de la calidad. Se analizan algunos aspectos que obstaculizaron la implantación y mantenimiento del sistema de calidad.

Finalmente, se incluye un apartado de conclusiones, destacando algunos aspectos en los que es necesario ampliar la investigación con el propósito de hacer más certera la aportación del psicólogo en la administración de la calidad y la psicología organizacional en general; así también se establecen algunas consideraciones acerca del momento en el que es conveniente iniciar un proceso de cambio como es la implantación de un sistema de calidad, basado en los requisitos de la Norma ISO 9002.

CAPITULO 1

PSICOLOGÍA DEL TRABAJADOR MEXICANO

1.1 HISTORIA Y CULTURA DE MÉXICO

De acuerdo a su posición geográfica y a sus recursos naturales México es un país que podría ser rico y poderoso. No obstante, es un país subdesarrollado, con un atraso económico, político y social de casi cien años. No se administra bien lo que se tiene y mucho menos se distribuye de forma equitativa y por eso la mayoría de sus habitantes sobreviven en la pobreza.

Cuando se analizan los problemas políticos, económicos y sociales de nuestro país, volteamos la mirada a su historia, nos preguntamos ¿qué sucedió en el pasado que generó las condiciones de vida actuales?, y por lo general, encontramos acontecimientos y a su vez algunos protagonistas que dejaron huella, en la historia de México y en la conciencia de cada uno de sus habitantes.

En tal sentido, la historia y cultura de un país lleva una estrecha relación con su nivel de desarrollo. La cultura de un país tiene a su vez una historia que la sustenta y ésta al mismo tiempo influye en las formas de entender el mundo de los miembros que la componen y viceversa. Al respecto, cabe exponer una definición del término "cultura".

En la cultura se conforman una serie de delimitaciones o formas de comportamiento dadas en la manera de pensar y de comportarse de los miembros de una tribu, sociedad, grupo u organización; con el tiempo dichas formas de pensar y de comportarse se convierten en religión, gobierno y tradiciones populares.

Existen diversas definiciones del término cultura, pero la mayoría en esencia, coinciden en que es un producto de la historia, más que de la naturaleza, que

constituye un sistema simbólico que nos permite interpretar el mundo de cierta forma. Este simbolismo, es entendido igual por la colectividad.

Asimismo, los antropólogos subrayan que la cultura es el sistema de vida de un grupo de personas. La configuración de las normas más o menos estereotipadas de comportamiento aprendido, que son transmitidos de una generación a la siguiente, por medio del lenguaje y la imitación (González, 2002).

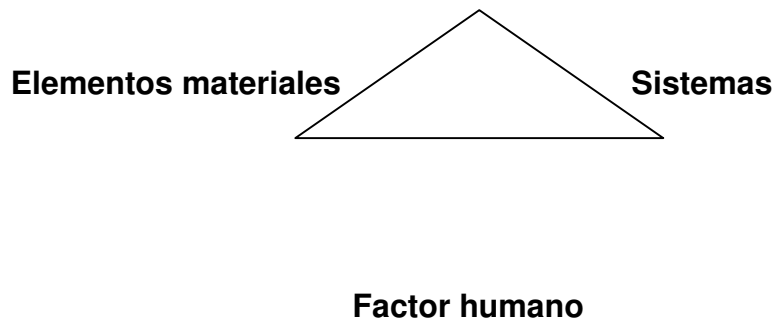
Así, al hablar de cultura mexicana, cultura económica, cultura laboral, cultura política, etcétera; atendemos a un proceso dado en primer lugar, por la historia y los diferentes sucesos y cambios que la acompañan, y por la forma en como éstos son interpretados por los individuos a través de sus normas, tradiciones, lenguaje, etcétera.

Atendiendo nuevamente al atraso económico de nuestro país, hemos de analizar, entre otros aspectos, la cultura empresarial en México, que es en muchos aspectos reflejo de nuestro atraso y de la cultura general del país.

En muchas empresas (no todas, afortunadamente), se continua sin recibir la suficiente importancia el factor humano. Se habla de productividad, no obstante no se analizan a fondo los factores que hacen una empresa productiva.

Al respecto, Rodríguez y Ramírez (2002) sostienen la siguiente representación de los elementos clave de la empresa productiva:

La base ancha, sólida, confiable, no puede ser otra que el factor humano:



La personalidad de cada uno de los colaboradores en una organización da en suma un resultado y basta con analizar las características que están implícitas en cualquier proceso productivo: responsabilidad, puntualidad, atención al cliente, habilidad, actitud de servicio, trabajo en equipo, etcétera. mismas que son totalmente necesarias para el alcance de los objetivos empresariales.

La personalidad de cada colaborador es producto de la herencia cultural, la relación que existe entre la cultura mexicana y la personalidad de los mexicanos es muy estrecha. Y si frecuentemente se sorprende a algunos trabajadores mexicanos como poco trabajadores, poco colaboradores y poco efectivos, quien pretende comprometerlos con la productividad y con la calidad a base de discursos políticos, de reglamentos, de reestructuraciones organizacionales, de cursos administrativos y de talleres de calidad (en el mejor de los casos) se queda al nivel de los síntomas sin llegar al fondo del problema (Rodríguez y Ramírez 2002).

Para entender una cultura, hay que conocer su historia, sus orígenes y sus transformaciones. En concreto, no se puede construir una psicología del mexicano si se ignora la historia de México. Ni tampoco es posible comprender al trabajador mexicano sin comprender la cultura mexicana en sus aspectos mas

fundamentales. No olvidemos que el trabajo es una función de la personalidad y que el hombre se proyecta en su oficio o profesión.

Como señala Aramoni (1961) “Para conocer al mexicano de hoy, es necesario investigar el aspecto inconsciente individual y colectivo, conocer de su evolución histórica sociopolítica y de su religión pasada y actual” (p.21).

Cabe aclarar que en una cultura también existe la diversidad en ideas, valores, costumbres, etcétera; en tal sentido, no se pretende generalizar, afirmando que todos los mexicanos poseen los mismos rasgos de personalidad, ya que además existen otros factores que conforman la personalidad de los individuos, como su propia historia personal, su aprendizaje y educación, sus valores y convicciones propias e inclusive su alimentación, entre otros rasgos.

La importancia de este capítulo es examinar algunos aspectos históricos que han moldeado el carácter y la idiosincrasia del mexicano que, como analizaremos más adelante, se ve reflejado en la actitud del mexicano hacia el trabajo.

1.2 LOS TRES INGREDIENTES DE LO MEXICANO

Se puede decir que el mexicano del siglo XX es en resumen, un compuesto de tres, ingredientes fundamentales: el factor indígena, el factor hispano-cristiano y mas recientemente el factor anglosajón. Analicemos algunos aspectos históricos de cada factor y al final revisaremos como éstos se manifiestan en la personalidad de los mexicanos.

1.2.1 Factor Indígena

Este elemento actúa como el inconsciente silencioso de nuestra cultura y personalidad social.

En las culturas prehispánicas imperaban algunos aspectos generales, como son:

La cosmovisión, se creía que la dinámica del universo era en forma análoga a la de la naturaleza, que nace, crece, se llega a la plenitud, decae y muere. Siempre tenían frente así, de algún u otro modo, la perspectiva de la catástrofe final.

El sacrificio humano era un privilegio para quien era infringido, ya que tenían la firme creencia de que con la muerte surgía la vida.

No obstante, para los antiguos mexicanos la oposición entre muerte y vida no era tan absoluta como para nosotros. La vida se prolongaba en la muerte, y a la inversa. La muerte no era el fin natural de la vida sino la fase de un ciclo infinito.

Una visión similar era del tiempo, para nosotros el tiempo es algo abstracto y una medida; para los antiguos, el tiempo tenía una significación concreta, consideraban que el tiempo se gastaba y que existían ciclos del tiempo, en los que si se terminaba uno, iniciaba otro.

Religión y destino regían sus vidas; en mucho, su vida se reducía a investigar la no siempre clara voluntad de los dioses. De hecho, la Conquista de México, sería inexplicable sin la traición de los dioses, que reniegan de su pueblo (Paz, 1959).

Existía a su vez un sometimiento, en el que cabe destacar algunos ejemplos, como en de las doncellas elegidas para entregarlas a Tlaloc, o como los caciques del sureste regalaban 20 mujeres escogidas para Hernán Cortes; otro caso común era el juego de pelota y los voladores de papantla.

La mentalidad social, era en general poética, mística, flexible. Las ceremonias jugaban un papel central en la vida prehispánica, existía una conciencia

impregnada de religión y de magia. El comercio y la guerra dirigían la cotidianeidad general de nuestros ancestros.

Por otro lado, las instituciones educativas cubrían todas las necesidades para la enseñanza y la educación del pueblo y algo que sorprende es que en el siglo XV ya se tenía establecida la educación obligatoria y no existía ni un solo niño sin escuela, el alcoholismo no existía y la delincuencia, si la hubo fue insignificante (Rodríguez y Ramírez, 1996).

Con respecto al trabajo, Arias (1986) menciona que el pueblo náhuatl tenía una concepción especial del trabajo, era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud, pero era mucho mas benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo solamente lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez. Un hombre cargado de deudas podía venderse a sí mismo y después trabajar para recuperar su libertad. Había artesanos pero no estaban congregados en gremios. No había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para sostenimiento de los templos y las autoridades.

No obstante, el imperio azteca extendió su poderío y dominación hacia varios lugares del norte y sur del país. La sociedad azteca era de hecho, un imperio militar. Paz (1959), considera que la llegada de los españoles parece una liberación a los pueblos sometidos por los aztecas, él señala: “Los diversos estados-ciudades se alían a los conquistadores o contemplan con indiferencia, cuando no con alegría, la caída de cada uno de sus rivales y en particular de uno más poderoso: Tenochtitlán”.

Finalmente, cabe destacar algunos aspectos de interés de la cultura Tolteca, que ha sido estudiada por estudiosos extranjeros e inclusive ha llegado a ser considerada una de las culturas mas perfectas del mundo, por su disciplina, la armonía de su convivencia cotidiana, el respeto a los otros, etcétera; todo esto basado en una especie de convenio que normaba su conducta, conocido como los cuatro acuerdos: Primer Acuerdo, “Sé impecable con tus palabras”; Segundo Acuerdo, “No te tomes nada personalmente”; Tercer Acuerdo, “No hagas suposiciones”; Cuarto Acuerdo, “Haz siempre lo máximo que puedas” (Ruiz, 1998).

Sin duda, la sabiduría de está cultura permitía el desarrollo no sólo personal, si no económico del pueblo.

1.2.2 El factor hispano-cristiano

Tenemos por un lado, a los autores de la conquista, soldadotes audaces y aventureros, gente ruda, ambiciosa; y por el otro, frailes misioneros, las más de las veces gente servicial, pero cerrados en sus dogmas y creencias. Se puede decir que esta parte de la historia, que ya es bien conocida por todos, la escribieron ellos y no los vencidos, pudieron dar una versión de grandeza y de heroísmos a sus acciones, con el apoyo en todo momento de la institución eclesiástica que fue solidaria en todo momento con todos los abusos del régimen colonial.

De acuerdo con Rodríguez y Ramírez (1996) a unos y a otros - los de la cruz y los de la espada- los llevaron tan lejos de su tierra tres tipos de motivaciones:

- 1) El poder, las riquezas y la explotación
- 2) La convicción de realizar la tarea de civilizar a personas inferiores, bárbaras.
- 3) El propósito de evangelizar, es decir, de llevar la fe cristiana a paganos sumidos en burdas idolatrías.

Con la conquista son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. Se fundan “encomiendas” en las cuales el encomendero, que deberá velar por la conversión al cristianismo de los indígenas y su aprendizaje de la lengua y las costumbres españolas, prostituye su papel y se convierte en un explotador, señor de vidas y haciendas. El indígena es considerado un animal: se le marca con hierro candente al igual que al ganado (Arias, 1986).

Los conquistadores, pueden ser simbolizados, en Hernán Cortés, con la consigna implícita de que el fin justifica los medios, se valió de engaños, traiciones y asesinatos con el fin de conseguir su objetivo: la dominación y explotación de las tierras y de sus habitantes.

Al regalar Hernán Cortés a sus soldados y amigos las tierras quitadas a los indios, legítimos propietarios, creó sobre la base de la rapiña la nueva propiedad privada y cortó a los naturales el cordón umbilical de la tierra.

Los evangelizadores, por otro lado, con la obsesión de acabar con la idolatría, fueron tan dominantes que a muchos misioneros los llevó a destruir la sociedad, el arte y el folklore prehispánico.

Para los naturales significaba lo mismo decir “españoles” y “cristianos”; ellos no podían distinguir. Pero éstos eran heraldos de la religión del amor y al mismo tiempo sanguinarios y brutales, sádicos y traidores. Paradójicamente impusieron la religión de Jesucristo, amoroso, tolerante, pacífico y obediente, por medio de la violencia. Basta recordar al obispo Fray Juan de Zumarraga, mandando quemar vivos por supuesta idolatría al cacique de Texcoco en 1539 y a otro en Yauhuitlán en 1545.

La conquista militar y religiosa “fue un cataclismo que dislocó las bases de la relación con los dioses, al cosmos, al acontecer temporal” Florescano en

Rodríguez y Ramírez, 2002, p.33). Como símbolo de la afirmación de los europeos podemos tomar la habitual edificación de los templos cristianos sobre las edificaciones prehispánicas, aniquilando con ello a lo más sagrado de los autóctonos: sus dioses.

La doble conquista expulsó al indio como protagonista de la historia, lo borró y lo anuló. Muchos de aquellos hombres, desconectados del hilo de su fuerza vital, desmembrados, desarticulados, siguieron existiendo, pero como sombras, como fantasmas, en adelante su lenguaje fue el silencio. Casi 500 años después, aún, muchas comunidades indígenas no se acaban de integrar a la sociedad nacional y siguen siendo en el sentido más literal “marginados”.

Situación particularmente violenta fue la de la mujer, que al unirse a un español traicionaba su raza y a su cultura. Pero era forzada a ello. Y los hijos crecían a la sombra de la madre y lejos del padre. Y desde entonces la familia mexicana sufre de exceso de madre y falta de padre.

El mestizo era entonces un auténtico “hijo de su madre”: no aceptado ni en el mundo criollo al que aspiraban, ni integrado en el mundo indio que podía ofrecerle seguridad y calor.

Aramoni (1961) afirma que quien pretenda estudiar la psicología del mexicano, no puede desentenderse de la importante figura de la mujer en la historia mexicana. La mujer, en la historia de México ha figurado como imagen de consuelo, fecundidad, de traición, de muerte. Representadas en la Virgen de Guadalupe, la Malinche, Tonantzin, como las más representativas.

En resumen, el mexicano no quiere ser indio ni español. Tampoco quiere descender de ellos, los niega, mostrando, por una lado resentimiento y rencor hacia los españoles y por otro, desmeritando e incluso burlándose de todo lo que *huela* a indio.

1.2.3 El factor anglosajón

Al ir corriendo los decenios del siglo XX, México ha sufrido otra conquista: el neocolonialismo del poderoso vecino del Norte, que nos ha invadido con su diplomacia, con sus transnacionales, con sus productos consumistas, con sus espectáculos, con sus modas, con su lenguaje, creando en el mexicano actitudes ambivalentes: de admiración y de coraje, de envidia y de rechazo.

Todos los mexicanos hemos asumido que el vecino país del norte nos controla, nos domina; que manipula nuestra economía y nuestra política; que la misma gesta nacionalista que tanto nos enorgullece: la expropiación petrolera, fue promovida por los norteamericanos para expulsar a sus competidores europeos de México, provocar una disminución en las exportaciones del petróleo y lograr una dependencia tecnológica petrolera de México hacia Estados Unidos.

Al respecto, Pazos (1979) menciona que en 1938, en los momentos de la expropiación, México era considerado como uno de los países con mayores reservas de petróleo en el mundo. Señala que antes de la expropiación México era de los principales competidores de Estados Unidos en el mercado internacional de petróleo y después de ella nos convertimos en importadores de tecnología y productos petroleros norteamericanos.

1.3 LOS “TRAUMAS DE LA HISTORIA”

De acuerdo con Rodríguez y Ramírez (2002) se puede decir que los mexicanos sufrimos ocho traumas históricos, los cuales se expondrán a continuación de forma breve:

- 1.- El trauma de la conquista militar.
- 2.- El trauma de la conquista espiritual.
- 3.- El trauma del mestizaje, la colonia.

- 4.- El trauma de la secularización de 1753.
- 5.- El trauma de la independencia.
- 6.- El trauma de la mutilación del territorio nacional.
- 7.- El trauma de la reforma.
- 8.- El trauma de la Revolución.

Cada uno de los anteriores acontecimientos, empezando por la violencia infringida a los naturales, llevándolos al destierro; paralela al sometimiento evangelizador y aniquilación de la cultura autóctona. El choque de las culturas, completamente contrarias en donde el resultado no podía ser otro que un sincretismo, que no es función, si no mala mezcla. Tenemos dos elementos dispares: por una lado, el mítico, mágico, simbólico y místico de la cultura indígena, frente al realista, ambicioso, pragmático, técnico y aventurero de la cultura española. El mestizaje sufre una pérdida a lo antiguo, a lo suyo, y no puede entender completamente lo nuevo, pero es obligado a aceptarlo.

Posteriormente, sin haber madurado, entendido y mucho menos asumido la nueva cultura, en 1753 por orden real de Carlos III se llevó a cabo la gran secularización de las doctrinas, retirando a los misioneros franciscanos, dominicos y agustinos del cuidado de los indígenas, a raíz de esto muchos quedaron como huérfanos, desamparados. No habían madurado como adultos, de hecho no podían haberlo hecho ante el paternalismo dogmático y opresivo.

El movimiento de independencia, de 1810 a 1821, hecho histórico grabado en la conciencia de todos los mexicanos, dejando ver el estandarte llevado por Hidalgo como símbolo religioso-patriótico de la lucha entre la Virgen de Guadalupe contra la Virgen española. Es de destacar que este movimiento fue apoyado (aunque no en un inicio) por la Iglesia ya que ayudaba a salvaguardar sus propios intereses; la historia nos muestra que este movimiento fue consumado no por los mexicanos, sino por los españoles. Lo que es un hecho es que este movimiento de

Independencia es asumido por los mexicanos como un acto heroico y de rebeldía ante la opresión que se vivía.

Ya siendo “devuelto” el territorio a sus originales “dueños”, nos enfrentamos ante otro hecho que vino a indignar nuevamente al pueblo mexicano: la venta de gran parte del norte de nuestro país. En donde México pierde en pocos años, más de la mitad del territorio que había heredado de la colonia. Hecho devastador en la historia de México que queda nuevamente grabado en la memoria del país como un suceso de injusticia y engaño (Miranda, 2000).

Se puede decir que no se consuma la independencia sino hasta la Reforma en 1857, la cual lleva implícita una triple negación: la de la herencia española, indígena y del catolicismo.

“...La Constitución de 1857 y las Leyes de Reforma son la expresión jurídica y política que promueve la destrucción de dos instituciones que representan la continuidad de nuestra herencia: las asociaciones religiosas y propiedad comunal indígena...Esto debía ser sustituido por leyes liberales, basadas en el principio de la libertad de la persona humana... La Reforma funda a México negando su pasado. Rechaza la tradición y busca justificarse en el futuro” (Paz, 1984, p.114).

La Reforma, significó la gran ruptura con la *Madre*; la cual culmina con la Constitución de febrero de 1857, condenada a más no poder por la Iglesia, que prohíbe se absuelva en la confesión a cualquier católico que haya jurado la Constitución si no presenta retracción pública. Nuevo trauma para la conciencia mexicana religiosa del pueblo, que se ve ante la disyuntiva: ¿enemigo de mi religión o enemigo de mi Estado?.

La Revolución de 1910 fue un cataclismo que desquicio el orden social del porfiriato con el sueño de la justicia, la democracia y la libertad; convulsión popular que habría de costar al país alrededor de un millón de muertos, pero con

resultados muy diferentes a los esperados y planeados. Madero quedó atrapado en las garras del régimen vencido, y al cabo de diez años ya había emergido un nuevo *status quo* y con ello el surgimiento de la clase media, también resultado del privilegio y de la injusticia social.

Estos fueron solo algunos aspectos históricos, que sin duda quedaron inscritos en la mente de cada uno de los mexicanos, afectando su personalidad y forma de concebir la vida.

1.4 LAS CONSECUENCIAS EN LA PSICOLOGÍA DEL MEXICANO

Cabe mencionar que las siguientes reflexiones no están exentas de cierta relatividad, y debemos analizarlas desde un contexto general de nuestro país. Como dice Guadarrama (1998) no hemos de pensar “como si los habitantes de México tuvieran un carácter inmutable y homogéneo, que determinará por completo la manera de pensar , sentir y actuar de cada uno de nosotros” (p.126).

Se dice que ni las antiguas guerras de asirios contra babilonios, ni de egipcios contra hititas, ni de persas contra griegos, ni de romanos contra cartagineses, ni de griegos contra romanos, fueron tan brutales y sangrientas como la de los españoles en la búsqueda del poder, la dominación y la riqueza, tanto así que 500 años no han bastado para reponerse del trauma.

Podemos analizar estas repercusiones en la crisis de identidad, la autodevaluación y el síndrome de dependencia.

1.4.1 La crisis de identidad

Se entiende por identidad nacional la conciencia de determinados rasgos compartidos por una colectividad y la aceptación de un estilo de vida que incluye un peculiar sistema de normas y valores.

Obviamente en una sociedad colonial y de castas como la Nueva España era imposible tal identidad.

En su origen, la palabra mestizo se utilizaba en sentido despectivo, éste era el exponente de la fusión de la raza europea e indígena, el mestizo era considerado “hijo de puta” o “hijo de la chingada”, es decir, de la mujer abierta, violada, burlada.

El niño mestizo recibía el calor, el afecto, la protección y la cultura a través de su madre indígena y con frecuencia no conocía a su padre español o criollo. Así pues, la figura cercana, buena y positiva era precisamente la que representaba y encarnaba lo devaluado y despreciado.

De ahí por ejemplo, el sentimiento de ambivalencia del mexicano hacia la mujer: la respeta y la rechaza; y muestra conductas machistas cuando dice: “mi vieja”, “vieja el que se raje”, “palabra de hombre”, “esto es un desmadre”, “me importa madre”, “te voy a madrear”; y paradójicamente de una buena fiesta, dice que estuvo “a toda madre”.

El mexicano suele mostrar inseguridad, temor, masoquismo, búsqueda del anonimato, de disolverse en lo social, en el “nosotros” y evitar aceptar responsabilidades.

Al respecto, Octavio Paz escribe: “...viejo o adolescente, criollo o mestizo, general, obrero o licenciado, el mexicano, se me aparece como un ser que se encierra y se preserva: mascara el rostro y mascara la sonrisa. Plantado en su arisca soledad, espinoso y cortés en un tiempo, todo le sirve para defenderse: el silencio y la palabra, la cortesía y el desprecio, la ironía y la resignación... Tan celoso de su intimidad... una mirada puede desencadenar la cólera... todo puede herirle, palabras y sospecha de palabras...” (Paz, 1984, p.26).

El mismo autor, afirma que la situación del pueblo durante toda la etapa colonial, es la raíz de la actitud cerrada e inestable del mexicano.

Así mismo González (2002) señala que el sincretismo religioso nos muestra a su vez la débil adhesión al catolicismo, esto se ve reflejado en la dedicación a los santos y a otras costumbres católicas las cuales preservan creencias y prácticas religiosas prehispánicas, así aquellos sitios relacionados con las prácticas y creencias prehispánicas y en donde debería subsistir estos elementos, se encuentran entrelazados y subordinados a símbolos católicos.

Nuestro lenguaje y actitud refleja esta actitud de defensa al exterior: el “importamadrismo”, es decir, aparentar que nada le importa, ni le afecta, se burla de sí mismo y aparenta que se ríe del fracaso y de la desgracia. Los alardes: mostrarse “muy hombre” y desafiar peligros innecesarios. Los desplantes de superioridad al menospreciar a los indios, a los provincianos y a los “nacos” y la rebeldía contra la autoridad.

Cabe aquí analizar cómo el mexicano busca ocultar ese sentimiento de inferioridad a través de “chingar al otro”, el mexicano busca ser el más “chingón”, pero no en el sentido de capacidad, sino de burlar al otro. Al respecto, Octavio Paz al hablar del enorme significado que tiene en México la palabra “chingar”, menciona “... Y en un mundo de chingones, de relaciones duras, presididas por la violencia y el recelo, en el que nadie se abre ni se raja y todos quieren chingar, las ideas y el trabajo cuentan poco. Lo único que vale es la hombría, el valor personal, capaz de imponerse”.

De acuerdo a Rodríguez y Ramírez (1996), esos comportamientos son mecanismos psicológicos compensatorios para tapar la debilidad, el desconcierto y la confusión.

La dolorosa huella que han dejado en siglos de manipulación, de mentira política y de saqueo de las áreas públicas, aunado al hecho de hacernos creer que somos inferiores, ha hecho que los mexicanos nos escondamos, nos enmascaremos y disimulemos.

Asimismo, el constante temor de perder su identidad hace al mexicano de clase popular patriotero, pachanguero, tradicionalista y agresivo.

Tal vez esto tenga que ver con lo que Paz (1984) afirma sobre las fiestas; "gracias a ellas el mexicano se abre, participa, comulga con sus semejantes y con los valores que dan sentido a su existencia religiosa o política... Su frecuencia, el brillo que alcanzan, el entusiasmo, con que todos participamos, parecen revelar que sin ellas estallaríamos. Ellas nos liberan, así sea momentáneamente, de todos esos impulsos sin salida y de todas esas materias inflamables que guardamos en nuestro interior" (p.47).

1.4.2 El síndrome de dependencia

Pareciera ser que el mexicano padece de un síndrome de dependencia, el mexicano se siente incapaz de afrontar y resolver su situación, y por eso espera que algo suceda. Los síntomas podríamos analizarlos conforme a cinco aspectos:

a) El gobierno: los mexicanos son paternalistas, esperan un gobierno que atienda sus necesidades, haciendo poco; confía en una especie de mesianismo sexenal y muestra un indignante servilismo ante los poderosos.

b) La religión: atendiendo el tema no como institución, sino como vivencia cotidiana, vemos que el mexicano encuentra en el Tepeyac una fe psicológica antes que una fe cristiana; como una proyección de carencias profundas antes

que una respuesta a mensajes celestiales. Baste con ver la cantidad de promesas y mandas para obtener llovidas del cielo, soluciones a los problemas.

González (2002), menciona que entre el catolicismo popular y la cultura como elementos conformadores de la identidad, no resultan importantes los valores espirituales internos como la paz, la autoestima, el valor y dignidad personal sino que lo esencial es el sustento cotidiano y de la familia en función de lo cual se busca la intercesión de los santos.

c) La familia: en las clases populares el padre sigue siendo una especie de dueño de la familia, por eso se refieren a él como “mi jefe”. Con frecuencia priva un ambiente de miedo, desconfianza, simulación, agresividad reprimida, chantajes sentimentales, resentimiento y odio. Los problemas de identidad, de sumisión, de dependencia y de problemas con la autoridad, tienen su origen en el seno familiar.

En nuestra cultura, en general, la mujer mexicana es más madre que esposa, se define más como protectora de los hijos que como compañera del hombre.

d) Las tradiciones: éstas se han convertido en algo sagrado para los mexicanos, aunque en muchos casos su tradicionalismo es ciego, ya que en general no se cuestionan los orígenes de las celebraciones, más bien sería casi un pecado dejar de celebrar.

Hay quienes opinan, que el lento desarrollo económico de nuestro país se debe a la cantidad de fiestas que existen en nuestro país, que en ocasiones en algunos pueblos se extienden hasta por dos semanas. Octavio Paz relata una experiencia con un Presidente Municipal, dónde Paz le cuestiona sobre la distribución del presupuesto y el jefe municipal responde que la mayor parte del presupuesto se ocupa en la fiesta del Santo Patrono del pueblo (Paz,1984).

1.4.3 La autodevaluación

Son diversas las manifestaciones de la autodevaluación del mexicano, citemos algunas:

- *Sobre valoración de los extranjeros*: un claro ejemplo de esto es el malinchismo que lleva implícita una tendencia a admirar lo de afuera. El mexicano está muy inclinado a admirar lo que es extranjero y desmeritar lo que es nuestro. Cualquier europeo, norteamericano, canadiense o japonés que viene a México, al poco tiempo está mandando a los mexicanos.

Al respecto, Ramos (1976), presenta al mexicano como un ser con profundo sentimiento de inferioridad, fruto de la comparación con los países europeos y de la dominación de la que ha sido objeto nuestro país.

- *Influyentismo*: se dice que México es el país de las credenciales y de las recomendaciones. Esto nos habla de que el mexicano parece no valer por sí solo y se vale de sus *influencias* para destacar en los que hace.

- *Fanfarronería*: se observa que a muchos mexicanos les gusta alardear, presumen hasta de lo que no tienen, se jactan en demasía de lo que han hecho, como se diría en lenguaje popular al mexicano le gusta “apantallar”.

- *Impuntualidad*: esta cualidad forma parte ya de nuestra cultura, pero en el fondo lo que demuestra es la falta de valor por el tiempo de los demás y por el suyo propio, muestra la indisciplina de cada uno y el poco aprecio por quehacer de los demás. Cualquier jefe o funcionario se dan el lujo incluso de hacer esperar horas a quienes llegan a verlos. El mexicano quiere ser importante y tiene que hacer sentir su valor con estos recursos artificiales.

- *Insubordinación*: el mexicano se enorgullece cuando transgrede las leyes, no las obedece, al contrario muestra una actitud de rebeldía ante ellas; y cuando lo hace se siente “chingón”.

- *Inseguridad*: el mexicano muestra miedo e inseguridad, no se siente capaz. Y como lo hemos venido analizando, no es que el mexicano sea inferior, sino que se siente inseguro como resultado de los traumas de nuestra historia y de las paradojas de la vida social.

- *Envidia*: como el mexicano se siente inseguro e incapaz, que teme sobresalir, busca todos los recursos para atacar a quien sobresale.

- *Abstencionismo*: en cuestiones políticas México presenta un serio abstencionismo, que en el fondo puede interpretarse como un sentimiento de incapacidad de poder decidir en cuestiones sociales; los grandes asuntos del país y del estado, que los traten otros. Una gran parte de los mexicanos sólo observa y critica.

- *La basura*: el mexicano no tiene formada una conciencia ecológica, le es fácil tirar basura por doquier, lo que en el fondo no significa otra cosa más que la falta de respeto que tenemos por el lugar en donde vivimos.

