



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CAMPUS IZTACALA

ELABORACION DE UN MANUAL PRACTICO, APLICANDO LOS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE CALIDAD TOTAL Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL DESDE UN ENFOQUE COGNITIVO-CONDUCTUAL.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A N:

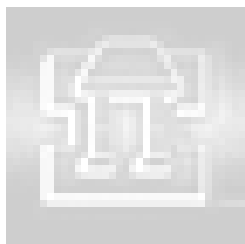
JESÚS
GERARDO

SEBASTIÁN
RAMÍREZ

HURTADO ZARATE
AGUSTINIANO

PRESIDENTE:
SINODALES:

LIC. MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE
LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES
LIC. JUAN ANTONIO VARGAS BUSTOS



TLALNEPANTLA, EDO. MEX. 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

DEDICAMOS EL PRESENTE TRABAJO:

A NUESTRO PADRES

AMIGOS

FAMILIARES

MAESTROS

**Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE PODRAN
RESCATAR IDEAS IMPORTANTES DE ESTE TRABAJO
PARA CONTINUAR CON EL DESARROLLO DE LA
PSICOLOGÍA.**

A MIS PADRES

Paula y Jesús, Que han sido parte esencial del rumbo de mi vida.

A MIS HERMANAS

Reyna, Rita y Emma Porque cada una ha convivido, sufrido y disfrutado del tiempo que hemos estado juntos.

A MI TIO GENARO

Que haz sido como un padre para mí.

A WENDY

Por aguantarme durante estos años y apoyarme en las decisiones que he tomado.

A GERARDO (TIBA)

Porque durante la elaboración de este trabajo nos divertimos, sufrimos y alcanzamos nuestro objetivo

AMIS AMIGOS Y CYAPSI

Por que han estado ligados tanto en mi desarrollo profesional como en el Emocional y social.

**Va por Uds.
Jesús.**

AGRADECIMIENTOS

A DIOS.

Por permitirme seguir este camino lleno de obstáculos y retos, pero también de alegrías y bendiciones, hoy consigo una más. Y por jamás soltarme de tu mano y caminar conmigo...

A MIS PADRES CRISOFORO E ISABEL

Es suyo. Por ser la base y sustento de este sueño, porque por su empuje y apoyo alcance esta meta que se veía tan lejos, pero gracias a ustedes jamás deje de ver. Por quererme tanto...

A GUADALUPE

Como decirte que siempre has sido importante, que tu compañía ha sido trascendental en mi vida, que contigo logre hace tiempo, lo más importante de mi vida "Nuestra Hija". Hoy conseguimos otra flor en nuestro jardín. "Flaca" lo logramos. Espero el tuyo pronto, puedes hacerlo. Por todo lo que significas....

A CAPSITA

Hay momentos en la vida que se atraviesan túneles que se creen no tienen final, que la penumbra y desolación parasen ser muy grandes. Voltear a mi lado y verlos ha sido importante, mis queridos amigos y grandes compañeros...

A MIS HERMANOS

Jorge, Susana y Arturo, que siempre sean preocupado por mí, por ser un gran apoyo y porque siempre han sido importantes...

A JESUS

Porque no me equivoque y sabia que esto iba a salir muy bien. Porque sin ti no se hubiese logrado...

A ADELEIDY.

Por que siempre haz sido mi mayor inspiración y mi mayor alegría, por ser la luz inspiradora de esta pasión que hoy concluyo y de muchas otras que incitas en mi corazón y por soportar mis ausencias, te quiero...

**...MIL GRACIAS.
GERARDO**

ÍNDICE

<u>CONTENIDO</u>	PAG.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1 EVOLUCION DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS.	17
Administración científica de Taylor	18
Enfoque Clásico	19
Humano-Relacionismo	30
Estructuralismo	38
Desarrollo Organizacional	51
Teoría z	58
Calidad total	61
CAPITULO 2 MARCO TEORICO.	
Historia de la psicología	67
Psicología Conductual	72
Psicología organizacional	79
Psicología Cognitivo-Conductual	92
La psicología a la par de los modelos administrativos	103
CAPITULO 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	107
Antecedentes	107
Definición	109
Proceso	112
Modelos	115
CAPITULO IV CALIDAD TOTAL.	
Antecedentes	129
Definición	142
Proceso	158
Modelos	162

CAPITULO V LA PRÁCTICA PSICOLÓGICA DENTRO DEL D.O Y CALIDAD TOTAL.	178
CONCLUSIONES	195
REFERENCIAS	200
ANEXOS	

RESUMEN

Este trabajo fue realizado con la finalidad de proporcionar a todas aquellas personas interesadas en optimizar el funcionamiento de una empresa, una herramienta metodológica, sustentada en dos procesos administrativos que han resultado muy funcionales como son: el Desarrollo Organizacional y la Calidad Total, que a últimas instancias se han convertido en dos de alternativas muy demandadas, no solo en México sino en el mundo.

Se trato de darle a la aplicación de estos procesos, un enfoque psicológico, a través de la elaboración de un manual basado en la perspectiva cognitivo-conductual, por ser este un modelo objetivo que proporciona elementos metodológicos, sistemáticos y evaluables, aplicables en el campo de la psicología Organizacional.

Para lograr este objetivo se procedió a realizar una revisión teórica de diversos autores, para la compilación de los capítulos que se estructuraron de la siguiente forma: capítulo uno, se presentan los principales modelos administrativos existentes en el campo de la administración como son: el enfoque clásico, la administración científica, la teoría X, Y y Z; así como el Desarrollo Organizacional y la Calidad total, entre otras.

El segundo capítulo se realiza una revisión histórica del desarrollo de la Psicología, la evolución de la Psicología Organizacional y del modelo Cognitivo-conductual, que es el sustento teórico de este trabajo.

Así mismo, en los capítulos tres y cuatro se engloban los aspectos que tienen que ver con los procesos administrativos de Desarrollo Organizacional y Calidad Total, respectivamente. abordamos con detenimiento las dos filosofías propuestas como herramientas importantes para que la psicología trabaje a la par y se logre el desarrollo tanto de la organización como de cada individuo que la compone. Exponiendo los antecedentes, conceptos, modelos y procesos.

Por último, el capítulo cinco presenta la propuesta del manual cognitivo conductual que se realizó como alternativa metodológica para la aplicación de estos procedimientos desde un enfoque psicológico. En este manual se presentan estrategias de cambio y adaptación para aplicarse en organizaciones que se interesen por el mejoramiento y desarrollo de la misma y de sus empleados con lo cual se apoye la filosofía establecida para la psicología Organizacional, en la cual, la autorrealización de todos y cada uno de los empleados permitirá que se promueva la productividad, creatividad, libertad y crecimiento de la empresa a la cual se este aplicando dichos procesos.

INTRODUCCIÓN

Las aceleradas transformaciones tanto en la ciencia, tecnología, economía, así como los cambios en la organización social (todos ellos características de la globalización), han propiciado que en las grandes urbes del mundo- donde se concentra el grosor de la población- organizaciones empresariales que son el sostén económico de muchos países, se vean obligadas a encontrar métodos prácticos que les permitan mantenerse y sobrevivir en un mercado creciente donde el servicio, la atención y la excelencia parece ser la meta a la cual se dirigen los esfuerzos de todos.

En el mundo entero y a través de la historia, se han establecido métodos que llevan a la optimización de procesos o mejoramiento de procedimientos con los cuales las organizaciones logren estar a la altura de la tecnología, así como reducir los costos y mejoramiento de los productos o servicios que a estos convengan. Ejemplo de lo anterior, se puede observar mediante la evolución de los procesos administrativos, los cuales han sido funcionales en su tiempo buscando para ese momento socio-histórico, alcanzar las metas de las organizaciones que así demandan, desde la Administración Científica de Taylor hasta la Excelencia de Peters, Waterman (Díaz, Santos cit. En Edwards, Deming, 1988).

Considerando lo anterior, en este trabajo nos enfocaremos solo en dos teorías utilizadas mundialmente para el mejoramiento y adaptación de las empresas buscando con ello enfrentar los vertiginosos cambios que se presentan en la economía, tecnología y sociedad así como identificar de qué forma la psicología se encuentra presente en dichos procesos. La primera se llama Calidad Total (C.T) filosofía centrada en realizar las actividades bien y a la primera así como la filosofía de Desarrollo Organizacional (D. O) la cual cuenta como estandarte el centrarse en el trabajo con el factor humano y su mejoramiento de conocimientos y calidad de vida ([Acle Tomasini, 1990](#)).

En primera instancia, el proceso del **Desarrollo Organizacional** tiene su historia a partir de 1957 (Gutiérrez, 1998), en los trabajos realizados por Douglas Mc Gregor y Likert, desarrollada posteriormente por Blake y Shepard., dicho enfoque surge como respuesta a los cambios sociales que se presentan y repercuten en los métodos de trabajo, ya que parte de una crítica a los métodos Taylorianos, al considerar que la naturaleza humana siente una aversión inherente al trabajo y sus deseos es evitarlo, se tiene que estar constantemente presionando, dirigiendo y amenazando con castigos para que trabajen adecuadamente.

El D. O. definido como un método, o una estrategia de intervención, usa procesos de grupo para enfocar la atención en la cultura completa de una organización, con el propósito de instaurar un cambio planeado que los lleve a alcanzar la excelencia en la productividad y desarrollo de vida de cada uno de los individuos que conforman la organización. Trata de cambiar creencias, actitudes, valores, estructuras y prácticas, de tal modo que la organización se adapte mejor a la tecnología y al ritmo del cambio (Gutierrez; 1998).

A continuación describiremos las características esenciales del Desarrollo Organizacional:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio que se pregona y está ligado a las exigencias que la organización desea y tiene que satisfacer como:
 - ⊗ Problemas de destino ¿a dónde desea ir la organización?
 - ⊗ Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
 - ⊗ Problemas de eficiencia Organizacional.
 - ⊗ Hace hincapié en el comportamiento humano.
 - ⊗ Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, puede ser personal de la organización.
 - ⊗ Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización
 - ⊗ Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas
 - ⊗ Mejoramiento de la capacidad interpersonal
 - ⊗ Transferencia de valores humanos
 - ⊗ Comprensión entre grupos
 - ⊗ Administración por equipos
 - ⊗ Mejores métodos para la solución de conflictos.

Es de vital importancia señalar que la meta general del D.O. es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden seguir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos e incluso de toda la organización. Ante ello, se debe preparar una estrategia global de D. O. con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como principios de la filosofía del Desarrollo Organizacional.

Los Valores del D. O. son:

- ⊗ El hombre es esencialmente bueno
- ⊗ Concepto de los individuos como seres humanos
- ⊗ Los seres humanos pueden cambiar y desarrollarse
- ⊗ Aprovechamiento de las diferencias individuales
- ⊗ Uso de la posición para fines de la Organización.
- ⊗ Confianza básica en las personas
- ⊗ Disposición para aceptar riesgos
- ⊗ Hincapié primordial en la colaboración.
- ⊗ Concepto del individuo como una persona completa
- ⊗ Utilizar una conducta auténtica

Como se puede ver las bases necesarias del D. O. parten de la colaboración y la participación de los trabajadores en la solución de problemas y en la toma de decisiones, de tal manera que el desarrollo de las organizaciones se busca crear condiciones que sean más acordes con la naturaleza humana, con el objeto de disminuir las fricciones entre la organización y el individuo, por lo que

el desarrollo organizacional propone que los sistemas de control se reduzcan al mínimo, buscando autodirectivas de trabajo colectivo (Gutiérrez, J. V. 1998).

Como hemos descrito anteriormente el D. O. se compone de etapas que representan los pasos a seguir en la aplicación de un programa de D. O.; existen autores como Ferrer (1986), el cual menciona que la etapa más importante es la de autodiagnóstico, que se refiere a la detección por parte de la empresa, de las dificultades, el cuál es el punto de partida. Para Gutiérrez (1998) el D.O debe contener las siguientes etapas:

- ⊖ Diagnóstico inicial: donde se deben realizar encuestas para evaluar el clima organizacional, y los problemas conductuales.
- ⊖ Retroalimentación y planeamiento de la acción: donde se recomienda la organización de grupos de trabajo para la canalización de los datos y mediar los desacuerdos. Dentro de esta etapa es importante separar las acciones que se deben tomar hacia dos aspectos, educacionales o estructurales, donde las educacionales están diseñadas para cambiar expectativas de los colaboradores, y las estructurales se refieren a modificar la organización de trabajo, la red de comunicación y la forma de incentivos y motivacionales.
- ⊖ Estructura de equipos: esta se basa en las reuniones, donde el asesor alienta a los equipos para que busquen maneras de trabajar unidos y los ayuda a establecer un sistema de comunicación abierta.
- ⊖ Por último después de estructurar en equipos a los grupos pequeños, se puede intentar lo mismo entre grupos mayores compuesto de varios equipos.

Por otra parte tenemos al segundo modelo descrito en este trabajo que es La **Calidad Total**. La calidad, la mejora continua y la perfección, son ideales a los cuales ha aspirado el hombre desde la antigüedad, de hecho, los grandes avances que disfrutamos en esta época, en todos los ámbitos ya sea artístico, económico, tecnológico, o científico, demuestran claramente que la calidad es un afán de todos en el progreso y comodidad (Münch Galindo, 1998).

Mucho se ha discutido si la calidad total es una escuela, una corriente administrativa, un programa, un sistema, un enfoque, una filosofía o una estrategia; en realidad, la calidad total comprende cada uno de todos los conceptos anteriores y los integra como una cultura o forma de vida de la organización. La cultura de calidad se sustenta en el ejercicio de una serie de valores que se orienta a un objetivo primordial: la satisfacción de las necesidades reales del cliente.

Para Münch (1998), la calidad no radica en las organizaciones sino en los individuos, por lo que para desarrollar una cultura de calidad se requieren sujetos que posean y compartan una serie de valores tales como lealtad, amor por el trabajo, disciplina, laboriosidad, compañerismo, iniciativa, responsabilidad y compromiso. Desarrollar estos valores implica un proceso de cambio y educación continua de ahí que la frase de Ishikawa "calidad empieza con educación y termina con educación", parece ser la clave para lograr una cultura de calidad. Una cultura de calidad requiere de un largo proceso que

inicia con la conciencia de la necesidad de cambio y que se desarrolla por medio de una educación continua.

La calidad total como cultura organizacional surge en el Japón después de la segunda guerra mundial cuando el estadístico estadounidense Edwards Deming capacita a los industriales y a la asociación de ingenieros de Japón (juse) en control estadístico de proceso. Las herramientas de calidad y los valores de la cultura japonesa (lealtad, holismo y honor) dieron como fruto la cultura de calidad total, que de ahí a pasado a ser el objetivo de todas las empresas en el ámbito mundial, ya que con la globalización de la economía, para que una empresa sea competitiva, es indispensable la calidad de sus productos y servicios.

Presentaremos a continuación algunas características esenciales de la teoría de calidad las cuales son formadas bajo la cultura japonesa:

EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN: proceso minucioso y lento, todos los empleados desde niveles altos hasta el más bajo, pueden llegar a pertenecer a varios grupos de trabajo a la vez, cada uno con una labor diferente; los miembros del grupo se sienten fraternizados entre sí.

MECANISMOS DE CONTROL: minuciosidad; exigencia; férrea disciplina y flexibilidad; los objetivos de la empresa representan los valores de los dueños, de los empleados y las autoridades gubernamentales; el mecanismo básico de control es implícito y se expresa en la filosofía de la empresa; la cultura organizacional consta de símbolos, ceremonias, mitos etc., que se trasmite al personal introduciendo los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización.

Múltiples son los autores que han propiciado y promovido la cultura de calidad, entre ellos destacan Deming y Kauro Ishikawa, los cuales son conocidos como los precursores de la calidad; Joseph Juran y Philip Crosby por su parte, son reconocidos como los precursores de esta teoría. Ishikawa en el Japón y Deming en Estados Unidos impulsaron los esfuerzos en la calidad.

Continuando con la evolución de la teoría de calidad y dentro de los cambios en su historia se encuentran dos connotados autores que se les considera como los promotores de la calidad total, estos son Joseph Juran y Philip Crosby. El método más conocido y relevante de Juran es conocido como la trilogía: mejora, planeación y control de calidad. Sus aportaciones más importantes son el bucle de retroalimentación, el mapa de carreteras y el proceso de mejoramiento integrado por 10 pasos que son: 1. Formular la política de calidad; 2. Estimar las dimensiones; 3. Seleccionar los proyectos; 4. Proveer los recursos; 5. Garantizar que se ejecuten las soluciones del proyecto; 6. Establecer medidas necesarias; 7. Proveer la revisión y coordinación del proceso; 8. Brindar reconocimientos; 9. Evaluar y comunicar resultados; 10. Mantener mejoramiento en productos, procesos y sistemas.

Por su parte Crosby es el creador de la filosofía “cero defectos” que comprende la vacuna procalidad y las tres estrategias administrativas: determinación,

educación e implementación. En la etapa de determinación destacan por su importancia los cuatro principios absolutos: calidad se define como cumplir con los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de realización es “cero defectos” y la medida de la calidad es el precio de incumplimiento. En la etapa de educación Crosby propone capacitación en todos los niveles y en la de implantación de los 14 pasos. Otras de las grandes contribuciones de Crosby es el cuadro de madurez de la calidad.

El control estadístico de procesos con sus técnicas, los círculos de calidad, los equipos de mejora, los costos totales de calidad y la reingeniería son herramientas muy importantes ya que constituyen la infraestructura de la cultura de calidad.

Los costos totales de calidad generalmente no son calculados en la contabilidad tradicional, sin embargo, representan un porcentaje sustancial de los costos de una organización y son aquellos que resultan de la suma de los costos de no-calidad y los costos de calidad. Los costos de calidad son aquellos que se originan por hacer las cosas mal: reprocesos, productos defectuosos, rechazos y pérdidas de clientes, entre otros. Los costos de calidad provienen de la utilización de métodos y procesos para lograr la calidad y eliminar la no-calidad, y se clasifican en costos de prevención, que incluyen ingeniería de calidad, ingeniería de procesos y capacitación, y costos de evaluación, que comprenden inspección y pruebas.

Los círculos de calidad son grupos pequeños que trabajadores de una misma área, de carácter voluntario y permanente, que se reúnen con la finalidad de mejorar el proceso.

La ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de calidad que garantiza el sistema de calidad que genera el producto de las empresas en los ramos de manufactura y servicio, que comprende un conjunto de lineamientos o normas internacionales de calidad. La finalidad de ISO 9000 es proporcionar confianza al comprador de que existe calidad garantizada en los productos y servicios. La ISO 9000 es indispensable para las empresas que deseen ser competitivas en el ámbito mundial, porque es un requisito para ingresar a los mercados internacionales.

Las organizaciones deben crear estrategias funcionales para enfrentar con éxito los desafíos y las nuevas exigencias del entorno. Por lo cual, es necesario contar con una visión compartida y sólida de la organización, para con ello aprovechar todos los recursos con los que cuenta.

En esta línea, una de las alternativas que se han considerado es el avance de los procesos laborales, a través del desarrollo de nuevas habilidades, el innovar propuestas y modificar actitudes y comportamientos que tengan la finalidad de resolver las problemáticas que se presentan en la organización (Ribera, 2002).

Parte importante de este proceso de transformación tiene que ver con el rol que juegan los agentes de cambio, ya que son ellos y su preparación, los que son

altamente competentes para lograr dichas adaptaciones y cambios de conducta tanto de la organización así como de cada uno de los individuos que la componen. En este sentido, la participación de diversos profesionistas en esta área ha sido importante, pero sin duda alguna, por la formación teórica y metodológica le permite a los psicólogos ser los más habilitados para esta función.

La verdadera importancia de la psicología, es que ha sido requerida por las organizaciones debido a la gran necesidad de resolver problemas prácticos que tienen que ver con el desempeño de los individuos ante los cambios políticos, tecnológicos, económicos, sociales; entre otros. Gracias a la incursión de los psicólogos en las organizaciones a principios del siglo pasado como reclutadores en las guerras mundiales que se comenzó a dar crédito a estos profesionistas debido a que utilizaron sus habilidades y conocimientos para asignar tareas a las personas de acuerdo a su perfil y capacidad. con esto los psicólogos encontraron un lugar dentro de las organizaciones productivas donde podían aplicar sus conocimientos y contar con una actividad laboral remunerada y con gran desarrollo, obligándolo a mantener, mejorar y eficientizar los modelos organizacionales.

En las organizaciones se realizan varias actividades en las que es indispensable el factor humano y si se parte del hecho de que el psicólogo analiza, evalúa y modifica la conducta, este al seleccionar empleos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos a su cargo, asegura mayor eficiencia y producción, reduciendo en gran medida los mayores problemas a los que se enfrenta una organización.

El psicólogo posee los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el estudio de los recursos humanos, el análisis del ambiente laboral, la investigación, la planeación y dirección del personal dentro del ambiente de la organización.

También define las características de los organismos y sistemas de trabajo para identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento primeramente a nivel individual, posteriormente a nivel grupal y crear estrategias de intervención acordes a las necesidades de la institución. Para realizar esto, utiliza diversos métodos y técnicas identificando así, el potencial y capacidades del personal para ubicarlo en el puesto adecuado, aprovechando al máximo los recursos humanos de la empresa.

El psicólogo organizacional desempeña varios roles y funciones, dentro de la teoría clásica de la organización, se le determina como un técnico especialista en recursos humanos que es capaz de seleccionarlos (psicológicamente), capacitarlos, integrarlos y evaluarlos laboralmente (Caballero y Lahera, 1998).

Para Vargas y Velasco (1999) la participación del psicólogo dentro del proceso administrativo se observa en

- 1) La elección del personal nuevo y en la reubicación de los existentes; (reclutamiento y selección)
- 2) En la inducción, adiestramiento y capacitación del personal a la empresa y al puesto (capacitación) y
- 3) En la solución de los problemas que surgen a raíz de las características individuales y causan impacto en las relaciones interpersonales y / o los originados por diferentes circunstancias dentro del contexto organizacional.

Específicamente, la participación del psicólogo dentro de estos tres procesos administrativos es:

- a) Reclutamiento y selección de personal: la función del psicólogo es buscar y encontrar a un candidato que cumpla con los requerimientos del puesto vacante.
- b) Capacitación del personal: aquí se busca integrar a los individuos a su labor correspondiente, así como perfeccionar sus propias competencias para un mejor desempeño, de ahí que la participación del psicólogo se centra en tratar de modificar aspectos específicos del repertorio conductual de las personas (creencias, habilidades, actitudes, etc.) en relación con las variables existentes, dentro de su contexto laboral.
- c) Estudio organizacional: el psicólogo es responsable de buscar estrategias o técnicas que mejoren el desempeño de la institución donde labore con el fin de magnificar los objetivos organizacionales; dos de las estrategias más importantes en las cuales se puede apoyar son:
 - 1) Desarrollo organizacional: desde un enfoque psicológico el desarrollo organizacional se puede entender como el medio que se ocupa para detectar, modificar y mantener la conducta (s) sean o no afines con los objetivos de la empresa.
 - 2) Calidad total: La cultura de calidad se sustenta en el ejercicio de una serie de valores que se orienta a un objetivo primordial: la satisfacción de las necesidades reales del cliente.

Así mismo, dentro de las herramientas científicas con que cuenta él psicólogo para afrontar dichos retos se encuentra el enfoque Cognitivo Conductual, el cual se encarga de explicar dichos fenómenos donde la apreciación del individuo es parte esencial para la intervención y transformación hacia la mejora en procedimientos, clima laboral, relaciones humanas etc.

La Psicología cognitivo conductual, se ha desarrollado a partir de las corrientes principales de la Psicología experimental, e intenta descubrir que procesos del pensamiento tienen lugar en nuestra mente. Los psicólogos cognitivos no se conforman con el análisis del comportamiento en términos de simples conexiones, estímulo – respuesta, sino que intentan comprender la forma en

que se procesa la información que percibe, esto es, como organiza, recuerda y utiliza esta información.

Los procedimientos de intervención que reflejan una postura cognitivo conductual están basados en los siguientes principios:

- 1) El organismo humano responde a las representaciones cognitivas del medio, no al medio propiamente dicho.
- 2) Estas representaciones cognoscitivas están relacionadas con el proceso de aprendizaje.
- 3) La mayor parte del aprendizaje humano se comunica cognoscitivamente y
- 4) Los pensamientos, los sentimientos y las conductas son causalmente interactivos (Mahoney, 1979).

Las técnicas que se emplean bajo el enfoque cognitivo conductual se basan en procedimientos tanto cognitivos propiamente dichos como derivados de la modificación de la conducta.

En resumen, el enfoque cognitivo nos señala la importancia de los procesos cognitivos en la modificación de la conducta, lo cual representa una herramienta aplicable en el campo de la Psicología organizacional.

A partir de lo anterior se puede identificar que al enfrentarse a los cambios las organizaciones tienen que requerir de una estrategia cuya finalidad fuera generar cambios en el comportamiento de todos los trabajadores, y es ahí donde se ha abierto la puerta para que la psicología ocupara un lugar muy importante para la aplicación e implementación de dichos procesos de cambio (Robbins, 1987).

Como se mencionó anteriormente, el creciente interés de la participación del psicólogo dentro de las organizaciones, recae en el hecho de que uno de los objetivos primordiales es mantener y mejorar las condiciones de trabajo bajo las cuales se desempeñan los individuos dentro de su contexto laboral y que el resultado sea mantener organizaciones productivas.

La tecnología conductual descrita hasta aquí nos muestra la capacidad del psicólogo para analizar, evaluar y modificar la conducta para poder incidir en diversos problemas que se presenta en la organización, tales como: toma de decisiones, solución de problemas, habilidades sociales asertividad, relaciones interpersonales, de aprendizaje, autoestima, etc.

No obstante, dentro de la práctica en la organización, esta tecnología ha quedado subempleada ante la adaptabilidad del psicólogo para desarrollar procesos administrativos, en una necesidad de ocupar un lugar en el mercado laboral y ante la creciente demanda de las organizaciones por contar con un especialista en el estudio del comportamiento humano. Pero, cabría

cuestionarse, mas allá de las pruebas psicométricas o de las técnicas de entrevista (esto dentro del proceso de selección de personal), ¿que conocimientos, habilidades y actitudes demuestra el psicólogo en su estancia en las organizaciones?

Se considera que la actividad profesional básica del psicólogo se orienta hacia la promoción del desarrollo de los seres humanos, a través de reeducar sus patrones de conducta, así como optimizar sus funciones, en el campo laboral. Al optimizar las potencialidades, se incrementa y promueve la productividad, la creatividad, la libertad y la autorrealización. Lo anterior brinda la posibilidad de satisfacer las propias necesidades de tomar conciencia y responsabilidad de las necesidades de los demás. El psicólogo puede actuar entonces sobre la interacción de conductas y trabajar sobre lo que une, a través de analizar y conocer lo que desune; enfocar hacia aquello que armoniza y conduce a que la gente sea feliz en su interacción de la vida diaria, entendiendo por felicidad un estado de satisfacción general.

Es por ello que el objetivo de la presente tesis es mostrar 2 teorías administrativas conocidas como Desarrollo Organizacional (D. O.) y Calidad total (C. T.), desde una perspectiva Cognitivo-Conductual, la cuál nos facilite centrar estos procedimientos en el factor humano. Logrando con ello la elaboración de un manual práctico donde delimitaremos la función que le compete al psicólogo aplicándolas a una cultura como la nuestra; de tal modo que sean herramientas funcionales para poder llevar a una empresa hacia el éxito económico y mejorar la calidad de vida de cada uno de los integrantes de está.

Así mismo aportaremos para los profesionales del Área de Recursos Humanos algunas herramientas necesarias para que al sumergirse al ambiente laboral puedan presentar e implementar en las industrias métodos prácticos que los lleven, junto a su creatividad, a lograr objetivos concretos y a largo plazo.

CAPITULO I. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Al hablar de la historia de los procesos administrativos, es mencionar la evolución que han tenido las diferentes fases de una actividad como el trabajo, es parte esencial conocer un poco sobre el contexto socio-cultural que prevaleció en cada época donde surgió cada una de las teorías que a continuación detallamos. De inicio podemos señalar que a finales del siglo XVIII surge en la Historia un cambio en la forma de realizar el trabajo por parte del hombre la cual se caracterizó por mantener una producción (forma de trabajo) eminentemente agrícola y donde se acentuó la división de clases sociales (Guizar, 1998)

A finales del siglo XVIII y principios del XIX se dejaron sentir los efectos de una revolución Industrial la cual se basa en mejorar la forma de trabajo mediante el mecanicismo y claro está que el auge en esta parte de la historia propició los primeros inventos de máquinas para poder realizar los mismos productos pero en un menor tiempo.

En esta época se crean nuevos conceptos y técnicas, se cambia de una nación dominada por terratenientes a una nación industrializada. Se asientan las bases para la administración pública, se instauran principios de autoridad, premios, métodos de trabajo y es aquí donde se vislumbra el problema de la automatización, lo anterior constituye el clima que sienta las bases para el desarrollo del enfoque administrativo denominado administración científica (Hernández y Rodríguez, 1999).

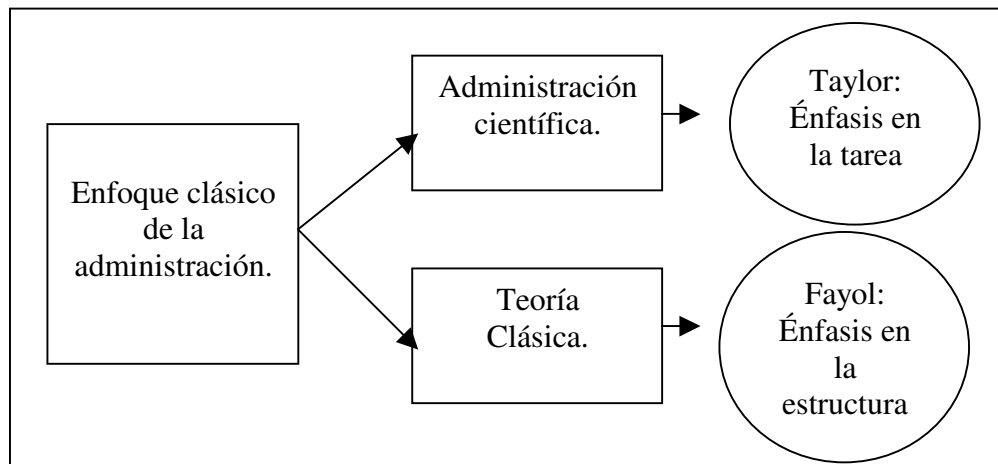
A medida que avanzaban los cambios en las formas de trabajo y organización se transformaba a su vez la forma de regir y vigilar a los individuos que la componían, con lo cual los directivos de las primeras empresas, buscaron afanosamente ciertos modelos que les permitieran tener el dominio en la Planeación, Organización, Dirección y control lo cual abrió las puertas para la introducción de procesos científicos dando inicio a las ramas de Administración científica, Psicología, Ingeniería etc., las cuales abordaremos más adelante.

La evolución de la teoría de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos ciertos de su historia. En realidad todas las teorías administrativas son válidas en nuestra época, cada teoría aparece para dar respuesta a una necesidad, por ejemplo el conocimiento de tiempos y movimientos permitió conocer casi exactamente el tiempo que se requería en cada parte del proceso, conocer los tiempos muertos y en base a ello disponer la maquinaria de tal forma que el tiempo muerto se redujera al mínimo, de esta forma se lograba aumentar la productividad y disminuir los costos.

En cierto modo todas las teorías administrativas son aplicables en parte en situaciones actuales. Sin embargo el estado actual es complejo, se caracteriza por una variedad enorme de enfoques con respecto a su objeto de estudio.

1. PIONEROS DE LA ADMINISTRACIÓN

El Estadounidense Frederik Winslow Taylor, quien desarrollo la llamada escuela de la Administración Científica, a través del estudio de tiempos y movimientos en el proceso productivo busco aumentar la eficiencia de la industria. El otro ingeniero Henri Fayol (Europeo), quien desarrolla la teoría clásica basada en el aumento de la eficiencia de la empresa a través de su organización y la aplicación de principios científicos generales de la Administración, estas ideas constituyen las bases del enfoque clásico o tradicional de la Administración, cuyos postulados dominaron los primeros cuarenta años del siglo pasado en la Administración de las organizaciones.



ORÍGENES DEL ENFOQUE CLÁSICO.

El origen del enfoque clásico de la Administración se debe a dos causas:

1. Al crecimiento acelerado y desorganizado de la empresa, debido a la complejidad en la Administración, la cual exigió un enfoque científico más depurado, que sustituyera al empirismo.
2. La necesidad de aumentar la eficiencia y competencia de la organización con el propósito de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y poder hacer frente a la competencia.

La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo pasado por el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor a quien se le considera fundador de la moderna TGA. Esta escuela de administración científica

es el énfasis en las tareas. La preocupación inicial de Taylor fue tratar de eliminar el desperdicio y las pérdidas sufridas por las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad, mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

Cabe señalar que se le ha llamado científica porque surge cuando aparece un interés por investigar científicamente los problemas que se presentaban en la industria, debido al desarrollo de la producción que vino como resultado de la revolución industrial (Reyes, P. 1999).

Taylor en 1903 publica su libro “Administración de Talleres” (1er. Periodo), en el que trata los tiempos y movimientos del trabajo del obrero (Técnicas de Racionalización del Trabajo), inicia sus estudios en el nivel más bajo, descomponiendo en el proceso, analizando las fases del proceso en tiempo y movimientos requeridos para su ejecución de esta forma obtiene un tiempo promedio, el cual servirá para evaluar y motivar al trabajador en el futuro. Lo que Taylor expresa en esta publicación es:

1. Los objetivos de una buena administración, es pagar salarios altos y tener bajos costos unitarios.
2. Para lograr lo anterior se requiere métodos científicos que permitan estandarizar los procesos y determinar el tiempo promedio para tener una medida de evaluación.
3. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos en donde los materiales y las condiciones laborales permitan cumplir con las normas establecidas.
4. Los empleados deben ser entrenados (capacitación), científicamente para perfeccionar sus aptitudes a fin de realizar una tarea y que la producción normal se cumpla.

El segundo periodo corresponde a la época de la publicación de su libro (Principios de Administración Científica), en 1913. Una vez que concluyo con sus estudios de abajo hacia arriba, Taylor inicio sus estudios acerca del funcionamiento de toda la organización (Administración Científica), el concluye que los males de la industria podían agruparse en tres factores:

1. La holgazanería sistemática por parte del obrero.

Causas determinantes del ocio.

- El mayor rendimiento del hombre y la maquinaria propiciará el desempleo.

- El sistema deficiente de la administración, obliga a los obreros a ociosidad en el trabajo con el fin de proteger sus intereses.
 - Desperdicio de esfuerzo y tiempo del obrero por los métodos empíricos empleados.
2. El desconocimiento de la gerencia en cuanto a las rutinas y del tiempo necesario para su realización.
 3. Falta de uniformidad en las técnicas o métodos de trabajo.

Para Taylor, la organización y la Administración deben estudiarse y tratarse científica y no empíricamente. La improvisación debe ceder lugar a la planeación, y el empirismo a la ciencia. La contribución de Taylor es que el estudio de la organización debe de abordarse en forma sistemática. (Metodología sistemática). Taylor fue el primero en realizar de forma minuciosa el análisis del trabajo en sus tiempos de ejecución y el tiempo de realizarlos, logrando el tiempo promedio (tiempo standard), que sirviera de base para calificar la eficiencia e ineficiencia, lo que permitió dar origen a la capacitación y especialidad al personal, aun al de dirección, la creación de oficinas de planeación.

La Administración científica constituye una combinación global que puede resumirse:

Ciencia en vez de Empirismo (método científico).

- Armonía en vez de discordia (psicología ambiental).
- Cooperación, en vez de individualismo (lucha por un objetivo común).
- Rendimiento máximo en vez de producción reducida (máximo provecho a los recursos disponibles).
- Desarrollo de cada hombre en el sentido de alcanzar mayor eficiencia y prosperidad.

Para Taylor los elementos de la administración científica son:

- ⊗ Estudio de tiempos y estándares de producción.
- ⊗ Supervisión funcional.
- ⊗ Estandarización de herramientas e instrumentos.
- ⊗ Planeación de tareas y cargos.
- ⊗ El principio de excepción.

- ⊗ Utilización de la regla de cálculo y de instrumentos destinados a economizar tiempo.
- ⊗ Guía de instrucción de servicio.
- ⊗ La idea de tarea, asociada a incentivos de producción por ejecución eficiente.
- ⊗ La clasificación de los productos y del material utilizado en la manufactura.
- ⊗ Diseño de la rutina de trabajo.

Taylor comprobó que en todos los oficios, los obreros aprendían de sus compañeros la forma de ejercitar las tareas de sus compañeros vecinos, esto propiciaba que una misma tarea se realizaría por diferentes métodos, lo anterior lo condujo al estudio de tiempos y movimientos, así como a la estandarización en el uso de equipo, de tal forma que todo se volviera homogéneo y aprovechar al máximo los recursos de acuerdo a la disposición, tanto de maquinaria, mano de obra y materia prima (organización racional del trabajo, ORT.), en donde los principales aspectos de la ORT son:

ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.

Su estudio se basó en una subdivisión de las tareas de tal forma que le permitió analizar los tiempos necesarios para su ejecución y los movimientos precisos para en su realización, eliminando con esto los movimientos inútiles y sustituyéndolos por otros más eficaces, esto propició más racional la selección y entretenimiento del obrero, se mejoró la eficacia, aumentando con esto la producción, una distribución más equitativa de las tareas, se obtuvieron salarios más justos y disminuyeron los costos y en base a ello el precio de las mercancías, los objetivos que perseguía eran:

1. Eliminación de todo desperdicio de esfuerzo humano.
2. Adaptación de los obreros a la propia tarea.
3. Entrenamiento de los obreros para que respondan a las exigencias de sus respectivos trabajos.
4. Mayor especialización en el trabajo.
5. Establecimiento de normas bien detalladas de comportamiento en el trabajo.

LA FATIGA HUMANA.

Para Guízar (1998), el estudio de los movimientos se realiza con una triple finalidad: Evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea. Evitar lo más económicamente posible (desde el punto de vista fisiológico), los movimientos útiles. Dar a esos movimientos seleccionados una secuencia apropiada (principios de economía de movimiento).

El estudio de la fatiga en el ser humano propicia, disminución de la productividad, pérdida de tiempo, aumento de rotación de personal, enfermedades, accidentes y disminución de la capacidad de esfuerzo. Para disminuir la fatiga Gilbreth, propuso algunos principios de economía de movimientos que se clasifican en tres grupos:

- Los relativos al uso del cuerpo humano.
- Los relativos a la distribución física del sitio de trabajo.
- Los relativos al desempeño de las herramientas y equipo.

El análisis de tiempos y movimientos en el trabajo y del tiempo empleado propiciaron la eliminación de movimientos innecesarios, economizando tiempo y energía, esto ocasionó la división del trabajo y la especialización del obrero, aumentando la productividad. El estudio de tiempos y movimientos propicio la racionalización del tiempo y esquemas estándares del proceso de producción.

Con base en lo anterior el siguiente paso fue el diseñar un cargo, lo cual se refiere a especificar su contenido (tareas), los métodos de ejecutar las tareas con los demás cargos existentes. El diseño de cargos es el proceso mediante el cual estos se crean proyectándolos y combinándolos con otros cargos, para la ejecución de tareas mayores.

La simplificación en el diseño de los cargos manuales permite las siguientes ventajas:

- Admisión de empleados con calificación mínima y salarios menores, reduciendo los costos de producción.
- Minimización de los costos de entrenamiento (aprendizaje del método de trabajo).
- Reducción de la posibilidad de errores en la producción, con lo que se disminuyen los desperdicios y devoluciones.
- Facilidad para la supervisión, permitiendo que cada supervisor pueda controlar un número mayor de subordinados.
- Aumento de la eficacia del trabajador, lo que le permite tener una productividad mayor.

INCENTIVOS, SALARIOS Y PREMIOS DE PRODUCCION.

Los estudios de tiempos, permitió determinar el tiempo promedio estándar, el cual sirvió para determinar los premios e incentivos productivos, basados en la disminución del tiempo promedio y el aumento de la productividad. Dado la evolución de conocimiento del trabajo, se empezaron a crear teorías para poder explicar lo que sucedía con el trabajador de lo anterior se desprende la definición del trabajador Homo-economicus Según este concepto el hombre esta influenciado fuertemente por el aspecto económico, es decir, el hombre busca trabajo no por que le guste, sino como un medio de ganarse la vida a través del salario que este le proporciona, esto influye en la motivación del trabajador.

Taylor y seguidores verificaron que la eficiencia depende, no solamente del método de trabajo y del incentivo salarial, sino también de un conjunto de condiciones que garanticen el bienestar físico del trabajador y disminuyan la fatiga, las cuales dependen de:

- La adecuación de instrumentos y herramientas de trabajo y equipo de producción, a fin de minimizar el esfuerzo del trabajador y la pérdida de tiempo en la ejecución de las tareas.
- La distribución física de las máquinas y equipos para racionalizar el flujo de la producción.
- El mejoramiento del ambiente físico del trabajador de manera que el ruido, la ventilación, iluminación, el confort en general en el trabajo no reduzca la eficacia del trabajador.
- La provisión de instrumentos y equipos especiales para cargos específicos que permitan la reducción del tiempo y movimientos innecesarios.

Por otra parte la especialización del obrero debe estar acompañada por la especialización del supervisor (supervisor funcional), la cual consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre, desde el asistente hasta el superintendente tengan que ejecutar la menor variedad de funciones.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

Un principio es una afirmación válida de una determinada situación prevista, es una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando ocurra dicha situación determinada.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR.

Taylor describe cuatro principios para la gerencia:

- **Principio de planteamiento.** Establece la sustitución de lo Empírico por lo Científico, la improvisación por la ciencia mediante la planeación.
- **Principio de preparación.** Seleccionar al personal, prepararlos, entrenarlos en forma científica, distribuir la maquinaria mediante un proceso de producción.
- **Principio de control:** Efectuar los controles que permitan que el trabajo se desarrolle de acuerdo a las normas establecidas.

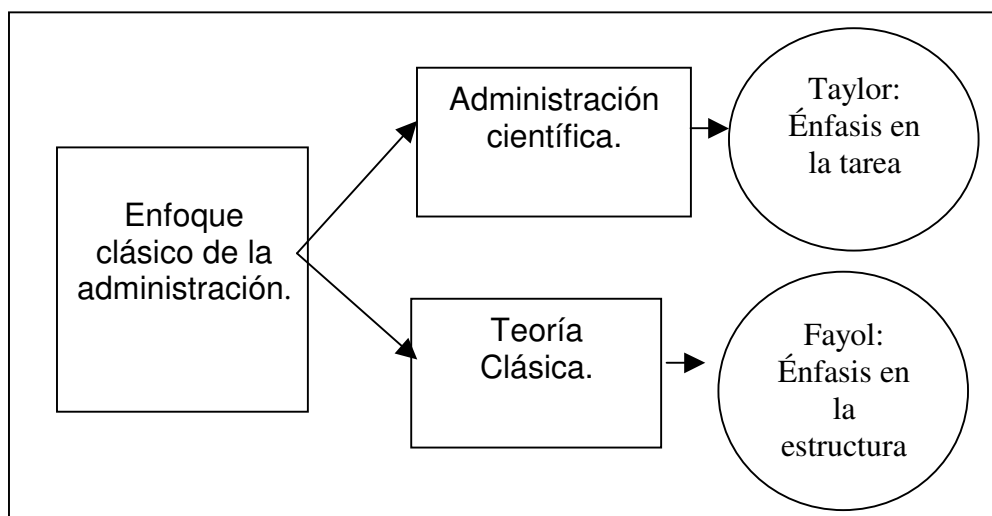
- **Principio de ejecución:** Distribuir las atribuciones y responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

En 1916 surgía en Francia la llamada Teoría Clásica de la administración, que se difundió rápidamente por Europa. La administración clásica se caracterizaba por el énfasis en la estructura de que una organización debe tener para lograr la eficiencia, en realidad tanto la teoría de la administración científica como ésta su objetivo primordial era el mismo, la eficiencia en las organizaciones. Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Funcionales de Administrador).

Las funciones administrativas comprenden los elementos de la administración o proceso administrativo, y las define de la siguiente manera.

- **PLANEAR.** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- **ORGANIZAR.** Construir tanto la estructura material como la social de la empresa.
- **DIRIGIR:** Guiar y orientar la persona para que este funcione y permita obtener su máximo rendimiento para cumplir los objetivos de la organización.
- **COORDINAR:** Enlazar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos (integrar los recursos materiales y humanos, disponiéndolas de tal forma que se obtengan al máximo provecho de su utilización.).
- **CONTROLAR:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas (verificación de lo planeado, de acuerdo a los estándares, normas y políticas de la empresa).

ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN.