- *Los diminutivos*: el uso de los diminutivos, es otro claro ejemplo de la auto devaluación del mexicano; los hay de cariño pero también los hay que rebajan las cosas y las personas: “tengo un cochecito”, “cómprate un relojito”, “estoy juntando unos centavitos”. Y también existen los despectivos: “aquí tiene su pobre casa”, “tengo un changarrito”, “me voy a comprar unos trapitos”, “voy por mi carchacha”, “me voy a la chamba”.

- *Susceptibilidad*: el mexicano también posee la característica de ser demasiado susceptible a la crítica o a que contradigan su punto de vista, se ofende y se lo

toma como personal. Ramos (1976) afirma que el sentimiento de inseguridad que trae consigo, hace al mexicano desconfiado y la desconfianza lo hace susceptible, agresivo y macho.

- *Los chistes autodevaluativos*: abundan los chistes en donde se compara al mexicano con otros extranjeros, y el mexicano destaca por hacer mal las cosas o en su defecto utiliza otro tipo de artimañas, también autodevaluativas, para burlar a los demás.

- *La corrupción*: un caso especial en México es el de la corrupción. El mexicano ante ésta se siente víctima, evadiendo la parte de responsabilidad que le toca aceptar. La corrupción se manifiesta a través de diferentes formas, tales como: el soborno, el nepotismo, la extorsión, la grilla sucia, el contrabando o falluca, los fraudes al fisco, “los mordelones de tránsito”, los puestos de “aviadores” (cobrar un sueldo sin trabajar), el coyotaje, etcétera.

- *La mentira*: México es un país con tradición en la mentira política; pareciera ser que muchos mexicanos lo han hecho parte de su personalidad y posee una importancia decisiva en nuestra vida cotidiana, en la política, en el amor, la amistad. Con ella no pretende engañar a los demás sino a él mismo. Recordemos que las mentiras reflejan nuestras carencias y nuestros deseos, lo que no somos y lo que deseamos ser.

- *El individualismo*: el mexicano no confía en la capacidad de los demás, prefiere trabajar sólo, no cree en el equipo. Por ello mismo, los mexicanos han destacado en asuntos que no tengan que ver con el trabajo de grupo, como deportistas sobresalen, no en los deportes de equipo, sino en los individuales. Como científicos existen éxitos aislados; en las empresas, nos encontramos *hombres orquesta*, prefieren trabajar solos, no saben delegar, no confían en los demás, o en su defecto prefieren ganarse el mérito solos, para sentirse valorados y reconocidos.

1.5 EL TRABAJADOR MEXICANO

En el punto anterior comprendimos que la idiosincrasia nacional es producto de la historia de México y que sin ella no podríamos explicar la psicología del mexicano. La empresa, al congregar a las personas que laboran en ella, se vuelve reproductora de modelos socioculturales, lo que nos dará la base para entender las actitudes y motivaciones del trabajador mexicano y de los directivos de las empresas.

1.5.1 Los trabajadores

La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la auto devaluación en muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Que podrían explicar la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del recurso económico.

Díaz-Guerrero (1988) menciona que mantener la autoestima y la seguridad personal, es la más fuerte necesidad del trabajador mexicano.

Muchos mexicanos ven el trabajo sólo como un medio para subsistir. Muchos solicitan ser empleados en lo que sea, se busca sólo obtener dinero. Es por eso que el mexicano muchas veces se siente inconforme con su trabajo o comete actos desleales a la empresa.

Se observa que en las organizaciones mexicanas, el trabajo en equipo es casi nulo, muchas veces se genera una lucha de poder y competencia desleal.

A pesar de que los mexicanos son amigables, la actitud desconfiada, insegura y dependiente, son características que podrían dificultar la participación

colaboradora en los grupos de trabajo, y de aquellos que muestran una actitud servicial, se llegan a cometer abusos.

Dado que culturalmente el mexicano es fiestero, se presenta un exceso de celebraciones que se realizan no trabajando lo que puede influir la baja de productividad y ausentismo.

Al respecto, la poca estima que siente el trabajador mexicano, hace que falte, muchas veces no se siente útil o valioso, de hecho, llega tarde por lo mismo. Aunque esto también se puede interpretar como una de las más sutiles y al mismo tiempo más comunes identificaciones del descontento de los trabajadores. (Arias, 1986).

Como ya se mencionó, en México existen un número exagerado de días festivos y no laborables, adicionadas las famosas “conquistas sindicales”, que otorgan al trabajador días no laborables hasta por ser su cumpleaños.

El sentimiento de inseguridad, hace que probablemente el mexicano se rehúse a asumir el liderazgo, existe un temor a no ser aceptado. Adicionalmente, sus expectativas de obtener logros y reconocimiento son escasas, su sentimiento de minusvalía lo hace suponer que difícilmente puede lograr algo.

También habremos de tomar en cuenta, que muchos mexicanos tienen fuertes problemas de alimentación, siendo ésta una necesidad primaria, es comprensible que no aspire a necesidades superiores, como son las necesidades de reconocimiento y de autorrealización, ya que no han sido cubiertas las necesidades elementales (Maslow, 1982).

Por su parte, Rodríguez y Ramírez (1996) señalan que el mexicano es ingenioso y demasiado creativo cuando busca como dejar de hacer cosas. El problema es que

muchas de las veces su creatividad e ingenio sano no le es reconocido ni valorado, de hecho, como ya vimos, éste difícilmente se propicia.

Por otro lado, parte de la actitud dependiente que tienen los trabajadores mexicanos puede deberse a la exageración en los cuidados y atenciones de la madre hacia los hijos que, guiada por el afán de darles afecto y ternura, les impide desarrollar sus propias capacidades, porque no les permiten aprender a valorarse por sí mismos, ni separarse de ella, ya que siempre la necesitan.

Respecto al papel de la mujer, sucede un caso especial; como la mujer es educada para el cuidado y la atención de los hijos y por ende su función “ideal” es el trabajo en el hogar; la mujer que decide integrarse al campo laboral, es probable que lleve consigo un sentimiento de culpa por descuidar a los hijos y a su hogar; por el contrario si se dedica exclusivamente al hogar, se siente frustrada e inútil. Hoy en día nos encontramos a lo que se le ha denominado “la mujer orquesta”, dedicada no sólo al trabajo fuera de casa, sino al de su hogar; es decir, la jornada laboral de la mujer no termina con su salida del trabajo, hay que llegar a casa a realizar las labores del hogar, provocando con ello un desgaste físico y mental aún mayor, aunado a las tensiones que genera el descuido de los hijos durante el día.

1.5.2 Los directivos

El liderazgo, que en general se ejerce en México, es de tipo autoritario o paternalista, que mantiene al trabajador en actitud de dependencia y de inferioridad, menospreciando sus aportes o habilidades.

Al respecto, Rodríguez y Ramírez (1996) señalan que este liderazgo lo hemos aprendido muy bien desde épocas prehispánicas y a través de la historia de México. El hacendado, el dueño, albergaba en sí mismo todo el poder y todo el saber. Los trabajadores debían obedecer y cumplir las órdenes, y a cambio

recibirían protección, casa y en ocasiones hasta un pedazo de tierra para cultivarla. Esta forma de relación dueño-trabajador conformó la cultura del poderoso-generoso y del poderoso-explotador, al cual tenía que respetar so pena de ser expulsado de la hacienda el trabajador y su familia, lo que equivalía a quedar en el desamparo.

En muchas empresas se abusa del poder, de la necesidad económica y de aceptación que tiene el mexicano. Existe la idea equivocada de que para lograr que las personas trabajen bien, hay que manipularlas, hacerlas creer en promesas falsas. Existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos.

La supervisión y el control son estrechos y la participación del trabajador se limita a cumplir órdenes a menudo carentes de significado para él.

En estas empresas existe una gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos, a los que se les da demasiada importancia, convirtiéndose muchas veces en los objetivos mismos de la empresa, desplazando lo fundamental, que es el cumplimiento de las metas, el mejoramiento de la calidad, el aumento de la productividad y el valor mismos de los productos y servicios. No obstante, vale la pena decir, que en base a mi experiencia en el campo laboral, algunas empresas no cuenta con objetivos claros, mucho menos un plan estratégico de negocios y por ende los trabajadores no saben qué camino seguir, sólo se limitan a obedecer.

La comunicación es vertical, lo que dificulta aun más la integración de equipos y el involucramiento de los trabajadores en el proceso productivo. El resultado es la competencia interna y el trabajo poco significativo, monótono y descuidado.

A su vez existen cantidad de sanciones y castigos para los que violan las reglas y muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo. Ésta es de las quejas más frecuentes de los trabajadores, cuando cometen errores hay sanciones y cuando el trabajo está bien hecho nadie lo nota, pues los directivos asumen que ese es su trabajo y para eso le pagan. Éstos ignoran u olvidan que para que un comportamiento se consolide, éste necesita de la retroalimentación, ya que contribuye a la satisfacción del trabajo, a la autoestima y la autorrealización que como ya analizamos, es un asunto necesario en el trabajador mexicano.

Al respecto, Arias (1986) señala que las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerá del grado en que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que apetece. Así podríamos decir, que se debe satisfacer la motivación que induzca a trabajar con menos o más satisfacción.

Finalmente, atendiendo al tema del influyentismo, analicemos cómo en México la palabra simpatía y la palabra amistad, juegan un papel primordial en las relaciones laborales, en los aumentos de sueldo, en los cambios de puesto, en las promociones. Muchos mexicanos buscan la recomendación, la influencia, la “palanca” que les ayude a conseguir el trabajo, o buscan quedar bien con el jefe, “caerle bien” para ser ascendidos o recibir aumento de sueldo. Entonces muchas decisiones se toman en base a la amistad y simpatía.

1.6 ASPECTOS POSITIVOS DEL TRABAJADOR MEXICANO

Rodríguez y Ramírez (2000) mencionan que los aspectos más positivos del trabajador mexicano los encontramos en su actitud servicial, inclinada a la colaboración, siempre que se siente aceptado y valioso.

Su religiosidad lo ayuda a que no sea desesperanzado ni desesperado, en las más tristes carencias conserva su fe en Dios y en la vida.

Su sentido del humor permite al mexicano adaptarse a cualquier adversidad. Su predisposición a sobrellevar la vida y sentido del humor, le podrían permitir una apreciable capacidad de trabajo y a encontrar la vida lo suficientemente agradable como para poder gozarla.

Existen características en nuestro pueblo que lo predisponen o lo acercan a lograr una alta calidad en la producción: al mexicano le gusta lo bonito, en México se valora mucho la belleza y el arte.

Otra cualidad es su flexibilidad, que podría aprovecharse, en el contexto del trabajo posibilita que los mexicanos estén dispuestos a diferentes tipos de producción.

Según Rodríguez y Ramírez (1996) el respeto y la obediencia, unidos a su flexibilidad e ingenio, hacen que el trabajador mexicano sea apreciado en otras culturas.

La facilidad con la que se puede relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sus sentimientos, son rasgos que podrían favorecer su integración a los equipos de trabajo y ponen una plataforma para construir un ambiente cordial y armonioso que permite la satisfacción de necesidades sociales y de seguridad emocional.

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita sentirse valorado, útil e importante.

Hemos analizado ya los aspectos generales de la idiosincrasia nacional, no obstante no les hemos cedido “el micrófono” a los protagonistas del presente trabajo: los trabajadores mexicanos .

Al respecto, algunos estudios empíricos realizados, han demostrado que el trabajador mexicano da una fuerte importancia al trabajo, antes que otros aspectos de su vida. Lo que nos permite conocer lo que los mexicanos opinan de ellos mismos. A continuación se comentan los resultados encontrados en algunas investigaciones empíricas.

Díaz-Guerrero (1986) encontró por un lado, que el mexicano es complaciente, obediente, afiliativo, flexible y dependiente. Asimismo, está misma encuesta muestra que a la mayoría de los mexicanos les gusta el trabajo (68%).

Guadarrama (1998) menciona que en una encuesta realizada por el Centro de Estudios Educativos en 1982 encontró que el 83% de las personas se encontraban entre bastante y muy orgullosas de su trabajo.

A su vez, Noll (en Guadarrama, 1998), condujo una encuesta sobre actitudes en el trabajo entre 171 trabajadores de una industria maquiladora de Tijuana, en dónde encontró algo contradictorio a lo que hemos comentado sobre la percepción del trabajo. Al indagar sobre el significado del trabajo encontró que había un interés mayor por el trabajo mismo, superior al interés por el trabajo como medio de subsistencia, o para adquirir estatus o establecer relaciones personales. Observó que los obreros y las obreras asignaron mayor importancia al trabajo, seguido por la familia, el tiempo libre, la religión y la comunidad.

En 1994 se realizó una encuesta nacional orientada a indagar a cerca de los valores de los mexicanos. El cuestionario se aplicó a 3416 personas de 195 localidades diferentes. Los primeros resultados fueron publicados por el Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM bajo el título de *Mexicanos de los Noventa*. La información contenida en este reporte nos permite confirmar la idea de que muchos mexicanos se ven así mismos como personas trabajadoras. La importancia que se concede al trabajo apareció en respuestas a preguntas de

muy diversa índole. Por ejemplo, al preguntar cuál era la principal cualidad que se buscaba en la pareja, tanto hombres como mujeres colocaron en primer lugar el que fuera trabajadora o trabajador por encima de otras cualidades. Hubo otra batería de preguntas en las que se pidió que las personas dijeran tres términos que asociaran con las palabras “mexicano”, “sindicato”, “individuo”, “familia” y “gobierno”. En los resultados se encontró que la palabra trabajador es la más asociada con mexicano, aunque en este caso aparece en tercer lugar la palabra flojo. Los autores de la investigación consideran que la aparición de estos dos términos contradictorios sugiere que las nociones que tienen de sí mismos los miembros de la sociedad están en proceso de redefinición. Beltrán, (en Guadarrama, 1998).

También es interesante observar que entre las diez palabras más asociadas con “mexicano” sólo aparecen dos con connotación negativa (flojo en tercer lugar y macho en sexto). Además la palabra trabajo aparece en la lista de los cinco términos que se investigaron.

En general, se considera que si bien los análisis teóricos han aportado una visión del mexicano más orientada a destacar sus aspectos negativos; las investigaciones empíricas nos muestran que ya en los noventas el mexicano le asigna cada vez más valor a la eficiencia y a la capacidad individual en el trabajo.

Rodríguez y Ramírez (1996) afirman que el mexicano tiene tanto o más potencial que los habitantes de otros países, sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos (los trabajadores) y el aprecio de estos valores por parte de otros (empresarios y gerentes).

Estos mismos autores agregan que nuestro atraso económico se debe, no a la falta de inteligencia o ingenio, sino a la autodevaluación y carencia de disciplina. En ocasiones las actitudes suelen llegar a ser más decisivas que las aptitudes.

Si bien es cierto, la cultura mexicana y cualquier cultura es reproductora de símbolos y estructuras sociales, también puede transformarlas. Al respecto González (2002) señala que, "...la persona interpreta los acontecimientos mediante sus estructuras de pensamiento y las interacciones con el medio. Así la estructura de cualquier sociedad será estable, mientras se genere continuamente un comportamiento que recree esa estructura. Por el contrario, en una sociedad cambiante, se crean individuos cuyo comportamiento y cuyas relaciones generan una nueva estructura. Así, las organizaciones humanas son determinadas en parte por individuos que son compatibles con ella".

En otras palabras, podemos decir que la historia la hacen los hombres, la historia se comporta de acuerdo a los cambios que los mismos hombres genera. Bajo una visión marxista de la historia diríamos que la historia no la hacen los grandes sino los trabajadores, fuerza principal del proceso de producción y realizadores de los bienes materiales, necesarios para la subsistencia de la humanidad.

1.7 EL COMPORTAMIENTO LABORAL EN OTRAS CULTURAS

Todo lo anterior expuesto nos da la base para entender el por qué un trabajador mexicano, no es lo mismo que un trabajador japonés y éste que un norteamericano o un europeo. La base de esta tesis está como ya se ha hablado, en la historia y en la cultura propia del país.

Es por eso, que es conveniente dedicar un espacio para analizar algunos aspectos del comportamiento laboral en otros países, con la finalidad de comparar esto con su nivel de desarrollo económico, político y social.

Para empezar tomemos el caso de los norteamericanos: ellos crearon una sociedad convencida de que para sobrevivir hay que luchar; su educación está orientada a destacar las cualidades realizadoras individuales, por eso fomenta tanto la competencia y el logro.

Dentro de esta cultura, las organizaciones norteamericanas han desarrollado valores como la eficiencia, los resultados tangibles y la especialización enmarcados en sistemas de reglas y normas bien definidas a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos. En el ámbito del trabajo, las relaciones son impersonales y lo que cuenta es el desempeño (Rodríguez y Ramírez, 1996).

El resultado ha sido el alto nivel de desarrollo tecnológico; una sociedad individualista, competitiva y con un fuerte deseo de ganar.

Al contrario de los anglosajones, los japoneses por su parte, muestran un arraigo hacia las organizaciones (familia, empresa, escuela, etc) por un sólido sentimiento de lealtad que los hace permanecer por largo tiempo dentro de ellas. El individualismo casi no existe, ni la dependencia y la inseguridad característica de quien va a un grupo como refugio de incapacidades. Por el contrario, ellos ven al grupo como la oportunidad de dar y de aportar para beneficio común.

Cabe destacar que Japón es un país del tamaño de Chihuahua y Aguascalientes juntos, pero tiene los 10 bancos más grandes del mundo, tiene el índice educativo y de longevidad más alto del mundo; así mismo, tiene el índice de criminalidad más bajo del mundo y su producto nacional es igual a lo que producen Francia, Inglaterra y Alemania juntos.

Si comparamos a ésta nación con México, de acuerdo a las Primera Convención de Emprendedores Universitarios (2003), observaríamos cuatro diferencias fundamentales:

1) *La Educación:* En México la educación es en general instructiva, de conocimientos, y se olvida casi por completo la educación formativa, los valores que deben ser inculcados, como la honestidad, la puntualidad y la limpieza. En Japón estos valores se forman en las escuelas; como ejemplo de la puntualidad,

si un conferencista llega 10 minutos tarde, están perdiendo 6,000 minutos; no se puede jugar con el tiempo, se le da un amplio valor al tiempo propio y al de los demás. Así mismo, la honestidad es pieza clave en la cultura japonesa, si algo está tirado, debe ser de alguien y es muy firme el sentimiento de regresar o entregar lo que no es tuyo.

2) *Actitud ante la naturaleza:* Los japoneses, tienen un sentido muy estricto del cuidado del Ambiente, y el ejemplo del que todos hemos sido testigos de cuando en cualquier evento masivo los japoneses, no se retiran del recinto hasta no haber recogido toda su basura. Además es muy significativo para ellos plantar un árbol cada vez que sucede algo importante, cuando alguien nace, cuando ingresan a la escuela, antes de cualquier evento importante.

3) *La religión:* tanto a los mexicanos como a los japoneses les gustan las peregrinaciones, las tamboras, los amuletos, los cuetes, etcétera; pero la diferencia está en que los mexicanos van a los templos a pedir y a esperar, y en el Shintoísmo por ejemplo, van a ofrecer.

Por eso los sindicatos mexicanos presentan pliego de peticiones y los sindicatos japoneses presentan pliego de ofrecimientos. Si se fabrican 1000 autos en este año, ofrecen el año entrante fabricar 1200 ¿qué ofrece la empresa?. Si se tienen 5% de errores en producción, se ofrece reducirlos al 3% ¿qué ofrece la empresa?. En base a estos ofrecimientos las empresas han logrado estándares de calidad superiores.

4) *Actitud ante la vida y el trabajo:* muchos mexicanos no ven en el trabajo una fuente de satisfacción, ni de auto realización, es por eso que esperan que den las seis de la tarde para poder sentirse felices. El japonés encuentra en el trabajo la oportunidad de dar y aportar algún beneficio además las organizaciones japonesas son como familias y ven el trabajo como una forma de lograr su crecimiento y desarrollo.

Los trabajadores entonces pueden satisfacer todas sus necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento, autoestima y autorrealización) a través de su trabajo y de su afiliación empresarial. Los frutos son una alta productividad y de gran satisfacción, por la participación y los logros colectivos.

Japón es un pueblo sumamente trabajador, que se ha unido para salir de la destrucción, para convertirse en una potencia económica y que se ha esforzado por cultivar las mejores virtudes del ser humano a través de su profundo sentido religioso. De hecho, el trabajo para los japoneses tiene un sentido casi religioso.

Taiwán, Corea del Sur y Hong Kong, son también países que han experimentado un rápido crecimiento económico y sociocultural, después de haber estado inmersas en diversos conflictos. Pese a ello se han colocado en la actualidad como proveedores de múltiples artículos que son vendidos en todo el mundo. Ellos han trabajado primero para imitar la tecnología y luego superar la calidad y el precio. Todos tienen en común la disciplina, laboriosidad, lealtad y perseverancia; tienen un alto nivel educativo, en donde se fomenta la creatividad y se vincula muy de cerca la escuela con la industria.

Para ellos el trabajo es sinónimo de triunfo. El que más trabaja es el que más gana. La gente se encuentra fuertemente motivada para laborar hasta 12 y 14 horas diarias. Públicamente la pereza es un antivalor; por lo que la gente trabaja mucho, con gran capacidad de organización y con fuerte espíritu en equipo (Rodríguez y Ramírez, 1996).

Lo anterior, fue una somera revisión de algunos aspectos de la cultura laboral en otros países, no obstante no podemos dejar de lado otros aspectos consecuencia también de la cultura propia del país; como por ejemplo Rodríguez y Ramírez (1996) señalan que en Estados Unidos, la gente se encuentra con ávida de afecto; en el trabajo, el alto grado de especialización de los trabajadores y su

rigidez han ahogado la creatividad de muchos y empieza a decaer el nivel de productividad y de eficiencia. Señalan que a causa de no gozar plenamente de la vida empiecen a sentir un sentimiento de frustración.

Asimismo, estos autores, mencionan que a pesar de que pareciera una cultura perfecta (por lo mencionado anteriormente), Japón tiene fuertes problemas de sobrepoblación, carencia de espacios para cultivar y habitar, altos índices de suicidio y jóvenes poco preparados para enfrentar el fracaso.

Lo importante de este análisis es que nos permite visualizar de manera mucho más clara, cómo los valores predominantes en la cultura aprendidos desde la infancia, en la familia y en los espacios educativos, tienen como resultado conductas laborales específicas, las cuales son reforzadas en las mismas empresas, y de ahí el éxito de las mismas y de la nación entera.

Lo que es un hecho es que tanto trabajadores, directivos, empresarios, gerentes responsables de calidad, psicólogos, administradores, y todos aquellos agentes de cambio en las organizaciones debemos ser conscientes de lo positivo y lo negativo de nuestra cultura, el compararnos con otros, nos debe servir para la transformación de ciertos patrones culturales en miras a un mejor desarrollo económico y como individuos.

CAPITULO 2

LA FUNCIÓN DEL PSICÓLOGO EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Dentro de las organizaciones, el psicólogo es un profesionalista con habilidades y conocimientos en el análisis del comportamiento, dotado de un marco teórico y un conjunto de técnicas, que le permiten intervenir en las organizaciones, en base a los requerimientos de las mismas y aportando ideas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La psicología organizacional ha dedicado su estudio a la investigación y análisis del comportamiento de los individuos dentro las organizaciones, detectando aquellas áreas que puedan ser objeto de intervención por parte del psicólogo.

2.2 ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a Arias (1986) el desarrollo de la antes llamada psicología industrial sólo fue posible a partir de la constitución de la psicología como ciencia. Autores importantes en la psicología como Catell y Mustenberg, tomaron los métodos y procedimientos que Wundt utilizaba en el laboratorio para el estudio de las diferencias individuales, y las orientaron para el mundo de la industria y del trabajo, insistiendo en la legitimación y conveniencia de la investigación y experimentación industrial.

Al respecto, Shein (1980) menciona que los psicólogos comenzaron a interesarse por los problemas de la organización sólo en cuanto sus teorías y métodos le permitían pensar de una manera creadora sobre dicha problemática y comprobar sus hipótesis mediante una investigación experimental.

Como consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo a una mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo, a fin de encontrar solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado “funcional” basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado entonces consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo y era el capataz, quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas “oficinas de selección”.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de un área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos (Arias, 1986).

Se puede decir que a principios de siglo pasado en los Estados Unidos, las funciones de administración de recursos humanos se reducían a contratar, despedir y tomar tiempo de producción; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer especialista en el área.

Sin embargo, Rodríguez (1998) afirma que son las dos grandes guerras mundiales las que marcaron los cambios y reconstrucciones de la llamada psicología industrial.

Al respecto, Munduate (1997) afirma que fue la Primera Guerra Mundial la que consagró el desarrollo de la psicología industrial, como consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, y de los estudios sobre fatiga y niveles de ruido, monotonía y otros aspectos relacionados con la calidad y la cantidad de trabajo que requería la fuerte demanda de producción especialmente en las factorías de municiones.

Los psicólogos, después de las primeras tentativas realizadas en los campos de la selección y entrenamiento y diseño del trabajo, enfocaron sus energías a ayudar a su país en tiempos de guerra. Realmente el impacto de los psicólogos en el esfuerzo colectivo de la guerra fue notorio. Los test de inteligencia general para alfabetos <Army Alfa> y para analfabetos <Army Beta>, elaborados por un grupo de psicólogos, lograron el reconocimiento social de la disciplina al considerar que podría hacer contribuciones útiles a la sociedad tal como las había hecho para el ejército.

Una vez finalizada ésta primera guerra mundial, y revestidos de toda autoridad moral y profesional conseguida en ésta, los psicólogos industriales abrían amplias alternativas en los campos de la consultoría, de la investigación y de la industria, que serían la base del desarrollo actual de la disciplina.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberg, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron bases sociológicas a experimentos industriales realizados, en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne. En este trabajo, ellos llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador, es sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el

trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que con frecuencia resulta difícil comprender.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos obstaculizaban a veces la producción, para Mayo, los problemas humanos en un nuevo campo de estudio y una oportunidad para alcanzar progresos (Davis, 1981).

Sin embargo, se puede decir que la disciplina bajo la etiqueta de Psicología Industrial se desarrolla prácticamente durante las décadas de los años treinta y cuarenta.

Parece pues, que durante el primer período bélico comienza a formarse la disciplina y a adquirir un grado adecuado de aceptación social, para después de la Segunda Guerra Mundial, desarrollarse desde el punto de vista sustantivo y refinarse en cuanto al instrumental metodológico.

En la época de los 40s la psicología industrial había alcanzado ya un aceptable grado de legitimidad tanto en el contexto de la investigación científica como en el de la práctica profesional. Surgen nuevas revistas y asociaciones profesionales (Arias, 1986).

Esta etapa es importante porque supone ya la consolidación del área, a partir de los servicios prestados al ejército durante el segundo período bélico, en el que se desarrollaron test más complejos, estudios sobre absentismo, factores sociales y motivacionales (Arias, 1986).

En los años cincuenta se inicia un gran interés por parte de los psicólogos en el estudio de las organizaciones, un campo reservado hasta esos momentos a los sociólogos que en la década de los sesenta alcanzaría su mayor auge.

No obstante, los psicólogos comenzaron por ciertas preguntas que se relacionan con la medida y la selección de los trabajadores individuales, e ignoraban todos aquellos

problemas que apuntaban a la organización como conjunto. Así pues, los primeros esfuerzos exitosos de los psicólogos industriales, incluían el examen psicotécnico de los aspirantes a un empleo, con el fin de permitir a las organizaciones mejorar sus métodos de selección.

La organización en sí misma era, sin embargo, una fuente de información y de preguntas a las que había que responder

Poco a poco los psicólogos se fueron aproximando a los problemas que plantean las organizaciones, en un intento cada vez más osado de organizar los procesos de la planeación y de la planificación del trabajo en sí mismo. Los psicólogos de la industria comenzaron a trabajar con los ingenieros para realizar las características básicas del trabajo, afín de brindar al trabajador un empleo que potenciara al máximo: 1) sus capacidades y posibilidades humanas, 2) la coordinación y el espíritu de equipo entre los trabajadores, y 3) la eficacia en general. Los estudios de cronometría (estudios de tiempos y movimientos) sirvieron para determinar cómo los trabajadores eficientes cumplen un determinado oficio. *El análisis de la tarea*, sirvió por su parte para tipificar el trabajo y para permitir que los directivos pudieran seleccionar y formar a los trabajadores con un mayor rendimiento. Se estudió el ambiente físico, el nivel de ruido, la fatiga, la resistencia a la monotonía y otras variables del trabajo, con el objeto de medir su efecto sobre la cantidad y la calidad del rendimiento (Schein, 1980).

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, se hizo patente que los sistemas de recompensa y de castigo creados por las organizaciones ejercían un impacto muy grande sobre la eficacia de los trabajadores. Los psicólogos se fueron interesando, cada vez más, por ciertos géneros de recompensa como la paga y la promoción, y por los castigos del tipo de reprimenda, en cuanto motivantes y condicionantes del aprendizaje.

Schein (1980) afirma que al profundizar en las motivaciones de los trabajadores, los psicólogos encontraron también que la relación de un trabajador con otro incluía una serie de rasgos diferenciales que rebasaban a los que ellos habían supuesto. Por ejemplo, la intensidad con que un empleado trabaja depende de la intensidad con que trabaja su compañero, y este efecto es mayor que el correspondiente a la paga o a las prestaciones por parte de la empresa. Se hizo patente que una organización incluye muchos grupos que engendran sus propias normas acerca de lo que es una conducta adecuada.

Asimismo, al estudiar más a detalle la problemática de la dirección, los psicólogos observaron que coexistían agrupaciones dentro de la organización. En algunos casos ciertos grupos, como los del departamento de ventas y los del departamento de producción, competían de tal manera entre sí, que quedaba reducida, en último término, su eficacia y la de la organización en conjunto.

Fue dentro del círculo de estudio de las motivaciones de los trabajadores, de los sistemas de incentivos, de las tácticas con el personal y con las relaciones intergrupales, en donde se comenzó a considerar como un foco primario de interés la organización en cuanto a sistema total.

Schein (1980) señala que la calidad y la cantidad del trabajo se relaciona con la imagen que el trabajador tiene acerca de la organización en conjunto, y esto es más importante para él que las características inmediatas de su trabajo o sus incentivos monetarios concretos.

Además, se evidenció que el individuo no permanece aislado de la organización, sino que se integra en varias agrupaciones que en sí mismas presentan perfiles de cooperación, de competencia o bien neutros.

Así pues, es a partir de los años sesenta que se empieza a tomar conciencia de que la vida organizacional es enormemente diversa y que no existen leyes universales para explicar el comportamiento en las organizaciones.