ENFOQUE ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para concluir podríamos decir que la Administración científica se limitó básicamente a las tareas y a los factores directamente relacionados con el cargo y funciones del obrero.

Para muchos autores, la Administración Científica es incompleta, parcial e inacabada ya que solo se limita a los aspectos formales de la organización, omitiendo completamente la organización informal y principalmente los aspectos humanos de tal actividad, se limita su campo de acción exclusivamente a problemas de producción localizados en la fábrica, sin considerar con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como financieros, comerciales, etc.

Las principales críticas de la investigación científica son:

- ♣ Mecanismos en la administración científica.
- ♣ Superespecialización del obrero.
- ♣ Visión microscópica del hombre.
- ♣ Ausencia de comprobación científica.
- ♣ Enfoque incompleto de la organización.
- ♣ Limitación el campo de aplicación.
- ♣ Enfoque prescriptivo y normativo.
- ♣ Enfoque de sistema cerrado

Como pudimos observar en el enfoque de la administración científica corresponde al trabajador hacer solamente lo que se le dice y según los métodos que se le mandan; su mente conciencia y su personalidad se olvidan por completo. Así mismo, se afirmaba que todos los trabajadores eran elementos esencialmente idénticos en el proceso de producción y que por tanto, debían ser estudiados y manipulados como cualquier pieza de la maquinaria (Chiavenato. 1997).

Esta escuela mecanicista se ocupó fundamentalmente de la eficiencia de los trabajadores y de las relaciones hombre-máquina para aumentar el rendimiento en el trabajo. Como podemos adelantar tal opinión dejó de lado varios factores importantes que influyen en el trabajo, tales factores fueron estudiados por otras

corrientes que fueron surgiendo posteriormente de las cuales hablaremos a continuación.

ENFOQUE HUMANÍSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN.



SURGIMIENTO DEL ENFOQUE HUMANISTICO DE LA ADMINISTRACION.

Con el advenimiento del enfoque humanístico, la teoría administrativa, sufre una verdadera revolución conceptual, donde el recurso humano es estudiado tomado en consideración todas sus relaciones dentro de la organización, basados en diferentes estudios originados para determinar sus relaciones y comportamiento ante diferentes estímulos.

Al estudiar al trabajador dentro de este enfoque se descubren los grupos informales existentes dentro de las empresas y su influencia dentro de la organización, y cómo deben ser tratados para obtener mayor influencia y lograr mejor los objetivos de la empresa (Guizar, 1998).

El enfoque humanístico aparece en la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta, sin embargo, su mantenimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular la psicología del trabajo, la cual surge en la primera década del siglo pasado, dirigiéndose principalmente hacia dos aspectos básicos que ocupan dos etapas de su desarrollo.

- ↪ **Primera etapa: el análisis del trabajo y la adaptación del trabajador al mismo.** En esta etapa predomina el aspecto productivo, el objetivo de psicología del trabajo o introducción era la verificación de las características humanas que cada tarea exigía su ejecución y en base a ello efectuara la selección del trabajador (perfil de la persona ocupar un puesto).
- ↪ **Segunda etapa: adaptación de trabajo al trabajador.** En esta segunda etapa se caracteriza por la atención especialmente dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo con cierto

predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría.

Al conocerse la teoría de las relaciones humanas, aparecen nuevos enfoques que ayudan a la teoría administrativa.

En esta teoría se estudian los siguientes aspectos entre otros.

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación y
- Organización informal.

Con la teoría de las relaciones humanas surge una nueva concepción sobre la naturaleza del hombre, el hombre social, que hace énfasis en estos aspectos.

- **Los trabajadores son trabajadores sociales.** Con sentimientos, deseos y temores.
- **Las personas son motivadas por ciertas necesidades.** Logran satisfacer sus necesidades primarias con la ayuda del grupo, con el cuál interactúan.
- **El comportamiento de los grupos puede manejarse mediante un adecuado estilo de supervisión y liderazgo.** El supervisor eficaz es el que posee capacidad para dirigir a sus subordinados obteniendo lealtad, estándares elevados de desempeño y alto compromiso en los objetivos de la organización.
- **Las normas del grupo funcionan como mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros, contrayendo informalmente los niveles de producción.** Este control social debe adoptar sancione positivas (estímulos, aceptación social, etc.), como también negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etc.).

TEORIA DEL CAMPO DE LEWIN.

En 1935 Kurt Lewin, ya se refería a sus investigaciones sobre el comportamiento social al importarle el papel de la motivación para explicar su comportamiento, clausuró la teoría del campo, basada en dos suposiciones fundamentales:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.

- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, en el cual cada parte del campo depende de su interrelación con las otras partes.

LAS NECESIDADES HUMANAS BASICAS

La teoría de las relaciones humanas, contacta la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales y en la satisfacción de estas se logra un equilibrio emocional momentáneo, ya que el individuo no alcanza su satisfacción total. Al satisfacer estas necesidades aparecen otras a niveles superiores.

A) NECESIDADES FISIOLÓGICAS.

Estas necesidades son de supervivencia. Alimentación, habitación, vestido, calzado, protección, seguridad, etc.

B) NECESIDADES PSICOLÓGICAS:

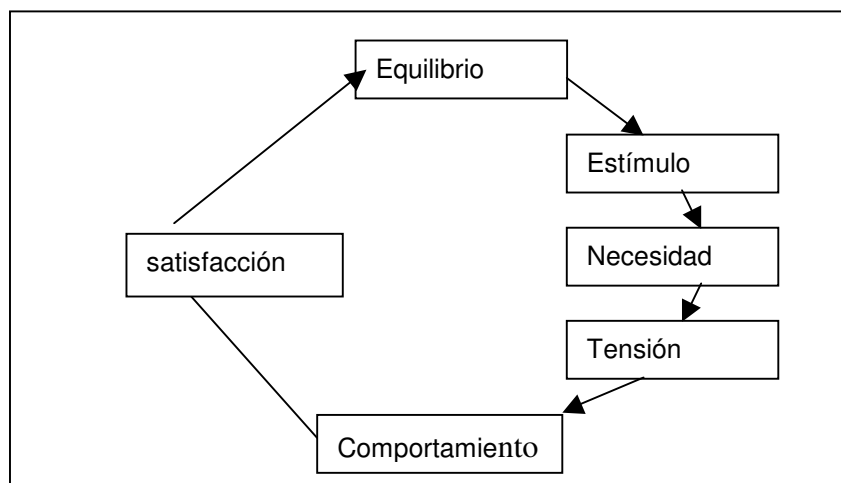
Estas necesidades no siempre se cumplen, están en la mente de la persona, la confianza que se tenga, el miedo ante el cambio, permanencia en el trabajo, etc.

C) NECESIDADES DE AUTORREALIZACIÓN

Son producto de la educación y la cultura, un individuo se trata objetivos particulares al ingresar en una organización y tiempos para lograrlos, al fallar estos, se vuelve agresivo, apático, conflictivo, etc., causas que originan deterioro en las buenas relaciones en la organización formal e informal, o viceversa.

CICLO MOTIVACIONAL

Todo individuo que no logra satisfacer sus necesidades está en desequilibrio emocional, la satisfacción de ellas le permite tener una paz interna y lograr un equilibrio momentáneo, el cual es roto por la aparición de una nueva y así sucesivamente, y es que el ser humano siempre busca mejorar su situación actual, por lo tanto la satisfacción de una necesidad, provoca la aparición de otras más completas que requieren de un esfuerzo mayor.



LIDERAZGO

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecuencia de uno o diversos objetivos específicos.

El liderazgo es un fenómeno que solo ocurre en los grupos sociales, debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

El liderazgo significa; respeto, abandono de los intereses particulares por los del grupo, preocupación constante por lograr la satisfacción de los integrantes del grupo, saber escuchar, dar soluciones, encausar las relaciones individuales, confianza hacia los demás.

El líder no siempre es la persona de mayor jerarquía, este debe tener conocimientos tanto del grupo al que pertenece como al de la organización, debe conocer sus objetivos de la empresa, sus normas públicas, etc., de tal forma que sus acciones ayuden a las dos organizaciones.

TEORIAS SOBRE LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS

Son teorías que estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en la relación con sus subordinados; esto es, maneras como el líder es, el enfoque de los estilos de liderazgo se refiere a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento para realizar el liderazgo.

TEORIAS DE LOS RASGOS DE PERSONALIDAD.

Según las teorías de los rasgos de personalidad, un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo. Sin embargo puede ser que no todos son igualmente importantes en la definición de un líder.

En forma general los rasgos, más mencionados.

- **Rasgos físicos.** (energía, apariencia y peso).
- **Rasgos intelectuales.** (Adaptabilidad, entusiasmo etc.).
- **Rasgos sociales.** (Cooperación, habilidades interpersonales y habilidades administrativas).
- **Rasgos relacionados con la tarea.** (impulso hacia la realización, persistencia e iniciativa).

1.5.2 4.5.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

Autocrático

El líder fija las directrices, sin participación del grupo

El líder determina una a una, las acciones y las técnicas para la ejecución de las tareas en la medida en que se hacen necesarias-, de modo imprevisible para el grupo

El líder determina cuál es la tarea que cada uno debe ejecutar y quién es su compañero de trabajo

El líder es dominante. Hace los elogios y las críticas al trabajo de cada miembro de manera personal

Democrático

Las directrices son debatidas y decididas por el grupo estimulado y apoyado por el líder

El propio grupo esboza las acciones técnicas para alcanzar el objetivo, y solicita consejo técnico al líder cuando es necesario. Este propone dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas logran así nuevas perspectivas, a través de los debates

La división de las tareas queda a criterio del propio grupo y cada miembro tiene la libertad de escoger a sus compañeros de trabajo

El líder busca ser miembro más del grupo, es espíritu, sin encargarse mucho de las tareas. Es "objetivo" y se limita a los "hechos" en sus críticas y elogios

Liberal (laissez-faire).

La libertad completa para las decisiones grupales, con participación mínima del líder

La participación del líder en el debate es limitada, sólo presenta algunos materiales al grupo, aclarando que podría suministrar información si la solicita

.Tanto la división de las tareas como la escogencia de compañeros queda a cargo del grupo. Absoluta falta de participación del líder

El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. Sólo hace comentarios sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta

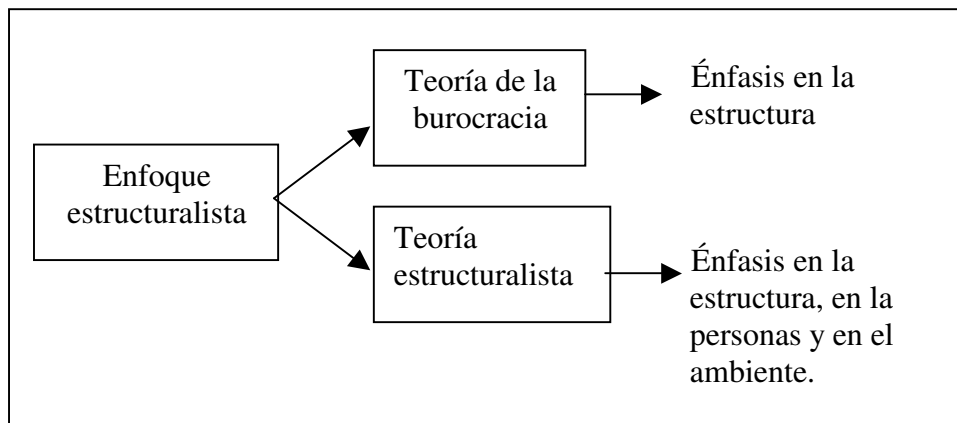
Como toda corriente de oposición inflexible, esta teoría presentó profundas distorsiones y limitaciones.

→ Una visión inadecuada de los problemas de las relaciones industriales.

- Esta escuela solo examina las relaciones del hombre con el grupo en el área de la empresa, pero no va más allá.
- Concepción ingenua y romántica del obrero.
- Enfoque manipulativo de las relaciones humanas.

Sin embargo pese a estas críticas esta escuela marco el inicio de la administración como ciencia social aplicada.

ENFOQUE ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN.



SURGIMIENTO DEL ENFOQUE ESTRUCTURALISTA.

El enfoque estructuralista se impone sobre el enfoque clásico y el enfoque de las relaciones humanas.

Max Weber sociólogo alemán estudio las organizaciones desde un punto de vista estructuralista, se preocupó fundamentalmente por su racionalidad, es decir por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que deberían ser alcanzados por las organizaciones burocráticas.

El enfoque estructuralista es estudiado a través de la teoría de la burocracia y la teoría estructuralista.

Debido a las críticas hechas tanto por la teoría clásica por su mecanismo, como la teoría de las relaciones humanas en la década de 1940, surge la teoría de la burocracia en la administración.

La Burocracia es una forma de organización humana basada en la racionalidad, para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

- Debido al crecimiento y tamaño de las empresas y su complejidad, que exigen otro tratamiento, por su crecimiento vertical y horizontal de sus funciones, se requiere mayor especialización.

- ↪ Con el resurgimiento de la sociología de la Burocracia, a partir del descubrimiento de los trabajadores de Marx Weber, su creador, según la cual, al trabajador se le debe explicar claramente sus funciones de tal forma que le impidan que sus emociones puedan intervenir, ya que por ello reciben un pagó.
 - **En resumen mencionaremos las características de esta teoría para WEBER**
 - **Carácter legal de las normas y reglamentos.** La Burocracia esta unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito.
 - **Carácter formal de las comunicaciones.** Las reglas, decisiones y acciones administrativas se formulan y registran por escrito.
 - **Carácter racional y división del trabajo.** Los recursos (maquinaria, equipo, edificios humanos), son utilizados racionalmente en base a la división del trabajo y de las funciones.
 - **Impersonalidad en las relaciones.** Esa distribución de actividades se hace impersonalmente, es decir en términos de cargos y funciones, y no de personas involucradas.
 - **Jerarquía de autoridad.** La Burocracia es una organización que establece los cargos según el principio de jerarquía. “Cada cargo inferior debe estar bajo control y la supervisión de uno superior y ningún cargo queda sin control o supervisión”.
 - **Rutinas y procedimientos estandarizados.** La organización fija las reglas y normas técnicas, regulan las conductas de quienes ocupan cada cargo, cuyas actividades deben ejecutarse de acuerdo con las rutinas y procedimiento fijados por las reglas y normas técnicas.
 - **Competencia técnica y meritocrática.** Las personas son escogidas por méritos, a través de evaluaciones o exámenes de oposición.

Con lo cual se obtiene la máxima eficiencia de la organización y finalmente se logran los objetivos establecidos.

Weber distingue tres tipos de sociedad:

- ↪ **Sociedad tradicional**, predominan características patriarcales y hereditarias, como la familia, la sociedad medieval, etc.;
- ↪ **Sociedad carismática**, en la que predominan características místicas, arbitrarias y personalistas (naciones en revolución, partidos políticos, grupos revolucionarios).

- **Sociedad Legal, racional o burocrática**, en la que predominan normas impersonales, y una racionalidad en los medios y fines (Estados modernos, Ejércitos, Grandes empresas).

A cada tipo de organización corresponde, según Weber, un tipo de autoridad.

Weber describe los tres tipos de autoridad legítima.

- } **Autoridad tradicional.** Cuando los subordinados consideran que las órdenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas (empresas familiares, artesanales), en jefe impone el poder en todo.
- } **Autoridad carismática.** En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad se produce de las características personales carismáticas del líder y de la devoción y arreglo que consigue imponer a sus seguidores.
- } **Autoridad racional, legal o burocrática.** Es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, por que están de acuerdo con su conjunto de normas que consideran legítimos, y de los cuales se deriva el poder de mando.

Según Weber, las ventajas de la burocracia son:

- **Racionalidad:** En relación con el logro de los objetivos de la organización.
- **Precisión:** En la definición del cargo y en la operación, por el conocimiento exacto de los deberes.
- **Rapidez:** En las decisiones, cada uno conoce lo que debe hacerse y quién debe hacerlo. Las ordenes y documentos se tramitan a través de canales preestablecidos.
- **Univocidad de interpretación:** Garantizada por la reglamentación específica y descrita. Por otro lado, la información es discreta, pues se suministra sólo a quien debe recibirla.
- **Uniformidad de rutinas y procedimientos:** Que favorece la estandarización y la reducción de costos y de errores, pues los procedimientos se definen por escrito.
- **Continuidad de la organización:** Por determinada situación que el personal se retire, los criterios de selección son escoger al personal con capacidad para continuar con el trabajo.

- **Reducción de la fricción entre las personas:** Pues cada funcionario conoce aquello que se exige de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y las de los demás.
- **Consistencia:** Pues los mismos tipos de decisión deben tomarse en las mismas circunstancias.
- **Subordinación de los más nuevos con respecto a los más antiguos:** Dentro de una forma escrita y bien conocida, de modo que el superior pueda tomar decisiones que afecten al nivel más bajo.
- **Confiabilidad:** Pues el negocio es conducido de acuerdo con las reglas conocidas, y un gran número de casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma manera sistemática.

Las Disfunciones de la burocracia son básicamente las siguientes.

- Exagerado apego a los reglamentos.
- Exceso de formalismo y de papeleo
- Resistencia al cambio
- Despersonalización de las relaciones
- Súper conformidad con rutinas y procedimientos
- Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.

EVALUACION DE LA TEORIA DE LA BUROCRACIA

- Se enfoca como un sistema cerrado.
- Toma en cuenta solo a la organización formal.
- Concibe a la organización como un sistema social de funciones oficiales.
- La organización de la burocracia, se considera como una organización de papeleo exagerado.

Como se puede observar en esta teoría surgen puntos importantes que marcaron el avance y la preocupación por ligar el Elevar la Productividad con miras en elevar la calidad del recurso humano según su posición Jerárquica.

ORIGENES DE LA TEORIA ESTRUCTURALISTA

La teoría estructuralista surgió en la década de 1950, como una derivación de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia, quienes intentaron conciliar las tesis propuestas por la teoría clásica y conciliar la teoría de las relaciones humanas.

El estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo.

Los autores estructuralistas se orientaron más hacia la sociología organizacional, buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad (sociedad organizacional), caracterizada por la interdependencia entre las organizaciones (hombre organizacional).

De manera general, los orígenes de la teoría estructuralista en la administración fueron los siguientes:

- **La oposición surgida entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas.** Hizo necesaria una posición más amplia y más comprensiva, que abarcara aquellos aspectos que eran considerados por la una e ignorados por la otra y viceversa.
- **La necesidad de considerar la organización como una unidad social grande y compleja.** Donde interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la organización
- **La influencia del estructuralismo.** En las ciencias sociales y la repercusión de estas en el estudio de las organizaciones.
- **Dar un nuevo concepto de estructura.** Es el conjunto formal de dos o más elementos, que permanece inalterado, ya sea en el cambio, en la diversidad de contenidos. Es decir, la estructura se mantiene aun con la alteración de uno de sus elementos o relaciones.

LAS ORGANIZACIONES EN LA SOCIEDAD MODERNA

La sociedad moderna, a diferencia de las sociedades anteriores, atribuye un elevado valor moral al racionalismo, la eficiencia y la competencia, pues la civilización moderna depende, en gran parte, de las organizaciones. La organización crea un poderoso instrumento social, a través de la coordinación de un gran número de acciones humanas. Combina personal y recursos al reunir líderes, especialistas, obreros, máquinas y materias primas.

Los estructuralistas estudian las organizaciones a través de un análisis organizacional. Así, el análisis de las organizaciones, desde el punto de vista

estructuralista, se hace a partir de un enfoque múltiple que toma en cuenta simultáneamente los fundamentos de las tres teorías.

Este enfoque múltiple utilizado por esta teoría abarca.

- Tanto la organización formal como la informal;
- Tanto las recompensas salariales y materiales como las sociales y simbólicas;
- Todos los diferentes niveles jerárquicos;
- Todos los diferentes tipos de organizaciones;
- Tanto el análisis intraorganizacional como el análisis interorganizacional.

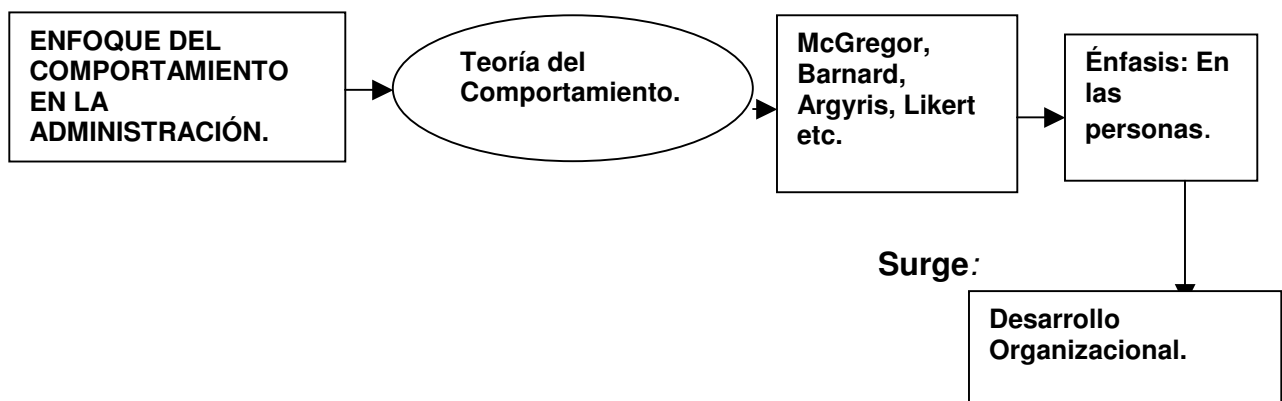
“Las organizaciones viven en un mundo humano, social, político, económico”. Ambiente es todo lo que rodea externamente a una organización. Para los estructuralistas, el ambiente esta constituido por las demás organizaciones que forman la sociedad.

Una organización depende de otras organizaciones para seguir su camino y alcanzar sus objetivos. La sociedad moderna es una sociedad de organizaciones.

EVALUACION DE LA TEORIA ESTRUCTURALISTA.

1. Convergencia de varios enfoques divergentes.
2. Ampliación del enfoque.
3. Análisis organizacional más extenso.
4. Inadecuación de las tipologías organizacionales.
5. Teoría de transición y de cambio.

ENFOQUE DEL COMPORTAMIENTO EN LA ADMINISTRACIÓN (NEO-HUMANO RELACIONISMO).



1. INICIO DEL ENFOQUE.

A partir de la década de los años 50 de desarrolló, inicialmente en los estados unidos, una nueva concepción de la administración, que introdujo nuevos conceptos, nuevas variables y, sobre todo, una nueva visión de la teoría administrativa basada en el comportamiento humano en las organizaciones.

Este enfoque es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas. El aspecto más importante de esta corriente se encuentra sobre el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas que se producen en la organización. El Neo-Humano relacionismo tiene relación con otros enfoques de administración; de la científica retoma lo sistematizado, sus principios generales, y lo que trata de eliminar es lo mecanicista (Reyes, P. 1999).

El enfoque del comportamiento marca el más fuerte énfasis de las ciencias del comportamiento. Dicho enfoque es estudiado así.

ORIGENES DE LA TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento (o teoría Behaviorista), significó una nueva dirección y un nuevo enfoque de la teoría administrativa, el enfoque de las ciencias del comportamiento.

La psicología organizacional es la que más influye en esta teoría administrativa, eminentemente democrática y humanística.

En el campo de la motivación humana, se destacan Abraham Maslow, Frederick Herzberg y David McClelland.

Los orígenes de la teoría del comportamiento en la administración son los siguientes:

- Esta teoría surge al final de la década de los años 40, con una redefinición total de los conceptos administrativos: al criticar las teorías administrativas anteriores.
- La oposición fuerte y definitiva de la teoría de las relaciones humanas (con su profundo énfasis en las personas), lo cual derivó hacia un segundo estadio.
- La teoría del comportamiento se origina, en el fondo de la teoría de las relaciones humanas

Para explicar el comportamiento organizacional, la teoría del comportamiento se fundamenta en la conducta individual, motivación humana. Que es un tema fundamental de esta teoría.

Con esta teoría verificamos que el hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas, que orientan y dinamizan el comportamiento humano en dirección a ciertos objetivos personales.

Maslow, psicólogo y consultor, expuso una teoría de la motivación, según la cual, las necesidades humanas están dispuestas y organizadas en una jerarquía que permite la reacción del individuo de acuerdo a su satisfacción, estas necesidades son:

NECESIDADES SECUNDARIAS

Necesidades de autorrealización

Necesidades de estima

Necesidades sociales

NECESIDADES PRIMARIAS

Necesidades de seguridad

Necesidades fisiológicas

Analizando lo anterior podemos señalar que en todas las teorías aquí descritas se ha venido planteando la necesidad de encontrar un equilibrio entre el Desarrollo de los procesos de trabajo (Administración científica) y el Desarrollo de las habilidades y necesidades del Recurso Humano, quienes desarrollan la efectividad laboral. Para ello es importante referir a continuación los avances más recientes sobre las teorías Administrativas y como poco a poco se ha involucrado y liderado las teorías humanísticas tratando de encontrar con ello saciar las necesidades Organizacionales.

ESTILOS DE ADMINISTRACION.

La administración de las organizaciones en general (y de las empresas en particular) esta fuertemente condicionada por los estilos con que los Gerentes dirigen, dentro de ellas, el comportamiento de las personas. Los dirigentes deben entender que las personas no son pasivas, que tienen ciertas necesidades que satisfacer y que estas mismas son diferentes en cada individuo, por lo tanto hay que aplicar diferentes estímulos aun en un mismo nivel para motivar a la persona, logrando así su interés e integración en la lucha por alcanzar los objetivos de la organización.

Con base en lo anterior, describiremos en la actualidad como se trata de entender y guiar bajo modelos científicos los procesos humanos y de Procedimientos en las relaciones laborales.

TEORIA X Y TEORIA Y

McGregor, uno de los más famosos behavioristas de la administración, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos de administrar.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> ⊃ • Las personas son perezosas e indolentes. ⊃ • Las personas evitan el trabajo. ⊃ • Las personas evitan la responsabilidad para sentirse más seguras. ⊃ • Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. ⊃ • Las personas son ingenuas y no poseen iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊃ • Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer. ⊃ • El trabajo es una actividad natural como divertirse o descansar. ⊃ • Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. ⊃ • Las personas pueden auto motivarse y auto dirigirse. ⊃ • Las personas son creativas y competentes.

EVALUACION DE LA TEORIA DEL COMPORTAMIENTO

1. Es una continuación de la teoría de las relaciones humanas, ampliando los conceptos del comportamiento social hacia el comportamiento organizacional.
2. Énfasis en las personas (Clasificación de participantes en términos de “eficientes y no eficientes”).
3. Enfoque más descriptivo que prescriptivo. El análisis descriptivo (que muestra lo que es) el análisis prescriptivo (que muestra lo que debe ser).

De esta corriente (Humano-Relacionista) consideran como punto primordial el trabajador, escuchar sus inquietudes, lo que piensa de sus compañeros de trabajo, de sus supervisores y además utiliza las ventajas del trabajo en equipo. Así de este enfoque se toman las ideas principales y surge posteriormente el Desarrollo Organizacional (Hermida, J. 1992).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O)

ORIGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional nació en la década de 1960, debido al intenso cambio que presenta un nuevo mundo y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias.

Tiene su origen en la teoría del comportamiento y en las investigaciones que, al declinarse la teoría de las relaciones humanas se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificaciones del comportamiento grupal.

Inicialmente el D.O., se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos, pero luego a la Administración Pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas (industrias, empresas de servicios, organizaciones militares, etc.), tomando modelos, procedimientos, medios, diagnósticos de la situación, así como también técnicas de diagnósticos y de tratamientos para los diversos niveles organizacionales.

El desarrollo organizacional es todo cambio planeado. Es decir un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella.

LOS CAMBIOS Y LA ORGANIZACION

El concepto de desarrollo organizacional está íntimamente ligado a los conceptos de cambio y de capacidad adoptiva de la organización objeto de estudio.

El D.O. parte de conceptos dinámicos como:

- Un nuevo concepto de organización;
- Concepto de cultura organizacional;
- Concepto de cambio;
- Concepto de desarrollo;
- Fases de la organización;
- Críticas a las estructuras tradicionales.

SUPUESTOS BASICOS DEL D.O.

- **Variación rápida y constante del ambiente.** El mundo moderno está en constantes cambios científicos, tecnológicos, sociales, políticos, estructurales,

económicos, etc., que actúan e influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones.

- **Necesidades de continua adaptación.** Para poder sobrevivir las organizaciones como los individuos son necesarios que se adapten al medio ambiente tanto interno como externo para poder sobrevivir.
- **Interacción entre la organización y el medio ambiente.** Las transformaciones que sufre la sociedad, sus necesidades, los problemas políticos, sociales, etc., deben ir acompañados de transformaciones en las organizaciones y adaptarse al nuevo ambiente, en forma constante.
- **Interacción entre el individuo y la organización.** La organización esta integrada por personas, las cuales están en constante desarrollo, que les permita satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, razón por la cual deben interactúan en forma estrecha al logro de los objetivos de la organización.
- **Objetivos individuales y organizacionales.** Es posible integrar las metas de los individuos con los objetivos de la organización, en un plan en el que el desarrollo sea realmente estimulante y gratificante y aporte posibilidades de desarrollo personal.
- **Cambio organizacional planeado.** El liderazgo personal por institución (espontáneo o improvisado), debe ser sustituido por un liderazgo organizacional con base en el diagnóstico y la planeación de las decisiones, prevaleciendo la autoridad del conocimiento sobre la autoridad jerárquica de la posición.
- **Necesidad de participación y compromiso.** El cambio planeado en una conquista colectiva, por lo tanto debe buscarse que todos los involucrados se comprometan para luchar por ese cambio, por lo que para lograrlo todas las acciones que se piensan realizar deben ser conocidas por todos los involucrados sin importar jerarquías.
- **El incremento de la eficacia y del bienestar de la organización.** La ciencia del comportamiento busca localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, en el cual cada individuo pueda dar lo mejor de sí mismo teniendo conciencia, al mismo tiempo, de su potencialidad.
- **Variedad de modelos y estrategias del D.O.** No existe un modelo y estrategia única, sino, diversas y variadas, por lo tanto se busca la estrategia que se apegue más a las necesidades de la empresa en base a los recursos disponibles.
- **El D.O. es una respuesta a los cambios.** Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura organizacional, de manera que esta pueda adaptarse mejor a las

demandas ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos problemas y desafíos.

- **Un objetivo esencial de las organizaciones es mejorar la calidad de vida.** Los cambios estructurales, los procesos de producción, métodos de trabajo, cambios tecnológicos, etc., permiten desarrollar estrategias para mejorar el comportamiento organizacional, tanto técnico, administrativo, como su integración al mejorar las condiciones y esfuerzos empleados al desarrollar sus actividades.
- **Las organizaciones son sistemas abiertos.** Son sistemas que son afectados por todo lo que sucede en el medio externo, como sucesos políticos, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos, de consumo, etc., por lo tanto deben estar atentos y modificar sus estrategias constantemente.

APLICACIONES DEL D.O.

Existen ciertas condiciones organizacionales que requieren aplicación y empleo del D.O. Sin embargo, la condición esencial para establecer cualquier programa de cambio es que alguien, en una posición estratégica de la organización, sienta la necesidad de modificación.

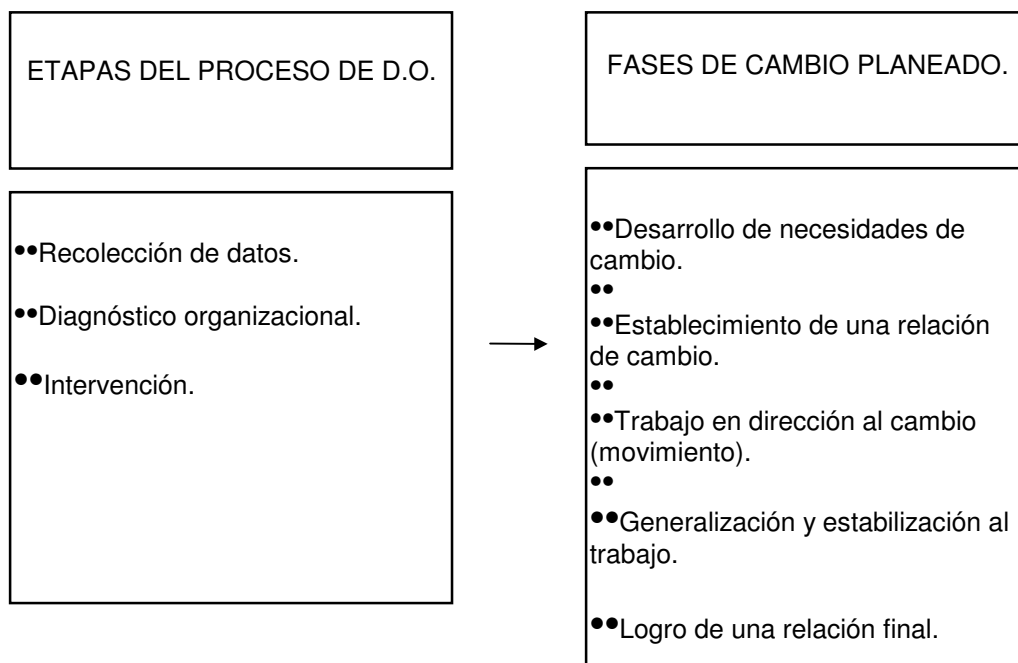
Los programas de D.O. pueden aplicarse a los siguientes tipos de condiciones organizacionales o necesidades sentidas del cambio.

- └ Necesidad de modificar una estrategia administrativa (estándares de comunicación, sistemas de remuneración, capacitación).
- └ Necesidad de lograr mayor integración en la organización entre las individuales y las ambientales.
- └ Necesidades de cambiar normas culturales (cultura organizacional).
- └ Necesidad de cambiar estructuras y posiciones (aspectos formales de la organización).
- └ Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala.
- └ Necesidad de mejorar el sistema de comunicación.
- └ Necesidad de mejorar la planeación y el establecimiento de metas, principalmente cuando participan varias personas.
- └ Necesidad de enfrentar los problemas de fusión, sea de empresas o divisiones de empresas, con el fin de resolver los problemas humanos.
- └ Necesidad de cambio en la motivación del equipo de trabajo.
- └ Necesidad de adaptarse a un nuevo ambiente, sea por el cambio de producto o el mercado y alteraciones en el medio ambiente.

EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una serie de técnicas y métodos cuya cantidad aumenta rápidamente y que surgió de las ciencias del comportamiento.

El D.O. constituye un proceso que consta de tres etapas: 1. Recolección de datos; 2. Diagnóstico organizacional; 3. e intervención.



MODELOS DE D.O.

Existe una variedad de modelos de D.O., algunos se basan en alteraciones estructurales en la organización formal. Otros, en alteraciones de comportamiento (en la estructura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.), como el desarrollo de equipos, suministro de información adicional, análisis transaccional, reuniones de confrontación, tratamiento del conflicto intergrupales y laboratorio de sensibilidad.

Los modelos de D.O. se relacionan con.

- Cambios estructurales.
- Cambios de comportamiento.
- Cambios estructurales de comportamiento.

LOS DIVERSOS MODELOS DE D.O. CONSIDERAN BASICAMENTE CUATRO VARIABLES.

- **El ambiente.** Se centra en los cambios que se dan continuamente en la evolución del conocimiento, la tecnología, las comunicaciones, valores sociales y los cambios institucionales.
- **La organización.** Tomando en cuenta el impacto debido a la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas.
- **El grupo social.** Considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.
- **El individuo.** Resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades, etc.

EVALUACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Apreciación crítica.

1. Aborda la organización como un todo, asumiendo el enfoque sistemático
2. Presenta un concepto dinámico de organización, de cultura organizacional y de cambio planeado.
3. Algunos lo ven como un aspecto mágico.
4. Sustenta sus bases en las áreas del comportamiento.
5. Presenta un enfoque múltiple.

TEORIA Z.

Ante los sorprendentes incrementos de la productividad en Japón 1970, las empresas estadounidenses iniciaron una serie de investigaciones para conocer el modelo de administración japonesa e incorporarlo a las empresas occidentales. Una de las investigaciones más relevantes en este sentido es la de William Ouchi, quien en su libro Teoría Z, plasma las peculiaridades de las organizaciones japonesas, sus diferencias con las organizaciones occidentales y presenta las características de las empresas que utilizan un estilo de administración Z.

A grandes rasgos, consiste en la adaptación de la filosofía de administración Japonesa al occidente. De la aplicación de estos principios surgió la teoría Z, cuyo postulado básico es que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso mediante la confianza, la sutileza y la intimidad.

- I. Las principales características de dicha teoría son:
- II. Las utilidades no se consideran un fin en sí mismo ni constituyen una forma de llevar el marcador en el proceso competitivo.
- III. La vida organizacional es interdependencia; se tiene fe en el ser humano.
- IV. El proceso de toma de decisiones implica, por lo general, el consejo y la participación de los empleados.
- V. Existe una extensa difusión de la información y de los valores a través de toda la organización.
- VI. La responsabilidad última recae en un solo individuo: el gerente.
- VII. La comunicación, la confianza y la entrega son sucesos comunes.
- VIII. Existe una fuerte preocupación por el bienestar de los empleados.
- IX. Las relaciones humanas tienden a ser informales.

Ouchi sugiere ciertas etapas para poder implantar dicha teoría:

- Comprender la Organización Z. Todos los directivos implicados deben leer y familiarizarse con las ideas esenciales de la teoría z, discutir y manifestar el escepticismo para crear un ambiente de sinceridad e integridad, decidir si realmente desean un cambio hacia la organización.
- Analizar la filosofía de la Compañía. Parta esto, los directivos deberán evaluar los objetivos de la empresa y su filosofía, y comprender la cultura organizacional, mediante el examen de las últimas cuatro o cinco decisiones clave para entender cuál es realmente la misión de la empresa, con la finalidad de determinar la discordancia que existe entre lo que los directivos declaran oficialmente aconsejable y lo que realmente llevan a cabo. Una vez que se haya definido la filosofía de la empresa, se procede a lograr el compromiso de los directivos y el personal (Guizar 1998).
- Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía. Aclaradas las prácticas de la empresa, se determinan las creencias actuales inadecuadas, las omisiones y hacia donde quiere llegar la empresa; el director general deberá participar en estas tres primeras fases y estar realmente convencido e involucrado en el proceso de cambio. Esta etapa implica definir la misión, los valores, los objetivos y el compromiso de la empresa.
- Poner en práctica la filosofía creando tanto las estructuras como los incentivos necesarios. Se establecen las estructuras y sistemas que proporcionen el desarrollo de la filosofía. En una organización Z cada empleado comprende tan bien su labor y la relación que esta guarda con la de sus compañeros, que la coordinación se sobreentiende. Una organización tiene éxito por la flexibilidad que posee para modificar su estilo cuando así lo requiera, de tal manera que es capaz de satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y la tecnología.

- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas. Las organizaciones Z tienen acceso a lo sutil y lo complejo en cuanto al trato con su gente. La habilidad que se requiere para tratar a los clientes y ala familia se debe de aplicar a colegas y compañeros de trabajo. La capacidad para tomar decisiones se basa en la habilidad para observar patrones de interacción y la identificación rápida de los factores esenciales para llegar a soluciones creativas que sean respaldadas por todos los miembros de la empresa.
- Evaluar su propio desempeño y los resultados del sistema se deben de realizar algunas pruebas para corroborar si se logran los efectos esperados, mediante un breve cuestionario que cada directivo envía a sus subordinados.
- Hacer que el empleo se vuelva más estable. Ofreciendo una atmósfera laboral en la que los empleados puedan encontrar igualdad, retos fascinantes, participación en las decisiones y salarios justos.
- Comprometer al sindicato. Si se aceptan principios de equidad e igualdad, entonces se deberá aceptarse el principio que apoya a los sindicatos. En un ambiente sano, el sindicato actúa como un conducto a través del cual la empresa puede comunicarse con los empleados.
- Tomar decisiones empelando un proceso lento de de evaluación y promoción, donde se concientiza a los trabajadores en la importancia del rendimiento a largo plazo, estableciendo un sistema de evaluación que implique incentivos económicos y no económicos.
- Ampliar los horizontes profesionales, implantar programas sistemáticos para que todos el personal pueda tener acceso a diversos puestos mediante la creación de expertos afines.
- Preparase para aplicar la filosofía en el primer nivel,
- Buscar el lugar preciso para poner en práctica la participación.
- Permitir el desarrollo de relaciones holistas. Donde se propicia la integración organizacional y las etapas anteriores.

CALIDAD TOTAL

En los últimos años (1950-1970) ha surgido un cambio, este cambio se opero en la forma de pensar por parte de los directivos, quienes adoptaron un nuevo modelo de administración conocido como Calidad Total (De Faria Mello, 1990) La cultura de calidad se sustenta en el ejercicio de una serie de valores que se orienta a un objetivo primordial: la satisfacción de las necesidades reales del cliente.

Para Hermidia J. (1992), la calidad no radica en las organizaciones sino en los individuos, por lo que para desarrollar una cultura de calidad se requieren sujetos que posean y compartan una serie de valores tales como lealtad, amor por el trabajo, disciplina, laboriosidad, compañerismo, iniciativa, responsabilidad y compromiso. Desarrollar estos valores implica un proceso de cambio y educación continua de ahí que la frase de Ishikawa “calidad empieza con educación y termina con educación”, parece ser la clave para lograr una cultura de calidad. Una cultura de calidad requiere de un largo proceso que inicia con la conciencia de la necesidad de cambio y que se desarrolla por medio de una educación continua.

La calidad total como cultura organizacional surge en el Japón después de la segunda guerra mundial cuando el estadístico estadounidense Edwards Deming capacita a los industriales y a la asociación de ingenieros de Japón (juse) en control estadístico de proceso. Las herramientas de calidad y los valores de la cultura japonesa (lealtad, holismo y honor) dieron como fruto la cultura de calidad total, que de ahí a pasado a ser el objetivo de todas las empresas en el ámbito mundial, ya que con la globalización de la economía, para que una empresa sea competitiva, es indispensable la calidad de sus productos y servicios.

Presentaremos a continuación algunas características esenciales de la teoría de calidad las cuales son formadas bajo la cultura japonesa:

- ↪ **EVALUACIÓN Y PROMOCIÓN:** proceso minucioso y lento, todos los empleados desde niveles altos hasta el más bajo, pueden llegar a pertenecer a varios grupos de trabajo a la vez, cada uno con una labor diferente; los miembros del grupo se sienten fraternizados entre sí.
- ↪ **MECANISMOS DE CONTROL:** minuciosidad; exigencia; férrea disciplina y flexibilidad; los objetivos de la empresa representan los valores de los dueños, de los empleados y las autoridades gubernamentales; el mecanismo básico de control es implícito y se expresa en la filosofía de la empresa; la cultura organizacional consta de símbolos, ceremonias, mitos etc., que se trasmite al personal introduciendo los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización.

Múltiples son los autores que han propiciado y promovido la cultura de calidad, entre ellos destacan Deming y Kaouro Ishikawa, los cuales son conocidos como los precursores de la calidad; Joseph Juran y Philip Crosby por su parte son reconocidos como los precursores de esta teoría. Ishikawa en el Japón y Deming en Estados Unidos impulsaron los esfuerzos en la calidad.

Continuando con la evolución de la teoría de calidad y dentro de los cambios en su historia se encuentran dos connotados autores que se les considera como los promotores de la calidad total, estos son Joseph Juran y Philip Crosby. El método más conocido y relevante de Juran es conocido como la trilogía: mejora, planeación y control de calidad. Sus aportaciones más importantes son el bucle de

retroalimentación, el mapa de carreteras y el proceso de mejoramiento integrado por 10 pasos que son: 1. Formular la política de calidad; 2. Estimar las dimensiones; 3. Seleccionar los proyectos; 4. Proveer los recursos; 5. Garantizar que se ejecuten las soluciones del proyecto; 6. Establecer medidas necesarias; 7. Proveer la revisión y coordinación del proceso; 8. Brindar reconocimientos; 9. Evaluar y comunicar resultados; 10. Mantener mejoramiento en productos, procesos y sistemas.

Por su parte, Crosby es el creador de la filosofía “cero defectos” que comprende la vacuna procalidad y las tres estrategias administrativas: determinación, educación e implementación. En la etapa de determinación destacan por su importancia los cuatro principios absolutos: calidad se define como cumplir con los requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de realización es “cero defectos” y la medida de la calidad es el precio de incumplimiento. En la etapa de educación Crosby propone capacitación en todos los niveles y en la de implantación de los 14 pasos. Otras de las grandes contribuciones de Crosby es el cuadro de madurez de la calidad.

El control estadístico de procesos con sus técnicas, los círculos de calidad, los equipos de mejora, los costos totales de calidad y la reingeniería son herramientas muy importantes ya que constituyen la infraestructura de la cultura de calidad.