Por tanto, a pesar del aparente éxito durante la segunda mitad de la década de los años sesenta, la psicología de las organizaciones sufre una crisis, recibiendo críticas y ataques desde muy diversos frentes.

Una de las críticas más importantes se refería al doblegamiento de la psicología organizacional y de los psicólogos industriales ante la clase empresarial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal.

El segundo abanico de críticas se dirigía a cuestionar la utilidad práctica de la disciplina, dado que los instrumentos y técnicas utilizados estaban anticuados y superados al haber sido diseñados para un contexto laboral que ya no existía.

La tercera serie de críticas iban dirigidas a poner en tela de juicio la ponderación de los psicólogos industriales en sus consejos, pues con frecuencia se erigían en defensores de supuestos en modo alguno comprobados.

Quizá la consecuencia más importante de este conjunto de críticas fue el proceso de autorreflexión al que se sometió la psicología organizacional, revisando y analizando sus propias bases constitutivas y su orientación.

Es precisamente, después de este periodo crítico cuando se produce el cambio de denominación de la Psicología Industrial a Psicología Organizacional, lo cual implica, sin lugar a dudas, una redefinición profunda de los contenidos y consiguientemente, la consideración de verdadera disciplina.

Se puede decir, que entre más se profundizaba en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, tanto más se descubría que la organización es un sistema social complejo que debe ser estudiado como un sistema total si se pretende comprender la conducta individual. Fue éste descubrimiento el que conformó la psicología de las organizaciones como una disciplina autónoma.

Un impulso importante para consolidación de esta disciplina fue la penetración de conceptos sociológicos y antropológicos en la psicología y el desarrollo de la psicología social expuso a los psicólogos a un amplio sector de objetivos nuevos y de métodos de investigación. Aunque ciertos conceptos como el papel social, el estatus, las clases sociales, los grupos de referencia, la cultura y los grupos sociológicos se habían ido desarrollando fuera del área de la psicología tradicional, terminaron convirtiéndose en tema cada vez más importante dentro del campo del análisis psicológico.

Los nuevos métodos heurísticos, como por ejemplo, los exámenes en gran escala a base de cuestionarios o de entrevistas, el empleo de la observación con participación y los experimentos de campo, han estimulado a los psicólogos a ir más allá de la introspección y de los experimentos de laboratorio. Son estos conceptos y estos métodos los que hicieron posible el enfrentarse con problemas de organización y los que han variado el enfoque analítico desde el individuo en sí mismo al individuo en cuanto miembro de un grupo o de unidades más amplias, como por ejemplo, grupos y organizaciones (Schein, 1980).

Es así como hoy en día, la psicología de las organizaciones, en cuanto disciplina científica, se halla íntimamente vinculada a la evidencia de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que casi todos los problemas que pueden surgir acerca de los determinantes de la conducta humana deben ser considerados desde la perspectiva de ese sistema social complejo. La diferencia entre la psicología industrial de las décadas de los 20s, 30s, y 40s, y la psicología de las organizaciones de hoy es en resumen, que los problemas tradicionales como los de contratación, selección,

análisis de tareas, incentivos, condiciones laborales, etcétera, ahora son considerados como elementos que se hayan vinculados íntimamente con el esquema sociológico de la organización considerada como un todo.

Es por estas razones es que la intervención del psicólogo en las organizaciones hoy en día es mucho mas amplia y su aceptación en las organizaciones es cada vez más sólida. Los principios organizacionales que rigen su campo de acción están basados en esquemas conceptuales mayormente investigados y que le permiten al psicólogo actuar de forma certera en diversos ámbitos de la organización.

Finalmente, Munduate (1997) señala que durante este último período se ha prestado gran atención a los ciclos vitales de las organizaciones, cada vez más acelerados, para poder enfrentarse con entornos que exigen gran rapidez en la toma de decisiones estratégicas y en la capacidad de adaptación y de respuesta a los distintos entornos.

2.2.1 Propósito de la Psicología Organizacional

Para hablar del propósito de la psicología organizacional, es necesario entender a la organización como sistema social. Un sistema social es un conjunto de relaciones humanas que interactúan de distintas maneras. Pueden existir una infinidad de interacciones; en otras palabras, cada grupo pequeño es un subsistema dentro de grupos más grandes aún. Dentro de una sola organización, el sistema social se compone de todas las personas que ésta comprende y la forma en que se relaciona entre sí con el mundo exterior. Por tal razón, un cambio producido en una parte del sistema afecta a todas las demás.

Se dice que un sistema está en equilibrio social cuando existe un balance dinámico funcional entre sus partes interdependientes. El equilibrio es un concepto dinámico y no estático. Se registra un movimiento constante en cada organización, pero ocurre de tal manera que se conserva el equilibrio funcional del sistema.

Cuando ocurren cambios menores en un sistema social, éstos se absorben por medio de los ajustes internos y se reinstaura el equilibrio. Por otro lado, los cambios importantes o una serie de cambios rápidos puede provocar el desequilibrio de una organización, reduciendo gravemente su vigor mientras no recupere un nuevo equilibrio. En cierto sentido, cuando se encuentra en desequilibrio, sus partes chocan unas con otras, en lugar de moverse armoniosamente (Davis, 1981).

Por lo anterior, el propósito de la psicología organizacional se enfoca al análisis e intervención de las condiciones en las que los individuos interactúan dentro del sistema y de los subsistemas, en la consecución de los objetivos organizacionales.

2.2.2 Campo de acción de la Psicología Organizacional

La psicología organizacional puede ser de utilidad para instituciones de todo tipo, empresariales, gubernamentales, sociales, de beneficencia, políticas y religiosas. Éstas se diferencian por su capital y dependencia económica, que clasificadas se identifican como Iniciativa Privada, Sector Público, Paraestatal y Cooperativas. A continuación se presentan algunas de sus características:

- a) **Iniciativa Privada:** Las empresas que constituyen la Iniciativa Privada están seguidas por una Asamblea de Accionistas como máxima autoridad. Las empresas que conforman la iniciativa privada son:
 - De producción: son las que reciben materias primas y las transforman en un producto determinado, productos químicos, muebles, automóviles, cigarrillos, etcétera. Es decir, empresas que mediante un proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elabora, a fin de obtener un beneficio adecuado a sus operaciones e inversiones.

- De servicios: son las que se dedican a la venta de intangibles o a la prestación de servicios, entre ellas están, las agencias de viaje, venta de seguros, servicios médicos, servicios psicológicos, servicios educativos, etcétera.
- Comerciales: este tipo de empresas cumplen la función de exposición y distribución del producto, siendo intermediarias entre el fabricante y el consumidor , por ejemplo, una empresa comercial, puede abarcar las tiendas de abarrotes, tiendas de autoservicio, tiendas departamentales, etcétera.

b) **Sector Público:** en este sector se incluyen todas las secretarías gubernamentales, desde la presidencia de la república, procuradurías, etcétera.

Las actividades de las dependencias y las entidades de la administración pública, están regidas con base a lineamientos establecidos en las respectivas leyes y reglamentaciones vigentes, así como en las disposiciones emitidas por los actuales jefes de gobierno.

c) **Empresas de participación estatal:** son empresas en las cuales el gobierno federal aporta o es propietario del capital de por lo menos el 50% de las acciones de la empresa, es frecuente que en estos casos existan acciones (series especiales que solo pueden ser suscritos por el Gobierno Federal).

También se consideran en este tipo aquellas empresas en las que al Gobierno Federal le corresponde nombrar a los miembros del Consejo Administrativo, Junta Directiva u órgano equivalente, o designar al Presidente, Director o Gerente.

d) **Cooperativas:** las cooperativas, son el resultado de un movimiento de la clase trabajadora, para conseguir dos objetivos:

1. Evitar el abuso de patronos, organizándose los trabajadores entre sí para convertirse en los productores.
2. Evitar el uso de intermediarios que aumenten el costo de las mercancías para consumo en pequeña escala.

Las organizaciones antes mencionadas, no importa las actividades y giros que desempeñen, en su mayoría tienen un interés particular: coordinar las actividades de todos los individuos que forman parte de la organización, para el mejor aprovechamiento de los elementos materiales, económicos y humanos en la realización de los fines que la propia organización persigue (Ramírez, 1990).

Frecuentemente en ellas identifican como parte de sus requerimientos:

- 1) El lograr que sus integrantes adopten con profundidad su filosofía y participen activamente en la consecución de sus fines organizacionales, además que sean mas productivos o ayuden a captar nuevos y prometedores segmentos de mercado, o bien se conviertan en mejores servidores del público que acude a realizar algún tramite o a obtener algún servicio.
- 2) Que sigan con entusiasmo a sus líderes formales y se mantengan permanentemente motivados.
- 3) Que se orienten al trabajo en plena integración con los demás miembros, solucionando de la mejor manera los conflictos interpersonales surgidos entre ellos.
- 4) Que promuevan y orienten los cambios y las transformaciones requeridas institucionalmente.

5) Que usen lo mejor de su creatividad y de su habilidad para tomar decisiones con el propósito de solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones.

Para que lo anterior sea posible, dentro de las organizaciones se ha dedicado un área que está destinada para llevar a cabo estas funciones: el departamento de recursos humanos, que tiene por objetivo justamente la administración de los mismos.

De acuerdo con Arias (1986) para que una organización tenga éxito, debe contar con todos los recursos necesarios. En general, en una organización se cuenta o se debe contar con los siguientes recursos:

1. **Materiales:** incluyen las instalaciones físicas, la maquinaria, el mobiliario, las herramientas, las materias primas, etcétera.

2.- **Técnicos:** estos abarcan los sistemas, procedimientos, organigramas, normas, políticas, manuales, etcétera.

3.- **Financieros:** se refieren a la infraestructura y a él capital que debe tener la organización.

4.- **Humanos:** los recursos humanos son las personas, con sus conocimientos, experiencia, habilidades, esfuerzo, actitudes, etcétera.

Arias (1986), menciona que los recursos humanos son los elementos más importantes y que ellos pueden mejorar el empleo y diseño de los demás recursos. Agrega que administrados correctamente le permitirán o le facilitarán a la organización alcanzar sus objetivos.

2.2.3 Beneficios de la Psicología Organizacional

En general, dentro de los beneficios que aporta la psicología a las organizaciones se encuentran las siguientes :

- Ψ Incrementar la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones, para contribuir al logro de sus metas u objetivos, ya sea que se trate de empleados, voluntarios, contratistas, directivos, etc.
- Ψ Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones, con el propósito de que realmente logren los resultados que se espera de ellas. En este caso, suele considerarse cualquier modificación en beneficio de la productividad.
- Ψ Favorecer el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
- Ψ Fortalecer el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
- Ψ Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo, como una mejor alternativa al hecho de contar con personas que trabajan aisladas, aunque compartan un mismo departamento o espacio físico.
- Ψ Derribar las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- Ψ Facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan entrenarlos de manera constructiva.

Ψ Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer las estrategias más productivas de participación de los empleados.

2.3 LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

México se ha caracterizado en los últimos años, como uno de los países de mayor crecimiento de la actividad exportadora, lo que indica claramente que la calidad que poseen los bienes y servicios de muchas de nuestras empresas están a la altura de las mejores del mundo. Ante este panorama, sin embargo, no se ha podido adquirir la capacidad de integrar cadenas productivas en las que los grandes exportadores reciban sus insumos de proveedores nacionales. Así nuestras importaciones, son casi tan elevadas como nuestras exportaciones (Zepeda, 1999).

Esto puede ser signo de varios factores, tales como el que una buena cantidad de empresas se encuentra muy rezagada tecnológicamente, o que sus dueños no cuentan con la visión necesaria para conducir a sus compañías hasta ámbitos de competitividad internacional, o bien, que no han sabido conducir los procesos productivos en la forma requerida para proveer a quienes si son exportadores. Independientemente de cual sea el motivo, éste es un indicador claro de que en la mente de la mayoría de los empresarios mexicanos no existe la preocupación por crear en sus empresas las condiciones propicias para competir mundialmente.

El impacto que esto provoca en cualquier administrador es que éste debe adaptarse a las condiciones específicas de la compañía en la que presta sus servicios. De esta manera algunos administradores, trabajan en las condiciones más avanzadas que pudiera enfrentar cualquiera de sus colegas en el mundo, mientras que otros aún administran conforme al mas característico estilo de principios de siglo.

Un análisis de los diferentes tipos de empresas que existen en nuestro país permitirá ilustrar la situación de la psicología organizacional en nuestro país.

México es un buen mosaico de situaciones distintas en las empresas. Entre ellas destacan algunas cuyo desempeño es sobresaliente y por lo mismo, constituyen un verdadero ejemplo para el resto de los sectores.

De acuerdo a los trabajos realizados por Zepeda (1999) y Rodríguez y Ramírez (2000) sostienen que la siguiente clasificación de empresas, están, por un lado, las que han logrado colocarse en posiciones envidiables, y por otro, aquellas que no han logrado un desarrollo sustentable.

Existen empresas en México que han logrado reconocimientos internacionales por la calidad de sus productos o servicios; tal es el caso del Hotel Camino Real-México que ha sido catalogado como uno de los trece mejores del mundo. En 1989, por décima ocasión consecutiva, la American Automobile Association le otorgó el galardón de los "Cinco Diamantes". Asimismo por su calidad, ha sido residencia oficial de jefes de Estado y gobernantes de diversos países y ha servido de escenario para múltiples eventos importantes. La filosofía del Camino Real ha sido ser el mejor hotel de nuestro país y uno de los mejores del mundo.

Otro ejemplo es Grupo Industrial Bimbo, que no solo ha logrado el liderazgo en la industria de la panificación en México, si no que ha logrado penetrar en los mercados de Centro, Sur y Norteamérica.

Cemex, en el ramo de la construcción, tras una agresiva estrategia de expansión en todo el mundo, se ha colocado como una de las diez mayores empresas sementeras en el planeta

En el terreno de la minería, otra empresa mexicana ha logrado una posición de verdadero liderazgo en nuestro país es Grupo México, una de las compañías productoras de cobre más grandes de América Latina, pese a que los mayores yacimientos de ese mineral se encuentran en Chile.

Las Telecomunicaciones constituyen un ámbito donde las empresas mexicanas también han destacado. Televisa se conceptúa como un gigante televisivo en el mundo de lengua española.

Aerovías de México, mejor conocido como Aeroméxico, logró en unos cuantos años pasar de la total ineficiencia como empresa paraestatal con un pésimo prestigio e innumerables críticas de los pasajeros, a una nueva ubicación en la que es considerada como la línea aérea más puntual del mundo, posición que ha conservado a lo largo de varios años.

Otra empresa que es líder en su ramo, es la cadena de Restaurantes Vips, que con el propósito de establecer un servicio de restaurante-cafetería al estilo americano, pero adoptado a nuestras características nacionales, empezó a funcionar en 1964 y desde entonces ha marcado los lineamientos en materia de calidad de servicios. Cabe destacar que es la empresa que maneja mayor cantidad de información estadística en su ramo y que por ende sus decisiones tienen sólida base y un alto porcentaje de certeza.

Podemos contar en este rubro a empresas que han sido acreedoras del Premio Nacional de Calidad, que se otorga no sólo a la calidad del producto, sino a la calidad de toda la empresa; algunos ejemplos son: Alambres profesionales, American Express Co. México, Hylsa-División Alambres y Varilla, Xerox Mexicana, Planta Aguascalientes, entre otras.

Los anteriores, son solo algunos ejemplos de empresas que han destacado a nivel nacional e internacional. En todas ellas existe un punto de coincidencia: han llevado y siguen realizando cambios profundos que las encaminan a buscar la Calidad Total, bajo procesos de mejora continua de sus productos, tendientes a satisfacer las necesidades de los clientes. Algunos de los conceptos que suelen oírse en las salas de juntas y por los pasillos de estas organizaciones son los siguientes: empowerment, ISO 9000, equipos de alto rendimiento, inversión de capital humano, aplanamiento de estructuras, desarrollo de personal multihabilidades, grupos autodirigidos, justo a tiempo, inventarios cero, etc.

Generalmente, los directivos han hecho pública la filosofía (valores, creencias, estilo, visión, misión y objetivos) que consideran deseable para ser adoptada por todo el personal que colabora en sus industrias. En la mayoría de los casos han renunciado a todo el poder y lo comparten con el resto de los empleados o trabajadores.

Sin embargo, también hay muchos casos de empresas que destacan por sus bajos niveles de calidad. Este es el caso de la industria del turismo, dejando de lado a algunos prestadores de servicios mas importantes, que poseen sistemas verdaderamente avanzados, esta industria se encuentra muy lejos de ser un modelo de calidad. En lo relativo a servicios de hospedaje, transporte en las ciudades y guías para turistas, esta industria lamentablemente ha proyectado una imagen de incompetencia en el servicio, lentitud y falta de creatividad.

La pesca es otra rama industrial con rezagos importantes, a excepción de los pescadores de atún y de algunos exportadores de camarón. El inmenso litoral marítimo con que cuenta nuestro país no ha sido aprovechado como fuente de alimentación del propio pueblo ni como fuente de divisas.

En este grupo de empresas, ocasionalmente, se escuchan propuestas y proyectos orientados a impulsar cambios que mejoren las condiciones de vida de los trabajadores,

que hagan mas rentables a las empresas y generen mejores productos y servicios de modo que satisfagan ampliamente a los clientes de las mismas. También en ellas se llega a hablar de Calidad Total y Reingeniería, aunque se deja en manos de quienes tienen menos preparación, como obreros y empleados de línea, la responsabilidad de los cambios deseados.

Los directivos parecen un tanto ajenos a dichas modificaciones y rara vez cuestionan si su estilo de liderazgo es un estímulo o un obstáculo para los cambios que quieren emprender. Se desea de quienes trabajan en esas industrias la participación y el compromiso personal en la obtención de los resultados, pero se les niega cualquier injerencia en la identificación de áreas de oportunidad y en la toma de decisiones.

Con frecuencia, en la empresas predomina el concepto de que los directivos son las personas que se encargan de pensar, mientras que los empleados y los obreros están para hacer y hacer bien su trabajo. En ocasiones se llegan a invertir algo en la capacitación de los personas, sin que existan planes articulados, congruentes y que respondan a necesidades detectadas, además se espera que con la simple participación de las personas en algún curso motivacional, se generen cambios considerables en su desempeño, sin que exista ningún cuestionamiento acerca de otros recursos que dichas personas puedan estar necesitando para hacer bien su trabajo.

De acuerdo con el nivel de desarrollo de las empresas, existen posibilidades de acción para el profesional que desea utilizar la psicología organizacional. Ciertamente, en las empresas que son modelo de desarrollo, el campo está más definido y es más amplio, sin embargo, en todas es factible encontrar importantes alternativas de acción y de enriquecimiento del trabajo de las personas.

Conviene tener presente, que los seres humanos, independientemente de si hemos logrado colocarnos en una organización modelo o de si estamos muy lejos de lograrlo, poseemos necesidades y expectativas que deseamos sean atendidas.

Las personas creamos empresas, nos incorporamos a trabajar en ellas y utilizamos los productos y servicios de las mismas con el propósito, a veces inconsciente, de ser más saludables, productivos y felices. Cuando en una organización no encontramos estas posibilidades, los conocimientos psicológicos sobre las organizaciones nos pueden permitir cambiar esas circunstancias.

La psicología organizacional, como se ha comentado, es una herramienta importante para el desarrollo organizacional, los temas que ésta aborda, basados en el principio de un sistema como un todo, en donde cada una de sus partes influye el funcionamiento de las otras, permite desarrollar estrategias para hacer más eficiente la organización, con trabajadores más satisfechos, y la motivación para trabajar en armonía; para estudiar las formas de liderazgo más eficaces, capaces de persuadir a los empleados con entusiasmo rumbo a los objetivos empresariales; cómo manejar el cambio, tan frecuente en nuestra la sociedad; capacitación, enfocada a objetivos bien definidos y en base a necesidades reales; la comunicación efectiva en la organización, y al ambiente y clima organizacional, así como la evaluación y retribución del desempeño, entre otros temas.

Asimismo, se considera que el psicólogo organizacional debe incorporar a su marco teórico de conocimiento información sobre la historia y psicología del mexicano, que como ya lo revisamos, nos abre un abanico de posibilidades de intervención aprovechando y mejorando los aspectos positivos de la personalidad de los mexicanos y trabajando sobre sus limitaciones.

2.4 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria que cobija necesariamente conceptos de Psicología Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de Seguridad, de

Medicina del Trabajo, de Ingeniería de Sistemas, de Cibernética, etcétera. Ésta tarea interdisciplinaria persigue un objetivo en común: el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo los Recursos Humanos.

El estudio de la administración de los recursos humanos describe las funciones que desempeñan los gerentes y directivos de grupos humanos respecto a su recurso básico: las personas. En la práctica, los departamentos de Recursos Humanos deben emprender acciones que mejoren la contribución que efectúan los recursos humanos a la productividad de la organización (Albarrán y Pedraza, 2000).

Arias (1986) señala que la función primordial del psicólogo en las organizaciones es la de administrar los recursos humanos, la cual tiene por objetivo el siguiente:

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, esto redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

De acuerdo con Arias (1986) a continuación se presenta una lista de las principales actividades que realiza el psicólogo en la administración de recursos humanos, con una breve descripción de la tarea a realizar en cada una de ellas:

1) Reclutamiento: buscar y obtener solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

2) Selección: analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

3) Inducción: dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en un medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

4) Integración, promoción y transferencia: asigna a los colaboradores a los puestos en los que mejor utilicen sus capacidades. Busca su desarrollo integral y está pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo y el de la organización.

5) Vencimiento de contratos de trabajo: aplica una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y corregir fallas si las hubiera.

6) Administración de salarios y compensaciones: promueve que todos los trabajadores sean justa y equitativamente remunerados y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de cada puesto. Asimismo promueve se otorguen incentivos monetarios adicionales a los sueldos básicos para motivar la iniciativa y el mejor logro de los objetivos.

7) Evaluación del desempeño: realiza evaluaciones periódicas al desempeño de los trabajadores, con base a los resultados obtenidos por cada persona con relación a su puesto; de aquí se derivan ya sea premios o ascensos.

8) Control de asistencias: establece los horarios de trabajo, con base a las políticas de la empresa y la Ley Federal del Trabajo; se asegura también de que éstos sean justos tanto como para los trabajadores como para la organización.

9) Relaciones internas: busca que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del

trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

10) Comunicación: Promueve los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambio de la información a través de toda la organización.

11) Disciplina: desarrolla y mantiene reglamentos de trabajo efectivos.

12) Motivación de personal: desarrolla formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo y las relaciones obrero patronales.

13) Desarrollo de personal: brinda oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores

14) Entrenamiento: proporciona al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

15) Actividades recreativas: analiza y promueve actividades y programas de esparcimiento para los trabajadores.

16) Seguridad e Higiene: desarrolla programas de seguridad e higiene, para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

17) Planeación de recursos humanos: realiza estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar otros puestos.

CAPITULO 3

EL PSICÓLOGO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

3.1 DESARROLLO HISTÓRICO DE LA CALIDAD

Gómez (1991) señala que el comercio y en especial el comercio internacional está íntimamente ligado al desarrollo histórico de la calidad.

En un principio los artículos eran producidos por la misma persona que los usaba, y por tanto, la calidad era el resultado de su propia experiencia y la escasa tecnología que manejaba; los problemas que surgían eran de fácil solución, pues los errores que cometían afectaban su bienestar y esto lo llevaba a corregir automáticamente las deficiencias en la calidad.

Podríamos ubicar la primera etapa de la calidad en la época artesanal. El trabajador o artesano era el responsable de la manufactura completa del producto, por lo tanto podía controlar la calidad de su trabajo. El juicio acerca de la calidad del producto tenía como base la relación personal que se establecía entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba un producto exponía sus necesidades al fabricante, quien lo elaboraba de acuerdo a los requerimientos establecidos por el cliente.

La segunda etapa se puede ubicar con el advenimiento de la Revolución Industrial, dónde aparece el “capataz de control de calidad”. El taller cede su lugar a la producción en masa, en donde muchos hombres agrupados desempeñan tareas similares en las que pueden ser supervisados por un capataz, quien entonces asume la responsabilidad por la calidad del trabajo.

Los sistemas de fabricación se hicieron más complicados durante la Primera Guerra Mundial, implicando el control de gran número de trabajadores por cada uno de los capataces de producción. Como resultado, aparecieron en escena los primeros inspectores de tiempo completo y se inició la tercera etapa que se puede denominar “control de calidad por inspección”.

Este paso condujo a las grandes empresas en los años 20s y 30s a establecer departamentos de inspección, los cuales tenían como función principal separar los productos buenos de los malos (Hayle, 1996).

Más adelante, la enorme producción requerida en la Segunda Guerra Mundial da lugar a la cuarta etapa del control de calidad denominada “control estadístico de la calidad”. A los inspectores se les proveyó con herramientas estadísticas tales como la inspección por muestreo, en lugar de la inspección al 100% y gráficas de control basadas en el concepto de niveles aceptables de calidad. Estas técnicas fueron desarrolladas en gran medida por el equipo de investigación la Bell Telephone Laboratories. A finales de los 40s el control de calidad solo se consideraba desde el punto de vista estadístico, y su aplicación se reducía al equipo de manufactura y producción.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón adopta los sistemas de control estadístico de calidad introducidos por los Drs. Edward Deming y Joseph Juran. Mas tarde Japón marcará la pauta en lo que se conoce actualmente como “Control Total de la Calidad”.

Con el desarrollo de la industria aeroespacial y nuclear se da comienzo a la quinta etapa denominada “aseguramiento de la calidad”. Esta nueva filosofía no solo trataba de detectar los componentes defectuosos, sino prevenir su renuencia. Durante este tiempo se editan las primeras normas nacionales en sistemas de aseguramiento de la

calidad para la industria de Estados Unidos y Europa Feingerbaum (en Albarrán y Pedraza, 2000).

En Japón se desarrolla una nueva filosofía denominada la “Administración para la Calidad Total”, basada en la calidad como estrategia para alcanzar la competitividad de los productos y servicios, a través de satisfacer los requerimientos o necesidades de los clientes (Albarrán y Pedraza, 2000).

Los Modelos de Calidad Total y la Administración de la Calidad, se extendieron a todo el planeta, por un lado, porque además de ser estrategias diseñadas para asegurar la calidad de sus productos y servicios con un enfoque al cliente; se convirtieron cada vez en requerimientos de calidad internacionales, y así es como empieza a nacer el concepto de estandarización, del cual hablaremos más adelante.

3.2 EL CONCEPTO DE CALIDAD

La palabra calidad tiene varios significados: un grado de excelencia, la conformidad con los requerimientos, la totalidad de funciones del producto o servicio que satisfacen las necesidades especificadas, la aptitud para el uso, la ausencia de defectos, imperfecciones o contaminación y la satisfacción del cliente (Hayle, 1996).

Estos son algunos significados sin embargo, el concepto estandarizado en ISO 9000 señala que la calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos o necesidades explícitas e implícitas (NMX-CC-9000-IMNC-2000).

Los requerimientos que se tienen que cumplir deben ser conformes con las necesidades del cliente. Un producto que posee funciones que satisfacen las expectativas del cliente es por tanto un producto de calidad. Asimismo un producto que posee funciones que no satisfacen a los clientes, no es un producto de calidad. Por

tanto, el último arbitro en cuestiones de calidad es el cliente, y para esto se requiere que las organizaciones estén abiertas a la retroalimentación por parte de sus clientes.

3.3 LA ESTANDARIZACIÓN INTERNACIONAL

La estandarización internacional comenzó en el campo electromecánico: la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) fue creada en 1906. El trabajo pionero en otras áreas fue efectuado por la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Estandarización (ISA), que fue establecida en 1926. El énfasis de ISA recayó grandemente en el campo de la ingeniería electromecánica, las actividades de ISA cesaron en 1942, debido a la Segunda Guerra Mundial. Posterior a una reunión en Londres en 1946, delegados de 25 países decidieron crear una nueva organización internacional cuyo objeto sería el de facilitar la coordinación internacional y la unificación de estándares industriales. Iniciando funciones con el nombre de ISO el 23 de febrero de 1947.

El primer estándar de ISO fue publicado en 1951 con el título “Temperatura estándar” de referencia para la medición industrial de longitud.

ISO, a pesar de no corresponder a las siglas en inglés de la Organización Internacional para la Estandarización (que sería IOS), se adoptó como derivado del griego “isos” que quiere decir igual.

Las lenguas oficiales de ISO, son el inglés, francés y ruso, debido a que fue inicialmente instituida por los países ganadores de la Segunda Guerra Mundial (Fernández y Alatorre, S/A).

3.3.1 ¿Qué se logra con la estandarización internacional?

Con la globalización, hoy en día las limitantes en los mercados para lograr su apertura están enfocadas a la calidad y la satisfacción del cliente, las cuales se han convertido en requerimiento para ingresar y permanecer en ellos, y para ello se deben cumplir con normas internacionales, cuyo cumplimiento debe demostrarse. En la actualidad para allegarse a mercados globales se han roto las barreras arancelarias y en su lugar se han levantado las de calidad.

Para que los productos de una empresa puedan penetrar en un mercado, es necesario que ella haya obtenido la certificación de sus sistema de aseguramiento de la calidad, es por eso que la estandarización industrial se hace evidente cuando los productos de un mismo sector particular son evidentemente similares. Ello resulta de acuerdos en consenso de todos los participantes económicos de un sector industrial y proveedores, usuarios y en ocasiones el gobierno. Ellos acuerdan sobre las especificaciones y criterios a ser aplicados consistentemente, en la elección y clasificación de materiales, la manufactura de productos y la prestación de servicios. El objetivo es facilitar el comercio, intercambio y transferencia de tecnología a través de:

- Ψ Una calidad y confiabilidad mejoradas del producto a un precio razonable
- Ψ Mejor salud, seguridad y protección ambiental y una reducción de desechos
- Ψ Mayor compatibilidad e interoperatividad de bienes y servicios
- Ψ Simplificación para mejor aptitud en el uso
- Ψ Reducción en el número de modelos y por ende, reducción de costos, y
- Ψ Mayor eficiencia de distribución, así como una reducción en el mantenimiento.

Por lo anterior, los usuarios tienen mayor confianza en los productos que se elaboran conforme a estándares internacionales.

Además, la estandarización internacional es necesaria debido a que la existencia de estándares no armonizados para tecnologías similares en diferentes países o regiones puede contribuir a las llamadas “barreras tecnológicas para el intercambio”.

Para evitar lo anterior, la estandarización internacional se encuentra actualmente bien establecida para muchas tecnologías y en diversos campos como el procesamiento de información, textiles, empaque, distribución de bienes, producción y utilización de energía, construcción de barcos, servicios financieros y de banca, etcétera.

3.3.2 Motivos para adherirse a los estándares

Son muchos los motivos por los cuales se ve necesario y conveniente el adoptar sistemas estandarizados en las organizaciones, de acuerdo con Fernández y Alatorre (S/A), a continuación se mencionan algunas de las razones principales para adherirse a los estándares:

- Un progreso mundial en la liberalización del comercio: las economías de hoy, inmersas en el libre comercio, estimulan crecientemente las oportunidades de compra y venta para la expansión de mercados. En el lado tecnológico, la competencia necesita estar basada en referencias comunes claramente definidas que sean reconocidas de un país a otro, y de una región a otra, por esto, un estándar industrial, mundialmente reconocido, desarrollado por consenso entre las partes comerciales, sirve como lenguaje comercial.
- Interpenetración de sectores: ninguna industria en el mundo actual puede ser completamente independiente en componentes, productos, reglas de aplicación, etcétera, que han sido desarrolladas en otros sectores.
- Sistemas de comunicación global: la industria de computación ofrece un buen ejemplo de tecnología que necesita ser estandarizada en forma rápida y progresiva a escala global. La OSI (Interconexión de Sistema Abierto) de ISO es la serie de estándares internacionales mejor conocida en esta área. La compatibilidad total entre sistemas abiertos obliga a la competencia saludable entre los productores y ofrece

opciones reales a los usuarios ya que es un poderoso catalizador para la innovación, la productividad y la reducción de costos.

- Necesidad de estándares globales para tecnologías nacientes: actualmente se encuentran desarrollándose programas de estandarización en campos completamente nuevos. Tales campos incluyen materiales avanzados, el ambiente, ciencias de la vida, urbanización y construcción. En las etapas iniciales del desarrollo de nuevas tecnologías, los desarrollos pueden imaginarse pero no existen prototipos. Aquí, la necesidad de estandarización se encuentra en la definición de terminología y en la acumulación de bases de datos de información cuantitativa.

-Desarrollo Nacional: las agencias de desarrollo reconocen cada vez mas que la infraestructura de estandarización es una condición básica para el éxito de políticas económicas que apuntan hacia el desarrollo sustentable. La creación de tal infraestructura en países en desarrollo es esencial para aumentar la productividad, la competitividad en los mercados y la capacidad exportadora.

3.4 EL SISTEMA DE CALIDAD Y LAS NORMAS ISO 9000

Como ya hemos mencionado, en la actualidad está cambiando la forma de hacer negocios en muchos países del mundo, ya que les está produciendo muchos más ingresos el tener de fondo la productividad y la calidad.

Fernández y Alatorre (S/A) afirman que por esto muchos países se están adhiriendo a normas internacionales y forman comités nacionales para cubrir tres objetivos básicos:

- 1.- Calidad Total
- 2.- Mejora en los productos
- 3.- Transformación de estrategias en acción

La estrategia en acción es movilizar a toda la empresa para alcanzar las metas propuestas, esto es lo nuevo y totalmente diferente a la planificación estratégica. Con la estrategia en acción se logran crear conceptos, sistemas integrados y mejoras en el negocio en forma global, desde la fase de pensamiento, para que de esta forma la empresa pueda ver el estado en que se encuentra y tenga las ideas que le permitan ser diferente a su competencia, así puede definir su misión, visión y metas equilibradas.

Hay cuatro aspectos principales vinculados a esta transformación:

1. Planificación: las empresas siempre están en peligro, la única forma de asegurar su supervivencia es aprovechar de sus empleados su inteligencia, toda la empresa debe estar incluida en ello y crear de acuerdo a los resultados los planes de acción que sean la base del trabajo.
2. La implementación: se tienen muchas ideas, pero el problema es ver cómo se llevan a la realidad las mismas, de qué manera se pueden mejorar los procesos, para ello es indispensable que se trabajen los proyectos y se integre a la gente.
3. Resumen estratégico: es documentar todo el proceso por toda la empresa, hacer tablas de conocimiento donde se enfoque, qué, quién, cuándo y dónde se está haciendo.
4. La revisión de esta estrategia: es la que se hace de forma metódica y en forma permanente, es lo que permite ascender si están bien ubicados.

Con las normas ISO 9000 se pueden cubrir varios de estos aspectos vinculados, las razones son las siguientes:

- Ψ Es una base fuerte para alcanzar la calidad total mediante un sistema de gestión.
- Ψ Es una norma internacional probada con un buen funcionamiento.
- Ψ Proporciona la confianza al cliente y busca la satisfacción del mismo, ya que el organismo certificador representa a los clientes.
- Ψ Es un medio para obtener reconocimiento.
- Ψ Aplicándola se establecen los requerimientos mínimos para trabajar con calidad.
- Ψ Ayuda a definir métodos de trabajo.
- Ψ Ayuda a la empresa a tener crecimiento cimentado.
- Ψ Si se toman como compromiso interno se convierten en un buen hábito.

Una empresa puede demostrar que su sistema de aseguramiento de la calidad es eficaz, cuando cumple satisfactoriamente todos los requerimientos establecidos en las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

3.4.1 La familia ISO 9000

La familia ISO-9000 es una serie de normas y lineamientos que definen los requerimientos mínimos, internacionalmente aceptados, para demostrar que un sistema de calidad es eficaz. Estas normas fueron originalmente publicadas en el año de 1987, con reediciones corregidas y aumentadas en 1992, 1994 y la más reciente en el año 2000.

Para efectos del presente trabajo abordaremos la edición de 1994, la cual estaba agrupada por los siguientes documentos:

ISO 9000-1

Se refiere a estándares de aseguramiento de la calidad y gestión de calidad, proporciona líneas de actuación para selección y uso.

ISO 9000-2 e ISO 9000-3

Proporciona líneas de actuación para la aplicación de ISO 9001 al desarrollo, y mantenimiento de software.

ISO 9001

Establece los requerimientos para confirmar que una empresa cumple con los lineamientos de un sistema de aseguramiento de la calidad que involucra procesos de diseño, producción, pruebas, instalación y servicio.

ISO 9002

Establece los requerimientos para confirmar que una empresa cumple con los lineamientos de un sistema de aseguramiento de la calidad que involucra procesos de producción, instalación y servicio.

ISO 9003

Establece los requerimientos para confirmar que una empresa cumple con los lineamientos de un sistema de aseguramiento de la calidad que involucra procesos de inspección y pruebas finales.

ISO 9004-1

Proporciona líneas de actuación en gestión de calidad y elementos del sistema de calidad.

ISO 9004-2

Proporciona líneas de actuación en servicios, respecto a la gestión de calidad y elementos del sistema de calidad.

En resumen, estas normas especifican cada uno de los requerimientos del sistema de calidad, la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 son normas de calidad certificables que aplican a diferentes tipos de empresas dependiendo el giro de ésta. El resto de los documentos, son guías para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

La Norma ISO 9001, es la más completa, contiene 20 requisitos incluyendo el diseño, a diferencia de la 9002 que descarta el requisito relativo al diseño del producto, por ende solo contiene 19 requisitos y la ISO 9003, 16 requisitos. Cada uno de los requisitos se relacionan con un aspecto diferente y específico de la satisfacción de los clientes (Crosby, 1990).

Folgar (1996) establece la siguiente tabla que ilustra las diferencias entre los tres niveles:

ISO 9001	ISO 9002	ISO 9003	Requisito
♦	♦	♦	Responsabilidad de la dirección
♦	♦	♦	Sistema de Calidad
♦	♦	♦	Revisión de contrato
♦	×	×	Control de diseño
♦	♦	♦	Control de documentos y datos
♦	♦	×	Control de compras
♦	♦	♦	Productos suministrados por el comprador
♦	♦	o	Identificación y rastreabilidad
♦	♦	×	Control de procesos
♦	♦	o	Inspección y ensayos
♦	♦	♦	Control de equipos de inspección y ensayos
♦	♦	♦	Estado de inspección y ensayo
♦	♦	o	Control de no conformidades
♦	♦	o	Acción correctiva y preventiva
♦	♦	♦	Manipuleo, almacenamiento y entrega
♦	♦	o	Registros de calidad
♦	♦	o	Auditorías de calidad
♦	♦	o	Entrenamiento
♦	♦	×	Servicio
♦	♦	o	Técnicas estadísticas

Claves:	◆	Requisito completo.
	o	Requisito menor que en el nivel superior.
	x	Requisito no presente.

Tabla No. 1. Diferencias entre los tres niveles de la Norma ISO 9000.

3.4.2 REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9002:1994

Como ya se mencionó, en los requisitos ISO 9002:1994, se excluye el requisito relacionado con el diseño. Por tanto, a continuación se presentan los requerimientos de la ISO 9001, indicando el criterio que exime de su cumplimiento a las empresas de producción y/o servicio con un asterisco.

Ψ **Responsabilidad de la dirección:** es responsabilidad de la dirección establecer:

- o **Política de calidad:** que comprende aquellas decisiones fundamentales de la empresa relativas a:

Ψ Definir y documentar la política de calidad

Ψ Incluir los objetivos de calidad

Ψ Estar acorde a las expectativas y necesidades del cliente

Ψ Asegurar que la política de calidad se entienda, se implante y se mantenga en todos los niveles de la organización.

b) Organización: incluye aquellas decisiones relativas a:

Ψ Designar a un miembro del grupo directivo con autoridad definida para:

- Ψ Asegurar que se establezcan, se implanten y se mantengan los requisitos del Sistema de Calidad.
 - Ψ Informar a la gerencia acerca del desempeño del sistema para su revisión y mejoramiento.
- Ψ Responsabilidades y autoridad. Las cuales deberán definirse entre todo el personal que se dirige o que realice cualquier trabajo en relación a la calidad.
- Ψ Revisiones de la dirección: para constatar que el sistema funciona con eficacia la dirección hará revisiones a intervalos determinados que tengan en cuenta la relación entre la Política de Calidad, revisión del sistema, los procedimientos y las acciones preventivas. Se deben mantener registros de estas revisiones.
- Ψ **Sistema de Calidad.** Esto incluye:
- Ψ La dirección de la empresa y sus responsables deben establecer un sistema de calidad debidamente documentado. Un manual de calidad debe definir la estructura general de la documentación. Estos requerimientos pueden resumirse en un proceso de tres etapas:
 - Ψ El Sistema de Calidad cumple con los requerimientos del estándar.
 - Ψ La documentación del Sistema de Calidad está de acuerdo con estos requerimientos.
 - Ψ Esta documentación está implantada efectivamente en la operación día a día del Sistema de Calidad.
- Ψ Procedimientos del Sistema de Calidad: se requiere elaborar los procedimientos e instrucciones correspondientes, darlos a conocer a los involucrados, para implantar el Sistema de Calidad eficazmente.

Ψ Planificación de la calidad: se requiere tener en consideración a las siguientes actividades para cumplir los requisitos especificados de los productos, los proyectos o los contratos:

Ψ Elaborar los planes de calidad

Ψ Identificación y adquisición de controles, procesos equipos, accesorios, recursos y habilidades necesarios para lograr la calidad requerida

Ψ Asegurar la compatibilidad del diseño*, el proceso de producción, la instalación, el servicio, los procedimientos de inspección y ensayo y la documentación.

Ψ Actualizar el control de calidad, las técnicas de inspección y ensayo y el desarrollo de nueva instrumentación.

Ψ Identificar requisitos de medición que impliquen desarrollar nuevas capacidades.

Ψ Identificar la verificación adecuada a ciertas etapas de la elaboración del producto.

Ψ Aclarar la normas de aceptabilidad para todas las características y requisitos, aún para aquellos que tienen un elemento subjetivo.

Ψ Identificar y elaborar registros de calidad

3. Revisión del contrato: Para la revisión del contrato y la coordinación de actividades entre ambas partes, el proveedor debe redactar los procedimientos correspondientes. Cada contrato deberá revisarse para asegurarse que cumple con los requisitos documentando las exigencias y pedidos del cliente, escritos o telefónicos.

4. Control del diseño*: para planificar el diseño, asignar actividades, mantener la información, se deben establecer los documentos los procedimientos que permitan controlar el diseño en todas sus etapas. Los datos finales, también deben constar por escrito, como la verificación del diseño y sus posibles modificaciones.

5. Control de Documentos: para un control correcto de la documentación del sistema de calidad se requiere:

- Ψ Controlar toda la información del sistema de calidad para asegurar la disponibilidad de la información para aquellos que la requieren.
- Ψ Demostrar que se tiene un proceso de control de los documentos que incluya el acceso , la revisión y la disposición de las versiones obsoletas. Esto incluye:
 - Ψ Una organización de los documentos en una estructura que permita la consulta fácil de la información
 - Ψ Un encadenamiento de los documentos que contienen información relacionada
 - Ψ Un índice de referencia de los documentos disponibles para los miembros de la organización que contenga la más reciente revisión de los documentos.
 - Ψ Un diseño de los formatos de los documentos que facilite el acceso a la información.
 - Ψ Los documentos nuevos y las revisiones son realizadas y aprobadas por el personal autorizado con la suficiente experiencia e información en el tema.
 - Ψ Las revisiones y actualizaciones se realizan con suficiente material de referencia y soporte
 - Ψ Todo cambio debe seguir el mismo proceso. Un procedimiento de control evita que se usen documentos fuera de vigencia.

6. Proceso de compras: se requiere contar con un sistema que asegure que los productos adquiridos externamente cumplen con los requerimientos especificados. El

proceso de compras debe incluir los criterios para la selección de los sub-contratistas y la elaboración de las órdenes de compra. Esto incluye:

- Ψ La selección de los subcontratistas basada en su habilidad para cumplir con los requerimientos, con criterios que estén acordes al tipo de producto y a la experiencia previa que se tenga con respecto al cumplimiento y desempeño de los proveedores.
- Ψ La confirmación de la efectividad de los controles del sistema de calidad del sub-contratista.
- Ψ La elaboración de una lista de sub-contratistas aceptables.
- Ψ La revisión y aprobación de las órdenes de compra para asegurar que contiene:
 - Ψ La descripción de los productos ordenados
 - Ψ Los requerimientos de verificación
 - Ψ Los estándares que se aplican
 - Ψ Las cantidades y la forma del despacho

- Ψ Las verificaciones que pueda efectuar el cliente, si así lo establece el contrato, en cualquier punto del proceso (incluyendo los sub-contratistas) de que los productos adquiridos cumplen con las especificaciones.

7. Productos suministrados por el cliente: para este proceso la empresa requiere:

- Ψ Contar con la adecuada metodología, identificada y sistematizada para el caso en que deba incorporar a su proceso productivo componentes suministrados por el cliente.
- Ψ Contar con un sistema para la verificación, almacenamiento y el mantenimiento de los productos suministrados por el cliente para incorporar en el producto final. En este momento el cliente se convierte también en

proveedor del proceso y es responsable de la calidad del producto suministrado, para lo cual es necesario asegurarse de:

- Ψ Es apropiado para el propósito
- Ψ Cumple con las especificaciones establecidas
- Ψ Es protegido durante el almacenamiento, transporte y uso del proceso.

Ψ Reportar al cliente si el producto suministrado se pierde, se deteriora o, de alguna forma, queda inservible en cualquier parte del proceso.

8. Identificación del producto y trazabilidad: se requiere tener los procedimientos que permitan identificar el producto a lo largo de las diferentes etapas de fabricación. Identificación es la habilidad para separar dos o más materiales en productos, y trazabilidad se entiende como la habilidad para separar un material o producto por lotes individuales o unidades.

9. Control de procesos: los procesos de producción, traslado, almacenamiento e instalación, deben ser operados bajo condiciones controladas. Esto incluye:

- Ψ Instrucciones de trabajo documentadas
- Ψ Uso de equipo adecuado para las diferentes etapas del proceso
- Ψ Condiciones o ambiente de trabajo adecuado
- Ψ Cumplimiento de los estándares y códigos pertinentes
- Ψ Monitoreo y control de las características del proceso y del producto durante la producción y la instalación
- Ψ Aprobación de los procesos y equipos
- Ψ Establecer estándares de desempeño
- Ψ Muestras representativas de productos y materiales

10. Inspección y ensayo: La inspección y los ensayos tienen tres áreas netamente diferenciadas: recepción, fabricación e inspección final. Esto incluye:

Ψ Recepción:

- Ψ Los materiales recibidos cumplen con los requerimientos especificados.
- Ψ No se usan los materiales hasta que se verifican.

Ψ Producto en proceso:

- Ψ El producto en proceso cumple con los requerimientos especificados
- Ψ El producto es inspeccionado e identificado
- Ψ El proceso es monitoreado
- Ψ realizan todas las pruebas.

Ψ Inspección final:

- Ψ El producto en proceso cumple con los requerimientos especificados
- Ψ Todas las pruebas y ensayos se han realizado satisfactoriamente
- Ψ El producto no se despacha hasta que se realizan todas las pruebas

11. Control de equipos de inspección, medición y ensayo: la empresa tiene que demostrar su capacidad para asegurar la calidad, en este sentido tiene que contar con los elementos de control de los equipos, así como los documentos que demuestren tener al día todos los equipos. Esto incluye:

- Ψ Controlar, calibrar y mantener todos los equipos de inspección, medición y ensayo utilizados en el sistema de calidad para demostrar que los productos cumplen con los requerimientos especificados.
- Ψ Las incertidumbres deben conocerse y ser consistentes con las capacidades de medición requeridas.

- Ψ Cada equipo debe calibrarse con base en un equipo de prueba certificado y validado por un estándar reconocido. En caso de que no exista un estándar, se debe identificar la base de la calibración
- Ψ Cuando se encuentra que un equipo de prueba se encuentra fuera de los límites de calibración es necesario verificar las pruebas realizadas con dicho equipo desde la última calibración aceptable. Esto asegura que se identifique el impacto de cualquier equipo fuera de tolerancia sobre la calidad del producto y se tomen acciones correctivas.

12. Estado de inspección y pruebas: la empresa debe asegurar la identificación y prueba en que se encuentra cualquier producto dentro del sistema de calidad. Algunas formas de identificar el estado de pruebas son:

- Ψ Etiquetas, placas o sellos en productos individuales o en baches
- Ψ Tarjetas de estado de la producción
- Ψ Almacenamiento en lugares identificados
- Ψ Registros de inspección
- Ψ Programas de manejo de materiales.

Se deben identificar las responsabilidades y autoridades de inspección que permiten el despacho del producto.

13. Control del producto no conforme: se debe asegurar que el producto no conforme no es usado inadvertidamente. Esto incluye el material recibido, el producto en proceso y el producto final. Las etapas del producto no conforme son:

- Ψ Se identifica el producto no conforme
- Ψ Se evalúa la extensión de la no conformidad
- Ψ El producto no conforme es segregado físicamente o por medio de marcas

- Ψ Todas las partes afectadas son notificadas
- Ψ El producto no conforme es atendido por medio de:
 - Ψ Reparaciones para cumplir con los requerimientos especificados
 - Ψ Aceptación por concesión con o sin reparaciones
 - Ψ Degradación para ser usado en una aplicación alternativa
 - Ψ Rechazo o desecho.

- Ψ El producto reparado requiere una nueva inspección.

14. Acciones correctivas y preventivas: se deben investigar las causas de los productos no conformes y tomar las acciones correctivas necesarias para prevenir su recurrencia. Analizar el sistema de calidad para detectar y eliminar causas potenciales de productos no conformes.

No basta con controlar los productos no conformes. Debe existir un sistema de acciones que:

- Ψ Asegura que las causas de las no conformidades son eliminadas para prevenir su recurrencia
- Ψ Previene la ocurrencia de productos no conformes mediante la detección y la eliminación de las causas potenciales

Etapas del proceso de una acción correctiva:

Etapa 1.

- Investigación de la no conformidad
 - Ψ Determinar la causa
 - Ψ Implantar una acción correctiva que prevenga su recurrencia

- Análisis de causas potenciales mediante el análisis de:

- Ψ El proceso
- Ψ Los registros de calidad
- Ψ La auditorías internas
- Ψ Los reportes de servicio
- Ψ Las reclamaciones de los clientes

- Acciones preventivas para atacar los problemas de acuerdo con el riesgo que presentan.

Etapa 2. La acción correctiva se verifica para asegurar su efectividad.

Etapa 3. Se revisan los documentos para reflejar los cambios en el sistema de calidad debidos a la acción correctiva.

15. Manejo, almacenamiento, empaque y entrega: esto incluye los productos recibidos, productos en proceso y productos terminados. Los requisitos de entrega abarcan la protección de los productos terminados desde el despacho. Según lo especifique el contrato, la protección del producto se puede extender hasta la recepción por parte del comprador. El objetivo es asegurar la conformidad con los requisitos especificados. Veamos qué incluye cada concepto:

Ψ Manejo:

- Ψ La protección del producto por medio de plataformas de trabajo, contenedores especiales y pallets.
- Ψ El diseño y ajuste de cintas transportadoras y otros sistemas de transferencia automática.
- Ψ El entrenamiento de lo operadores sobre las necesidades de protección del producto.

Ψ La operación adecuada de grúas, montacargas y otros vehículos.

Ψ Almacenamiento:

Ψ Facilidades y espacios adecuados

Ψ Limpieza

Ψ Seguridad

Ψ Protección ambiental (temperatura, humedad)

Ψ Métodos de entrada y salida de los productos

Ψ Empaque:

Ψ Protección, identificación y trazabilidad en empaque individuales y en cajas de despacho.

Ψ Entrega:

Ψ Protección del producto desde el despacho hasta el punto de entrega acordado en el contrato.

16. Registros de Calidad: el proceso de manejo de los registros de calidad debe asegurarse que éstos demuestran:

Ψ La operación efectiva del sistema de calidad

Ψ La obtención de la calidad requerida del producto

Etapas del manejo en los registros de calidad:

- Ψ Identificación: se establece la identificación de los registros individuales y los tiempos de conservación de los documentos.
- Ψ Recolección: se identifica la responsabilidad de la recolección de los registros.
- Ψ Distribución: se identifican los usos de los datos recopilados
- Ψ Archivo: se asigna un lugar de fácil acceso durante la etapa de uso frecuente de los registros.
- Ψ Almacenamiento: se asigna un lugar de almacenamiento de largo plazo.
- Ψ Destrucción: se determina el momento en que los registros individuales no son requeridos nuevamente.

17. Auditorias Internas: la auditoria interna tiene dos propósitos fundamentales:

- Ψ Verificar que todas las actividades de calidad cumplen con los requerimientos especificados
- Ψ Determinar la efectividad del sistema de calidad.

Las auditorias se programan y documentan de acuerdo a los procedimientos establecidos. Las etapas de un proceso típico de auditoria son:

- Ψ Desarrollo del Plan
- Ψ Se programan las auditorias de acuerdo al estado y a la importancia de las actividades
- Ψ La organización es auditada
- Ψ Se envían los resultados de la auditoria al responsable del área auditada
- Ψ Se revisan las no conformidades encontradas
- Ψ Se toman medidas correctivas de las no conformidades.

18. Entrenamiento: para que todo sistema funcione las personas deben estar entrenadas, formadas, motivadas y comprometidas con el sistema, además de impartir información técnica sobre los procesos y procedimientos. La formación debe abarcar el área técnica y el aspecto humano, sin la cual no pueden cambiarse las actitudes, percepciones, criterios, motivaciones, comunicaciones, ni reunirse para coordinar acciones, solucionar problemas, aportar sugerencias, etcétera.

Se requiere desarrollar un programa de entrenamiento basado en las necesidades de la organización y en el nivel individual de conocimientos del personal. El sistema requiere:

- Ψ Identificar las necesidades de entrenamiento, con base a las necesidades del individuo establecidas y a los requerimientos del trabajo
- Ψ Desarrollar un plan de entrenamiento individual
- Ψ Determinar el calendario de entrenamiento del individuo
- Ψ Entrenar al colaborador
- Ψ Verificar el desarrollo de las habilidades y conocimientos del individuo
- Ψ El colaborador es certificado según se requiera.

19. Servicio Posventa: cuando en el contrato se especifica la prestación de servicio post-venta, la organización debe:

- Ψ Controlar ese servicio
- Ψ Verificar que cumple con los requerimientos especificados

El servicio debe ser considerado como una extensión del sistema de calidad y todas las secciones del estándar pueden ser aplicadas. En particular, es necesario considerar:

- Ψ La dirección, la revisión y la auditoria del personal, a menudo en grandes áreas
- Ψ El control de los manuales de servicio
- Ψ El entrenamiento y la posible necesidad de certificación del personal de servicio
- Ψ El suministro de los repuestos
- Ψ La calibración de los instrumentos de medición utilizados en el servicio
- Ψ El control de las no conformidades en el producto y en el servicio y las acciones correctivas
- Ψ Los registros del servicio.

20. Técnicas estadísticas: la organización debe utilizar técnicas estadísticas según sea necesario para verificar la aceptabilidad de las capacidades del proceso, del producto y del servicio. Este uso es opcional, pero el auditor puede exigirlo si encuentra una condición en la que la calidad del producto sólo puede ser protegida utilizando técnicas estadísticas.

La necesidad del uso de técnicas estadísticas puede ser más probable en las siguientes secciones:

- Ψ Control del diseño
- Ψ Control del proceso
- Ψ Inspección y ensayo
- Ψ Equipos de inspección, medición y ensayo
- Ψ Control de productos no conformes
- Ψ Acciones correctivas.

3.5 EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA CREACIÓN DE LA CALIDAD

Antes de hablar propiamente de la función del psicólogo en la creación de la calidad, es conveniente justificar el importante papel que puede desempeñar el psicólogo, experto en el análisis de los factores humanos que rodean la implantación de la calidad.

Hayle (1996) menciona que en el suministro de productos y servicios hay tres parámetros fundamentales que determinan su venta. Estos son precio, calidad y distribución.

Una organización puede sobrevivir solamente si crea y mantiene clientes satisfechos y únicamente conseguir esto si vende productos y servicios que responden a las expectativas de los clientes.

La calidad está determinada por la capacidad de un producto o servicio para servir satisfactoriamente a los propósitos del usuario durante su utilización. Un producto que posee funciones que satisfacen las necesidades del cliente, es por tanto un producto de calidad. En otras palabras, para lograr la calidad es necesario que el producto reúna determinadas características.

3.5.1 Características de calidad

Cualquier función o característica de un producto o servicio que sea necesaria para satisfacer las necesidades del cliente o para alcanzar la aptitud para el uso, es una característica de calidad. Cuando se trata de productos, las características son casi siempre características técnicas, mientras que las características de calidad de los servicios tienen una dimensión humana.

Características de calidad del producto

Accesibilidad	Intercambiabilidad	Estilo
Disponibilidad	Mantenibilidad	Susceptibilidad
Apariencia	Olor	Almacenabilidad
Adaptabilidad	Operabilidad	Gusto
Belleza	Producibilidad	Comprobabilidad
Limpieza	Confiabilidad	Seguimiento
Durabilidad	Reparabilidad	Toxicidad
Emisión	Seguridad	Transportabilidad
Protección	Vulnerabilidad	Función
Tamaño	Peso	

Características de Calidad de Servicio

Accesibilidad	Credibilidad	Honestidad
Precisión	Formalidad	Puntualidad
Cortesía	Eficiencia	Rapidez
Efectividad	Confiabilidad	Competencia
Flexibilidad	Seguridad	Confianza

En el caso de las empresas prestadoras de servicio, las características de calidad del servicio tienen un gran peso en el éxito del sistema.

Las organizaciones deben considerar los requisitos de calidad del servicio, como un factor que determina el grado en que se cumple el objetivo de satisfacción del cliente.

Un sistema de calidad considera las interacciones humanas como una parte decisiva, por lo que desarrolla las habilidades y capacidad del personal y lo motiva para mejorar la calidad y satisfacer las expectativas del cliente con relación a la imagen, cultura de calidad y desempeño de la organización (García, 2001).

Es por eso que la labor del psicólogo, como experto en el análisis del comportamiento y los fenómenos sociales encaja perfectamente en la tarea de generar y controlar el cambio organizacional.

3.5.2 La función del psicólogo en la implantación de Sistemas de Calidad

Según Rosander (en Albarran y Pedraza, 2000) la psicología es una materia que difunde la calidad, pero a la que se le presta poca atención como campo de conocimiento. Se carece de conocimientos de psicología y de su papel en las relaciones humanas y problemas humanos en la mejora de la calidad.

Las actitudes concretas que una persona puede tener en el trabajo varía según sean sus motivaciones y los estímulos sociales que haya recibido. Existe una necesidad que tiene todo trabajador de que se le reconozca su trabajo y la tendencia a hacer que su trabajo se note.

Albarrán y Pedraza (2000) mencionan que la labor del psicólogo en la implantación de la Norma ISO 9000 es la sensibilización hacia la calidad. Señala que, la sensibilización debe ser muy asertiva, en ella se deben divulgar ideas muy claras de qué se pretende lograr. Las sesiones de capacitación deberán contemplar objetivos determinados previamente en el Plan de Calidad, los cuales deben incluir temas enfocados a responder las siguientes preguntas:

¿Como romper paradigmas y provocar el cambio hacia la calidad?, ¿Qué es calidad?, ¿Qué es ISO 9000?, ¿Qué es un modelo de calidad ISO?, y cómo llevar la calidad a través de un manual de calidad, hasta la auditoria y la certificación, para la obtención de resultados de calidad?. Este grupo de temas se sintetiza en un objetivo: conocer todo acerca del Sistema ISO 9000.

También señalan que es importante que antes de iniciar la aplicación de cualquier sistema de calidad, se provoque primero el cambio rompiendo los viejos paradigmas y estableciendo nuevos y que la mejor forma de lograrlo es sostener una serie de charlas o seminarios de taller, empezando con la mas alta posición y continuando a través de todos los niveles de personal. Nadie puede quedar fuera del uso de las herramientas.

La cooperación se obtiene mas fácilmente si estas sesiones de conciencia se efectúan antes de documentar los controles de procedimientos, pero después de que se ha redactado y aprobado el Manual de Calidad. Así, todos los empleados pueden preparar, y hacer resaltar, las áreas problemáticas, que existen a causa de controles inadecuados. De esta manera, puede lograrse que todo el personal comprenda que cada uno forme parte del programa, y que solo los beneficiará si cooperan.

De acuerdo a los reportes de trabajo profesional realizados por Magaña (2001); Madrigal (1996); y Ramírez (1990), las actividades del psicólogo en la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, tienen fundamentalmente que ver con las funciones propias del departamento de Recursos Humanos de la empresa:

- Ψ Análisis y descripciones de Puestos
- Ψ Desarrollo de gerentes
- Ψ Entrenamiento y capacitación de personal
- Ψ Estudios de movimientos y salarios
- Ψ Seguridad e Higiene Industrial

- Ψ Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos
- Ψ Diseño y desarrollo de cursos para difundir y concientizar al personal sobre las políticas y objetivos de la empresa.