Los costos totales de calidad generalmente no son calculados en la contabilidad tradicional, sin embargo, representan un porcentaje sustancial de los costos de una organización y son aquellos que resultan de la suma de los costos de no-calidad y los costos de calidad. Los costos de calidad son aquellos que se originan por hacer las cosas mal: reprocesos, productos defectuosos, rechazos y pérdidas de clientes, entre otros. Los costos de calidad provienen de la utilización de métodos y procesos para lograr la calidad y eliminar la no-calidad, y se clasifican en costos de prevención, que incluyen ingeniería de calidad, ingeniería de procesos y capacitación, y costos de evaluación, que comprenden inspección y pruebas.

Los círculos de calidad son grupos pequeños que trabajadores de una misma área, de carácter voluntario y permanente, que se reúnen con la finalidad de mejorar el proceso.

La reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos apoyada en los sistemas informáticos, para lograr una mejora continua en la satisfacción de las necesidades del cliente. Existe la tendencia de considerar a la reingeniería como un enfoque más avanzado que la calidad total, sin embargo, es una herramienta de la cultura de calidad ya que sirven para diseñar procesos y estructuras que la propicien.

Dentro de esta teoría administrativa se orienta al aumento de la productividad por medio de la calidad. Sus principales principios son:

- ┌ Es más sabio prevenir los errores que corregirlos.
 - ┌ Parea que lo anterior sea factible, es necesario que el empleado se sienta satisfecho y desarrolle sus capacidades.
 - ┌ La razón fundamental por la que existe cualquier institución es la de servir a la comunidad.
- La ISO 9000 es un modelo de aseguramiento de calidad que garantiza el sistema de calidad que genera el producto de las empresas en los ramos de manufactura y servicio, que comprende un conjunto de lineamientos o normas internacionales de calidad. La finalidad de ISO 9000 es proporcionar confianza al comprador de que existe calidad garantizada en los productos y servicios. La ISO 9000 es indispensable para las empresas que deseen ser competitivas en el ámbito mundial, porque es un requisito para ingresar a los mercados internacionales.

Toda empresa debe tener como meta primordial dar la mejor respuesta a determinadas expectativas de los consumidores, de ahí que la actuación de la empresa debe caracterizarse por una actitud de servicio al cliente. Además es importante brindar a la sociedad productos de calidad al menor costo posible. La calidad total es un movimiento referido al producto, a lo técnico (Beckard R y Harris, 1980).

CONCLUSIONES GENERALES

1. Cada una de las teorías administrativas presentan un enfoque diferente para la administración de las organizaciones.
2. Cada teoría refleja los fenómenos históricos, sociales, culturales y económicos de su época.
3. Las teorías tienen límites, y abarcan ciertos periodos.
4. Cada teoría presenta la solución o soluciones encontradas para determinadas circunstancias, en cierta época.
5. Cada teoría presenta la solución dentro de su enfoque.
6. No existe teoría única para la conducción de la organización, se requiere de tomar en cuenta ciertos enfoques.
7. Por lo tanto cada teoría dio una importante aportación a la administración, dando como resultado una teoría general de la administración TGA.
8. Aún con la evolución de las teorías y formas de abordar la elevación de la Producción y Mejoras par el recurso humano se presentan Variables

importantes en cada una de estas que se orientan a la visión Empresarial las cuales son: a) Planeación; b) Organización; c) Dirección; y d) Control.

CAPITULO 2 HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA

El estudio de la psicología es el estudio del comportamiento humano, en el cual la historia de la cultura influye. La psicología necesito cerca de 1300 años para poder diferenciarse de una masa de especulaciones y de diferentes concepciones e ideas a cerca de los seres humanos. El término de psicología es demasiado ambiguo, desde su etimología (tratado del alma), en donde muchos investigadores no están de acuerdo, por negar esa parte espiritual del ser humano, porque la consideran demasiado pobre o por que la psicología como ciencia pretende explicar al ser humano en su totalidad. La idea de alma nace de la experiencia propia, el nacimiento y la muerte son inherentes a una primera toma de conciencia del hombre, su realidad y el mundo que lo rodea. Dentro de las vertientes que dieron origen a la psicología podemos encontrar a la magia, la religión, la filosofía y la medicina. (Harsch, 1994).

En un principio, la mayor influencia que tenia la psicología, eran las cuestiones que no tenían que ver con la investigación y el método científico, sino más bien con especulaciones y cuestiones religiosas. Fueron los griegos quienes se empezaron a dedicar de una forma más “objetiva”, ya que la liberaron de las tradiciones religiosas aceptadas y produjeron lo que consideraron explicaciones más acertadas acerca del hombre. Dentro de los personajes que iniciaron estos estudios, destacan: Sócrates(400-470 a. C), Platón (427-347 a. C), Aristóteles (384-322 a. C), Heráclito (535-474 a. C); entre otros, quienes tuvieron una gran influencia para la conformación de la psicología como ciencia. Para ellos, la explicación de la psique humana no solo se centro en la percepción de los objetos, sino que también hubo un interés bastante generalizado en cuestiones fisiológicas para determinar la influencia del cuerpo y su interacción con el espíritu, considerando a la actividad del alma como constitutiva de las funciones básicas del hombre; de igual forma la noción de que las actividades más simples evolucionan hacia actividades más complejas, se estableció la necesidad de que existiera algo permanente y algo mutable, algo que permaneciera para siempre y algo que muriera. Otro concepto importante es que el conocimiento requiere del uso de categorías con que ordenan lo sensible, es decir, lo captan los sentidos.

Al hablar de los filósofos griegos encontramos referencias a problemas que atañen a la conducta humana, y estos aparecen nuevamente en los escritos de los filósofos de los siglos XVII y XVIII. No obstante, no podemos hablar de una psicología como ciencia antes del siglo XIX, ya que en aquel tiempo los conceptos psicológicos eran objeto de los teólogos y filósofos.

El método científico aplicado a la psicología como ciencia no fue hecho sino hasta finales del siglo XIX, en donde trato de desarrollar como una disciplina independiente. En 1879 Wilhelm Wundt, fundo el primer laboratorio de psicología en Alemania, debido a que decía que la mente debía ser estudiada con objetividad y métodos científicos. Pero esto no fue tomado con seriedad y despertó poco interés, esto quizás a que durante años la gente había visto con extrema

reverencia a los procesos mentales. Wundt estaba empeñado en demostrar que el pensamiento era un proceso natural como cualquier otro y se dedicó a tratar de descubrir las leyes naturales que rigen la mente humana. Empezó, observando el proceso en virtud del cual se crean patrones significativos a partir de estímulos sensoriales. De esta manera cuando vemos un plátano, pensamos que es una fruta que se puede comer. Y estas son asociaciones basadas en experiencias pasadas.

Tiempo después, Titchener describió a la psicología como la ciencia de la conciencia, dividiéndola en tres elementos básicos: sensaciones físicas (incluye imágenes visuales y sonidos), afectos o sentimientos (que son parecidos a las sensaciones, pero menos claros) e imágenes (como los recuerdos y los sueños).

En Inglaterra Sir Galton trabajaba en la creación de pruebas mentales y el estudio de características que distingan a las personas y descubrió que el genio parece heredarse, lo que lo llevó a crear tests para evaluar capacidades individuales e ideos medios para comparar los resultados. A este periodo dentro de la historia de la psicología se le conoce como **estructuralismo**, la cual es definida como la escuela psicológica que pone de manifiesto las unidades básicas de la experiencia y las combinaciones en que se presentan (Morris, 1987).

Para el año de 1875, James revisó el trabajo realizado por los estructuralistas y llegó a la conclusión de que había un error debido a que las “unidades” de la experiencia (sensaciones puras sin asociaciones) no existían. Consideraba que la mente teje sin cesar asociaciones, revisa experiencias, comienza se detiene y pasa de una cosa a otra. Para él, la conciencia es un flujo continuo, las percepciones y asociaciones, las sensaciones y emociones no pueden separarse. Por lo que James fue el precursor de él **funcionalismo**, que es la teoría de la vida mental y del comportamiento que se ocupa de cómo uno se vale de sus capacidades perceptuales para desarrollarse en su medio.

Otro aspecto importante en el desarrollo de la psicología como ciencia tiene que ver con la teoría evolucionista de Charles Darwin, quien argumentaba que los individuos de una especie se ven obligados a varios tipos de transformaciones por la necesidad de adaptarse a las condiciones del medio, destacando las posibilidades de aprender nuevas conductas adaptativas para acomodarse a las exigencias del medio y sobrevivir en él (Caballero y Lahera, 1998)

Tiempo después, surgen estudios realizados en el ámbito de la psicología animal. Una de las más destacadas investigaciones fue la realizada por el fisiólogo ruso Iván Petrovich Pavlov, quien desarrolló el método del condicionamiento clásico. Descubrió que era posible hacer reaccionar a los animales sujetos a experimentación ante diversos estímulos que les aplicaba antes de darles su comida. De este modo, realizó una nueva técnica para determinar con precisión la reacción de salivación del animal cuando anticipaba la comida. Resumiendo, el principio de condicionamiento clásico establece que un estímulo neutral al ser

presentado simultáneamente con otro que ya haya suscitado la misma respuesta refleja, terminara por producir la misma reacción que el estímulo anterior.

Durante casi el mismo tiempo en que Pavlov realizaba sus estudios, Edward Thorndike analizaba el aprendizaje bajo un enfoque diferente, se centro en el examen del aprendizaje por ensayo y error (Ley del Efecto), a través del cual demostró que los animales resolvían problemas, pudo comprobar que las conductas no eran respuestas reflejas, sino instrumentales que ayudaban al organismo a alcanzar una meta (Kazdin, 1998; en Arcineaga, & Pompa, 2001).

El trabajo realizado por Pavlov y por Thorndike abrieron la posibilidad para explicar la conducta en función de fenómenos fisiológicos objetivos y fueron utilizadas para respaldar el movimiento que John Watson impulsará en Estados Unidos con el nombre de **conductismo**, estableciendo su materia de estudio y sus métodos de investigación.

A partir de esto, Watson afirmo que el retraso que representaba la psicología se debía a lo improductivo de estudiar la conciencia, pues no era un concepto que se pudiera utilizar debido a que no se había podido especificar una definición o los métodos con los que se podía estudiar de manera objetiva y comprobable.

El método que se utilizaba para estudiar la conciencia era la introspección, el cual a juicio de Watson solo llevaba a debates eternos y no aplicaba elementos que pudieran explicar la conciencia de una manera clara y creíble. Este método tenía que ser reemplazado por otros más objetivos, que utilizaran procesos experimentales y comparables con los de otras ciencias. La psicología no era la ciencia de la mente, simplemente se debía enfocar a estudiar la conducta, utilizando la observación como método y la predicción y el control de la conducta como meta. (Boring, 1999; Arcineaga, & Pompa, 2001).

Watson utilizó el reflejo condicionado como la técnica objetiva con la que podía estudiar la conducta y consideraba en un mismo plano la conducta del hombre y de los animales, como que son igualmente esenciales para la comprensión general de la conducta.

A pesar de que el conductismo fue altamente criticado por considerar que ignoraba las complejidades de la conducta humana y también era extremadamente radical en sus postulados. Es innegable que el conductismo le cambio el sentido a la psicología.

Al hablar de la historia de la psicología es necesario citar otras escuelas psicológicas, como son: la **Gestalt** que estudia la forma en que las personas perciben y captan los objetos como patrones enteros. El **Psicoanálisis**, desarrollado por Sigmund Freud, quien consideraba que gran parte del comportamiento humano está regido por motivos y deseos inconscientes, dándole gran importancia a las experiencias infantiles. El **Humanismo**, que maneja que la experiencia no verbal y los estados alterados de la conciencia como medio de

realizar el pleno potencial humano. Y muchas otras vertientes que han dado a la psicología ese carácter pragmático que la envuelve y que por momentos de pie ala creencia de que existen “muchas psicologías”. Para las necesidades que persigue este trabajo es necesario definirse por alguna postura la cual de acuerdo a nuestro criterio debe ser el enfoque conductual por los elementos metodológicos que ofrece esta corriente y en específico por la alternativa cognitivo-conductual. De este modo, lo primero es revisar el marco teórico que envuelve a estas posturas.

PSICOLOGÍA CONDUCTUAL

En la historia de la humanidad siempre ha existido el interés por explicar y entender el comportamiento del hombre, tanto en lo individual, como en lo colectivo.

El tratar de dar explicaciones lógicas y objetivas acerca de la conducta del ser humano es algo que se ha presentado desde hace mucho tiempo. Las primeras explicaciones de las que se tenga registro fueron las elaboradas por los filósofos griegos. Por ejemplo, Hipócrates (460 a. C.) describió los problemas conductuales a través de sus observaciones, de las cuales formulo teorías sobre el temperamento y la motivación por medio del estudio de los fluidos corporales, enfatizando la importancia de observación como medio para obtener información.

Por su parte, Aristóteles (385-322 a. C.) es considerado como el fundador del método científico, se abre paso por medio de la observación objetiva, con un gusto por lo concreto y una preocupación por lo individual. Aristóteles pone énfasis a la forma en que los organismos asimilan las experiencias del contacto con el mundo exterior, como fuente de conocimiento mediante los sentidos (sensaciones) y a las interpretaciones que se hace de las mismas (percepciones).

Durante mucho tiempo prevaleció la influencia de las bases fisiológicas de la conducta, en especial de la teoría de la evolución, en la que Charles Darwin investigo el comportamiento de las especies; esto apoyo en gran medida los supuestos filosóficos del funcionalismo y el estructuralismo que sustentaban estas escuelas. Aunado a esto, se contaba con una influencia analítica de investigaciones experimentales y de términos como energía, fuerza y presión, entre otros. Del evolucionismo se derivaron teorías de la personalidad y del desarrollo.

En la historia de la Psicología, un aspecto muy importante es la aparición de la psicología animal, debido a que los psicólogos que se dedicaron a observar y describir el comportamiento animal influyeron grandemente en desarrollo de la Psicología humana.

La psicología experimental animal pertenece a la primera década del siglo XX. En el campo de la fisiología nerviosa, la escuela rusa dio un paso a favor de la

psicología experimental. El fisiólogo Iván Pavlov, desarrollo el método del reflejo condicionado. Descubrió que era posible hacer reaccionar a los animales sujetos de experimentación ante diversos estímulos que les aplicaba antes de darles su comida. La naturaleza del condicionamiento clásico se enuncia cuando un segundo estímulo que ocurre al mismo tiempo o inmediatamente antes del estímulo incondicionado, luego de varias repeticiones lleva a producir por si sólo el movimiento reflejo (Boring, 1999; en Arcineaga & Pompa, 2001)

Dentro de los principales conceptos de Pavlov se encuentran los siguientes:

- a) Estímulo no condicionado: cualquier estímulo que produzca una respuesta confiable en un animal o persona.
- b) Estímulo condicionado: estímulo neutro que para fines experimentales se aparea con el estímulo no condicionado para provocar una respuesta condicionada.
- c) Respuesta incondicionada: aquella que de manera natural se presenta cuando se expone al animal o persona ante el estímulo no condicionado.
- d) Respuesta condicionada: respuesta adquirida por un ser vivo (similar a la repuesta incondicionada) al presentarse un apareamiento entre el estímulo incondicionado y el estímulo neutro, que es ahora quien produce la respuesta al presentarse (Caballero y Lahera, 1998)

Una vez establecido dicho paradigma este tipo de experimentos se empezaron a aplicara la conducta con seres humanos, gracias a que, el condicionamiento clásico representa una modalidad del aprendizaje se pudo utilizar para fundamentar muchas conductas complejas del hombre.

Además de los trabajos realizados por Pavlov, se encuentran los realizados por Edward Thorndike, quien en 1898 publico su informe sobre inteligencia animal, quien trabajo con gatos y perros en las cajas de trucos, sobre el aprendizaje de resolución de problemas. En 1901, Thorndike también publico estudios sobre la discriminación y la inteligencia en los monos. A raíz de estas investigaciones en el campo de la psicología comparativa, comienza a definirse la idea de que leyes universales se ejercen sobre la conducta y que son compartidas por todas las especies, incluyendo al hombre. Con ciertas particularidades para cada especie. lo que lo llevo a formular las siguientes leyes:

- a) Ley del efecto: los actos seguidos por una situación satisfactoria tienden a repetirse. Conductas de ensayo y error.
- b) Ley de la Transferencia: es la extrapolación de un aprendizaje a una nueva situación que presente un elemento en común.

- c) Ley del Ejercicio-Extinción: se refiere al fortalecimiento de las conexiones a partir de la ejecución y la falta de práctica. (Kazdin, 1998; en Caballero y Lahera, 1998)

Estos estudios realizados en el campo de la psicología animal dieron pie a que surgiera en Estados Unidos el **Conductismo**, que es el estudio de los organismos en función de su comportamiento. El precursor de esta corriente psicológica es John Watson, quien argumentaba que las respuestas más repetidas y más recientes son las que tendrán mayor posibilidad de producirse en un futuro cuando el estímulo se presente nuevamente. A Watson solo le importaba el comportamiento, excluía de la conducta toda participación mental o consciente, incluyendo el pensamiento, ya que no lo consideraba un proceso intelectual sino conductual.

En 1901, realizó estudios en la conducta de las ratas, concluyendo que existe un cambio significativo en la “vida psíquica” de la rata en diferentes edades. La investigación realizada con animales lo hizo definir su aproximación a la Psicología y darse cuenta de que la introspección no funcionaba, debido a que las ratas no podían describir los contenidos de sus mentes. Lo que podían hacer era tener conductas. En 1904 concluyó que la Psicología debía preocuparse por la conducta en lugar de la mente.

“La Psicología desde un punto de vista conductista es una rama puramente objetiva, experimental, de la ciencia natural. Su meta teórica es la predicción y el control de la conducta. La introspección no es una parte esencial de sus métodos; ni el valor científico de sus datos dependen de la disposición con la cual se pretenden a sí mismos a interpretación en términos de la conciencia. El conductista en sus esfuerzos por obtener un esquema unitario de las respuestas animales, no reconoce una línea divisoria entre el hombre y la bestia. La conducta del hombre, con todo su refinamiento y complejidad, forma solo una parte del esquema total de investigación del conductista” (Watson, 1913; cit. en Hothersall, 1997; en Arcineaga & Pompa, 2001)

De este modo, consideraba a la Psicología como una rama experimental y puramente objetiva de las ciencias naturales, que estudia la conducta como tema principal, su método sería enteramente objetivo y su problema central la predicción y el control (Guevara, 1906; en Caballero y Lahera, 1998).

En consideración a lo anterior, la principal aportación que se le reconoce a Watson es lograr que la psicología encontrara el nivel metodológico de cualquier ciencia natural y que tuviese un objeto de estudio objetivo: la conducta.

Los conductistas sucesores de Watson, hicieron hincapié en el elemento de refuerzos o recompensas en el aprendizaje. Edwin R. Guthrie, consideraba que el aprendizaje era el resultado del apareamiento de estímulos y respuestas, lo que marco una desviación significativa en el paradigma E-R, en el que se creía que los estímulos anteriores producían las respuestas. Se considero entonces que un

reforzador del ambiente se podría interpretar como estímulo (Hothersall, 1997; en Arcineaga, M. A. & Pompa, 2001).

Del mismo modo Edward Tolman considero el aprendizaje como un fenómeno cognitivo molar y creía que sus ratas aprendían el patrón general o disposición del laberinto, lo que llamaría mapa cognitivo. Su objetivo era desarrollar un conductismo nuevo basado en observaciones objetivas de la conducta pero que incluyera propósito y cognición.

Por su parte, Clark Leonard Hull, consideraba al reflejo condicionado como un mecanismo que permite que un organismo reaccione a las demandas del entorno. Hull tenía como postulado más importante la fuerza de un hábito con el número de veces con que era reforzado.

Sin duda una de las investigaciones más trascendentales en este ámbito fue la realizada por B. F. Skinner, quien argumentaba que la psicología era una ciencia totalmente experimental y que poco difería de otras ciencias naturales, debido a que se pueden aplicar procedimientos científicos bajo situaciones controlables.

En 1938, aparece el libro *The Behavior of Organisms*, que modifico el curso del conductismo del siglo XX, dentro de los principios que manejaba este libro el más importante es el cambio de la conducta de respuesta a la conducta operante. Skinner fue más allá de los reflejos para llegar a considerar las consecuencias ambientales como mecanismos de control de la conducta aprendida y la denomino operante, debido a que actúa en el ambiente para producir una consecuencia. Al comportamiento reflejo a no aprendido lo denomino conducta respondiente (Luthans y Kreither, 1995)

“Esencialmente, una conducta operante, una vez dada por el organismo, se puede controlar o condicionar eficientemente (fortalecer, mantener o eliminarse) mediante la administración sistemática de las consecuencias de esa conducta. Esto solo puede ocurrir con la conducta operante o aprendida. Los principios básicos que Skinner ha descrito se conocen en conjunto como los principios del condicionamiento operante. El enfoque conceptual metodológico de la investigación operante se le denomina Análisis Experimental de la Conducta. Lo que el investigador busca, es establecer relaciones en el comportamiento y los estímulos ambientales” (Luthans y Kreither, 1995).

En el Análisis Experimental de la Conducta, se da una explicación sobre el proceso de adquisición de conductas en organismos infrahumanos y humanos. Aquí la conducta se moldea en función de la relación que tiene con el ambiente en el cual se desenvuelve. El Análisis Experimental de la conducta retoma el condicionamiento clásico de Pavlov, pero sin considerar las cuestiones fisiológicas, mismas que sustituye por datos de experimentación y sistematización (Haddad, 1988; en Caballero y Lohera, 1998).

Los conceptos más importantes de la teoría Skinneriana son:

- Reforzador positivo: aplicar a una conducta determinada un estímulo agradable o refuerzo con la intención de que una conducta se vuelva a repetir.
- Reforzador negativo: evitar un estímulo aversivo o desagradable al emitir una determinada conducta.
- Castigo positivo: aplicar un estímulo aversivo ante una conducta no deseada que se requiere desaparecer.
- Castigo negativo: retirar una recompensa ante la emisión de la conducta no deseada (González, 1988; en Caballero y Lahera, 1998).
- Extinción: es la supresión de los eventos reforzantes, cuyo efecto es la disminución de la frecuencia de la respuesta.
- Control de Estímulo: es la distinción entre dos o más estímulos, en donde uno de ellos ejerce mayor influencia, incrementando la tasa de respuesta.

Algo que hay que considerar es que, este enfoque no se centra en la conducta refleja o la producida por un estímulo, sino en la conducta voluntaria que Skinner denomina operante y que actúa sobre el mundo exterior para modificarlo.