Albarrán y Pedraza (2000) por su parte, con base a su experiencia laboral, señalan que la labor del psicólogo en la implantación de sistemas de calidad, puede ser más enfocada al desarrollo mismo del sistema de calidad, aunque en participación conjunta con un comité de calidad, integrado por gerentes y jefes departamentales. A continuación se presenta un cuadro de las funciones, que de acuerdo a estos autores puede desempeñar el psicólogo laboral.

Elementos de la Norma ISO 9000	Funciones del psicólogo
1. Responsabilidad de la dirección	Diseña e implanta cursos para difundir y concientizar al personal sobre las políticas y objetivos de la empresa.
2. Sistemas de Calidad	Coordina e implanta el Manual del Sistema de Calidad, junto con el comité (integrantes por gerentes y jefes de departamento), la responsabilidad abarca la planeación del proyecto, determinación de políticas de calidad, asignación de los recursos, coordinación de las labores de los departamentos, asimismo, supervisa todos los proyectos

	de la empresa referentes al Sistema de Calidad.
3. Control de productos proporcionados por el cliente.	Cuando se cuenta con un departamento de aseguramiento de la calidad, el comité se apoya en el para evaluar las operaciones actuales de servicio y producción y para realizar un adecuado Manual de Calidad y un Manual de procedimientos, una vez con el visto bueno de la dirección, el grupo de trabajo es el que se encarga de la implantación normal de las normas de calidad, con ayuda de algunas técnicas que lo lleven al mayor éxito con la implantación.
4. Acciones correctivas y preventivas	Diseña y aplica instrumentos que detecten las causas reales de las no conformidades del producto o servicio
5. Registros de Calidad	Programa revisiones periódicas que aseguren la certificación del producto o servicio
6. Auditorías Internas	Diseña programas de revisiones periódicas para asegurar la efectividad de las actividades.
7. Capacitación	Diseña programas que aseguren la real asignación de las tareas seleccionadas a las personas calificadas.

Tabla No. 2. Funciones del psicólogo en la implantación de la Norma ISO 9000 en una empresa mexicana

Madrigal (1996) afirma que la labor por parte del psicólogo dentro de la calidad, si cuenta con el respectivo entrenamiento, además de enfrentarla desde el lado meramente técnico en calidad, puede desarrollarla con herramientas adicionales que son propias de su profesión, como son el conocimiento, manejo y desarrollo de grupos, manejo de conflictos, habilidades de motivación y comunicación, desarrollo de organizaciones, entre otros. Los cuatro cambios básicos que debe ocurrir para llevar a cabo un sistema de calidad implican:

- Ψ Cambio de actitud
- Ψ Cambio de Conocimientos
- Ψ Cambio de resultados
- Ψ Cambio de cultura

Puede afirmarse que el psicólogo es un profesional que, aunque no recibe en su formación escolar la preparación técnica en materia de calidad, si cuenta con los suficientes conocimientos sobre la dinámica humana que se produce al desarrollar un programa de calidad, incluye liderazgo, dinámica de grupos, cambio planificado, resistencia al cambio, metodología de investigación, análisis estadístico, diseño de experimentos, entre otros.

Asimismo, la tarea del psicólogo consiste en fomentar la iniciativa individual y reforzar la dignidad personal; el realizar acertadamente esos objetivos puede, naturalmente, redundar en mayor productividad, menos ausencias y otros criterios objetivos de una ejecución perfeccionada; sin embargo el punto esencial es que el psicólogo se interesa en explorar al máximo el potencial de realizaciones y satisfacción personal; por consiguiente su responsabilidad es para con todos, tanto empleados como patronos (Madrigal, 1996).

El psicólogo cuenta con teorías del comportamiento que le facilitan la comprensión de los fenómenos sociales que se gestan al interior de las organizaciones laborales, entre ellos, la cultura laboral de cada empresa.

El estudio y abordaje de tales dinamismos es un campo profesional propio del psicólogo; no obstante, este profesional está más enfocado a las áreas del trabajo antes mencionadas, siendo que en México el número de empresas que está implantando sistemas o programas de calidad es cada vez mayor.

A medida que la industria acepta cada día más las contribuciones de los psicólogos, se ha llegado cada vez más a consultar al psicólogo organizacional respecto de las cuestiones que conciernen a todos los aspectos de la empresa organizacional. Todo hace pensar que en el futuro habrá de continuar el desarrollo y la expansión de las actividades propias de los psicólogos organizacionales; la mayoría de los problemas importantes de la sociedad son, al menos parte, de índole psicológica.

Por lo anterior, se considera que el psicólogo, con la debida formación técnica, puede llevar a cabo la Administración del Sistema de Calidad, ya que abarcaría todos los aspectos que involucra la administración de la calidad. A diferencia de otros profesionales que han sido los solicitados para desempeñar estas funciones que sólo cuentan con los conocimientos técnicos en cuestiones de calidad, pero no aquellos que tienen que ver con factores humanos y que sin embargo, están implícitos en todos los procesos organizacionales.

3.6 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Administrar es la función responsable de establecer el propósito de una operación, determinar objetivos que se puedan medir, y tomar las medidas necesarias para alcanzar los objetivos.

Siempre se ha visto a la administración como una operación subjetiva, difícil de definir y medir.

La administración de la calidad es demasiado importante para dejarla al azar. En estos días de impuestos gravosos, métodos complejos de contabilidad, inflación galopante y políticas gubernamentales inestables, puede ser que la calidad sea nuestra última oportunidad para controlar las utilidades.

Crosby (1994) menciona que la calidad es demasiado importante como para dejársela a los profesionales de la calidad. Estos profesionales deben dirigir el proceso, pero la puesta en práctica de la calidad es la oportunidad y la obligación de quienes dirigen la operación.

A su vez, administrar la calidad es una confrontación con el pasado, es la que ocasiona problemas al desarrollo e implantación de nuevos conceptos y programas. Modificar las estructuras mentales es una de las arduas tareas de los directivos. Es también allí donde se encuentran el dinero y las oportunidades.

El propósito de la administración de la calidad en su más amplio sentido, es establecer un sistema y una disciplina gerencial que eviten fallas en el ciclo de operación de la compañía. No obstante, la prevención no es difícil de lograr, lo difícil es lograr su aceptación.

3.6.1 Funciones del responsable de la administración de la calidad

Dentro de las actividades generales que realiza o debe asegurarse que se realicen el responsable de administrar la calidad están las siguientes:

1. Elaborar el Manual de Calidad
2. Elaborar el Manual de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo

3. Asegurarse de que se implanten cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9000,
4. Programar y realizar auditorias internas y revisiones al Sistema de Calidad
5. Elaborar reportes a la dirección de la empresa, sobre el estado del sistema de calidad
6. Detectar y reportar a la dirección de la empresa las necesidades materiales y de infraestructura que se requieren para dar cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9000
7. En conjunto con la dirección de la empresa:
 - Elaborar la política y objetivos de calidad
 - Establecer la estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa y a los requerimientos del Sistema de Calidad
 - Establecer acciones de mejora continua
 - Coordinar reuniones relativas a la implantación, mantenimiento y avance del Sistema de Gestión de Calidad. En estas reuniones participan además de la dirección los gerentes o directores de las áreas involucradas.
8. A través del departamento responsable de la Administración de los Recursos Humanos:
 - Plasmear la estructura organizacional aprobada por la dirección en organigramas de cada una de las áreas de la empresa.
 - Elaborar descripciones de cada uno de los puestos que forman la estructura de la empresa
 - Difundir la política y objetivos de calidad
 - Elaborar el Plan de Capacitación de la empresa
 - Llevar a cabo acciones que permitan que los colaboradores asuman el cambio organizacional y la participación en la consecución de los objetivos y política de calidad.

- Asegurarse de que el personal tanto de nuevo ingreso como el personal con el que ya cuenta la empresa cuente con las habilidades y conocimientos para desempeñar adecuadamente las funciones de la descripción del puesto

Cabe hacer mención, que en la mayoría de las empresas se contratan los servicios de organizaciones dedicadas a proporcionar asesoría en la implantación de sistemas de calidad y son quienes se aseguran de que se cumplan cada uno de los requisitos de la Norma ISO 9000 respectiva. Seleccionan y preparan auditores internos para realizar las revisiones correspondientes y evaluar el estado del sistema de calidad, o trabajan en coordinación con el departamento de calidad de la empresa o con el responsable de calidad.

Algunas empresas no cuentan con un departamento de calidad y sólo se apoyan en estos servicios. Aunque esto es elección de la empresa, se debe asegurar que se cumplan los requisitos antes mencionados.

3.7 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

La Administración de la calidad no es asunto fácil, los responsables de hacerlo se enfrentan a diferentes dificultades, que tienen que ver desde carencia de recursos materiales, apatía del personal y falta de visión de los directivos.

Los problemas más comunes en los sistemas de calidad son:

- Ψ No se cuenta con la participación de toda la empresa
- Ψ El personal que aplicará los procedimientos no quiere o no sabe como elaborarlos

- Ψ No existe un cambio de actitud para lograr el cambio
- Ψ El Gerente de Aseguramiento de Calidad es el responsable de toda la documentación
- Ψ La Gerencia no da apoyo al programa de auditorías
- Ψ No existe un claro entendimiento de los requerimientos del sistema de calidad
- Ψ No se cuenta con un programa de calibración de instrumentos
- Ψ No se conoce, aplica y entiende la política de calidad.

Se considera que, sobre la base de estas dificultades se encuentran las verdaderas razones de los problemas y tropiezos a los que se enfrentan los responsables de calidad en las organizaciones. A continuación revisaremos los más representativos.

3.7.1 Los cuatro supuestos erróneos en la Administración de la Calidad

Crosby (1994) menciona que existen cuatro supuestos erróneos que sustentan la mayoría de los gerentes y directivos.

De hecho, estos supuestos ocasionan la mayor parte de los problemas de comunicación entre quienes exigen calidad y quienes se supone deben materializarla.

El primer supuesto erróneo es creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. La palabra “calidad” se emplea para indicar el valor relativo de las cosas en frases tales como la “buena calidad” y “mala calidad” .

El concepto estandarizado de Calidad nos explica que la calidad es cumplir con los requisitos. El no cumplir con los requisitos significa ausencia de calidad.

El segundo supuesto erróneo es el de que la calidad es intangible y, por tanto no es medible. De hecho, la calidad se puede medir con toda precisión, ésta se mide por el costo de la calidad, el cual, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos, el costo de hacer las cosas mal. Es por eso que este autor afirma que la calidad no cuesta, lo que realmente cuesta es no tener calidad.

Se sabe que siempre es más barato hacer las cosas bien desde la primera vez. Si se pretende asegurar que se esté empleando el proceso más barato posible, se debe profundizar en la certificación del proceso y la calificación del producto. Estas son partes de un programa de calidad maduro. No debemos dejarnos engañar por frases como “economía de la calidad” que ciertamente carece de significado.

El tercer supuesto que ocasiona problemas es aquel que dice que todos los problemas de calidad son originados por los obreros, en especial, aquellos del área de producción. En realidad, el personal de los talleres trabaja tan bien como siempre lo ha hecho y tal vez mucho más profundamente que en el pasado. Ellos generan mucho menos problemas que sus compañeros de sus oficinas.

El personal de control de calidad en ocasiones, ignora las fallas de contabilidad, ingeniería, informática y mercadotecnia. Sin duda, es un lugar importante en donde abatir costos innecesarios. Crosby (1994) señala que el origen de los problemas más costosos se encuentran en quien maneje los lápices y el teléfono.

El cuarto supuesto erróneo es el de que la calidad se origina en el departamento de calidad. Desafortunadamente, la mayoría de los profesionales de la calidad sienten que son responsables por la calidad en su compañía, por lo que esta suposición está muy arraigada. Sin embargo, los frecuentes auto reproches que se hacen los gerentes de calidad que insisten en que ellos son culpables de los problemas de calidad, deberían hacernos reflexionar un poco. Hay quienes insisten en que el “problema de calidad” es debido a que el departamento de calidad no está haciendo

bien las cosas. La realidad es que es fuertemente probable que quienes ocasionan los problemas de calidad tengan otro nombre: problemas de contabilidad, de producción, de diseño, de administración interna, de recepción, etcétera.

Aquí la tarea del personal del departamento de calidad es que debe medir el cumplimiento de los requisitos por los diversos medios con que cuenta; habrá de reportar los resultados en forma clara y objetiva, encargarse de desarrollar una actitud positiva hacia el mejoramiento de la calidad, utilizando un programa educacional. Pero no debe hacer el trabajo de los demás, porque entonces éstos no eliminarán sus “malas costumbres” (Crosby, 1994).

3.7.2 Etapas de madurez en las organizaciones

Otro de los factores que influye determinantemente en la implantación de cualquier sistema de calidad o desarrollo organizacional es el nivel de madurez que la organización haya alcanzado, ya que de esto depende el éxito de la implantación del mismo. Al respecto Crosby (1990) establece que la madurez de una empresa en cuanto a la administración de la calidad se puede analizar por etapas:

Etapas I. Incertidumbre: es en realidad confusa y sin compromisos. La dirección desconoce a la calidad como una herramienta útil para la administración. Habla con frecuencia de su función de calidad como si fuera policía o detective cuyo trabajo es atrapar a los criminales “in fraganti”. Los problemas ocasionados por no cumplir con los requisitos se atribuyen al no haber sido lo bastante estrictos con “los chicos malos”.

La incertidumbre sitúa a la ligera la función de la calidad en las entrañas de uno de los departamentos operativos: producción, administrativo, operaciones, ingeniería, etcétera. Algunas veces, la inspección es una operación aparte y se le asigna al personal de producción para que disponga de las “herramientas necesarias para hacer su trabajo”.

Estas restricciones generan la profecía auto cumplida de que los problemas no solucionados siempre están presentes. Se considera único a cada problema, aunque haya sido encontrado con anterioridad. Los problemas generan problemas, y la falta de un método disciplinado para acometerlos de manera abierta genera aún más problemas. La pregunta se convierte en “quién fue” en vez de “qué fue” lo que causó el problema. Esto ocasiona, algunas veces, despidos y renunciaciones ilógicas, al volverse imposible examinar metódicamente una situación y solucionar cualquier problema existente.

El costo de la calidad no figura en el vocabulario de esta etapa. No obstante, ésta es la clave para iniciar la acción en este tipo de compañías.

Pero el mejoramiento de la calidad nunca formará parte de una compañía que viva en la etapa de la incertidumbre. Saben que tiene problemas, pero ignoran por qué, aún cuando sí saben que son ocasionados por falta de esfuerzo. Todo mundo en incertidumbre trabaja duro y la mayoría se siente frustrada por la cantidad de energía que se requiere para mantener funcionando la operación.

Etapa 2. Despertar. Es más placentera, pero no menos frustrante. Aquí, la dirección empieza a reconocer que la administración por la calidad puede ayudar, pero está dispuesta a dedicar el tiempo y dinero necesarios para ponerla en marcha. Si se le presiona para fortalecer las operaciones de calidad, optará por asignar a cualquier persona este trabajo. La selección está hecha sobre esta base debido a la idea equivocada de que más bien se necesita a alguien que entienda el producto o el servicio, en vez de alguien que entienda la administración profesional de la calidad.

En esta etapa, no se reconoce que administrar la calidad requiere más que entender los aspectos técnicos de un producto o servicio. En esta etapa, sin embargo, se efectúan con mayor frecuencia inspecciones y pruebas, por lo que los problemas se

identifican en una etapa más temprana del ciclo de producción. Esto reduce un poco los costos por retrabajos, a la vez que permite prestar atención a la solución de problemas.

Etapa 3. Ilustración. Uno de los cambios más notables en esta etapa corresponde a como se enfoca la resolución de problemas. Se enfrentan los problemas abiertamente sin buscar a quien culpar, produce un sistema estable para la resolución de esos problemas, encontrando las causas reales de los mismos. En esta etapa, por lo general, el personal de la organización participa con entusiasmo en la resolución de problemas.

El mejoramiento de la calidad está ahora encabezado por un equipo oficial. Este equipo se toma el tiempo necesario para entender el contenido y el propósito de cada paso, antes de darlo. Se puede establecer una actitud y un sistema que durará por mucho tiempo.

En esta etapa aún se tienen problemas y la empresa los tendrá por algún tiempo, pero la ventaja es que ya se cuenta con personal especializado para enfocarlos de forma adecuada.

Etapa 4. Sabiduría. Es algo enteramente distinto. Las reducciones de costos son totalmente notables; cuando surgen problemas se les afronta y ellos desaparecen. Casi cualquier tarea que se desee lograr puede llevarse a cabo con éxito. Es un tiempo en el cual la organización tiene la oportunidad de hacer permanentes los cambios. La actitud del personal y los sistemas son mucho más maduros.

Etapa 5. Certeza. En esta etapa se considera que la administración de la calidad son una parte esencial de la dirección de la compañía. De hecho, el jefe de calidad es un miembro del comité de dirección. En las organizaciones en la etapa de "certeza", el manejo de los problemas se convierte casi en un arte perdido. El sistema de

prevención en esta etapa es tal que no llegan a presentarse sino no muy pocos problemas de importancia.

Es un largo camino el que hay que recorrer desde la “incertidumbre” hasta la “certeza”. El propósito es que las organizaciones detecten su situación actual y puedan tomar las medidas pertinentes, de acuerdo a cada situación particular.

3.7.3 Actitud y motivación personal

Para que exista en una organización un alto nivel de efectividad, se requieren factores de calidad, tanto técnicos, económicos y psicológicos de la gente que la compone.

Las bases psicológicas de la efectividad en la organización, están basadas en las actitudes del conjunto de las personas de la organización. El proceso de motivación inicia cuando se experimenta una necesidad humana, lo que genera una razón o un motivo por el cual llevar a cabo cierta acción.

Es claro decir que las actitudes de la persona dentro del trabajo dependerá del grado que considere que el trabajo satisface sus necesidades y le proporciona los satisfactores que requiere. Así, se puede decir que según la necesidad que se deba satisfacer, será la motivación que la induzca a trabajar con menos o más satisfacción (Peiró, 1997).

La motivación parte de la idea de que las personas realizan determinadas acciones ya que son provocadas por alguna condición. Davis (1981) afirma que hay ciertos comportamientos que se producen sin motivación (respuestas autónomas), pero casi todos los comportamientos conscientes son motivados o provocados. Según este autor, el trabajo de un gerente es identificar y activar los motivos de los empleados encauzándolos para un mejor desempeño en la tarea. Los motivos son expresiones de las necesidades de las personas, por lo tanto, son personales e internos.

3.7.3.1 Tipos de necesidades

De acuerdo con Davis (1981) las necesidades podrían ser clasificadas en dos: 1) las necesidades primarias, es decir, las fisiológicas; y 2) las necesidades secundarias, que incluye, las necesidades sociales y psicológicas.

Las necesidades primarias son el alimento, agua, sexo, sueño, aire y temperatura. Estas necesidades son importantes para vivir y preservar la especie, y forman parte de la fisiología natural de la vida. Aunque son universales, suelen variar en intensidad de una persona a otra.

Por otro lado, las necesidades secundarias, incluyen necesidades de tipo psicológico y éstas se desarrollan en función del crecimiento y la maduración; entre ellas están la autoestima, la responsabilidad, el sentido de pertenencia, el recibir afecto, etcétera. Estas necesidades varían de un individuo a otro más que las primarias, éstas dependen de la cultura, de la experiencia, de las circunstancias, de la edad, etcétera.

Las necesidades secundarias producen diferentes motivos en cada persona. Existen motivos de todos tipos y de diferentes intensidades que influyen unos en otros y que impulsan a una persona. A su vez, un mismo motivo puede provocar distintas conductas en momentos diferentes. En contra posición, una misma acción puede derivarse de distintos motivos.

Cabe aclarar, que aunque las necesidades humanas se han clasificado como primarias y secundarias, es sólo para poder explicar el tema, ya que en realidad, éstas no se separan e influyen e interactúan unas a otras. Cuerpo y mente no se pueden separar, el estado de uno afecta al otro y viceversa.

Según la teoría de la motivación de Maslow, que hemos mencionado a groso modo, las necesidades humanas toman un sitio de importancia. Según Maslow, en la medida en que se satisfacen las necesidades básicas, las personas buscan llenar los niveles más elevados. Ejemplificó esto estableciendo una jerarquía de necesidades:

1. Necesidades fisiológicas básicas
2. Seguridad física y emocional
3. Necesidades de pertenencia e índole social
4. Estimación y posición social
5. Autorrealización y satisfacción

Las necesidades de orden inferior se satisfacen primordialmente por medio de recompensas económicas. Las personas ganan dinero para cubrir sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Las necesidades de más alto orden se satisfacen primordialmente por medio de recompensas psicológicas y sociales .

De acuerdo con Davis (1981), algunos gerentes y directivos consideran que pueden satisfacer todas las necesidades proporcionando salarios y dejando que los empleados mismos los utilicen para adquirir sus propios satisfactores. Este método económico no tiene buenos resultados ya que el factor monetario solo tiene éxito para los dos primeros niveles.

La jerarquización de las necesidades elaborada por Maslow es útil para conocer la importancia de las necesidades en una situación dada, no obstante, no hay que olvidar las diferencias individuales y que en una situación real, las necesidades actúan en una persona como un todo. Una de las causas principales de éstas diferencias es la cultura.

Es importante destacar que la motivación se ve afectada por las percepciones de las personas incluyendo sus sentimientos de equidad y de justicia en una situación dada. Por ejemplo, un aumento salarial general probablemente no motive al empleado si

observa que el aumento fue igual para aquellos que trabajan menos que él, por eso hay quienes sugieren que los aumentos de sueldo tienen que estar en función de las capacidades y el desempeño individual.

Ahondando un poco más en la satisfacción en relación con el salario, Peiro (1997) señala que si bien es cierto que la posición profesional y el salario están relacionados con la satisfacción laboral, no necesariamente conducen a una mayor productividad, ya que en esto intervienen otros factores.

Al respecto Davis (1981) sostiene que las percepciones de justicia y equidad, tienen una influencia primordial en la motivación, en relación a las recompensas, tanto económicas como psicológicas que el empleado recibe por parte de la organización. Según la teoría de la equidad, que es la que sostiene este principio, los empleados tienden a determinar la justicia y las recompensas recibidas en comparación con las de sus compañeros de trabajo. Si la comparación es igual, el empleado siente que el trato es justo; pero si no lo es, percibirá una desigualdad y la motivación y la satisfacción tienden a decrecer, lo que aumenta las ausencias y la rotación de personal. La satisfacción en relación con el salario depende la percepción de su equidad por parte del trabajador.

Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo, depende de factores a nivel global, como la posición profesional o puesto, salario, el sexo, la edad y la experiencia. Por ejemplo, para los empleados para quienes no representa un reto suficiente o que se dedican a actividades demasiado exigentes, tienden a sentirse descontentos. Algunas de las manifestaciones de la insatisfacción del trabajador son el ausentismo, la falta de cooperación para el trabajo en equipo, la impuntualidad, etcétera.

Así, los responsables de motivar al personal en las organizaciones, deben buscar la satisfacción de esas necesidades, estableciendo así los objetivos que se persiguen y los motivos por los cuales es benéfico llevarlos a cabo.

A su vez, estas manifestaciones directas de la insatisfacción laboral, están predispuestas por otros factores individuales, que desde un punto de vista psicológico suelen ser decisivas en las actitudes laborales, como se ha mencionado antes la actitud ante el trabajo es un reflejo de la personalidad; estos factores son: la historia personal y profesional, sus metas personales, la situación familiar (económica y moral) y la cultura laboral propia del mexicano, ante la cual el psicólogo deberá poner especial atención ya que se conoce que la cultura tiene una influencia decisiva en la personalidad del individuo, sea positiva o negativa, en beneficio o en perjuicio de la persona.

Al respecto, cabe mencionar que la cultura se traduce en un sistema de creencias para el individuo o como dirían en Programación Neurolingüística, “Mapa Conceptual”, que finalmente son el resultado de las influencias familiares y culturales que hemos recibido desde la infancia. Nosotros respondemos conforme a esas creencias, las cuales pueden ser modificadas de acuerdo a nuestras necesidades. Por ejemplo, una persona que no confía en el trabajo de los demás y por eso muestra apatía al trabajo en equipo, seguramente tiene la creencia (aprendidas en alguna etapa de su vida) de que no es bueno confiar en los demás ya que hacen mal el trabajo o no tienen compromiso; entonces nuestro cuerpo responde en forma de rechazo al trabajo en equipo, por ejemplo.

La aportación en este sentido de la Programación Neurolingüística según Bandler y Grinder (2002) consiste en cambiar esas creencias por otras más efectivas, sosteniendo la teoría de que nuestro cuerpo está programado para actuar conforme nuestra mente lo diga.

3.7.4 La comunicación

Uno de los principales problemas en las organizaciones es la falta de comunicación efectiva. La organización no puede funcionar adecuadamente, cuando sus miembros carecen de comunicación efectiva, sumamente necesaria para que la Administración de la Calidad marche en forma adecuada.

3.7.4.1 Barreras de la comunicación:

Según Madrigal (1996) entendemos por barreras impuestas a la comunicación todos aquellos factores que la impiden, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta.

a) Barrera semántica: se refiere al significado de las palabras orales o escritas. Cuando no precisamos su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

b) Barrera psicológica: hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- Ψ No tener en cuenta el punto de vista de los demás
- Ψ No saber escuchar
- Ψ Preocupación o emociones ajenas al trabajo
- Ψ Timidez
- Ψ Sobre valoración de sí mismo.

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para obtener resultados se necesita algo más que únicamente “hablar”.

c) *Barreras fisiológicas*: de este tipo son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos.

d) *Barrera física*: la distancia y el exceso de ruido dificultan la comunicación, así como las interferencias en el teléfono.

e) *Barreras administrativas*: son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala planeación y deficiente operación de los canales de comunicación (cartas, memorándums, correos, teléfono, juntas, conferencias, etcétera)

3.7.4.2 Tipos de Comunicación

Comunicación oral: se expresa a través del lenguaje hablado, al transmitir ideas, indicaciones, o acuerdos entre dos o más personas. Esta debe ser clara y precisa, debe procurarse guardar el respeto entre emisores y receptores, generando el nivel de confianza necesario para que está cumpla su objetivo.

Comunicación escrita: se expresa a través del lenguaje escrito, comunicados, cartas, e-mail y cualquier medio escrito de comunicación. De igual forma debe ser clara y precisa.

El utilizar uno u otro medio de comunicación depende del objetivo que se persiga y del contexto en donde se encuentre el emisor y el receptor. Lo importante es elegir el método apropiado y no abusar de uno o de otro.

Asimismo, la comunicación en las organizaciones generalmente es vertical, es decir, de jefes a subordinados y ésta en ocasiones no es recíproca. Se pierde la comunicación horizontal, entre subordinados; la cual favorece el trabajo en equipo, la solución práctica de los problemas o tareas y permite generar un ambiente de colaboración (Madrigal, 1996).

3.7.5 Condiciones físicas de trabajo

Las condiciones físicas en que se desarrolla el trabajo tienen importancia tanto en lo que se refiere al rendimiento y calidad como a la adaptación que puede tener la persona con su trabajo.

Ballesteros (1982) menciona que el ambiente físico está muy relacionado con los problemas de la fatiga, lo que repercute en la productividad y en la calidad del trabajo.

Dentro de estos factores se encuentran: la iluminación adecuada, el ruido a ciertos deciveles; temperatura y ventilación, la cual debe ser acorde al tipo de trabajo.

Del Cerro (1991) señala que las áreas comunes como sanitarios, vestidores, comedor, sala de espera, etcétera, también tienen un efecto en la satisfacción laboral, aunque destaca, que según las investigaciones empíricas este factor tiene escasa incidencia en la satisfacción.

3.7.6 Higiene y Seguridad Industrial

La empresa debe integrar un programa de higiene y seguridad industrial, de esto depende que los colaboradores trabajen en condiciones seguras y se prevengan riesgos de trabajo que pongan en riesgo su salud.

Madrigal (1996) señala que las condiciones higiénicas deficientes desarrollan en las personas amenazadas el temor constante de verse lesionadas y esto produce un ambiente de inseguridad personal que lo afectará a él y por ende su productividad.

Madrigal (1996) señala que por lo menos tres factores generales son causas potenciales de accidentes. El primero es el ambiente físico de trabajo, cuanto más

expuesto esté un empleado a equipos peligrosos y a circunstancias de trabajo desfavorables, tanto mayor será su riesgo de padecer un accidente. Un segundo factor tiene que ver con cuestiones de tipo personal que hacen más propensas a las personas a los accidentes, cómo son el sexo, la edad, experiencia anterior y salud física. El tercer factor es el que tiene que ver con la actitud misma de los trabajadores respecto a la seguridad, los que tienen mayor resistencia a usar el equipo de seguridad o que cometen actos inseguros o riesgosos, tienen mayores probabilidades de sufrir un accidente que aquellos que han desarrollado actitudes adecuadas de cautela.

Por otro lado, Pierro (1997) señala que la Higiene y Seguridad Industrial son factores de gran importancia para la productividad y calidad de una empresa, ya que a través de éstas, y utilizándolas en forma adecuada proporcionará las técnicas necesarias para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, tan perjudiciales para el trabajador mismo y para el aspecto productivo de la empresa, ya que cuando estos se presentan traen como consecuencia tiempo perdido del accidentado, de los compañeros y del jefe; tiempo invertido en la investigación, atención médica inmediata y atención médica posterior, así como costo de la materia prima dañada, del equipo dañado, salarios devengados y costo de la producción que se dejó de realizar.

Lo que es un hecho, es que la salud es un recurso con que cuentan los miembros de la organización, y ésta no debe entenderse como la ausencia de enfermedad, sino además como un estado de bienestar físico, mental y social que permite el desarrollo cabal de la personalidad. Es importante reconocer que la salud constituye un derecho de toda persona y de ninguna manera una concesión.

3.7.7 El cambio organizacional

Aunque la situación que se goce en el momento actual sea muy buena, aunque sean líderes del mercado y estén a la vanguardia, todo puede cambiar en periodo muy breve de tiempo. Grandes gigantes han caído y desaparecido en relativamente pocos años.

La evolución lleva a el cambio. Todo está cambiando permanentemente, nada permanece igual. Lo importante para las organizaciones es ser capaces de percibir el cambio, para cambiar es necesario darse cuenta de que algo está cambiando. Sin embargo, no es suficiente con percibir el cambio, hay que prepararse adecuadamente para el mismo.

Es verdad que el cambio es difícil y resulta complejo. Introducir el cambio más mínimo, aunque éste sea tan simple como el trasladar a otra sección o modificar los muebles de la oficina puede ser motivo de graves problemas, paralizar el rendimiento de un equipo o deteriorar su clima social.

El cambio entraña también una serie de riesgos de todo tipo a los cuales se debe hacer frente. No hay situación que produzca tantos conflictos en el seno de una empresa como la de efectuar un cambio. Se dice con razón “si quieres create enemigos trata de cambiar algo”. En el proceso del cambio se encontrarán todas la piedras y resistencias de aquellos a los que el cambio estiman les altera en alguna manera su *modus vivendi* (Urcola, 1986)

Es comprensible que lo que respecta al cambio se tenga la permanente incertidumbre de si lo nuevo es mejor que lo actual. ¿Por qué lo que hoy nos da tan buenos resultados no nos lo va a dar mañana?, ¿no nos estamos precipitando al cambio por el cambio mismo?, ¿estamos seguros que el cambio que vamos a producir va a ser mejor?, ¿si efectuamos el cambio hoy no tendremos que volver a cambiar mañana?, ¿por qué no esperar?, ¿a dónde nos conduce el nuevo cambio?. Éstas son las angustias de muchos directivos amenazados por la inevitable abundancia de incertidumbres, pero son interrogantes muy válidos, cuyas respuestas se tienen que comprender para manejar adecuadamente el cambio.

Está claro que se requiere el cambio, pero no cambiar por cambiar, sino éste deber ser con la visión de querer aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

Es por eso que antes de iniciar cabe hacer un análisis de las razones por las que deciden cambiar las empresas, ya que de ello depende la forma en cómo se afronte el cambio en la organización. Según Crosby (1992) los motivos por los que cambian las empresas actualmente es de la siguiente forma:

El 70% lo hacen porque están hasta el cuello de problemas, por lo que se sienten “amenazados de muerte” y lo hacen imitando a otros a los que consideran más enterados.

El 20% lo hacen porque descubren nuevas oportunidades de negocio, porque detectan brechas de mercado y quieren aprovecharlas.

El 10% por convicción de que el cambio les va a traer progreso y les va proporcionar mejor de cara al futuro en el mercado.

Crosby (1994) señala que aunque para algunos empresarios les sea difícil aceptarlo y entenderlo, el cambio se debe generar cuando las cosas estén bien, no cuando estén mal. Éste se debe generar cuando se tengan los medios y recursos para hacerlo eficientemente, no cuando se encuentren presionados por circunstancias negativas que les puedan impedir ver la situación con serenidad, ya que de lo contrario esto traerá más problemas a las empresas de los que ya tienen e inclusive en ocasiones acrecenta los ya existentes.

Este mismo autor afirma que quienes ignoran y ven pasar el cambio al mismo nunca lideraran en los mercados en los que operan. Para poder estar “mañana” debidamente posicionados en el mercado se requiere gestionar o provocar hoy mismo el cambio en las empresas.

Por ello, los directivos y dueños de empresas deben percibir el cambio como una oportunidad y nunca como una amenaza. Se debe entender como una oportunidad para poder continuar desarrollándose en un entorno cada vez más cambiante y exigente. Y para que el proceso de cambio tenga éxito requiere que el directivo mantenga una actitud positiva y proactiva hacia el mismo ya que sin ella será imposible llevarlo adelante.

De ahí que percibir el cambio es necesario pero no suficiente, pues, además de ser percibido, requiere ser gestionado adecuadamente.

Los cambios en el entorno, el desarrollo tecnológico y la presión de los clientes originan continuas y constantes tensiones entre el “ser” y “deber ser” de los servicios. El mayor reto que afronta un directivo promotor es cómo introducir los cambios para que la organización que dirige comience a ser o se acerque al nivel de cómo debería ser para lograr en el futuro un posicionamiento deseado. De ahí que la responsabilidad más importante que debe asumir todo directivo en la actualidad es la de crear y dirigir el cambio.

Algunos requisitos para promover el cambio son:

- Ψ Tener una visión clara de lo que se pretende lograr
- Ψ Tener convicción, entusiasmo y coraje
- Ψ Tener poder y autoridad
- Ψ Saber influir
- Ψ Ser proactivo

Es requisito indispensable que los directivos de las empresas sean directamente los impulsores del cambio y darle a su representante un estatus superior a los demás líderes de la organización, ya que para poder promoverlo es necesario contar con el

suficiente poder y la necesaria autoridad que permita influir sobre las personas que tienen que participar en el proceso de cambio. Cabe mencionar que el tipo de autoridad e influencia que se requiere tener, no es aquella para manipular a las personas, sino más bien un estilo de autoridad que obviamente permita la participación abierta de los colaboradores para el mejoramiento de los procesos. No se trata de “autoritarismo”, más bien el tener el estatus en la organización que permita llevar a cabo las acciones necesarias.

En todo proceso de transformación es necesario superar muchas resistencias y hacer frente a los opositores, para lo cual es preciso utilizar las diferentes formas de poder existentes como el coercitivo, el utilitario y el moral, los cuales deberán ser “sabiamente” utilizados de forma que nos permitan un progreso estable en el tiempo.

3.7.7.1 La Resistencia al Cambio

Uno de los factores que influyen en la implantación de cualquier programa de calidad en las organizaciones, es el fenómeno de la resistencia al cambio, el cual abordaremos a continuación con un poco más de profundidad.

Considerando que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, todo cambio en sus costumbre morales, psicológicas, intelectuales, religiosas, etcétera, ocasionan en él una reacción de rechazo que se traduce en lo que comúnmente llamamos “resistencia al cambio”.

La resistencia al cambio es uno de los problemas más importantes a los que debe hacer frente todo directivo o promotor del cambio. Ésta puede tener tanta repercusión en los resultados finales del cambio proyectado que en ocasiones hasta resulte preciso establecer todo un plan estratégico para combatirla y reducirla.

Ante esto surgen las siguientes preguntas ¿cómo es posible que el cambio que deseamos realizar que acarrea beneficios objetivos sea objeto de oposición? ¿por qué los colaboradores boicotean el proyecto y se arriesgan a ser sancionados?

Para esto es conveniente analizar algunas de las actitudes más frecuentes ante el cambio por parte de los integrantes de la organización.

Aunque es cierto que en cualquier organización y de cualquier país se presenta el fenómeno de resistencia al cambio, en México se presenta con características muy específicas, antecedidas por la cultura propia del país. En el Capítulo 1 de este trabajo se analizaron algunas de las conductas laborales de los mexicanos y no podemos integrar este análisis sin considerar algunos aspectos de la psicología del mexicano que se reflejan en el fenómeno de la resistencia al cambio. Dentro de las causas comunes de resistencia al cambio, Crosby (1994) señala las siguientes, analizaremos cada una de ellas, considerando algunos aspectos de la psicología del mexicano en el trabajo.

Tenemos en primer lugar y de forma destacada:

El miedo. El miedo a lo desconocido, a la pérdida de prestigio, a ser criticado, a la pérdida de libertad, del puesto de trabajo o status conseguido, al fracaso personal, y sobre todo, a la incertidumbre que provoca la nueva situación.

Todo cambio, por lo general, suele introducir algún grado de incertidumbre acerca del futuro o la estabilidad de los privilegios. Hay un viejo refrán que recoge con acierto todo lo que hay detrás de la incertidumbre que dice “mas vale malo por conocido que bueno por conocer”.

El miedo, tiene que ver con la inseguridad; en este caso, recordemos que las raíces históricas de la psicología del mexicano, lo hacen inseguro y lo muestra en su

desconfianza, se siente incapaz de hacer las cosas debido a ese sentimiento de inseguridad, que lo hace en ocasiones falto de compromiso.

El desconocimiento. La ignorancia, la falta de comprensión del propio cambio. En este sentido podríamos analizar cómo el mexicano hace de sus juicios casi una ley, los defiende, incluso se irrita, cuando alguien los cuestiona, se cierra. Ahí está parte de su seguridad. Además de que no debemos olvidar la desconfianza que existe en la conciencia de los mexicanos a causa del engaño que ha sufrido el pueblo de México por muchas décadas y cuando en la empresa se le presenta un nuevo proyecto que traerá beneficios no sólo para la empresa sino para él, éste desconfía, ya no cree fácilmente en las promesas, y por eso se resiste.

La comodidad. Existe un dicho mexicano que dice que “lo que es costumbre se hace ley”; resulta más cómodo seguir haciendo las cosas como hasta ahora, ya que de lo contrario implicaría un esfuerzo adicional, que se duda que funcione pues las cosas se han realizado de la misma forma durante mucho tiempo y que además implicaría dejar “trucos del oficio” aprendidos durante años. En este aspecto recordemos la importancia que el mexicano le da a la costumbre a la tradición, las cuales las hace parte integral de su vida y difícilmente deja de realizarlas pues tienen un sentido religioso. En otras palabras, se puede decir que existe una sobre valoración del pasado.

La falta de visión: en este aspecto son varias cosas las que hay que comentar; la falta de visión por parte de los empleados por un lado, tiene que ver también con los anteriores factores; pero además no se debe dejar de lado la ignorancia que existe en nuestro país a causa del bajo nivel de la calidad de la educación la cual, es sólo informativa y pocas veces formativa y el escaso nivel de análisis y de crítica que existe en la educación en general. Aunado a que muchos mexicanos ven en el trabajo solo un medio de subsistencia y por ende difícilmente proyectan su vida con visión hacia el futuro. Aunque tampoco muchos empresarios generan esto en sus empleados, muchas

empresas mexicanas tienen un atraso en cuanto tecnología, estrategias administrativas y de recursos humanos, de sistemas, etcétera; a causa también de la falta de visión de sus directivos y líderes. En general, se puede decir que la falta de visión tiene que ver con el nivel educativo del empleado y con el nivel de madurez que tiene la organización fundamentalmente.

La envidia y resentimiento ante el compañero que puede resultar beneficiado por el cambio: en este sentido, los cambios generan a su vez movimientos en el personal, a algunas personas por sus características se les asignan papeles de líderes, a otras responsabilidades importantes que en ocasiones llevan consigo un aumento de sueldo o escalar algún nivel más alto en la organización. Al respecto, sabemos que la envidia es un sentimiento muy arraigado en la cultura mexicana, el mexicano al sentirse inferior, no ve con buenos ojos el que otro alcance algún logro e inclusive algunos buscan la forma de boicotear el ascenso. Por esta razón algunos se resisten a los cambios una vez que empiezan a notar que están siendo beneficiados con ello algunos compañeros de la empresa.

El control: la resistencia a un control más estricto de toda la operación de la empresa y en esto es importante recalcar que siempre que se introduce un cambio de la magnitud de un Sistema de Calidad como lo es ISO 9000, aumentarán el número de normas y de órdenes que se darán, modificando con ello las relaciones interpersonales (tan importantes para los trabajadores mexicanos) y ocasionando inclusive en un inicio problemas y rencillas provocadas por las mismas exigencias que se deben cumplir en los procesos (Don Juan, 1994).

Los sindicatos: es muy probable que los sindicatos se opongan a cualquier cambio propuesto por la dirección, a menos que se les consulte y explique las ventajas y desventajas que ocasionará a los trabajadores. En México, es un caso especial, dada la tradición que tienen los sindicatos de “sobrepotección” de los trabajadores. Aunque esto depende también del tipo de sindicato de cada empresa (Don Juan, 1994).

Asimismo, Conger, et. al (2000) afirman que la resistencia de los individuos al cambio se desarrolla en una proporción directa con la magnitud de la brecha que perciben entre el nivel de esfuerzo esperado de ellos y los recursos disponibles para completar la tarea. Esto es importante ya que en ocasiones los empresarios no contemplan de forma correcta la inversión que se requiere cuando se desea instalar un Sistema de Calidad y los empleados suelen “quejarse” de no tener las herramientas necesarias para realizar adecuadamente sus funciones, en base a las nuevas reglas que se les están exigiendo.

Por otro lado, aunque existen causas generales de la resistencia al cambio, no olvidemos que no todos los individuos de una organización son iguales, ellos poseen características de personalidad propias y diferentes a los demás. A pesar de que todos sean miembros de la misma cultura y resultado de la misma historia, Guadarrama (1998) nos dice que no debemos percibir al mexicano de forma escencialista, “como si los habitantes de México tuviéramos un carácter nacional inmutable y homogéneo, que determinará por completo la manera de pensar, sentir y actuar de cada uno de nosotros” (p.126). En otras palabras, aunque somos miembros de la misma cultura, y poseemos signos de personalidad propios de la misma, cada individuo lo asume de forma diferente en base a su propia historia personal, nivel socioeconómico o clase social, su nivel educativo y al grado de satisfacción y motivación laboral.

Crosby (1994) señala que el cambio hacia la calidad en las organizaciones no afecta a todos de la misma manera, como se resisten los individuos a un cambio es significativamente influenciado por las actitudes personales. Algunos individuos se enriquecen con el cambio y otros tienden a reaccionar negativamente a la más simple modificación, aún cuando sea benéfico.

A continuación presentamos algunos de los papeles que de manera general toman los miembros de la organización ante el cambio:

Agente de cambio: Son aquellos quienes aceptan el cambio y se manifiestan dispuestos a colaborar gustosos en su desarrollo.

Agentes pasivos: Son quienes ante la duda que les ofrece la nueva situación proyectada se encuentran a la expectativa, adoptando una actitud de espectadores del cambio, apoyando en cada momento a las opciones que mas convengan a sus intereses.

Agentes indiferentes: También existen personas que pasan como “desapercibidos”, no les importa ni la vieja, ni la nueva situación.

Agentes opositores: son las personas que se hallan enfrentadas al cambio, tanto de una forma clara y abierta como solapada y oculta (estos últimos son los mas peligrosos) ofreciendo una clara resistencia al cambio.

Finalmente, la resistencia al cambio puede traer una serie de beneficios, Davis (1980), menciona que la resistencia no es completamente negativa y puede encerrar algunos beneficios. Tal vez sirva para obligar a la dirección a reorganizar sus proposiciones de cambio, de suerte de que tenga la certeza de que son apropiadas. De esta manera, los empleados operan como mecanismo de comprobación y equilibrio para asegurarse de que la administración planee y ejecute adecuadamente el cambio. Si la resistencia razonable del empleado hace que la dirección revise con más cuidado los cambios propuestos, los primeros harán que los segundos no tomen decisiones apresuradas.

La resistencia suele ayudar también a identificar campos de conflicto específicos, en los que es probable que el cambio genere dificultades, de modo que la dirección pueda emprender acciones correctivas antes de que se presenten problemas graves. Al mismo tiempo, la dirección se siente alentada a realizar un mejor trabajo de comunicación sobre el cambio, método que a la larga debe llevar a una mejor

aceptación. Además, la resistencia proporciona datos a la administración sobre la intensidad de los sentimientos del empleado con respecto a una cuestión dada, constituye una válvula emocional para los sentimientos que abruman al empleado y suele animarlo a pensar y hablar sobre un cambio, para que pueda entenderlo mejor.

3.7.7.2 Estrategias contra la resistencia al cambio

Para vencer la resistencia al cambio lo básico y fundamental es transmitir a las personas afectadas, en la forma debida, los cambios a efectuar. Una adecuada y sincera comunicación hecha con anticipación reduce en gran medida los problemas que se derivan de la materialización de todo cambio. La comunicación hecha en el momento oportuno evita otros mensajes interesados en direcciones contrarias.

Todo cambio debe ser comunicado en el sentido de que sea percibido como una oportunidad para todos los que intervengan en él, nunca como una amenaza. El cambio debe ser “vendido” como algo positivo para la empresa y, en consecuencia, para los trabajadores de la misma.

Todo proceso de cambio incluye una serie de etapas identificables. Existe muchos modelos y teorías de este tipo en la literatura empresarial. Uno que tiene gran utilidad práctica es la expuesta por Hinings (en Stewart, 1992).

Este modelo tiene cinco etapas:

1. Diagnosticar
2. Identificar la resistencia
3. Asignar la responsabilidad

4. Desarrollar y poner en marcha estrategias
5. Supervisar

1. Diagnóstico

Por ser en cierto sentido un punto de partida y por tener que ver con la determinación exacta del cambio que se requiere o desea, es de suma importancia que se les dedique tiempo y atención suficientes a las actividades de esta etapa.

El proceso básico de la etapa de diagnóstico es llegar a una clara comprensión de la situación general de la organización. Examinado el estado del sistema de calidad con tanto detalle como sea posible. Las actividades básicas consisten en recopilación de datos y análisis.

Al respecto, Conger, et. al. (2000) mencionan que el análisis general de las fuerzas y debilidades internas de la organización ayuda a confrontar la realidad a los directivos y colaboradores de la empresa; en relación con lo que se pretende, conduce a los empleados a reconocer la necesidad de un cambio y los orienta hacia las áreas que requieren un mejoramiento.

2. Identificar la resistencia

Se sabe que los individuos tiene pocas probabilidades de estar a favor de un cambio, si no lo consideran como atractivo o benéfico. Obviamente es importante saber donde hay probabilidades de que surja la resistencia cómo parte del manejo de un cambio planificado. Implica, entonces, considerar quién se verá afectado por el cambio , cómo lo van a considerar, si y hasta qué punto se resistirán, y algo muy decisivo, por qué razones probablemente se van a resistir. Esto es muy común en aquellos colaboradores a quienes a partir de la implantación de un programa de calidad, por su función, esto implicaría cambiar la forma en como están realizando un trabajo que

durante varios años lo llevan realizando de esa manera; o cómo en aquellos colaboradores que con base en su función en la empresa, a sus funciones se añadirán otras nuevas.

3. Asignación de responsabilidad

Esto significa nombrar a los colaboradores de la organización que tendrán funciones directas en el cambio organizacional. Esto probablemente crea su propio compromiso con el cambio y ofrece una motivación para que trabajen hacia el mismo compromiso en los demás. Asignar responsabilidad también refleja el axioma de la vida organizacional: sin claras indicaciones de responsabilidad, las tareas no llegan a hacerse y no se toman las decisiones.

La actividad principal en esta etapa es asignar papeles de liderazgo. La elección de quién debe tener estos papeles y cómo se deben ejercer no es fácil. Como ocurre en las otras etapas, las decisiones dependerán de la naturaleza y fuente del cambio. Esas decisiones deben ser consistentes y servir de apoyo en las otras etapas.

4. Desarrollo y ejecución de estrategias

Esta etapa tiene que ver con la ejecución del cambio planificado. El propósito primordial de ésta etapa en el proceso de cambio es asegurar una respuesta efectiva de la organización ante la necesidad de implantar un programa nuevo y esto requiere que la respuesta tenga el apoyo de los miembros de la organización.

De acuerdo con Stewart (1992), existen dos conjuntos de ideas de gran valor práctico para desarrollar y poner en marcha una estrategia de cambio. El primero se diseñó originalmente como resultado de una investigación para ayudar a producir el cambio en la industria agrícola de Gran Bretaña. La idea básica consiste en que dentro de

cualquier población dada afectada por un cambio, habrá un pequeño número de innovadores que verán con buenos ojos y acogerán el cambio casi inmediatamente y un número pequeño de perezosos que se resistan al cambio hasta lo último y tal vez nunca lo adopten. Entre los dos extremos estará la mayoría de la población, éstos son las *veletas* que caerá en los dos campos: quienes tienen probabilidades de adoptar el cambio muy rápidamente y quienes necesitarán más tiempo, más convencimiento.

Cabe señalar que es improbable que la curva de la distribución forme una curva normal. En realidad, la curva probablemente se sesgue en una u otra dirección, y la cantidad de sesgo y dirección variará de acuerdo con la naturaleza y origen de cada cambio.

Los innovadores, una vez identificados, también pueden utilizarse para influir en los demás. Incluso se les puede asignar papeles de liderazgo. De esta manera ellos reciben estímulo para promover activamente y persuadir y ejercer influencia positiva en los demás. Esa actividad será muy significativa en la rapidez de adopción de aquellos que están a la derecha de la mediana de la curva de distribución, la cual tendrá de por sí una forma de reacción en cadena sobre los que están a la derecha y a la izquierda de la curva cercana de la media.

El modelo también nos dice que siempre habrá *perezosos* y que ellos pueden no adoptar nunca el cambio. En términos organizacionales esto significa que ellos podrían escoger o pedirles que se marchen. No obstante, conocer su existencia permite poner metas realistas para poner en marcha el cambio.

Este modelo se puede combinar con otro, que es apoyado por muchas evidencias en teoría e investigación en ciencias sociales. Simplemente la clave para convertir *perezosos* y *veletas* en innovadores es la participación. Analicemos en qué consiste este modelo.

Al desarrollar y poner en marcha una estrategia para cambio planificado, es necesario hacer una elección sobre el punto hasta el cual deben aceptar los afectados ese cambio. En un extremo simplemente se le habla a la gente del cambio y se espera que lo adopten. Ésta se denomina una *estrategia de información*, es decir, se pasa información del cambio, sin la oportunidad o expectativa de una respuesta. En el otro extremo, todos (o casi todos) los afectados participan plenamente en la identificación de la necesidad o del problema y determinación de la solución. Ésta se denomina una *estrategia de participación*. Entre las dos existen varias posibilidades que varían de acuerdo con el grado de interacción entre quienes toman decisiones y los afectados, y el grado relativo de influencia sobre las decisiones por parte de los dos grupos (Stewart, 1992).

La elección dependerá de la naturaleza del cambio en particular. Como regla general, mientras más significativo sea el cambio y su impacto según lo reciban los afectados, más alto será el grado de participación requerido para el éxito. La siguiente figura establecida por Stewart (1992) ilustra el impacto que tiene la elección de la estrategia utilizada.

**Baja
participación**



Información: Por ejemplo materiales escritos como memorandos, definiciones revisadas de políticas, circulares, revistas para el personal, carteles. Reuniones cara a cara como conferencias de personal, presentaciones y lanzamientos. Uso de videos internos.

Comunicación: Por ejemplo; reuniones de grupos pequeños como instrucciones para grupos, en que el personal afectado, puede hacer preguntas y pedir que se las respondan.

Consultoría: Por ejemplo; cuestionario y encuestas de actitudes. Sesiones de instrucciones de grupos pequeños. Empleo de sistemas formales y procedimientos como comités de asociaciones de personal.

Negociación: Por ejemplo: uso de representantes de personal elegidos o nombrados. Sistemas formales y procedimientos como comités de asociaciones de personal.

Participación: Por ejemplo; reuniones de trabajo multifuncionales o únicas y grupos de proyectos.

Compromiso: Por ejemplo; grupos de tareas a nivel organizacional, departamental o seccional con miembros multifuncionales y de nivel múltiple. Círculos de calidad.

Alta

participación

Finalmente, es importante considerar que de acuerdo con Conger et. al (2000), todos los elementos de la organización son interdependientes en sus efectos sobre el rendimiento y la conducta organizacional. Los grandes cambios en uno o varios elementos, sin los cambios correspondientes en los otros suelen crear un caos, ya que

comienzan a impulsar a la organización en diversas direcciones. Por lo tanto, bajo condiciones de transformación empresarial no es aconsejable introducir modificaciones de manera secuencial. El desafío es proceder con audacia en todos los frentes simultáneamente.

3.8 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El tema de la capacitación en ISO 9000, es de suma importancia ya que sin ella no se lograrían los objetivos de calidad. La capacitación permite que todo el personal disponga de las herramientas necesarias para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones en su tarea diaria. No existe mejor medio que la capacitación a altos niveles de productividad.

Carbo (1999), señala que una organización que dé consistencia a la formación permanente de los recursos humanos será compatible con la capacidad que tiene que caracterizar toda actividad empresarial de calidad.

Además de ser un asunto necesario en las empresas para alcanzar la efectividad deseada, es un aspecto que las empresas deben llevar a cabo puesto que existe un Marco Legal que lo reglamente.

En artículo 123 en su fracción XIII, en la que se consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores:

Fracción XII. "Las empresas cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramientos para el trabajo. La ley

reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conformes a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente en el Diario Oficial de la Federación, con fecha 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

Asimismo, la capacitación debe estar enfocada a tres aspectos: 1) Adquisición de conocimientos ; 2) Adquisición de habilidades y 3) Adquisición de actitudes necesarias para el puesto. Estas características deben estar correctamente establecidos en las descripciones de puesto.

Madrigal (1996) afirma que para que la capacitación tenga éxito se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Determinar las necesidades de capacitación
- 2.- Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deben lograr, es decir la planificación de la capacitación
- 3.- Definir qué contenidos de educación son necesarios, es decir, qué temas, que materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
- 4.- Señalar los métodos y técnicas de instrucción para el curso.
- 5.- Elaborar el programa de capacitación señalando las áreas de la organización y puestos a quien va dirigido cada curso, temas, objetivo, duración y contenido general del curso.
- 6.- Preparar los materiales necesarios y llevar a cabo la capacitación
- 7.- Dar un seguimiento a la capacitación

3.8.1 Detección de Necesidades de Capacitación

Las necesidades de entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en tanto colaborador de una organización. Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presente y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.

Entre las fuentes de información que se pueden utilizar para determinar las necesidades de capacitación son las siguientes:

- 1.- El análisis, descripción y evaluación de los puestos.
- 2.- La calificación de meritos o evaluación del desempeño de los empleados
- 3.- Nuevas contrataciones y rotación de personal
- 4.- Promociones y ascensos de personal
- 5.- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas
- 6.- Índices de desperdicio y altos costos de operación
- 7.- Niveles de seguridad e higiene industrial
- 8.- Quejas y reclamaciones de los clientes
- 9.- Peticiones de capacitación planteadas individual o grupalmente
- 10.- Evaluación de cursos y seminarios
- 11.- Expansión y crecimiento de la organización
- 12.- Inspecciones y auditorias
- 13.- Diagnóstico de clima organizacional

Beneficios

Dentro de los beneficios que se obtienen con un diagnóstico de necesidades de capacitación adecuado e integrando lo antes mencionado, se encuentra los siguientes:

- 1.- Análisis e identificación de necesidades educativas reales y enfocadas a contenidos específicos
- 2.- Planificación individual de la formación
- 3.- Eliminación de gastos inútiles en capacitación
- 4.- Mejoramiento del desempeño de los trabajadores
- 5.- Disminución de retrabajos, de quejas y reclamaciones de clientes

3.8.2 Capacitación en ISO 9000

En la instalación de un sistema, la capacitación en la Norma ISO 9000, es indispensable dentro del proceso. Con ella se establece el compromiso que todo el personal debe tener para el mejoramiento de la calidad y la satisfacción del cliente.

Sin dejar de supervisar, monitorear y dialogar continuamente con el personal de la empresa, en la capacitación se asignan las responsabilidades individuales para pasos individuales. El responsable de calidad debe tomar medidas que considere necesarias y usarlas en sesiones de capacitación grupales o individuales. Esta labor frecuentemente se realiza a través del departamento de Recursos Humanos o de la empresa de consultoría contratada. Aunque cada empresa es un caso particular.

La educación para la calidad, juega un papel significativo en el éxito del sistema de calidad; el departamento de calidad debe asegurarse de que se brinde capacitación necesaria y relevante con regularidad y que toda la capacitación quede registrada.

El plan de capacitación en materia de la Norma ISO 9000, debe reflejar los objetivos de la empresa y debe despertar el interés de los participantes para su involucramiento en el nuevo programa de calidad. Un programa típico de capacitación en un sistema de administración de la calidad, debe reunir como mínimo temas como:

- 1.- Antecedentes de la calidad
- 2.- La estandarización y la Norma ISO 9000
- 3.- El Manual de Calidad
- 4.- El proceso de certificación
- 5.- El programa y procedimientos de auditoría
- 6.- La política y objetivos de calidad

Además al personal se deben dar a conocer los beneficios de la implantación del Sistema de Calidad. Se debe establecer un programa continuo de sensibilización al cambio, ya que como hemos analizado, el cambio debe ser algo planificado.

Por lo anterior, se puede decir que la participación del psicólogo en la implantación de sistemas de calidad es necesaria, ya que es el que posee los conocimientos y habilidades necesarias para identificar aquellos factores humanos que están implícitos en la realización de los procesos de calidad tales como la motivación, la comunicación, liderazgo, ambiente y cultura organizacional y entorno externo a la compañía.

CAPITULO 4

IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9002 EN ASTROCAR S.A. DE C.V.

El presente capítulo estará dedicado a describir las actividades que la autora del presente reporte realizó como Responsable de la Administración del Sistema de Calidad (Rad), durante un período de un año, que abarca de noviembre de 2002 a noviembre de 2003. Al final del capítulo hablaré de las ventajas que me ofreció mi formación en psicología para administrar el sistema y manejar algunos de los obstáculos que se presentaron.

4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE ASTROCAR S.A. DE C.V.

Astrocar S.A. de C.V., es una empresa dedicada a la compra venta de automóviles nuevos, ventas de servicio mecánico, refacciones y hojalatería y pintura. Esta conformada por 93 empleados.

Es una empresa que se constituyó el 30 de agosto de 1972 como Sociedad Anónima de Capital Variable, con domicilio en Calzada Vallejo No. 1042, Col. Industrial Vallejo.

Desde este año, hasta septiembre de 2003, perteneció al Consorcio Automotriz Mexicano, S.A. de C.V. (CAMSA), el cual es un corporativo de cuatro concesionarios VW y uno General Motors.

Astrocar es una agencia que se caracterizó hasta el 2001 por ser una de las mejores en la Red de Concesionarios, a nivel ventas. No obstante, a partir del 2002, como parte de la crisis automotriz y la inadecuada administración de la empresa tiene un decremento considerable en las ventas de casi un 50%.

En el mismo 2001, VW de México decide certificar a sus concesionarios en un sistema de calidad y escoge el Modelo ISO 9000. Sin embargo, no lo establece como exigencia de la concesión y deja a los dueños de las agencias que por iniciativa lo hagan.

Para esto, VW Alemania logró establecer un convenio con TÜV (un organismo autorizado certificador de las normas ISO 9000) y se acuerda que VW a través de auditores entrenados de sus plantas productoras en todo el mundo, pueda realizar las auditorias de calidad y la certificación. El convenio establece que para que un concesionario pueda acreditar la certificación debe cumplir con los requisitos de la Norma ISO 9002 y con los requisitos corporativos del Consorcio VW.

Astrocar inició con el proceso desde el año 2001 y por razones de inversión no logra la certificación. Mi ingreso a la concesionaria fue en octubre en 2002 y las condiciones del sistema de calidad eran prácticamente empezar de cero, ya que la empresa no había contado con el Responsable de la Administración de la Calidad, desde febrero de 2002.