Los programas de modificación de conducta constituyen una herramienta esencial para predecir y controlar la conducta. Otra aportación importante de Skinner es el concepto de contingencia, el cual está constituido de tres elementos principales: a) una sugerencia o un estado ambiental previo, b) una conducta y c) una consecuencia. El proceso de reducir las conductas complejas a estos tres elementos de la contingencia se denomina Análisis Funcional. Este último, intenta determinar sistemáticamente que sugerencias se encuentran presentes cuando se emite una conducta específica y las consecuencias que respaldan esa respuesta (Luthans, 1995; Arcineaga, M. A. & Pompa, 2001).

Con el surgimiento del Conductismo de Watson y de Skinner se crean las bases teóricas y de investigación para las técnicas reales de modificación de la conducta, que se refiere a la aplicación de técnicas derivadas de las dos escuelas conductista, con sus teorías adjuntas de condicionamiento clásico y operante y sus correspondientes procedimientos.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de organización podemos decir que sus antecedentes nos remontan a etapas tan antiguas como la caza primitiva y hasta los grandes corporativos e ingeniosas franquicias y representaciones legales, fiscales, etc.

Podemos decir que la edad media es una época importante debido a que en ese entonces los organismos se comienzan a agrupar bajo un mismo oficio, profesión

o especialidad, los que se empezaron a denominar como gremios y cuyas aspiraciones eran compartidas por ellos mismos y en la unión se determinó la existencia de un patrono (Marmolejo, 1995).

El surgimiento de la psicología organizacional se remonta a la evolución de la revolución industrial, donde se dan las primeras manifestaciones de industrialización. La transformación se inicia con los textiles de algodón, donde la fuerza industrial se hace más intensa con la invención de la máquina de vapor por James Watt. Debido al aumento de producción la industria se vio obligada a mecanizarse. Con ello se hace presente la creación de un sistema de talleres mecanizados que producen una gran cantidad de productos y al mismo tiempo problemas para el trabajador, como la fatiga y la sumisión absoluta al ritmo de la máquina. Antes de 1900 la mayoría de los psicólogos trataban de ser estrictamente científicos y evitaban el estudio de los límites de la investigación pura. El psicólogo W. L. Bryan (cit. en Herrera, 2002) publicó un artículo donde mencionaban como los telegrafistas profesionales desarrollaban su habilidad en el manejo de código Morse. En 1903, Bryan se refirió a que los psicólogos debían estudiar funciones y actividades concretas tal y como aparecen en la vida cotidiana, se centró en el estudio de habilidades reales como base para desarrollar una psicología científica.

Dentro de la historia de la psicología industrial se consideran trascendentales los trabajos realizados por tres individuos, que trabajaron de manera independiente y que pueden ser considerados como los precursores de esta área. (Herrera, 2002)

Un momento importante dentro de la historia de la psicología organizacional se presentó en la Universidad de North Western cuando el profesor Walter Dill Scott dio una conferencia destacando el rol de la psicología en el campo industrial, escribiendo algunos artículos al respecto, lo que le valió ser considerado el primer psicólogo de Estados Unidos de Norte América (Canseco, M. 1995).

Después de sus conferencias publicó dos libros: "Teoría de la Publicidad" (1903), que trata acerca de la sugestión y la discusión como formas de influir en la gente y el segundo, "La psicología de la publicidad" (1905), que iba dirigido a mejorar la eficiencia humana a través de estrategias como la imitación, la competencia y la concentración (Muchinsky, 1995; en Herrera, 2002).

Otras de las aportaciones realizadas por Scott a la psicología fueron: la creación del Departamento de Investigaciones de Ventas, primera institución que vendió sus servicios a empresas privadas. En 1917, él y sus colaboradores publicaron "Aids in the Selection of Salesman", que dio la pauta para la investigación y prácticas de la selección que se aplicó al ejército norteamericano en la primera Guerra Mundial. En 1919 se creó la Scott Company que fue la primera organización consultiva de personal.

Otro de los personajes que influyó en el desarrollo de la psicología organizacional fue un ingeniero conocido como el padre de la administración científica, Frederick

W. Taylor, quien se dedicó al estudio de la economía de los movimientos, observó la frecuente ineficacia del modelo tradicional de enfocar y realizar el trabajo, hizo latente el hecho de que los empresarios conocen la capacidad del rendimiento de la mayoría pero no tienen una idea clara de las capacidades y limitaciones del rendimiento de los obreros (Chruden & Sherman, 1970; en Herrera, 2002)

Sus observaciones lo llevaron a realizar una investigación en la Reethlem Steel Company formulando tres premisas básicas: 1) Seleccionar a la gente adecuada para un puesto determinado; 2) Instruiría en métodos más eficaces y movimientos más económicos de aplicación en su trabajo, y 3) Conceder incentivos en formas de salarios más altos a los mejores trabajadores (Brown, 1977). (Arias, 1976; Ríos y Panagua, 1977, en Herrera, 2002)

Taylor capacitó obreros en cuanto a la forma de cargar cajas para ahorrar tiempo y fatiga en los obreros. Antes de la capacitación la empresa contaba con 500 empleados y con las aportaciones de Taylor el número de trabajadores se redujo a 140, los cuales realizaban la misma cantidad y calidad de producción en el mismo tiempo. Dentro de los beneficios que se obtuvieron se encuentra una mejor salud para sus empleados y mejora en su desempeño, y su economía, ya que se les proporcionaba un incentivo adicional por buen desempeño (Katz, 1977; en Herrera, 2002).

Por último, otro momento importante dentro de la historia de la psicología organizacional fue en 1913 con el trabajo "Psicología y eficiencia industrial" de Hugo Munstemberg en donde la eficiencia se involucra al rendimiento y la productividad como una función de la contribución y el esfuerzo, aportando principalmente en las áreas de aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la economía de los movimientos, la monotonía, la fatiga, las compras, las ventas, la selección, capacitación y motivación de los empleados (Siegel, 1972 y Hernández, cit. en [Cabrera y Padilla, 1996](#)).

Dentro de sus estudios más renombrados se encuentra el que realiza para determinar qué hace que los conductores de tranvías sean más seguros. Estudio sistemáticamente todos los aspectos del trabajo y desarrollo una ingeniosa simulación de laboratorio. En el ámbito de la psicología industrial realizó aportaciones a la selección, creando pruebas como la de la percepción del espacio, inteligencia y destreza, Mustenberg observó que los que mejor se desempeñaban según las medidas de la compañía.

No se podría hablar de la historia de la psicología organizacional sin mencionar la participación de los psicólogos durante la primera y segunda guerra mundial con la aplicación de las pruebas Army Alfa para las personas que sabían leer y Army Beta para los analfabetas, aplicadas al ejército para evaluar a candidatos a puestos militares, con lo que se inicia de una manera sistemática el proceso de selección. Con este precedente se da origen a las pruebas de campo, las pruebas

profesionales, las escalas de calificación y el intervalo de personalidad (Marmolejo, 1995; en Costales & Hernández, 1996)

Fue gracias al trabajo de estos psicólogos que la ciencia administrativa avanzo rápidamente intentando resolver primordialmente el problema de seleccionar a los hombres más educados para así poder pronosticar, hasta donde sea posible, el éxito de estos en el puesto que se les había asignado.

Entre los años 1920 y 1930, Elton Mayo realizó investigaciones de la conducta humana en el trabajo, de acuerdo con él, una organización es un sistema social y el trabajador es el elemento más importante, llevo a cabo varios experimentos en los cuales logro identificar subgrupos, fenómenos de ayuda mutua, vida social de equipo. A partir de esto dio comienzo el análisis objetivo del desempeño del trabajador, en función no solamente de la ejecución del individuo en cuanto a la ejecución bruta, sino que el interés se centro en los factores que propician satisfacción en el desempeño, tomando en cuenta que el trabajador no es solamente una simple herramienta sino que consta de una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo (Howell, 1979; en Herrera, 2002)

Dentro de esta década de los años 30 la psicología en la industria se aplico casi de manera exclusiva como técnica para tratar los problemas vocacionales o del personal y en segundo lugar las diferencias que prevalecían en las actitudes y eficiencias individuales y los factores físicos del trabajo. Se le dio muy poca importancia a los elementos sociales (Bass, 1972; en Herrera, 2002)

En la década de los 50's, después de la Segunda Guerra Mundial, el desarrollo de la psicología industrial se hace análogo al extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas. El tamaño y la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales requirieron mayor demanda a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia Industrial (Schultz, 1996; en Arcineaga & Pompa, 2001).

Entre 1940 y 1960, aparece un nuevo concepto para la disciplina: Conducta organizacional y Psicología de las organizaciones, debido a que los empresarios comienzan a utilizarla no solo para elevar los niveles de productividad y el rendimiento, sino para la permanencia y estabilidad de la fuerza de trabajo.

El área organizacional surge a partir de los conceptos administrativos que están íntimamente ligados a las estructuras sociales y a los sistemas de producción. La transición del concepto de industria al de organización se debe a la consideración de que existen empresas de manufactura (elaboración de productos), de comercialización (distribución y venta de productos) y de servicios (como lo son escuelas, hospitales, agencias, etc.)

De acuerdo con Vargas y Velasco (1999; en Arcineaga & Pompa, 2001), la transición de psicología industrial a psicología organizacional no se debe a una "reconsideración psicológica", sino a un cambio en las teorías administrativas y los sistemas de trabajo que dio las condiciones para un ajuste en su nombramiento.

Considerando lo anterior es importante diferenciar entre lo que ha de ser la **psicología industrial** y la moderna **psicología organizacional** (Cabrera y Padilla, 1995; Marmolejo, 1996, en idem)

Psicología Industrial: Según Darley (1969; en Costales & Hernández, 1996), se ocupa principalmente los aspectos como pruebas psicológicas, de desarrollo, de liderazgo y evaluación del desempeño del personal.

Su finalidad primordial es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa de tal manera que logre su completa integración en el medio de trabajo (Villanueva, 1995; en Costales & Hernández, 1996).

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

Es simplemente la aplicación o la extensión de los principios psicológicos o los problemas relativos a los seres humanos que operan en una empresa, vistos como individuos aislados.

Psicología Organizacional: Esta se preocupa por los aspectos sociales o psicológicos que se presentan en las situaciones de trabajo (García y Santos, 1985; en Costales & Hernández, 1996).

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

Se encarga de la interacción de individuo con el resto de la organización, y ver como el individuo actúa en función con su contexto laboral. Trata entre otras cosas de adaptar e integrar mejor a las personas dentro de las organizaciones y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona,

En un principio “la psicología organizacional se refería más al estado de trabajo y en especial a la medición del mismo, pero en las empresas comenzó a tomarse en consideración la eficiencia de los empleados para elevar su producción, con lo que se contempla al ser humano como una maquina destinada a producir; sin embargo se observaban algunos grados de eficiencia en la situación industrial” (Cabrera y Padilla, 1995; en Costales, & Hernández, 1996).

De este modo, la psicología Organizacional surge como consecuencia de su estrecha vinculación con la administración, de la necesidad de su servicio especializado y de la delimitación hecha por la propia psicología. Una de las definiciones que podemos utilizar es la siguiente: “es el área tecnológica de la

psicología encargada de operar en el contexto definido como organización” (Vargas & Velasco, 1999; en Arcineaga & Pompa, 2001).

Para Blum & Neylor (1985; en Herrera, 2002), la psicología Organizacional es la aplicación o la extensión de los principios y datos psicológicos a los problemas relativos de los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria.

Dunnette y Kirchner (1997; en Caballero y Lahera, 1998), la definen como el estudio de las organizaciones, sus procesos y sus relaciones con la gente que pertenece a la organización u estudia desde un conflicto potencial entre las personalidades de los empleados, hasta las demandas de la organización sobre ellos.

Otra definición es la que nos ofrece Korman (1978; Marmolejo 2002) quien dice que la psicología organizacional es “el estudio de los temas como los factores ambientales, sociales y físicos, que influyen en el rendimiento y satisfacción laborales y en el desarrollo de los mejores métodos para aumentar los resultados”.

Por su parte Shultz (1995; en Marmolejo, 2002), la define como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo.

El principal objetivo de la psicología organizacional, es crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la organización. En general su razón de ser, es la de tratar la exigencia de problemas humanos en las organizaciones y proporcionar las bases para resolver estos problemas. Con base en lo anterior podemos decir que, la psicología organizacional como toda ciencia aplicada para resolver problemas concretos que pretenden utilizar conocimientos teóricos, obtenidos a través de la experiencia o la reflexión. Su base teórica es el conocimiento de la conducta humana en el trabajo y las situaciones a las que se pretenden aplicar estos conocimientos son a las realidades laborales en una época y un lugar determinado, tiene por fin, mejorar el comportamiento, haciéndole más satisfactorio para el individuo y más útil para la sociedad (Blum & Jaime, 1985; en Martínez & Moreno 2001).

El progreso que puede generarse en una sociedad esta directamente vinculado con las organizaciones eficientes, por lo tanto en donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional tratándose a ambos términos (personas / organizaciones) como una unidad funcional (Davis y Newstrom, 1991; en Martínez & Moreno, 2001)

A partir de este momento, se comienza a dar mayor énfasis a las relaciones entre la organización y los individuos, a la forma en que estos se relacionan y los efectos que su comportamiento provoca a la misma. Se maneja entonces que, muchos de los efectos indeseables para la organización son producto de las características comportamentales tanto individuales como grupales.

En este contexto, **el psicólogo organizacional** es el agente de cambio que se ha encargado de funciones significativas para la empresa, como el analizar los problemas que surgen entre las personas dentro de una organización y de esta con la sociedad ya que como argumento no existen formulas simples y prácticas para trabajar con las personas ni existe una solución ideal para los problemas de las organizaciones. Conviene también recordar que las organizaciones empresariales son las que determinan el grado de avance o atraso de una sociedad, por lo que es importante lo que sucede dentro de ellas y considerar y evaluar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo. Esto es lo que denomina como una condición de motivación como un afán continuo por satisfacer las propias necesidades personales (Costales y Hernández, 1996).

Tomando en cuenta lo anterior, podemos decir que dentro de las organizaciones el factor humano es de suma importancia y si a esto le agregamos que las organizaciones son importantes para el desarrollo de la sociedad, podemos afirmar que es un área ideal para estudiar la conducta humana, campo que nos interesa y corresponde a los psicólogos.

Un psicólogo organizacional busca e indaga acerca de las condiciones para la utilización de los recursos humanos. Siegel (1972; en Costales & Hernández, 1996), considera como algunos de los problemas prioritarios de abordar los siguientes:

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

Las actitudes, hábitos, valores, creencias, etc. son adquiridas y manifestadas dentro del ambiente laboral. Integrándose de este modo la cultura de cada organización. Cuando los efectos del comportamiento organizacional no van de acuerdo a los intereses de la empresa, se hace necesario modificarlos.

La modificación de la conducta organizacional intenta relacionar sistemáticamente los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta organizacional que dependen directamente de sus consecuencias. Para obtener esto se hace uso de diferentes técnicas entre las que destacan:

- a) Administración de contingencias: se hace una distinción entre los eventos de conducta el desempeño y las consecuencias para la organización. Se trata primeramente de comparar las conductas de un empleado con las necesidades de actuación de las conductas de trabajo. Es importante identificar las conductas que amenazan con restringir el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento. La mayoría de ocasiones en las que se realiza una evaluación de conducta estas son casi desconocidas, por lo que es preciso hacer un esfuerzo para asegurar que cada evento de conducta conduzca en realidad a la consecuencia especificada para la

organización. Por último es importante resaltar que se debe poner atención (reforzarlas) solo a las conductas relacionadas con el desempeño, conductas que realcen o hagan disminuir el desempeño de forma directa o indirecta.

- b) Control positivo y Control negativo: la principal finalidad de la administración de los recursos humanos es alcanzar metas de la organización por medio de las personas. Estas metas se alcanzan comúnmente mediante el control negativo (castigos o refuerzos negativos) o positivo (refuerzos positivos) de quienes participan en la organización. Existen dos tipos generales de refuerzos, ambos fortalecen la conducta, pero mientras que los positivos lo hacen mediante la presentación de una consecuencia conveniente, por su parte los negativos refuerzan la conducta mediante el retiro de un estímulo aversivo.
- c) Moldeamiento: cuando un individuo presenta deficiencias en alguna conducta relacionada con el desempeño, esta se debe desarrollar, Hill (1963) plantea que la conducta se moldea mediante una serie de aproximaciones sucesivas, cada una de las cuales resulta posible ya que se refuerzan selectivamente algunas respuestas y otras no. De este modo, la conducta se va acercando gradualmente al patrón que se desea.
- d) Modelamiento: una parte importante de lo que denominamos conductas organizacionales se aprenden mediante el modelado o, de manera más simple, simple, la imitación de cualquier ambiente social. Bandura en 1967, identifico tres efectos de la exposición a las influencias de modelado: a) Un efecto de modelado o aprendizaje por observación, b) Un efecto inhibitor o desinhibidor y c) Un efecto de facilitación de la respuesta. Gran parte de nuestras conductas son resultado de las conductas de quienes nos rodean. La imitación ayuda a explicar una gran cantidad de conductas organizacionales, tanto indeseables como convenientes. El reto para la modificación de conducta organizacional es el entender y manejar los efectos imitadores del modelado, en lugar de observar pasivamente el modo en que los modelos facilitan el aprendizaje de conductas tanto funcionales como disfuncionales.
- e) Autocontrol: la modificación de la conducta organizacional no depende siempre de otra persona. El autocontrol es un objetivo legítimo, es pieza fundamental del método interno (motivación) para la administración d recursos humanos. Un individuo que ejerce autocontrol dirige en realidad las consecuencias de su propia conducta. De modo que el autocontrol es una conducta aprendida. (Luthans, 1995; en Arcineaga & Pompa, 2001)

Las intervenciones psicológicas dentro de la organización se enfocan en las habilidades (los repertorios conductuales que los sujetos exhiben) como resultado directo del aprendizaje de cada individuo. “la evaluación conductual tiene múltiples funciones, que incluyen: 1) La identificación de los comportamientos a modificar,

comportamientos alternos y variables causales; 2) El diseño de estrategias de intervención, y 3) La segunda evaluación de los comportamientos a modificar y causales” (Aiken, 1996; en Arcineaga & Pompa, 2001)

Dentro de las organizaciones se realizan varias actividades y en las que es indispensable el factor humano, por lo que el papel que juega el psicólogo es de vital importancia, ya que este es el encargado de analizar, evaluar y modificar la conducta, asegurando mayor eficiencia y producción, al seleccionar empleados, entrenarlos, socializarlos y asignarles un cargo, reduciendo en gran medida los mayores problemas a los que se enfrenta una organización.

El psicólogo cuenta con una preparación que le permite analizar y desarrollar herramientas y estrategias para el estudio de los recursos humanos, analizar el ambiente laboral, la planificación y dirección de personal dentro del ambiente de la organización.

Bajo este contexto, puede definir las características de los organismos y sistemas de trabajo para identificar, medir explicar y predecir el comportamiento, en primera instancia a nivel individual y posteriormente a nivel grupal; creando estrategias de intervención acordes a las necesidades de la institución.

El psicólogo organizacional puede desempeñar diversos roles y funciones, dentro de la organización, se le denomina como un técnico especialista en recursos humanos, dado que es capaz de seleccionarlos (psicológicamente), capacitarlos, integrarlos y evaluarlos laboralmente (Caballero y Lahera, 1998)

Velasco y Vargas (1998; en Arcineaga & Pompa, 2001) consideran que la participación del psicólogo dentro del proceso administrativo, se observa en: 1) la elección del personal de nuevo ingreso, 2) en la inducción adiestramiento y capacitación del personal a la empresa y al puesto y 3) en la solución de los problemas a raíz de las características individuales y causan impacto en las relaciones interpersonales y/o los originados por diferentes circunstancias dentro del contexto organizacional (Desarrollo Organizacional).

Además, de las actividades anteriores el psicólogo se encarga también de labores administrativas como el llenado de documentos oficiales, elaboración de contratos, establecimiento de sueldo por pagar, análisis y descripción de puestos, etc. Y fungir en funciones gerenciales y directivas.

Para llevar acabo sus funciones los psicólogos deben contar con un apoyo teórico, que respalde su toma de decisiones y que guíe sus acciones a través de una metodología. Es por ello que dentro de la enorme gama de posibilidades que nos ofrece esta ciencia nosotros tomaremos como marco conceptual el enfoque cognitivo-conductual, debido a que cuenta con técnicas y herramientas que son aplicables en este ámbito de la psicología organizacional.

PSICOLOGÍA COGNITIVO-CONDUCTUAL

Dentro de los enfoques que maneja la psicología para estudiar el comportamiento del individuo, se pueden encontrar diferentes explicaciones que enfatizan, ya sea en la personalidad o en la conducta, considerando como los factores que dan origen al comportamiento de las personas a factores orgánicos y glandulares, mientras que otros han compartido mayormente la idea de que existen influencias sociales y ambientales muy significativas para el comportamiento del ser humano.

Dentro de los enfoques que han abordado la psicología organizacional se han efectuado una serie de cambios a favor del manejo de administrar a su factor humano. Muestra de ello lo han dado posturas como el psicoanálisis y los humanísticos han buscado tener a los empleados satisfechos, manejando la suposición de que trabajadores contentos parecen ser productivos, aunque no han demostrado su utilidad al faltarles aplicabilidad.

De acuerdo con Eysenck (1980; Cit. en Costales y Hernández 1996) los modelos psicológicos que abordan este tema lo podemos dividir en intrapsíquicos y conductuales. Los enfoques intrapsíquicos hablan de estados mentales y procesos cognitivos para explicar el comportamiento, considerando que hay motivos internos u orgánicos que lo provocan. Expresan como obstáculo la confusión de que el comportamiento viene del organismo, y difícilmente se rescata la posibilidad de que el individuo participe en un contexto.

Por su parte los modelos conductuales plantean que la interacción entre el individuo y el medio, así como entre organismos es crucial. Parten de la investigación básica (Análisis Experimental de la Conducta) que son implementados en distintos contextos (Kazdin, 1989). Para su aplicación recurren a un enfoque metodológico orientado al desarrollo, aplicación y evaluación de técnicas de cambio de conductas derivadas de la investigación conductual, con el propósito de resolver problemas de índole personal así como social y de mejorar el funcionamiento humano en general (Luthans y Kreithner, 1988; en Costales. & Hernández, 1996).

Para los fines prácticos que persigue este trabajo se utilizara uno de los enfoques científicos más importantes de la actualidad el enfoque cognitivo conductual; que por sus estrategias y aplicaciones metodológicas se adapta mejor a lo que se busca en esta investigación.

Para entender de una manera sencilla el desarrollo del enfoque cognitivo conductual es necesario examinar la evolución del conductismo, debido a que es en este enfoque en donde centra sus bases teóricas. Esta evolución la podemos analizar en tres etapas:

La primera parte es el conductismo ortodoxo de Watson, quien exalto el objetivismo como fundamento de una psicología nueva para su época. Haciendo

especial énfasis en el papel que jugaban las influencias externas sobre la conducta y lo cual deriva la suposición de que la conducta podía manipularse fácilmente a través de manipulaciones ambientales.

La segunda fase, comenzó como un intento por superar la psicología basada en la contingencia E-R y el nivel de análisis del aprendizaje predominante hasta entonces, meramente descriptivo.

Dentro de las nuevas explicaciones que se trataron de dar acerca del aprendizaje, se comenzó a poner especial énfasis en el papel de las variables relacionadas con el organismo (O) y de esta forma la psicología E-R se convirtió en E-O-R. Surgieron muchas razones para esta modificación, la más evidente era la de que el simple análisis de la conducta en términos estímulo-respuesta no siempre podía explicar los fenómenos del aprendizaje complejo que se producían en el laboratorio.

La tercera etapa en la evolución del pensamiento conductista, la realizan los psicólogos como Robert C. Bolles, Gordon H. Bower y Ulrich Neisser. Aquí el interés estaba enfocado a temas como el pensamiento, la percepción los procesos motivacionales complejos y la mediación en general.

Conforme transcurría el tiempo se hizo necesario incluir variables intermedias, fenómenos “privados” y los procesos conscientes en general. Aun en el conductismo radical Watson tuvo que admitir la actuación de mecanismos internos para explicar algunas conductas (Caballero y Lahera, 1998).

Para mediados de los 50's se observa una creciente aceptación para estudiar los procesos mentales como objeto legítimo de estudio, así como la relación que existe con la conducta manifiesta. El enfoque cognitivo-conductual, esta basado en la teoría del aprendizaje y tiene como fundamento básico el relacionar el ambiente y las creencias del individuo.

El enfoque cognitivo-conductual surge como consecuencia de la insatisfacción de las explicaciones restringidas al paradigma estímulo-respuesta, para resaltar el poder de los procesos cognitivos en la modificación de la conducta desadaptativa. Además de ciertos factores sociales, históricos o la influencia de ciertas disciplinas científicas entre las cuales están: la teoría de la comunicación, el desarrollo de las ciencias del ordenador y la psicolingüística (Vega, 1992; en Arcineaga & Pompa, 2001). Con base en esto, se busca la manera de constituir un modelo que reúna por un lado el análisis de la conducta y por otro su aplicación, mostrando su interés por la conducta manifiesta y los acontecimientos ambientales (Kazdin, 1988; en Caballero y Lahera, 1998).

Son varias las influencias teóricas y metodológicas que injieren en la historia de la psicología cognitivo-conductual de las cuales predominan las siguientes:

GENÉTICA

Podemos separar los principales fundamentos teóricos de la genética en tres clases, la primera es la metateoría de Jean Piaget, en donde los valores, la orientación conceptual, las metas y los medios, ayudan a explicar el por qué, el qué y el cómo de sus actividades de investigación. La segunda clase comprende los aspectos de la teoría independiente de las etapas, dicho de otra manera, los aspectos que conciernen a la naturaleza del sujeto en general y la naturaleza de su desarrollo en general. La tercera clase se refiere a las concepciones dependientes de las etapas del sujeto en crecimiento y las estructuras de las diversas épocas del desarrollo que Piaget ha identificado (Flavell, 1985; en Caballero y Lahera, 1998).

CONDUCTISMO METODOLÓGICO

Dentro de los científicos que se puede considerar como de los pioneros del enfoque cognitivo conductual, se encuentra Tolman (1886-1959, cit. En Hill, 1985), quien con su enfoque neoconductista alcanzo un gran auge, al involucrar aspectos cognitivos e intencionales en la metodología conductual; de esta manera la intencionalidad, principios, valores, imaginación alcanzan un rango de importancia fundamental para contrastar, contextualizar y modificar aspectos significativos, ya que el individuo se acostumbra a relacionar los eventos de su contexto, creando así sus interpretaciones de la realidad.

Tolman formulo un conductismo intencionista basado en el aprendizaje de la relación entre estímulos ambientales y cogniciones internas o expectativas. Decía que las ejecuciones de las ratas en laberintos se debían a algo más que una conexión entre estímulos y respuestas. Manejo el aprendizaje en laberintos como un fenómeno cognitivo molar y creía que sus ratas aprendían un patrón general o disposición del laberinto, lo que llamaría mapa cognitivo del laberinto. El propósito y la cognición serían las preocupaciones centrales del conductismo molar de Tolman.

Considero tres principios básicos:

1. La conducta es intencional o dirigida a una meta. Las personas en vez de dar una respuesta en función de un estímulo específico, este se asocio en el pasado con esa respuesta, un organismo se dirige a un sitio particular porque espera un resultado concreto.
2. El conocimiento que un organismo posee se organiza bajo la forma de un mapa cognitivo del ambiente, en vez de constituir una simple lista de pares locales de estímulo-respuesta. Se habla de un aprendizaje perceptual de signos.
3. La preferencia selectiva por los medios que llevan breve o fácilmente hasta una meta a diferencia de los medios largos y difíciles, es un factor básico de

la conducta (principio del esfuerzo mínimo), los organismos deciden activamente ir hacia metas que pueden encontrar mediante mapas cognitivos en vez de organismos ciegamente guiados por hábitos consistentes en eslabones E-R (Swenson, 1984; en Caballero y Lahera, 1998).

TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN

Esta teoría aportó para la psicología la idea de la retroalimentación cuya importancia intuyó Tolman, al afirmar que los estímulos a los que se les permite pasar no están conectados con las respuestas que se emiten mediante sencillas conexiones directas. Tratándose de impulsos que entran se manipulan y elaboran en la sala central, integrándose un mapa cognitivo aproximado del entorno. Este mapa indica rutas, caminos y relaciones con el entorno, el que determina en último término que respuestas emitirá finalmente, si es que emite alguna (Miller, Galanter y Pribram, 1960; en Arcineaga & Pompa, 2001).

INFORMÁTICA

Es la teoría que en la actualidad predomina debido a que las anteriores se han centrado en procesos internos activos antes que en contingencias ambientales, la informática o Cibernética pretende explicar los procesos mentales implicados en el comportamiento empleando poderosos lenguajes sistemáticos de la ingeniería y la matemática, así como modelos mecánicos y de computadoras de posibles procesos de aprendizaje internos, para simular procesos activos que operan dentro de organismos reales.

Además de lo anterior, las investigaciones cibernéticas mostraron a la psicología toda una analogía del ser humano como manipulador de símbolos, como transmisor y elaborador de información y como hace uso de esa información no sólo para conocer sino para actuar, dicho de otro modo, para tomar decisiones. La analogía mente-ordenador no se presenta de manera física, sino funcional. La mente y el ordenador son sistemas de procesamiento, de propósito general; ambos codifican, retienen y operan con símbolos y representaciones internas.

PSICOLINGÜÍSTICA DE CHOMSKY

Estableció una importante distinción entre competencia y actuación lingüística, su principal labor es crear un modelo de competencia gramatical, es decir, las reglas que permiten generar todas las frases gramaticales de un idioma. El hablante está obligado por sus intenciones, su conocimiento del mundo y del interlocutor, sus estados mentales, sus limitaciones en la atención y de memoria, el contexto, etc. Es decir, que la actuación verbal depende tanto de la competencia como del

conjunto de variables psicológicas. Chomsky otorga un papel preponderante a los procesos cognitivos en la actuación lingüística.

Uno de los conceptos fundamentales de las teorías de este modelo es que las condiciones y el procesamiento de la información juega parte importante en la aparición y desarrollo de la conducta desadaptativa y el impacto de los eventos externos que es utilizado para mediar los procesos cognitivos.

Los procedimientos de intervención que reflejan una postura cognitivo-conductual están basados en los siguientes principios:

1. El organismo humano responde a las representaciones cognoscitivas del medio, no al medio propiamente dicho.
2. Las representaciones cognitivas están relacionadas con el proceso de aprendizaje.
3. La mayor parte del aprendizaje humano se comunica cognoscitivamente, y
4. Los pensamientos, los sentimientos y las conductas son causalmente interactivos (Mahoney, 1979; en Arcineaga & Pompa, 2001).

Las técnicas que se emplean bajo el enfoque cognitivo-conductual se basan en procedimientos tanto cognitivos como derivados de la modificación de la conducta. Las más importantes de esta teoría son:

A. Terapia Racional Emotiva (TRE).

Fue desarrollada por Albert Ellis, en 1955 y se basa en la idea general de que la mayoría de los problemas psicológicos se deben a la presencia de patrones de pensamientos equivocados o irracionales. Estos patrones son evidentes en las verbalizaciones implícitas derivadas de las hipótesis o suposiciones que una persona establece acerca del mundo y de las cosas que suceden. Tanto las emociones como las conductas son producto de las creencias de un individuo y de su interpretación de la realidad. La meta primordial es que las personas identifiquen los pensamientos “irracionales” o disfuncionales y reemplazar dichos pensamiento por otros más efectivos o “racionales” que permitan lograr con más eficacias metas de tipo personal.

El modelo de la TRE se basa primordialmente en la premisa de que la perturbación emocional no es creada por las situaciones, sino por las interpretaciones de esas situaciones. Tiene como eje principal la forma de pensar del individuo, la manera en como este interpreta su ambiente, sus circunstancias y las creencias que ha desarrollado de si mismo, sobre las personas y sobre el mundo en general. Para combatir estas creencias ilógicas es necesario la utilización de diversos métodos: persuasión, confrontación, reto, órdenes y hasta argumentos teóricos

El proceso por el que se produce el cambio en el sujeto, se puede comprender imaginando la conducta en términos de una cadena de acontecimientos, A-B-C-D-E.

A es un acontecimiento externo al que la persona se expone y B una serie de pensamientos (autoverbalizaciones implícitas) que la persona crea en respuesta a A. C constituyen las emociones y conductas que resultan de B. D representa los intentos del terapeuta de modificar lo que ocurre en B. Y por último, E son las emociones y conductas nuevas surgidas a raíz de D. El principal objetivo de la Terapia Racional Emotiva es estudiar las autoverbalizaciones implícitas del cliente que pueden explicar sus reacciones al ambiente. La terapia trata de separar la realidad de las conclusiones irracionales derivadas de ella (Kazdin, 1988 en Caballero y Lahera, 1998).

B. Entrenamiento en Auto instrucciones.

Por medio de esta técnica se enseña a las personas a hacer verbalizaciones que le ayudaran a cambiar su conducta. El entrenamiento se superpone a la terapia racional emotiva, si bien se centra menos en el sistema de creencias e ideas irracionales del sujeto y más en la capacidad de dirigir la propia conducta mediante autoverbalizaciones.

El enseñar al individuo a hablarse de forma interiorizada, se ha utilizado con éxito en la reducción de la ansiedad relacionada con los exámenes, animales inofensivos y hablar en público, resaltando la importancia de las autoverbalizaciones en el cambio de la conducta (Kazdin, 1988, ídem).

C. Terapia Cognitiva

Al igual que la terapia racional emotiva y las autoverbalizaciones, se concreta en la corrección de ideas y los patrones de pensamiento. Fue elaborada por Aarón Beck, quien además reconoce una interdependencia entre cognición, afecto, fisiología y conducta. Parte de sus observaciones sobre personas con trastornos efectivos, especialmente depresivos, llegó a la conclusión de que los procesos cognitivos eran la base de todos esos trastornos. Una de las características que presentan muchos problemas psicológicos es que parecen ilógicos e irracionales cuando es otra persona distinta al cliente que los analiza.

Beck ha sugerido que, desde el punto de vista del cliente la interpretación de muchos problemas son bastante lógicos. Esa lógica puede basarse fundamentalmente en suposiciones y premisas irracionales, la conclusión que condujo a Beck a intentar modificar los procesos de pensamiento subyacentes a los problemas específicos y formular el concepto de Terapia Cognitiva. (Caballo, 1990; en Caballero y Lahera, 1998).

D. Técnica en Resolución de Problemas

John Dewey describe una estrategia para solucionar problemas, consta de cinco pasos:

1. reconocimiento del problema
2. definición o especificación del mismo
3. planteamiento de soluciones posibles
4. de entre ellas, selección de la solución
5. puesta en práctica de esta solución

Se considera como una técnica de modificación cognitiva debido a que se dirige a enseñar al cliente formas de reacción ante distintos problemas.

Este modelo, integra aspectos cognoscitivos y biológicos además de la historia conductual del individuo, en contextos conformados por la historia, ambiente y organismo. Su grado de precisión facilita la aplicación y explicación de modificación de la conducta; con todo esto, su descripción de fenómenos sociales tales como los de las organizaciones no pierden de vista los sentidos de interacción ni de percepción (o la interacción de creencias, actitudes, valores e interacciones de las personas).

Bajo este enfoque se cuenta con fundamentos y un conjunto de técnicas viables y aprovechables en el ámbito organizacional. Un principio básico de las conductas organizacionales son aprendidas. De modo que su conocimiento en las ciencias de la conducta organizacional facilita la búsqueda de las bases teóricas y métodos para moldear, cambiar y dirigir la conducta organizacional hacia el logro de los objetivos de la empresa (Villegas, 1991; en Costales & Hernández, 1996).

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

Ahora bien, los caracteres y dotes de los organismos, las interacciones recíprocas de sus personalidades y sus actividades individuales y colectivas con el exterior, determinan el carácter social y el éxito y fracaso de la empresa, es por ello que este enfoque no descarta el retomar componentes cognitivos y sus elaboraciones, que como habíamos dicho antes, es el enfoque central del proyecto, el modelo cognitivo-conductual.

Este modelo se ve reflejado en su aplicación en la búsqueda de personal idóneo para una empresa en la que regularmente se piensa en parte integral de una organización. En ocasiones, cuando se buscan candidatos idóneos para los perfiles de puestos, si no los hay tendremos que fabricarlos, al adiestrarlos e

integrarlos en una “familia” conocida como una empresa (Smith y Wakeley, 1982; Buenrostro, 1994; en Costales & Hernández, 1996).

Por último, la resistencia del personal a los cambios exige aprender nuevas técnicas y romper hábitos arraigados, es por ello que a través de las técnicas conductuales aplicadas adecuadamente en la empresa se puede encontrar los procedimientos adecuados para adaptar la empresa al medio ambiente de los intereses creados (Everett y Roger, 1987; Garfias, 1985; en Costales & Hernández, 1996). De tal manera que es imprescindible el cambio de cogniciones para así lograr mayor efectividad y productividad por parte de cada uno de los miembros de dicha organización.

En resumen, el enfoque cognitivo conductual nos señala la importancia de los procesos cognitivos en la modificación de la conducta lo cual representa una herramienta aplicable en el campo de la psicología organizacional.

LA PSICOLOGÍA A LA PAR DE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Algo que no hay que dejar de considerar es el hecho de que la psicología organizacional es el trabajo que el psicólogo ha realizado dentro del ámbito laboral, en la institución que sea, esto lo ha realizado debido a las habilidades que ha desarrollado a partir de su formación académica y de experiencia en el trabajo. Sin embargo, para que el psicólogo pudiera introducirse en este campo fue necesario, en primera instancia revisar y utilizar los conceptos elaborados por los administradores, como Fayol o Taylor, y a partir de esto ir construir su propia teoría y metodología que poco a poco le han abierto las puertas en las organizaciones y le han asignado un lugar específico en este contexto. Lugar que hay que cuidar y defender mediante el trabajo, la preparación y la constante actualización, es por ello que debemos ampliar nuestros alcances, de la mano de la evolución de la sociedad y el mercado.

Muestra de lo anterior, es que en primera instancia los psicólogos organizacionales se dedicaban a tres procesos específicos dentro de este campo: el reclutamiento y la selección del personal, la inducción y capacitación y el desarrollo organizacional.

Sin embargo, las nuevas generaciones están abarcando mayores aspectos como son:

- a) Inducción
- b) Ingeniería humana y psicología. Que esta enfocada al diseño de equipos y productos, así como pruebas psicológicas.
- c) Investigación. Comprende estudios de productividad y actividades relativas a las condiciones de trabajo.
- d) Aspectos administrativos. Básicamente la administración de recursos humanos, desde la selección, contratación, registros de asistencia,

calificación de meritos, sueldos y salarios, hasta el desarrollo de los mismos recursos a través de la capacitación y la planeación de carrera.

- e) Planeación de los recursos humanos. Englobando las siguientes áreas: nomina, asistencia, retardos y horas extras; pagos impositivos (hacienda, IMSS, INFONAVIT, etc.) y contratación.
- f) Mercadotecnia. Investigación de mercados potencial y cautivo y todo lo implicado con políticas de ventas, distribución y publicidad.
- g) Publicidad. Qué tipo de campaña se va a realizar, tipo de anuncios, en que medios, a que público va dirigido y con que frecuencia deben aparecer los anuncios.
- h) Seguridad e higiene industrial
- i) Programas motivacionales
- j) Consultoría a empresas
- k) Comunicación organizacional
- l) Evaluación del desempeño
- m) Ambiente y clima laboral
- n) Moral e ingeniería industrial
- o) Transferencias, ascensos y despidos.

Conforme a lo anterior, muchas de estas actividades no han sido desarrolladas en su totalidad o no todos los psicólogos las aplican o conocen. Esto debido a que dentro de la formación profesional no van incluidas en la curricula y por lo tanto solo se pueden aprender de manera empírica (ya laborando) o tomando cursos de especialización al terminar la carrera. Además muchas de estas actividades son asignadas a otros profesionales como contadores, administradores, ingenieros, etc. Y en algunos casos deberían ser ellos los encargados de desempeñarlos.

Consecuencia de lo anterior es el hecho de que el trabajo del psicólogo se pierda en la realización de actividades administrativas y que desperdicie sus conocimientos en actividades que podría hacer otra persona incluso sin mucha preparación.

Aunado a lo anterior cabe señalar que aún y dentro de las actividades propias del Psicólogo en las organizaciones, existen poca valoración de las propuestas y cambios ha desarrollar que se necesitan y proponen a una Empresas para alcanzar un máximo de Productividad y Desarrollo personal de cada uno de sus integrantes. Ejemplo de lo anterior lo podemos rescatar en innumerables informes de Reportes de trabajo los cuales comparten que es complicado llevar acabo las estrategias debido en gran manera a la Filosofía o pensamiento del Trabajo que tienen los Directores de las Compañías, Gerentes o Jefes de Departamentos y aun los mismos trabajadores operativos. Por lo general, todos los trabajos de Psicología Organizacional tratan de métodos para el desarrollo e implementación de alguna propuesta de cambio a nivel general de la organización, estos cambios requieren de la aceptación y el compromiso de la alta dirección, por ello todo aquel profesionista inmerso en los cambios de dirección de procesos laborales, muchas veces al no tener el poder de decisión para efectuar un cambio a nivel de toda la organización, en muchas ocasiones se decepciona al no encontrar las

herramientas disponibles para propiciar el tan anhelado cambio de cultura en su ámbito de trabajo (Münch Galindo, 1998)

A continuación y siguiendo con el resaltamiento de las actividades que sabe y debe realizar el psicólogo enumeramos las más sobresalientes:

- a) Evaluar
- b) Planear
- c) Intervenir para modificar un problema
- d) Prevenir, e
- e) Investigar.

Es por ello que en este trabajo se busca utilizar todas esas habilidades e implementar dos procesos (sin ir en contra de la premisas, que, para los Dirigentes de las organizaciones son primordiales y que desde la perspectiva psicológica manejaremos desde otra perspectiva que mas adelante y durante todo el trabajo se señalaran: Planeación; Organización, Dirección y Control), a partir de una visión psicológica y con implicaciones teóricas que consideren de una manera integral a la organización y a su recurso humano. Aunque los procedimientos de Calidad Total y Desarrollo Organizacional hayan sido creados desde una perspectiva administrativa.

En los siguientes capítulos los definiremos y expondremos el marco teórico de cada uno de ellos.

CAPITULO 3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional, desde una perspectiva de preocupación por el ser humano, esta teoría basa todo su base en el cambio personal y de organización pero a continuación detallaremos los antecedentes de esta teoría.

Antecedentes.

El Desarrollo Organizacional (DO), es una teoría relativamente moderna la cual ha ejercido mucho impacto en los últimos años. Podemos decir que el DO surge a partir de 1962 no como un "invento" de un solo autor, sino nace por el cúmulo de ideas respecto al hombre, a la organización y el ambiente, orientado al crecimiento y desarrollo usando sus potencialidades (Arciniega y Pompa 2001).

Siguiendo a la historia y la evolución de las teorías podemos mencionar que el DO surgió con base en las siguientes directrices:

- ⊖ La diversidad de conceptos sobre la organización bajo el sustento administrativo.
- ⊖ La teoría clásica propuesta por Taylor (Administración científica), y por Farol (Anatomista), cada una por separado hizo énfasis en la organización formal y en la asimilación de los métodos de trabajo, sin embargo consideraban al hombre bajo un enfoque mecanicista.
- ⊖ La necesidad por parte de los dirigentes por tener en sus manos métodos que lograran mantener el dominio en aspectos como: Planeación, Organización, Dirección y Control sobre el Personal que la componen.
- ⊖ La teoría de las relaciones humanas propuesta por Mayo se enfoco en el énfasis en el hombre y en el clima psicológico del trabajo. Las expectativas de los empleados y sus necesidades psicológicas pasaron a ser los componentes principales de su estudio.
- ⊖ En la teoría de la burocracia se basó en la estructura militar, pretendió asentar las bases de un modelo ideal pero su rigidez entorpeció su adaptación.
- ⊖ La teoría estructuralista apunta más hacia problemas y aspectos críticos de la organización más que a las soluciones.
- ⊖ La teoría del comportamiento centra su modelo en la conducta individual, surgiendo el concepto de comportamiento organizacional.

- ⊞ Las teorías de la motivación humana demostraron la necesidad de buscar un enfoque para ver o entender la concepción del ser humano, demostraron que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los organizacionales.
- ⊞ La abundancia de los cambios en el mundo, la transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional, el aumento de organizaciones, la creciente y compleja tecnología etc., y por último la Fusión que se realizó para el estudio de las organizaciones y sus individuos como fueron: la ciencia Administrativa y la ciencia de la Psicología.