La crisis económica de la empresa, obliga al dueño a ponerla en venta, y ésta es comprada en septiembre de 2003.

A continuación se mencionará la filosofía de la empresa, con base a los objetivos de calidad, misión, visión y política de calidad, descrita en el manual de calidad de la misma.

4.3 OBJETIVOS DE CALIDAD

Ψ Mantener en un programa integral de capacitación a nuestro personal, enfocado a la atención al cliente y el desarrollo de sus funciones con mayor efectividad.

- Ψ Actualización permanente del manual de organización, los procedimientos, instrucciones de trabajo y los registros de evidencia objetiva.
- Ψ Establecer los mecanismos de medición de la calidad en el servicio en las áreas de contacto con el cliente.
- Ψ Cumplir con las reglas de mejoramiento del Medio Ambiente.
- Ψ Mantenerse en el Plan de Concesionario Distinguido.

4.4 MISIÓN

- Ψ Contribuir al desarrollo del país en la parte que le toca como Concesionario Autorizado Volkswagen.
- Ψ Obtención de utilidades para los accionistas, que permita mantener su inversión, con un mínimo de riesgo.
- Ψ Que la empresa esté bien económicamente para salvaguardar las fuentes de trabajo de los jefes de familia que trabajan aquí mismo.

4.5 POLÍTICA DE CALIDAD

La Red de Concesionarios VW se rige por siete principios, los cuales deben ser implantados y llevados a cabo por el personal de la concesionaria, a todos los niveles.

1. El objetivo de Las Concesionarias Volkswagen, es vender y dar soporte Post Venta a sus productos y servicios para lograr un alto grado de satisfacción del Cliente, garantizando así la permanencia de la empresa en el mercado automotriz.

2.- La Calidad debe estar presente en cada pensamiento y acción en la empresa, para lograr en todos los niveles y áreas una cultura de calidad, vivida por todos los colaboradores y transmitida con el ejemplo de los directivos.

3.- Todas las actividades en la empresa, deben estar orientadas al Cliente. La medida del logro de los objetivos es la satisfacción del cliente respecto a la calidad, tecnología y precio de nuestros servicios, así como el resultado económico que la empresa alcance en consecuencia.

4.- Productos y servicios competitivos implican una empresa competitiva en su totalidad. Debemos trabajar con orientación a los procesos, para que éstos alcancen una alta calidad y, en consecuencia, se logren productos rentables y de alta calidad.

5.- La calidad de los servicios y procesos debe ser sometida a evaluación. Con base en tal evaluación será posible mejorar el desempeño de la empresa, a través de la aplicación de comparaciones de la competencia (Benchmarking) en el ámbito de la rama automotriz.

6.- Debemos integrar y poner en práctica la Protección al Medio Ambiente en nuestros productos, procesos y materiales, en todas nuestras actividades.

7.- Nuestros productos, servicios y cultura alcanza superioridad competitiva cuando no solo convencen a los clientes internos y externos cubriendo sus demandas, necesidades y expectativas, sino que además se logra entusiasmarlos.

4.6 PERFIL Y FUNCIONES DEL RAD

Con base a lo establecido por VW de México para todos los concesionarios que deseen integrarse al programa de certificación en la Norma ISO 9002, los requisitos para el puesto de RAD y las respectivas funciones se enumeran a continuación:

REQUISITOS:

- Ψ Staff de la alta dirección
- Ψ Un Rad por agencia
- Ψ Participación en el entrenamiento oficial de Volkswagen de México
- Ψ Profesionista en carrera administrativa (L.A.E., Ingeniería Industrial etc.)
- Ψ Conocimiento de la operación de una concesionaria
- Ψ Conocimiento en sistemas de calidad
- Ψ Autoridad definida dentro de la concesionaria para asegurar que el sistema de calidad se establezca, implante y mantenga.

FUNCIONES:

- Ψ Coordinar la implantación del sistema de calidad ISO 9002
- Ψ Asegurar la divulgación de las políticas de calidad
- Ψ Gestionar la creación de la estructura de apoyo al sistema
- Ψ Coordinar y participar en revisiones directivas
- Ψ Asesorar en la elaboración de planes de acciones correctivas
- Ψ Supervisar la implantación de acciones correctivas
- Ψ Dirigir y coordinar el mantenimiento del sistema de calidad
- Ψ Participar en consultorías
- Ψ Coordinar la preparación y participar en auditorias del proceso de certificación
- Ψ Ser el medio de enlace entre Volkswagen de México y el concesionario
- Ψ Ser responsable del sistema
- Ψ Gestionar con la alta dirección la toma de decisiones que agilicen la implantación del sistema de calidad
- Ψ Mantener informada a la alta dirección del estado del sistema de calidad

4.7 PROCESO DE CERTIFICACIÓN

Antes de explicar los detalles del proceso de certificación de Astrocar S.A. de C.V., es conveniente puntualizar el esquema bajo el cual la empresa estuvo inscrita, ya que como más adelante se explica, esto modifica la forma convencional de Administrar un Sistema de Calidad, puesto que muchas de las directrices de implantación y administración del sistema fueron dictadas por VW de México.

4.7.1 Certificación Convencional: Esta certificación sólo la puede realizar un Organismo de Certificación acreditado e independiente.

4.7.2 Certificación Consorciada: Esta certificación tiene como característica que además de certificar que existe un Sistema de Calidad conforme con ISO 9000, también certifica que los procesos corporativos del Consorcio Volkswagen están correctamente implantados.

El proceso de certificación propuesto por VW de México cubre en total 26 semanas. Dicho proceso inicia con la asistencia del RAD al curso de Formación, después de 5 semanas se realiza una primera preauditoria al sistema de calidad, la cual es realizada por los Gerentes de Zona (auditores) de VW de México, éste deja un Plan de Acción, el cual debe implementarse en 15 semanas, después de este tiempo se lleva a cabo la segunda preauditoria y se dan 5 semanas más para corregir las desviaciones y finalmente se realiza la auditoria de certificación.

A continuación se presenta de forma gráfica, señalando el responsable en cada fase del proceso.

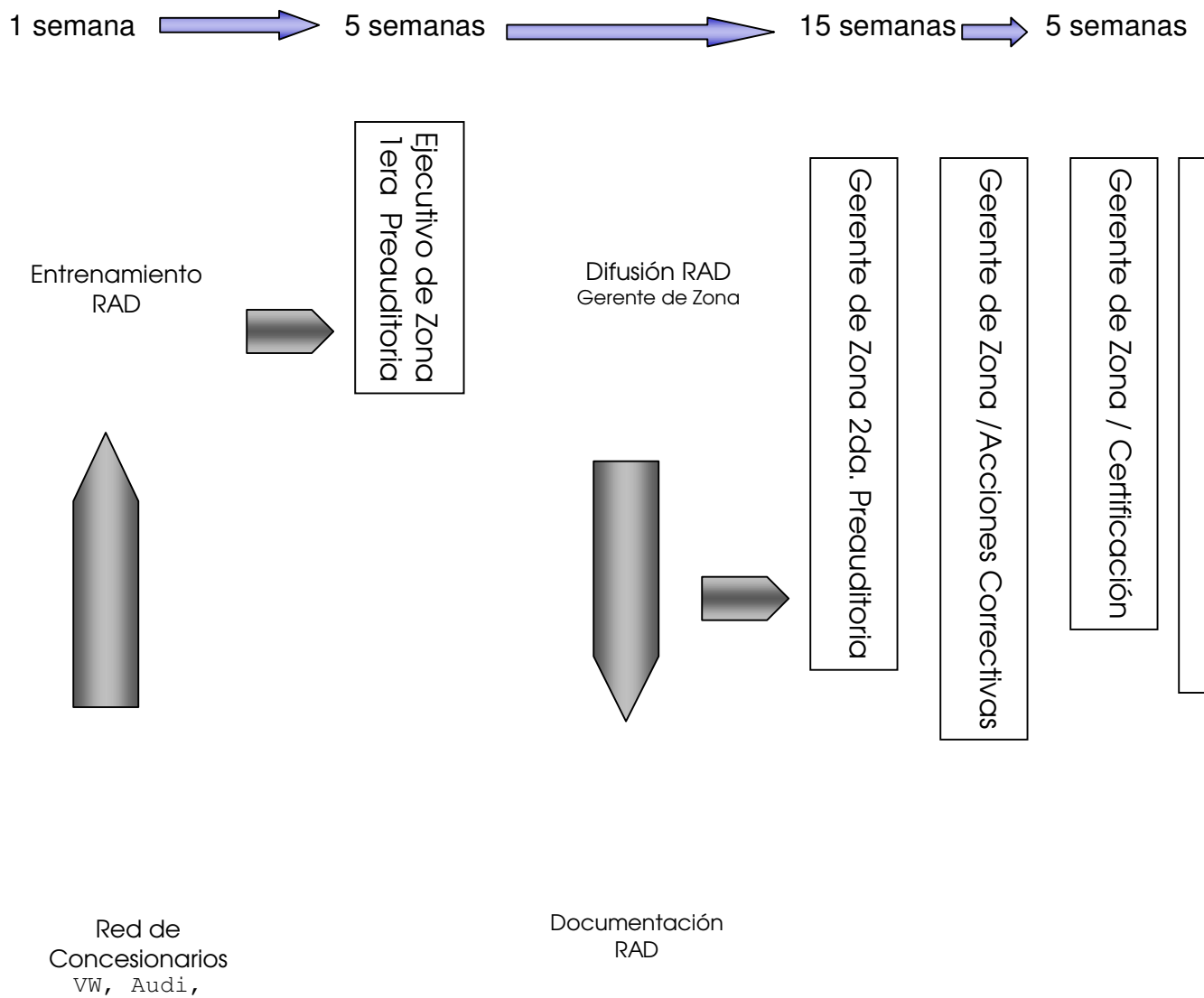


Figura No. 1. Proceso de certificación consorciada a concesionarios Volkswagen

Este es el esquema de certificación que se establece a aquellos concesionarios que deseen la certificación de su Sistema de Calidad bajo la Norma ISO 9002. Sin embargo, el cumplimiento de los plazos mencionados en el proceso de certificación dependió de otros factores, como:

- ♣ Solicitud de aplazamiento de las preauditorias por parte del Gerente General de Astrocar S.A. de C.V., a causa de la constante rotación de puestos clave en la concesionaria, como son el staff gerencial
- ♣ Programa de Auditorias de VW de México a la Red de Concesionarios

En general, se puede decir que en teoría el proceso de certificación está programado para 26 semanas, no obstante, este plazo puede variar de acuerdo a las características y necesidades de la concesionaria.

En el caso particular de Astrocar, el proceso de auditorias fue el siguiente:

- ♣ 1era Preauditoria: 14 de Marzo de 2003
- ♣ 2da Preauditoría: 25 de Junio de 2003
- ♣ Auditoria de Certificación: 26 de Noviembre de 2003

Es de suma importancia mencionar que Astrocar S.A. de C.V., fue vendida en septiembre de 2003 y a partir de esa fecha, se intensificaron los cambios de personal en todas las áreas de la empresa, principalmente del staff gerencial, razón por la cual después de la auditoria de certificación se dio un plazo de 30 días para integrar al personal de nuevo ingreso en el Sistema de Calidad. Este plazo fue cambiado nuevamente por el nuevo dueño y gerente general de la concesionaria.

4.8 CHECKLIST DE AUDITORIA ISO 9002 A CONCESIONARIOS VW

Como ya se mencionó, la empresa, estuvo bajo el esquema de certificación consorciada. Para poder asegurar el cumplimiento de los requisitos de ISO 9000 y los procesos corporativos del consorcio VW, elaboraron una Checklist, por medio del cual se realizaban las auditorias al Sistema de Calidad y se calificaba el grado de implantación del sistema.

La checklist tenía tres objetivos:

1. Preparar la auditoria
2. Auditar, para verificar y evaluar cada uno de los criterios
3. Asegurar al concesionario que el nivel de calidad se mantuviera

Además de las normativas internacionales de ISO 9002 y los requerimientos adicionales del consorcio VW para las áreas de Ventas, Postventa, se establecieron requisitos sobre protección del medio ambiente y seguridad en el trabajo.

Las modificaciones en los requerimientos de calidad exigidos por el mercado, por la legislación o por el fabricante se tenían en cuenta modificando, en caso necesario, la checklist.

La checklist esta formada por seis capítulos que contienen 185 preguntas, de las cuales 101 están sombreadas (negritas), lo que significa que son criterios que forzosamente tiene que cumplir el concesionario, en total la checklist, sumaba 1000 puntos, distribuidos en cada una de las siguientes áreas:

1. CONCESIONARIO / AREAS DEL CONCESIONARIO

19 preguntas / 7 negritas (10 %)

2. ORGANIZACIÓN

58 preguntas / 34 negritas (32 %)

3. AREAS DE CONTACTO CON CLIENTES

24 preguntas / 11 negritas (13 %)

4. VENTAS

31 preguntas / 19 negritas (16.5 %)

5. REFACCIONES

13 preguntas / 11 negritas (7 %)

6. SERVICIO

40 preguntas / 19 negritas (21.5 %)

Esta checklist no abarcó el área de hojalatería y pintura de la concesionaria.

En la checklist se expresan los requerimientos para implantar el sistema de calidad y como veremos más adelante el Manual de Calidad (Manual de Organización de Servicio) fue la guía para la implantación del mismo. A continuación se mencionan los procesos fundamentales respecto al servicio que se presta en Astrocar S.A. de C.V., con el objeto de contextualizar la implantación del sistema.

4.9 PROCESOS ESCENCIALES DE SERVICIO

1. Preparación de la Cita: Consiste en registrar correctamente los datos del cliente y del Auto, la Solicitud de piezas de refacciones, la elaboración del presupuesto, la programación de la unidad en el taller y el ofrecimiento al cliente de opciones de movilidad.

2. Recepción del vehículo y preparación de la orden de reparación: se debe tener un cubículo por asesor, con equipo de computo individual, para manejar a los clientes en forma rápida y eficaz. Es indispensable que la orden de reparación esté completamente bien elaborada. Una vez recibido el auto y levantado la orden de servicio, el automóvil debe estar protegido con cubre asientos, cubre volantes y cubre tapetes, para ser introducido al taller de servicio.

3. Reparación / Servicio: Las reparaciones deben ser realizadas correctamente, conforme a la literatura vigente. Es necesario realizar las reparaciones siguiendo cada uno de los puntos de las listas de chequeo correspondientes a cada vehículo. La herramienta y equipo deben ser los adecuados y éste debe estar calibrado y en perfectas condiciones. En caso de ampliación de orden de trabajo, por fallas adicionales detectadas al vehículo se debe contar con la respectiva autorización del cliente, en cuanto a los trabajos y el monto.

4. Control de calidad / preparación para la recolección del vehículo: es permisible la revisión de una muestra al azar del 30% de las unidades que se entregan diario, no obstante es recomendable que éstas se efectúen al 100%, lo que sería decisión del concesionario. En Astrocarril este control se llevaba al 100%, incluyendo el cumplimiento de la Orden de Reparación, el recorrido de prueba y cobros autorizados.

5. Entrega del Vehículo / Explicación de la Factura: se debe dar cumplimiento a la hora y día pactado, y debe recibir una explicación detallada de las reparaciones realizadas y de los cargos en la factura.

6. Seguimiento: con el objeto de verificar la satisfacción del cliente con los trabajos realizados y la atención recibida; se requiere telefonar al menos tres días después de la visita al taller. De la información que se genere de las llamadas telefónicas, es necesario analizarlas estadísticamente y tomar medidas correctivas para la eliminación de los problemas.

A continuación se presenta de manera gráfica la secuencia de este proceso de servicio:

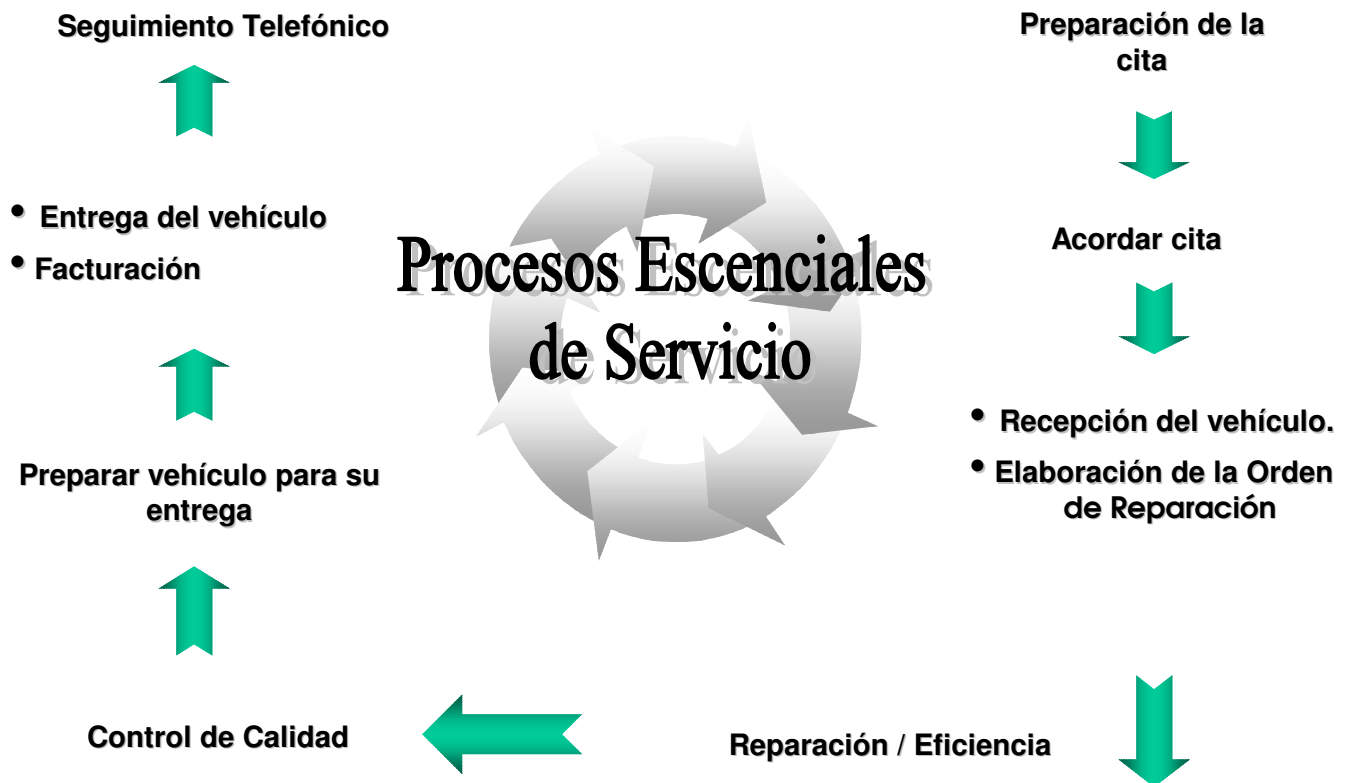


Figura No.2. Procesos esenciales de servicio en Astrocar S.A de C.V.

En general este programa es el de crear un contacto más estrecho y personalizado con la clientela, así como brindar un tiempo de respuesta adecuado, para esto se requiere anticiparse planeando una correcta programación de taller, contando con un adecuado stock de refacciones y lo más importante, ofrecer alternativas según las necesidades del cliente.

4.10 PROCESOS ESCENCIALES DE VENTAS

La calidad de la entrega de los autos nuevos, está sujeta a una serie de actividades o subprocesos que forman parte de un proceso general que se denominó “La Entrega del Auto Nuevo”. Estos son como eslabones de una cadena, dependientes unos de otros, asegurando de esta forma, la asignación de responsabilidades para la ejecución de la actividades definidas dentro de cada una de las partes que componen el proceso total.

Dentro de la cadena se encuentran actividades internas y ante el cliente; en general este proceso está compuesto por seis fases:

1. Recepción: incluye todas las actividades necesarias para que el auto sea recibido en las instalaciones de la concesionaria y hasta que forma parte de los inventarios de ésta.

2. Servicio de Inspección de Entrega: involucra la revisión técnica que se efectúa al auto para asegurar que técnicamente cumple con los requerimientos de calidad y seguridad.

3. Proceso de Venta: ésta relacionado a las actividades definidas en el ciclo de ventas que van desde la prospección hasta el cierre de la venta.

4. Programación de la Entrega: contempla desde que se concertar la cita con el cliente para la entrega hasta antes de la entrega de la misma.

5. Entrega al cliente: es el evento que se desarrolla para entregar el auto; incluye la firma de la documentación necesaria, explicación técnica y la demostración del funcionamiento del auto motivo de la ceremonia.

6. Seguimiento: permite al concesionario confirmar que el proceso ha sido ejecutado correctamente, lo cual se hace a través de un contacto telefónico. Como en el caso de

servicio, esta información se analizaba en forma estadística y en base a los resultados se tomaban medidas correctivas, para eliminar los problemas detectados e identificar la parte precisa del proceso en donde estuvo la falla y sus causas de raíz.

Las medidas correctivas se elaboraban con el personal involucrado, al inicio de la implantación del sistema era necesaria mi presencia en las reuniones con el propósito de despejar dudas sobre los requisitos que debe cumplir una medida correctiva, ya que éstas deben erradicar los problemas identificados desde raíz, y no sólo establecer “buenas intenciones” o “buenos deseos”. Éstas debían quedar registradas, ya que son parte de la evidencia del Sistema de Calidad, y sirven para dar seguimiento.

A continuación se muestran de manera gráfica estos procesos:

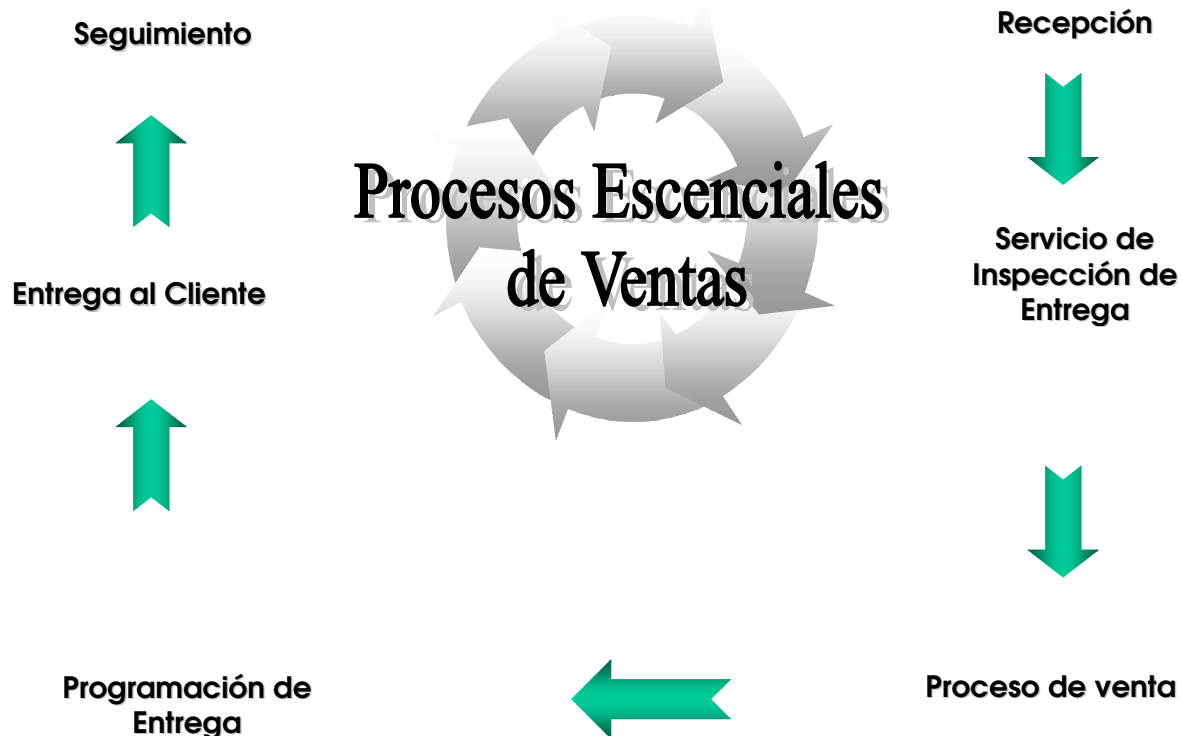


Figura No. 3. Procesos esenciales de ventas en Astrocar S.A. de C.V.

4.11 PROCEDIMIENTO DE IMPLANTACIÓN DE LA NORMA ISO 9002, BAJO EL ESQUEMA DE CERTIFICACIÓN CONSORCIADA.

4.11.1 Diagnóstico

Antes de iniciar concretamente con la implantación del Sistema se llevó cabo una revisión basada en la check-list de la Auditoría ISO 9002 a concesionarios VW. La cual tenía los siguientes propósitos:

- Ψ Conocer el estado de implantación de la Norma ISO 9002, ya que en base a los antecedentes de la empresa, ya había iniciado el proceso desde un año antes.
- Ψ Averiguar el conocimiento e involucramiento que el personal tenía sobre el sistema.
- Ψ Conocer los puntos fuertes y débiles de la empresa respecto al sistema de calidad y aquellos que pudieran afectarlo de forma indirecta, como por ejemplo, la rotación de personal.

Los resultados fueron los siguientes:

Puntos fuertes:

- Ψ La empresa contaba con el Manual de Calidad (Manual de Organización de Servicio)
- Ψ La empresa contaba con un Manual de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo, no actualizado
- Ψ El personal de taller (mecánicos) realizaban las inspecciones de mantenimiento con base a los formatos de ISO 9000 autorizados
- Ψ Se contaba con un responsable de atención a clientes que realizaba el seguimiento telefónico a los clientes y se aseguraba de que se aplicaran encuestas de salida en el área de servicio.

- Ψ La mayoría de la gente conocía lo que significaba la implantación de un sistema de calidad, basado en la Norma ISO 9000.
- Ψ El gerente general de ese momento, tenía como objetivo número dos (el primero era aumentar las ventas), la certificación de la agencia, estableciendo un plazo a corto plazo para obtenerla.

Puntos débiles:

- Ψ En ninguna de las áreas existían documentos actualizados, lo que quería decir que no se había dado continuidad al manejo de los registros de calidad.
- Ψ Los puestos de mayor responsabilidad en el Sistema de Calidad, veían con desánimo el retomar nuevamente el proceso, ya que consideraban que habían dado su máximo esfuerzo y no habían obtenido un resultado satisfactorio.
- Ψ No se analizaban estadísticamente los resultados del seguimiento telefónico y encuestas de salida, tampoco se tenía evidencia objetiva de las medidas correctivas tomadas.
- Ψ Lo más probable es que las medidas que los gerentes llegaban a tomar, no eran lo suficientemente efectivas ya que de acuerdo a las opiniones de los clientes en ese momento, reflejaban en general alrededor del 80% de clientes insatisfechos.
- Ψ Existía personal de nuevo ingreso en puestos clave, como por ejemplo los Asesores de Servicio, (puesto de suma responsabilidad en la implantación de la calidad) que desconocían totalmente los procesos de ISO 9000.
- Ψ No existía (ni existió) un involucramiento de la dirección en el Sistema de Calidad, y el gerente general tenía como prioridad (por órdenes de la misma dirección) enfocar su atención a aumentar las ventas. Lo que dejaba entrever la falta de conocimiento que existía en los altos mandos respecto a los beneficios de trabajar con calidad.

Estos fueron solo algunos de los resultados encontrados en la revisión inicial al sistema de calidad, los cuales fueron reportados a la gerencia general, anexando un Plan de Acción para corregir las desviaciones encontradas.

4.11.2 Preparación

Para poder llevar a cabo dicho Plan de Acción, antes se llevó a cabo una fase de preparación, que se describe a continuación:

Etapas 1. Reafirmar la estructura de apoyo: en esta etapa se hizo del conocimiento del gerente general, los puestos de la organización que servirían como estructura de apoyo al sistema, se analizó con él esta estructura y ésta quedó conformada de la siguiente forma:

- Ψ Gerente General
- Ψ RAD
- Ψ Gerente de Servicio
- Ψ Gerente de Ventas Tradicional
- Ψ Gerente de AFASA
- Ψ Gerente de Servicios Financieros
- Ψ Gerente de Refacciones
- Ψ Gerente Administrativo
- Ψ Jefe de Recursos Humanos
- Ψ Jefe de Taller
- Ψ Responsable de Atención a clientes
- Ψ Control de Calidad

Etapas 2. Sensibilización: dadas las condiciones de la empresa respecto al sistema de calidad, se consideró sumamente necesario involucrar nuevamente al personal e

informarle sobre el interés de la empresa para darle continuidad al proceso de certificación.

- Ψ Política de Calidad
- Ψ Introducción a ISO 9002
- Ψ El servicio como estrategia competitiva
- Ψ Terminología de Calidad
- Ψ Característica del Proceso de Certificación

NOTA: Las etapas 2 y 3 del proceso de preparación se llevaron a cabo simultáneamente, en coordinación con el personal involucrado.

Etapas 3. Con base en la revisión de los documentos de calidad, se elaboraron, se modificaron o se actualizaron. El Sistema de Gestión de Calidad, establece la siguiente jerarquía referente a los documentos que requiere la Norma ISO 9002.

JERARQUIA DE LOS DOCUMENTOS



Figura No. 4. Jerarquía de los documentos del sistema de calidad, basado en los requisitos de la Norma ISO 9000

4.11.3 Manual de Calidad

El Manual de Calidad es un documento integrador donde se menciona con claridad lo que hace la organización para la calidad mediante la adopción de un sistema de calidad. El manual es un documento básico dentro del sistema seleccionado.

Este se realiza con el objeto de convertirse en el punto de referencia obligado durante la implantación del sistema, su consecuente mantenimiento y mejora.

El contenido del manual son los requisitos de la Norma ISO 9000 elegida, explicando en forma general como aplica cada uno de los criterios en la empresa.

Internamente, define y clarifica qué se desea hacer en los relativo a la Calidad, quién hace, qué hace, en coordinación con qué o quiénes, con qué recursos. Externamente, da a conocer la forma en que la empresa obtiene la calidad que define sus objetivos, posibilitando establecer relaciones con los clientes que demanden conocer el manual

En el caso particular de Astrocar S.A. de C.V., El Manual de Calidad, es un manual, emitido por Volkswagen, y distribuido a la red de concesionarios; éste se conoce como el Manual de Organización de Servicio (MOS). En él se encuentra información de los procesos de calidad en el servicio y cómo operarlos: instrucciones, formatos, recomendaciones, etc. Todos los procesos de calidad del concesionario tienen que estar basados de acuerdo al MOS, ya que de esta forma se auditan.

Dada la importancia de este documento, éste tenía que estar en las diferentes áreas de la concesionaria en donde se realizarán actividades directamente relacionadas con la calidad: gerencia de servicio, gerencia de refacciones, gerencia de ventas, gerencia administrativa, con el Jefe de Taller, en la oficina del RAD y en la Gerencia General.

La responsabilidad como RAD, era la de coordinar todas las actividades del Manual de Calidad; es decir, la implantación del Sistema de Calidad.

4.11.4 Manual de Procedimientos e Instrucciones de Trabajo

Para poner en práctica el Manual de Calidad, es necesario elaborar los procedimientos e instrucciones de trabajo, el cual contenía los componentes de la metodología utilizada por la organización y cómo aplicar el Sistema de Calidad. Cabe mencionar que aunque el Manual ya existía en la empresa, fue necesario elaborar algunos nuevos procedimientos, modificar algunos y actualizar todo el Manual.

Los procedimientos elaborados describían el <cómo> se hacen las cosas para asegurar el funcionamiento del sistema de calidad y el <qué> se hace, del Manual de Calidad (MOS). Esto implicaba que los procedimientos cumplieran con los siguientes requisitos:

- Ψ Estén justificados: objetivo del procedimiento
- Ψ Cuenten con límites precisos: alcance
- Ψ Utilicen un vocabulario definido
- Ψ Autorizaciones y revisiones
- Ψ Contengan la acción o actividad objeto
- Ψ Indiquen los responsables de llevarlos a cabo
- Ψ La descripción de la actividad
- Ψ Referencias a otros documentos

Adicionalmente, los procedimientos se acompañaban de diagramas de flujo, en éstos se describe de manera gráfica el procedimiento de una actividad determinada.

Las instrucciones de trabajo se desligan de los procedimientos y éstos se utilizan, para aquellas labores que implican la realización de una tarea específica.

4.11.5 Manual de Organización

Este manual contiene las descripciones de puesto y los organigramas de cada uno de los departamentos de la empresa. Para su elaboración se siguieron los siguientes pasos:

Descripciones de Puesto: por medio de un cuestionario se aplicaron entrevistas a cada uno de los colaboradores de la empresa. Una vez obtenida la información por departamento, se analizaron cada uno de los cuestionarios con los gerentes departamentales; realizando las modificaciones pertinentes. Posteriormente éstas

fueron transcritas al formato oficial de Descripción de Puesto, asignándoles el código del documento.

Organigramas: para elaborar el organigrama se definieron previamente los niveles de la organización, para luego estructurar el organigrama de cada departamento. Se definieron en total seis niveles, tomando en cuenta el grado de responsabilidad y especialización, como se relaciona a continuación:

Nivel 1. Gerencia General

Nivel 2. Gerentes Departamentales

Nivel 3. Jefe de Taller

Jefe de Hojalatería y Pintura

Jefe de Recursos Humanos

Contadora General

Jefe de Crédito y Cobranza

Jefe de Sistemas

Nivel 4. Asesor de Servicio

Asesor de Hojalatería y Pintura

Control de Calidad

Controlador de Inventarios

Auxiliares Contables

Administrativo de Ventas

Facturista

Encargado de Garantías

Nivel 5. Mecánico

Eléctrico

Alineador

Encargado de Bodega

Ejecutivo de Ventas
Encargado de Preparación
Cobrador
Cajera
Promotor de Refacciones
Vendedores de Mostrador
Hojalatero
Pintor
Armador
Iguador
Encargado de Mantenimiento

Nivel 6. Ayudante de Taller

Chofer
Lavador
Intendente de Servicio
Preparador
Almacenista
Mensajero
Recepcionista
Archivista
Vigilantes

Staff. RAD

Secretarias departamentales

4.11.6 Implantación

Esta fase correspondió a la puesta en marcha del Plan de Acción elaborado con base al diagnóstico realizado. La implantación del Manual de Calidad, se inició al mismo momento en todas las áreas ya que, como es sabido, en una organización todos los procesos son interdependientes y se afectan unos a otros.

En esta fase se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Dar a conocer de forma escrita a la “estructura de apoyo” sus responsabilidades y los plazos para llevarlas a cabo
2. Asesorar en la implantación de cada uno de los criterios de la Checklist
3. Con el objeto de revisar los avances a los requerimientos establecidos en la Check-List, se realizaban juntas una vez por semana con la estructura de apoyo antes mencionada. En ellas se analizaban aspectos como:
 - 4 Las anomalías identificadas en las revisiones diarias que tenía que realizar a diferentes procesos del sistema de calidad, y se tomaban las medidas correctivas pertinentes.
 - 4 Las necesidades, en cuanto a recursos humanos y materiales, que existían para la correcta implantación de los procesos, tales como:
 - Necesidades específicas de capacitación
 - Herramientas y equipo
 - Sistema de computo
 - Condiciones de trabajo

- 4 Tomar medidas correctivas y preventivas de procesos específicos, en donde era recomendable la presencia de toda la estructura de apoyo

- 4 Revisar los avances al sistema de cada una de las áreas, analizándolos y tomando las medidas pertinentes.

4.12 CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación incluyó tres pasos:

1. Detección de Necesidades de Capacitación:

Tomando en cuenta los siguientes puntos se realizó el diagnóstico de necesidades de capacitación de cada uno de los colaboradores de la concesionaria:

- Ψ **El análisis, descripción y evaluación de los puestos:** dado que las descripciones de puesto incluyen los conocimientos y habilidades del puesto, se requiere conocer a través de evaluaciones, cuestionarios, desempeño diario, etc., el grado de cumplimiento a los requisitos especificados. De esta forma se conoce cuáles son las áreas de oportunidad individuales.

- Ψ **Quejas y reclamaciones de clientes:** analizadas de forma estadística, por tipo de queja o reclamación, por colaborador y su respectiva frecuencia, se analizaban si la raíz del problema se debía a la carencia de algún conocimientos o de habilidad.

- Ψ **Fallas de proceso:** los procedimientos implícitamente controlan los requisitos que se deben cumplir para que éste siga su curso; cada uno es

analizado estadísticamente con el objeto de identificar la frecuencia de las fallas y sus causas. Algunas de ellas se debían a la falta de capacitación.

- Ψ **Uso de equipo de seguridad e higiene industrial:** como parte de la capacitación que se debía impartir en la empresa se requería que el personal manejara adecuadamente su equipo de seguridad

- Ψ **Uso de equipo y herramienta especial:** en el análisis de las causas raíz de la no-conformidades se detectaba que en ocasiones éstas se debían al uso inadecuado o a la falta de uso de la herramienta y equipo.

- Ψ **Cuestionario de Diagnostico de Necesidades de Capacitación:** se aplicó un cuestionario a todo el personal de la concesionaria con el objeto de conocer cuáles eran las necesidades que el personal reportaba. Esta información se analizó junto con la estructura de apoyo y priorizando las necesidades, fueron incluidas en plan de formación interna. (El instrumento utilizado se encuentra en el anexo 1).

- Ψ **Peticiones de capacitación planteadas individual o grupalmente:** En ocasiones los colaboradores reportaban de forma directa sus necesidades de capacitación, las cuales eran evaluadas y consideradas dentro del plan de formación interna.

- Ψ **Evaluación de cursos y seminarios:** en base a los resultados individuales de las evaluaciones aplicadas en los cursos impartidos (internos o externos) se detectaba la cualificación del colaborador respecto al curso impartido y las necesidades del puesto.

- Ψ **Inspecciones y auditorias:** las revisiones y auditorias eran otra fuente importante de detección de necesidades de capacitación, ya que era otra

oportunidad para detectar las fallas de proceso, que en ocasiones se debían a la falta de información.

Ψ **Diagnóstico de clima organizacional:** se aplicó un cuestionario para evaluar el clima organizacional en la empresa; ésta fue otra fuente de diagnóstico de necesidades de capacitación, aunque más dirigido hacia la parte de las actitudes, que a la de habilidades y conocimientos. (Este instrumento, se puede apreciar en el anexo 2)

Ψ **Plan de formación VW de México:** otra fuente de detección de necesidades fue la Matriz de Capacitación que VW de México, envía a los concesionarios. En ella se establecen los cursos que cada puesto debe acreditar como parte de los conocimientos que se requieren para el puesto.

2. Plan de Formación Individual: con base en la detección de necesidades, se estableció el plan de formación individual, los cursos se dividieron en: a) cursos internos, b) cursos externos y c) cursos VW. (El formato utilizado se puede ver en el anexo 3)

3. Programa de Capacitación Básica y Complementaria: este programa contenía las necesidades de los cursos tanto internos, externos y de VW de México, la diferencia es que éste era un programa de capacitación anual. (El formato de registro se puede ver en el anexo 4).

4.13 PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS

La auditoría interna de calidad fue uno de los elementos vitales, mediante el cual fue posible determinar si la calidad del servicio concordaba con los requerimientos de la Norma ISO 9000 y los requisitos de la checklist. Significó una manera de obtener *feed back* sobre la marcha de la empresa, referida al sistema o a parte de él. Lo que permitió detectar fallas o prevenir errores para continuar optimizando el sistema de calidad.

El programa de auditorías consistió en tres auditorías internas por año, dos al sistema completo y una a las áreas en donde se detectaban el mayor número de no-conformidades.

4.14 OBSTÁCULOS ENCONTRADOS EN ASTROCAR S.A. DE C.V.

Implantar un sistema de calidad no es cosa fácil y ser el responsable de administrarlo lleva consigo una serie de factores implícitos y explícitos que dificultan la implantación del mismo.

En capítulos anteriores, se abordaron algunos de los factores más frecuentes que influyen en la implantación de cualquier cambio en la organización, tales como la motivación y la satisfacción laboral, el fenómeno de la resistencia al cambio, las condiciones de trabajo, el nivel de madurez de la empresa, los supuestos erróneos de los gerentes y directivos de la empresa en relación a la percepción que éstos tienen acerca de la calidad y de los “problemas de calidad”, así como algunos aspectos de la psicología del mexicano que reflejan en el trabajo.

Sin duda, estos factores tuvieron una total influencia en la implantación de la Norma ISO 9002, en Astrocar S.A. de C.V. y son varias las razones que se entretajan, que por un lado hacían difícil la adecuada administración del sistema, y por otro, que una vez

implantado los procesos con cierta continuidad, éstos factores los debilitaban y desequilibraban.

Astrocar S.A de C.V., es una empresa que cómo se mencionó al principio del capítulo se encontraba en venta, la razón: estaba en quiebra, y las utilidades de la empresa no podían costear muchos gastos que el sistema exigía. Asimismo, la venta de la empresa creaba incertidumbre entre los colaboradores, había quienes opinaban que ya no era importante llevar de forma estricta los procesos pues se cuestionaba si utilidad, si ya la van a vender, otros consideraban que habría que esperarse a ver que sucedía para empezar a trabajar bien, algunos más se sentían temerosos de perder su trabajo, lo que probablemente generaba inseguridad y desánimo. Eran diversas las opiniones y las actitudes que se formaban a partir de esta situación, lo que es un hecho es que esas percepciones que se tenían, repercutían en la actitud de algunos respecto al trabajo y más aún con los requisitos de calidad.

Por otro lado, la constante rotación de personal clave en la administración del sistema, como es el staff gerencial; cuatro gerentes de servicio diferentes en menos de un año, por ejemplo, siendo uno de los puestos de más responsabilidad respecto al sistema después del Rad. Provocaba, que cada vez que había un cambio, el nuevo gerente con “sus nuevas ideas”, aplicaba criterios diferentes y en ocasiones contrarios a los establecido en los requisitos de ISO 9002 y eso implicaba que “las nuevas indicaciones” generaban confusión entre el personal a su cargo. Adicionalmente a esto, la falta de conocimiento por parte de algunos respecto a sistemas de calidad y lo más importante, la falta de sensibilización a los cambios. Asimismo, existieron tres cambios en la gerencia general en menos de un año, entre ellos, había quien estaba convencido de los cambios y las ventajas del sistema de calidad, no obstante, había quién dedicaba poco tiempo a los asuntos de ISO 9000, demostrando con ello, probablemente, su falta de interés por asegurar un servicio de calidad en la empresa. También se considera que no se tenía adecuadamente definida la posición del Rad en la concesionaria ya que partiendo de que se debe tener autoridad para llevar a cabo las medidas de calidad, era

mucho más favorable depender jerárquicamente de la dirección y no de la gerencia general.

Con lo anterior se hace notar, que a pesar de que en las descripciones de puesto se estableció como requisito el conocimiento y manejo de sistemas de calidad, así como actitud enfocada al servicio al cliente, la función del Rad no tenía poder decisión en las contrataciones del staff gerencial, ya que eran decisiones de la dirección de la empresa en conjunto (en ocasiones) con el Gerente General únicamente.

Un aspecto interesante, es que la empresa no contaba con un plan estratégico de negocio que impulsara el crecimiento del negocio. Los objetivos de venta eran trazados por la dirección, y los gerentes generales tenían la responsabilidad de buscar la forma de obtenerlos. No obstante, no se contaba con una estrategia bien estructurada y formalizada para alcanzar los objetivos empresariales. En ocasiones las propuestas concretas, que implicaban inversión eran rechazadas por la gerencia general y/o por la dirección de la empresa, por razones obvias “no había recursos” para pedir esto, había que generar las utilidades que permitieran esos “gastos”. Está situación debilitaba la solidez de la empresa y su posible crecimiento, y por otro lado, generaba inconformidades en el staff gerencial, ya que eran a quienes directamente se les exigía el cumplimiento de los objetivos. De hecho, el tener el cumplimiento de los objetivos de ventas en primer lugar, antes que el sistema de calidad y que cualquier otro aspecto, era un argumento constante de los gerentes y demás colaboradores del área de ventas de la empresa para dar explicaciones del porqué no daban cumplimiento en ocasiones a los requisitos del sistema de calidad, pues la dirección de la empresa así lo establecía implícitamente y a veces de forma explícita: 1er lugar las ventas, 2do lugar la operación correcta, y 3er lugar el ISO 9002.

Si la empresa no contaba con un plan de negocios formalizado y aplicado, mucho menos tendría un plan de desarrollo organizacional enfocado a los recursos humanos de la empresa. De hecho el departamento de Recursos Humanos estaba reducido a la

elaboración de la nómina y con la implantación del checklist, se logró agregar a sus funciones la responsabilidad de la seguridad e higiene.

Las prestaciones de la empresa sólo eran las de la ley, con algunos incentivos poco planeados para algunos empleados. Los sueldos en general eran considerados por la mayoría de los colaboradores como bajos. Estos factores eran frecuentemente argumentos de algunos empleados para resistirse a cumplir con los requisitos de calidad, y en ocasiones apoyados por su gerente. Se sabe que la percepción que el empleado tenga de las retribuciones, al considerarlas justas o no, es probable que repercuta en su desempeño laboral. El reconocimiento social era poco frecuente, en ocasiones dependía más bien del estilo de liderazgo de cada gerente y no era un principio organizacional.

4.15 APORTACIONES COMO PSICÓLOGA EN LA FUNCIÓN COMO RAD

Las ventajas que la formación en psicología ofrecía a la que suscribe para administrar el sistema de calidad fueron las siguientes:

- Ψ Sugerir al personal idóneo más apropiados para desempeñar algunas funciones que exigía el sistema de calidad.

- Ψ Desarrollar un curso de sensibilización al cambio, integrando ejercicios para favorecer el trabajo y la colaboración en equipo, ejercicios simulando situaciones reales y destacando aspectos positivos y negativos a través de la participación grupal, y temas enfocados a descubrir aspectos de su personalidad que favorecieran el servicio al cliente, entre otros.

- Ψ Promover el liderazgo participativo, se trabajaba con los colaboradores a base de reuniones o de forma individual, en donde ellos tenían la libertad de proporcionar ideas para el mejoramiento de los procesos y la toma de acciones correctivas.

Asimismo, se procuraba proporcionar retroalimentación sobre su desempeño a los colaboradores. Observar a los empleados y poner verdadera atención a sus argumentos, además de los conocimientos en psicología y la naturaleza humana, permitió establecer estrategias diferentes para cada colaborador. Una estrategia utilizada fue la de aprovechar las fuerzas a favor (colaboradores que apoyan el cambio) para impulsar a los que se resisten o son indiferentes, al cambio.

- Ψ Diseñar una gaceta para la empresa, con el objeto de propiciar la integración del personal de la empresa ya que algunos apartados eran espacios en donde los empleados podían aportar algo. También tenía como propósito reconocer el trabajo de algunos colaboradores de acuerdo a su desempeño y alentar a los demás a esforzarse por mejorarlo. La gaceta contenía espacios culturales e informativos, esto último favorecía en cierta forma la comunicación entre los departamentos. Además de que era un medio escrito de reconocimiento a las labores de los colaboradores.
- Ψ Trabajar con las gerencias sobre diferentes temas que favorecían no sólo directamente la implantación del sistema de calidad, sino el liderazgo ejercido para con los colaboradores. Algunos temas eran: comunicación, psicología del mexicano, el proceso del cambio organizacional, motivación, entre otros. La información generada del diagnóstico de clima organizacional y del diagnóstico de necesidades de capacitación además de integrarse en el programa de capacitación, se utilizaban ejemplos concretos del “sentir” de los colaboradores de la empresa respecto a sus necesidades y el grado de satisfacción laboral.
- Ψ Elaborar las descripciones de puesto, y en ocasiones reclutar y seleccionar personal, aunque estas no eran responsabilidades del Rad, era la persona que perfila para llevarlas a cabo en la concesionaria.

CONCLUSIONES

La calidad se ha convertido en un asunto esencial para muchos empresarios, para otros es una exigencia para mantenerse como proveedores de algún servicio, otros lo hacen tal vez porque ven que los demás lo están haciendo; pero independientemente de las razones por las cuales se estén adoptando programas de calidad en las empresas, es un hecho que es algo que es y será la diferencia entre permanecer o desaparecer, dadas las exigencias de la globalización de los mercados.

La psicología de las organizaciones aporta una serie de herramientas al estudio y manejo de los cambios organizacionales en la búsqueda de la calidad. No obstante, es necesario un esfuerzo más detallado en el estudio de los factores psicológicos que influyen en la administración de la calidad. Su investigación permitiría una aportación más completa y certera de la psicología y del psicólogo organizacional en la implantación de programas de calidad en las empresas, así como también una contribución importante a los campos de aplicación y de investigación de la psicología como ciencia.

En la experiencia que se reporta se encontró que la función del psicólogo en la implantación de sistemas de calidad, abarca el área delimitada al psicólogo en recursos humanos, aunque también puede intervenir en la propia implantación del sistema, que incluye la elaboración de los manuales, los procedimientos, la toma de medidas correctivas, entre otras actividades. Lo que demuestra que la intervención del psicólogo en la organización está ampliando su campo de acción.

Asimismo, se analizó que la administración de la calidad involucra diferentes factores psicológicos, que en su mayoría son implícitos a los procesos de mejora, de aquí que se considere que el psicólogo, con la debida preparación técnica en la implantación de sistemas de calidad, puede dar importantes aportaciones a esto.

Como Rad en Astrocar S.A. de C.V, la tarea consistió en administrar el sistema de calidad basado en los requisitos de la Norma ISO 9002, para lo cual habría que asegurar que el Manual de Calidad de la empresa, se llevara a cabo en la práctica; había que dirigir a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y política de calidad establecida, certificando que los procesos se ejecutaran correctamente. El estado de implantación del sistema debía reportarse a la gerencia general de la empresa y darle un seguimiento, para asegurar el mantenimiento del sistema.

En el desarrollo de la implantación de la ISO 9002, se observaron algunos rasgos importantes que se han considerado propios del comportamiento laboral de los mexicanos, cómo la falta de trabajo en equipo, la falta de confianza en sí mismo al realizar una nueva tarea, la impuntualidad y falta de compromiso (en todos los niveles de organización de la empresa), la mentira, así como el liderazgo autoritario, la falta de valoración a los aportes de los colaboradores.

No obstante, han sido pocos los estudios sobre el comportamiento laboral del mexicano, la mayoría de ellos de décadas anteriores, que probablemente no reflejen la realidad actual; y por ende ha sido una herramienta poco utilizada como instrumento de desarrollo organizacional, más bien se han adoptado filosofías y programas de mejora originados en su mayoría en otros países.

Por lo anterior, se considera que un estudio más profundo del comportamiento laboral de los mexicanos y de los factores que pueden generar las condiciones motivacionales para que los colaboradores adopten los nuevos esquemas y procesos de calidad, podría significar un elemento importante de intervención del psicólogo en las organizaciones,

Finalmente, un factor que debe considerarse cuando se decide integrar a la empresa un programa de calidad, sea cual sea, es la condición financiera de la organización; es claro que hay que hacer algo y que las organizaciones deben

adaptarse a los cambios o en el mejor de los casos anticiparse a ellos, sin embargo, se considera que si la empresa tiene problemas de liquidez, cómo fue el caso de Astrocar S.A. de C.V., la calidad puede ayudar, no obstante, las cosas se dificultan ante la falta de presupuesto para llevar a cabo algunas acciones de mejora y la inestabilidad que esto genera a consecuencia de los constantes cambios en los puestos clave con el propósito de “rescatar” a la empresa. Es por eso que es recomendable que la decisión de implantar un sistema de calidad sea cuando las cosas marchen bien en la empresa, económicamente hablando, no cuando ya estén mal, ya puede acarrear más problemas de los que ya se tienen y/o dificultar el proceso de certificación de la empresa.

REFERENCIAS

- Albarrán, G. y Pedraza, D. (2000) ***La participación del psicólogo en empresas mexicanas que implantan Normas de Calidad ISO 9000 / NMX-CC, como alternativa para la competitividad internacional.***
Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM. Caps 1-3.
- Arias, G. (1986) ***Administración de Recursos Humanos.*** México: Trillas. Caps. 2-6.
- Aramoni, A. (1961) ***Psicoanálisis de la dinámica de un pueblo.*** México. Fondo de Cultura Económica.
- Bandler, R y Grinder, J (1992) ***La estructura de la magia. Lenguaje y Terapia.***
Chile: Cuatro Vientos.
- Cervantes, G. y Sánchez, M. (1986) ***Factores que intervienen en la resistencia de la gente a un cambio estructural.*** Tesis de Licenciatura,
Facultad de Psicología, UNAM.
- Carbó, E. (1999) ***Manual de Psicología Aplicada a la empresa.*** España:
Granica. Cap. 1.
- Conger, J.A.; Spreitzer, G. y Lawler, (2000) ***El manual del cambio para líderes.***
Argentina: Piados. Cap. 9.
- Crosby, P. (1990) ***Hablemos de calidad.*** México: Mc Graw Hill
- Crosby, P. (1994) ***La calidad no cuesta.*** México. CECSA

- Del Cerro, A. (1991) ***El psicólogo y la organización***. Teoría y práctica de la Psicología de las organizaciones. Barcelona: PPU. Capítulo XII.
- Davis, K. (1981) ***El comportamiento humano en el trabajo***. México: McGraw-Hill
- Díaz-Guerrero, R. (1986) ***Psicología del Mexicano***. México: Trillas
- Dirección General de Normalización (2000) **NMX-CC-9000-IMNC-2000**. (En Red)
Disponible en: www.economia.gob.mx
- Don Juan, M. (1994) ***Resistencia al cambio organizacional, causas y estrategias de intervención***. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Fernández, J. y Alatorre, B. (s/a) ***ISO 9001. Implantación y certificación del Sistema***. México: Porrúa.
- Folgar, O.F. (1996) ***ISO 9000. Aseguramiento de la Calidad***. Argentina: Ediciones Machi.
- García, N. (2001) ***Norma ISO 9000 en la Administración de Recursos Humanos***. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Gómez, E. (1991) ***El Control Total de la Calidad***. Colombia: Legis. Caps. 1-3.
- González, L. (2002) ***Cambio Cultural en la Globalización***. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM. Caps. 1 y 2.

- Guadarrama, R. (1998) ***Cultura y Trabajo en México***. México: UAM, Juan Pablos Editor, Fundación Friedrich Fbert.
- Hayle, D. (1996) ***ISO 9000. Manual de Sistemas de Calidad***. Madrid: Paraninfo. Caps. 1,2 y 3.
- Kasuga, C. (2003) ***“Los aspectos más importantes de la cultura empresarial Japonesa”***. Conferencia presentada en la Primera Convención de Emprendedores Universitarios. Marzo, 2003.
- Lázaro, M. (1990) ***Resistencia al cambio en una empresa textil***. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Maslow, A. (1982) ***La personalidad creadora***. Barcelona: Kairós.
- Madrigal, P. (1990) ***Psicólogo ISO 9000***. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Miranda, A. (2000) ***La evolución de México***. México: Porrúa.
- Munduate, (1997) ***Psicología Social de la Organización: las personas organizando***. Madrid: Pirámide.
- Paz, O. (1959) ***El laberinto de la Soledad***. México: Fondo de Cultura Económica
- Pazos, L. (1979) ***Mitos y realidades del petróleo mexicano***. México: Diana. pp. 31-37.
- Peiro, J.M (1997) ***Psicología de la Organización***. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Ramírez, F.J. (1990) ***El papel del psicólogo en el cambio organizacional.***
Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Ramos, J. (1976) ***El perfil del hombre y la cultura en México.*** Buenos Aires:
Espasa-Calpe.
- Rodríguez, M. y Ramírez, P. (1996) ***Psicología del Mexicano en el Trabajo.***
México: Mc Graw Hill.
- Ruiz, M. (1998) ***Los cuatro acuerdos.*** Barcelona: Urano.
- Shein, E. (1980) ***Psicología de la Organización.*** España: Dosat
- Stewart, M. (1992) ***Gerencia para el cambio.*** Colombia: Legis. Caps. 3 y 4.
- S/A (2000, Marzo) **Requisitos de la Norma ISO 9000.** (En Red). Disponible en:
[www. emprendedor.com.mx](http://www.emprendedor.com.mx)
- Taormina, T. (1997) ***ISO 9000 Liderazgo Virtual.*** México: Prentice-Hall.
Hispanoamericana. Caps. 4- 6.
- Urcola, J.L. (1986) ***Dirigir personas en tiempos de cambio.*** Madrid: ESIC.
Caps. 1 y 2.
- Zepeda, F. (1994) ***Psicología Organizacional.*** México: Pearson Educación.
Caps. 1, 2 y 3.

A Anexo No. 1. Cuestionario utilizado para detectar necesidades de capacitación en Astrocar S.A. de C.V.

Detección de Necesidades de Capacitación

Cuestionario

Nombre: _____

Puesto: _____

Depto: _____

1. ¿Consideras que te falta algún conocimiento en especial? Sé específico (a)

2. ¿ Consideras que te falta alguna habilidad en especial? Sé específico (a)

3. ¿Requieres algún comportamiento o alguno que debes cambiar? Sé específico (a)

--

4. ¿Si pudieras cambiar algo para que tu trabajo fuera más productivo que cambiarías?
5. ¿Qué cursos consideras que necesitas para mejorar tu trabajo?

Anexo No. 2. Cuestionario utilizado para medir el clima organizacional en Astrocar S.A. de C.V.

ASTROCAR S.A. DE C.V.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La información que nos proporciones será manejada de manera confidencial y utilizada solo para fines estadísticos, por lo cual te solicitamos contestar de la manera mas objetiva posible el presente cuestionario.

Departamento: _____

Te agradecemos nos des a conocer que tan de acuerdo estas con las siguientes afirmaciones:
(Subraya la respuesta que consideres)

1. ¿Conozco lo que se espera de mi en mi puesto de trabajo?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

2. ¿Tengo los materiales y equipo necesario para hacer bien mi trabajo?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

3. ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que “ mejor hago “ cada día?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

4. ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que más me agrada en mi trabajo?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

5. En los últimos 30 días ¿ he recibido reconocimiento por hacer bien mi trabajo?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

6. ¿Me parece que mi jefe o alguien más se preocupa por mi como persona?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

7. ¿Existe alguien en el área que impulsa mi desarrollo?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

8. ¿Me parece que mis opiniones son tomadas en cuenta?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

9. La misión, propósito de mi área ¿me hacen sentir que mi trabajo es importante?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

10. ¿Están comprometidos mis compañeros a hacer un trabajo de calidad?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

11. ¿Tengo un buen amigo en el trabajo?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

12. En los últimos 6 meses, ¿alguien me ha dado retroalimentación sobre mi desempeño?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

13. ¿Este semestre tuve oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?

Totalmente de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Totalmente en desacuerdo

A. ¿Cuáles son los 3 principales problemas que me impiden realizar mi actividad exitosamente?

1
2
3

B. ¿Qué debería hacer la gerencia general, el gerente de mi departamento y/o mi jefe directo para ayudarme a resolver los 3 problemas principales?

C. ¿Qué estoy dispuesto (a) a hacer para resolver estos problemas?

D. Comentarios/ sugerencias adicionales:

14. PARA BRINDAR TU OPINION, TOMAREMOS EN CUENTA LAS SIGUIENTES OPCIONES:

E: Excelente

B: Buena

R: Regular

P: Pésima

LOS ASPECTOS A CALIFICAR SON:

ASPECTO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
TELEFONÍA		
COMPUTADORAS		
MOBILIARIO		
AREAS COMUNES (SALA DE JUNTAS, SALA DE ESPERA)		

PAPELERÍA		
MATERIAL DE APOYO (FOLLETOS, PUBLICIDAD, TARJETAS DE PRESENTACIÓN, ETC.)		

ÁREAS ESPECIFICAS DE LA EMPRESA

Para expresar tu opinión, por favor considera la aptitud y trato que recibes de cada persona que encabeza el área.

ÁREA	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
GERENCIA GENERAL		
GERENCIA ADMINISTRATIVA		
GERENCIA VENTAS TRADICIONAL		
GERENCIA DE S. FINANCIEROS		
GERENCIA DE SERVICIO		
GERENCIA DE REFACCIONES		
EMPLEADO	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS		
JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
COORDINACION ISO 9000		
CONTADORA GENERAL		
CONTABILIDAD		
JEFE DE SISTEMAS		
CAJERA		
ADMINISTRATIVO DE VENTAS		
SECRETARIA DE SERVICIO		
OTRAS ÁREAS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
MECANICOS		
ASESORES DE SERVICIO		
HOJALATERIA Y PINTURA		

REFACCIONES		
PERSONAL DE LIMPIEZA		
PREPARADORES		
PERSONAL DE VIGILANCIA		

Anexo No. 4. Formato utilizado para llevar la planificación anual de la formación en Astrocár S.A de C.V.

3409 ADMINISTRACION

Planificación anual “ Formación básica y complementaria “

Para el año:

Hoja:

		Seminarios / Cursos previstos para colaboradores (Tema, Fecha, Duración) *											
Nombre	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

* = Conforme oferta actualizada de formación