Cabe resaltar que la búsqueda imperiosa por modificar y mejorar las formas de administración han sido en caminadas siempre a que las empresas y sus Directores tengan en sus manos el dominio de la Planeación, la organización, la dirección y el Control sobre la Empresa y el Recurso humano (introducción)

Es notorio ver las influencias de la Administración, la sociología y la Psicología principalmente, en la evolución del DO, sin embargo debido a la diversidad de teorías, metodologías y tecnologías que ha adaptado, surge la inquietante necesidad de delimitar los elementos que la propia Psicología ha aportado al proceso de DO y que serán tratados detenidamente posteriormente.

DEFINICION.

W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

La teoría administrativa, ha definido el Desarrollo Organizacional en diversos momentos, **Beckhard (1969)**, menciona que el DO es un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización administrando desde hacia arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencias del comportamiento

Para Benis el DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios (**Bennis, 1969**).

Por su parte, **Gordón Lippit (1969)** caracteriza el DO como "el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

De Faria lo define como un proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a buscar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados (De faria 1998).

Como se puede observar, las anteriores definiciones hacen énfasis en el cambio, la adaptación, la eficiencia y el equilibrio de la organización de uno y otro modo, pero siempre destacando la importancia que el factor humano tiene, para el logro de las metas de la organización.

Según Arciniega y Pompa (2001) desde la Psicología “no se ha definido al DO deslindando de términos administrativos, lo cual resulta comprensible, dado que el DO es un elemento del conjunto del proceso administrativos existentes”, para ellos dado la inserción de la Psicología resulta indispensable definir el DO bajo la perspectiva Psicológica, para delimitar su función específica la cual se define como: “ la tecnología que se ocupa de detectar y modificar la (s) conducta (s) para la solución de problemas que surgen a raíz de las características e historia individual y causan impacto en las relaciones interpersonales, y/o los originados por diferentes circunstancias dentro del contexto organizacional, que no sean afines con los objetivos de la empresa”.

De este modo, al definir el DO nos permite especificar a partir de aquí los alcances y limitaciones de la intervención de la psicología en éste ámbito y despejarse de las prácticas ajenas a su formación profesional.

Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa.

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional (*Pauchard Hafemann, 2002*).

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.

PROCESO.

El D.O. es una aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta para el desarrollo de planes y el reforzamiento de **estrategias organizacionales, estructuras y procesos** para mejorar la efectividad organizacional”

La tecnología del D.O consiste en una serie de técnicas que surgieron de las ciencias del comportamiento (entre otras mas). Donde se pretende mejorar los medios de interacción entre sistemas como el técnico, administrativo y personal. La tecnología del D.O. esta básicamente orientada hacia nuevas formas de abordar asuntos organizacionales, para tal efecto el D.O. parte de 3 etapas o procesos como son:

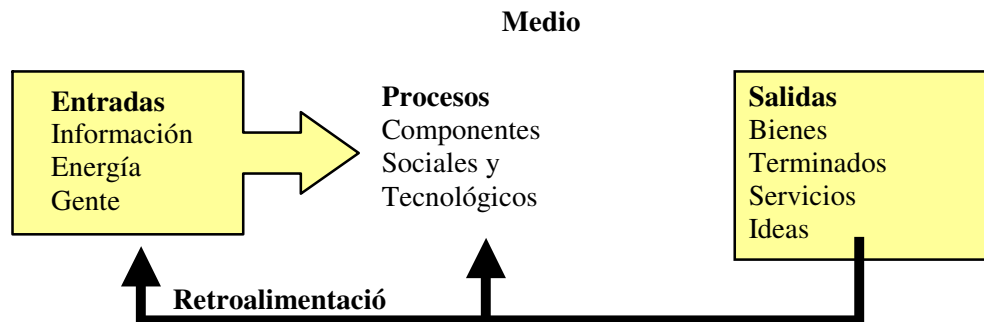
1. Recolección y Análisis: abarca la naturaleza y disponibilidad de datos, métodos utilizables para la recopilación de información. Abarca técnicas y métodos para describir la organización a estudiar, la relación que tienen entre sus elementos y subsistemas así como la manera de identificar los problemas y la selección de asuntos por jerarquía.
2. Diagnostico Organizacional: parte de los procesos para la solución de problemas, donde se establecen prioridades y transacciones entre los propósitos y objetivos.
3. Intervención: existen una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de D.O., la intervención es una fase que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse después de un diagnostico, este hecho es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del D.O., sino solo una etapa más capaz de facilitar el proceso, el cuál deberá ser continuo.

En resumen y desde un enfoque orientado al ser humano y al análisis conductual, podemos decir que la recolección y Análisis de datos: corresponde a una evaluación e identificación de los componentes a modificar, comportamientos alternos y variables causales. En esta fase el psicólogo emplea diversas herramientas que le permiten determinar la disfuncionalidad de algunos comportamientos bajo el contexto donde se llevan acabo (Arciniaga y Pompa 2001).

Para el Diagnostico Organizacional se debe especificar y delimitan los diferentes problemas que se presentan, la manera en que intervienen las variables y los eventos que refuerzan los diferentes comportamientos (ya sea para incrementar o mantener), así como los medios para decrementar comportamientos incompatibles y los eventos que los van moldeando.

Por último en la fase de intervención se deberá aplicar técnicas conductuales y se desarrollan estrategias que permitan evaluar el efecto de la manipulación de variables que atañen al comportamiento a modificar.

Cabe señalar que una parte importante en los procesos del D.O es distinguirlo como un sistema Abierto, para su implementación, en principio, se debe considerar que, por naturaleza, toda organización es parte de un sistema y este es adaptable y por ende se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio ambiente, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un suprasistema que influye sobre él (Guízar, 1998).



Características de los sistemas abiertos:

1.- Importación de energía

- Instituciones
- Gente

- Ambiente material
- 2.- Procesamiento del insumo**
- Los Sistemas Abiertos transforman la energía de que disponen
- 3.- Resultado**
- Los Sistemas Abiertos importan algún producto al ambiente
- 4.- Los sistemas como ciclos de acontecimientos**
- El producto exportado al ambiente proporciona fuentes de energía para que se repita el ciclo
- 5.- Entropía Negativa**
- A fin de sobrevivir, los Sistemas Abiertos deben moverse para detener el proceso entrópico
- 6.- Insumo de información, retroalimentación negativa y proceso de codificación**
- No sólo existe insumo material sino de información
- Sin la retroalimentación el sistema concluye
- Codificación = mecanismo de selección de insumos
- 7.- Estado estable y la homeostasis dinámica**
- Los Sistemas Abiertos tienden a un estado estable
- 8.- Diferenciación**
- El desarrollo a partir de estructuras simples
- 9.- Equifinalidad**
- Un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y caminos diversos

Cuales son los Principales problemas en no considerar a las organizaciones como sistemas abiertos

- Negar que las organizaciones dependen de los insumos provenientes del ambiente
- Se busca una integración y una coordinación para asegurar la estabilidad, cuando el requerimiento mas importante es la flexibilidad
- Negar el principio de equifinalidad, es decir, se cree que hay sólo un método correcto

MODELOS

Se dice que el D.O. debe orientarse por una estrategia que le permita una mayor probabilidad de realizar los cambios planeados a través de implementar las acciones de forma permanente para lograr los objetivos.

Dentro de los modelos del D.O se deben distinguir cuatro componentes esenciales como son:

El ambiente: tales como el aspecto físico, la maquinaria, y el personal en su constante interacción.

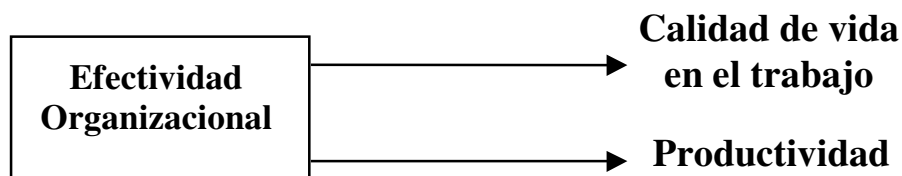
La organización: enfocada a metodologías donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas en las que todos los elementos interactúan en forma dinámica.

El grupo social: considerándose aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos etc.

El individuo: resaltando sus motivaciones, actitudes, necesidades, conductas desadaptativas, etc.

Estas cuatro variables sirven para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir, para que el cambio permita los objetivos organizacionales mediante el cumplimiento de los individuales.

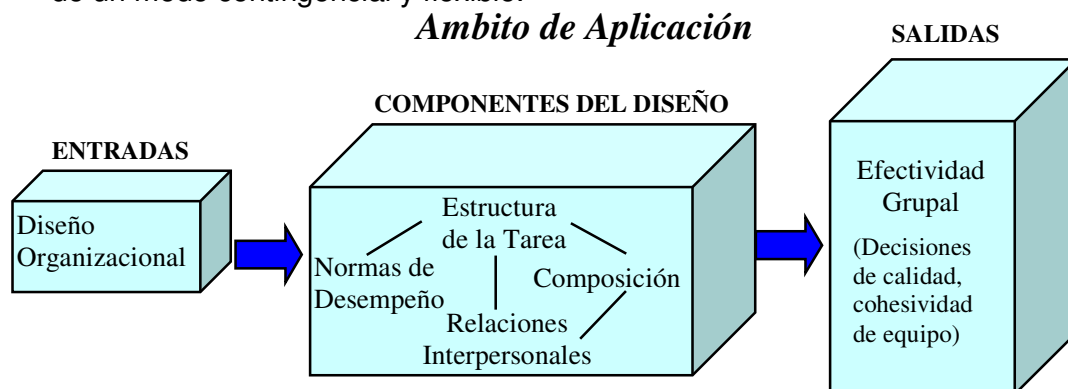
Cabria señalar que una parte importante en los procesos del D.O es la contemplación, desde los niveles superiores de la organización (Gerencia), que al tratar de lograr que la Organización se supere y eleve la productividad, tendrá que planear un desarrollo de vida del trabajador, ya que ninguna estrategia productiva, si busca ser contundente y duradera, deberá dejar de lado este aspecto. Lo anterior se rescatará en la propuesta de implementación que expondremos en el capítulo 5.



Como hemos venido viendo los modelos utilizados en D.O. concentran sus estrategias en términos generales en dos aspectos: contemplan la estructura de la organización y por otra parte se introducen en el comportamiento de sus miembros (Arciniega y Pompa 2001).

En este apartado detallaremos 4 modelos que sirven de base en la relación Organización y Comportamiento: a) Situacional-Contingencial; b) Idealístico-Educacional; c) Dialéctica Síntesis y d) Técnico Estructural.

- a) Modelo Situacional-Contingencial. Se basa puramente en el diagnóstico de situaciones concretas y problemas específicos. Es una estrategia de control constante y frecuente retroinformación con acciones acorto plazo de un modo contingencial y flexible.



A Nivel grupal

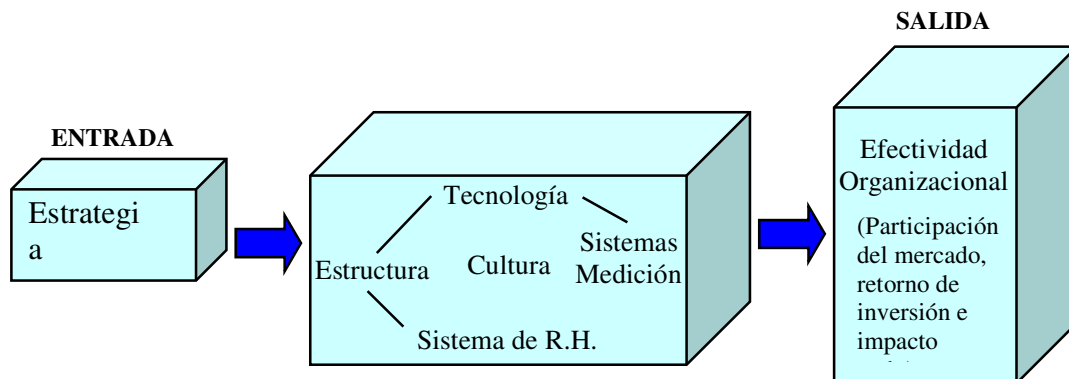
- b) Modelo Idealístico-Educacional.** Se basa en cambios personales y grupales, apoyado en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial. Busca un cambio en la cultura de la organización, ya sea por el lado del comportamiento, comunicación, administración de conflictos, toma de decisiones etc. O por el lado tecnológico, establecimiento de metas, objetivos, planeación estratégica y operacional, lógica de negocios, modelos decisorios, sistemas de información de gerencia, etc.

Por parte de este modelo se analiza de manera primordial hacia una educación global del sistema humano de manera que asegure cambios culturales significativos en un aspecto cuantitativo y cualitativo.

- c) Modelo Dialéctica-Síntesis.** Su propósito es confrontar la situación real de la organización (problemática) con la situación deseable (metas organizacionales) con el fin de obtener resultados a corto plazo, con retroalimentación constante hacia cada etapa. En esta fase cada situación problemática es analizada individualmente para confrontar lo real contra lo deseable y su retroalimentación.

- d) Modelo Técnico-Estructural:** tiene por objetivo la implementación de cambios en la estructura de la organización (organigrama, procesos, métodos y procedimientos, etc.) y en consecuencia provocar cambios en el comportamiento a nivel grupal y/o individual.

Para este modelo se propone que cada acción tomada se refleje en los diferentes niveles de la organización y por consecuencia se afecta en los cambios.



Por otra parte para Chiavenato (1998), propone principalmente dos modelos enfocados a: 1) cambios estructurales, 2) cambios en el comportamiento.

Modelos de cambios estructurales: son aquellos que inciden en la estructura y/o tecnología adoptada por la organización, que pueden ser: cambios en el método de operación y/o cambios en la estructura organizacional.

Cambios en el comportamiento: se utilizan para impulsar la participación y comunicación por parte de los integrantes de la organización, enfocados directamente al desarrollo de equipos de trabajo, sensibilización, etc.,

Como se detallo anteriormente, los modelos antes mencionados, reflejan la importancia de realizar cambios en toda la organización; cambios en actitudes, valores, conducta, estructura y políticas; pero, es concebible que cada modelo pueda aumentar la importancia de uno u otro elemento, por ejemplo: si la estructura de la organización es óptima, según el diagnóstico, el modelo a emplear se enfocaría a que el personal adoptara conductas congruentes con la estructura, por el contrario si se dictaminan que las actitudes y la conducta son apropiadas, el modelo debe dirigirse a la adaptación al cambio para vincular de forma más dinámica los recursos y potencial humano de una organización con su tecnología, estructura y procesos administrativos.

Con base en lo anterior podemos distinguir las Diferencias entre el D.O y los programas de mejora continua

I.- El D.O. se aplica desde una perspectiva de sistemas

II.- El D.O. se fundamenta en el conocimiento de las ciencias de la conducta y su práctica

III.- El D.O. es una estrategia adaptativa para la planeación e implementación del cambio

IV.- El D.O. crea y refuerza el cambio

V.- El D.O. integra **estrategia, estructura y procesos de cambio**

Valores de los Agentes de cambio

VALORES HUMANISTICOS TRADICIONALES

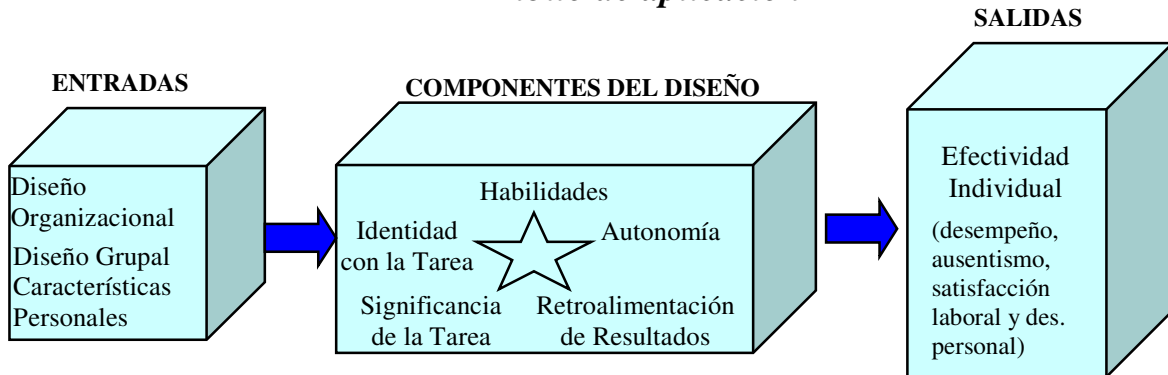
- Promoción de comunicaciones abiertas
- Involucramiento de empleados
- Crecimiento personal
- Desarrollo

NUEVOS VALORES

- Efectividad organizacional
- Competitividad
- Atención a las partes técnicas, estructurales y estratégicas de la organización,

Su ámbito de aplicación se resume en las siguientes figuras:

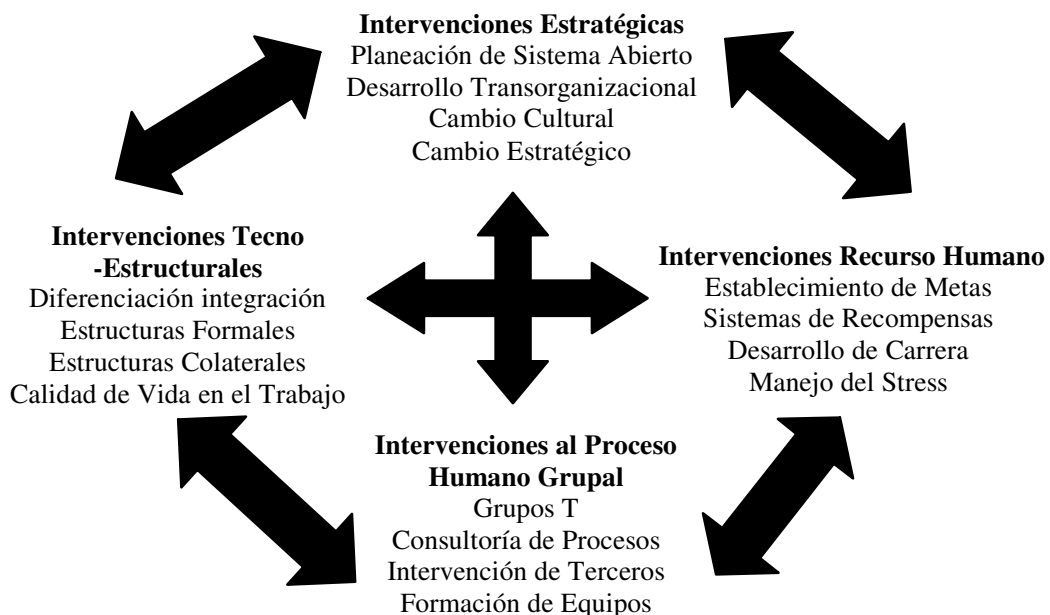
Ámbito de aplicación



Nivel individual

En este apartado no debemos dejar de lado las diferentes aplicaciones, según sea el caso, para su utilización en los procesos de cambio y transformación, de las principales podemos mencionar: Intervenciones estratégicas; las Técnico-Estructurales; en Recursos Humanos; y Intervenciones al proceso Humano Grupal., de las cuales abordaremos cada una en el capítulo 5.

Tipos de intervenciones en



Complementando cada uno de estos pasos debemos retroalimentarlos con base a una serie de preguntas que nos lleven a resolver y escoger la estrategia más adecuada, en cada una de estas serían:

Intervenciones Estratégicas

- ¿Qué funciones, productos servicios, mercados?
- ¿Cómo ganar ventaja competitiva?
- ¿Cómo relacionarse con el medio ambiente?
- ¿Qué valores establecer para guiar el funcionamiento organizacional?

Intervenciones Tecno-estructurales

- ¿Cómo hacer la división del trabajo?
- ¿Cómo coordinar los departamentos
- ¿Cómo producir los productos o servicios?
- ¿Cómo hacer el diseño de los puestos de trabajo?

Intervenciones al Manejo de los Recursos Humanos

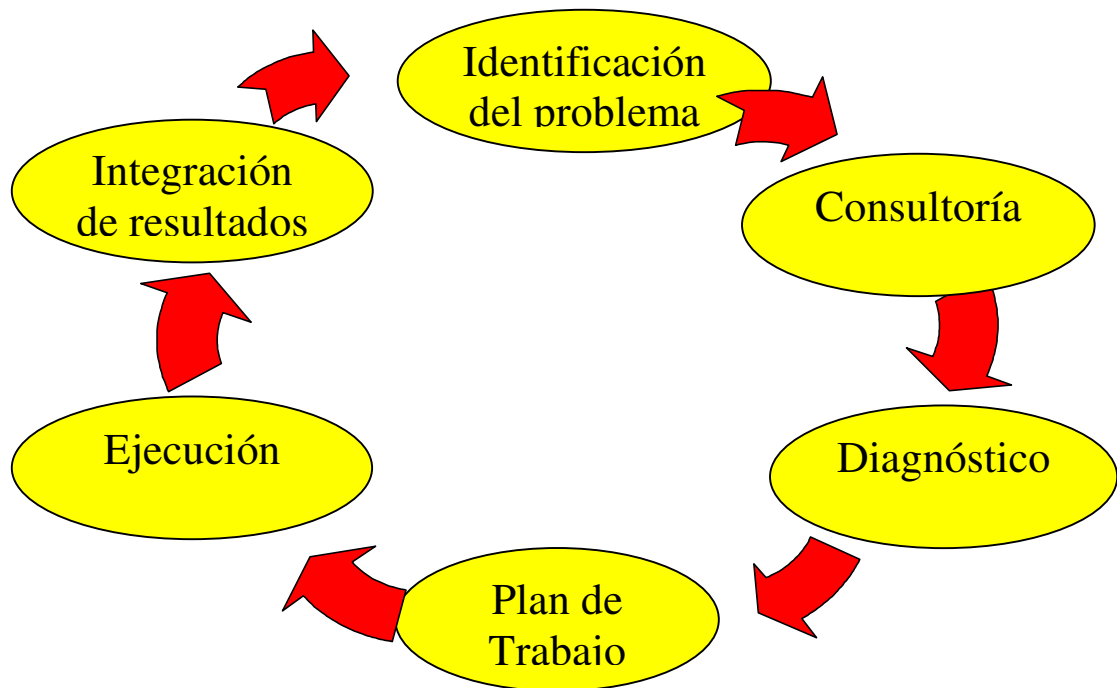
- ¿Cómo allegarse de gente competente?
- ¿Cómo establecer metas y recompensas a la gente?
- ¿Cómo planear y desarrollar la carrera del personal?

Intervenciones al Proceso Humano Grupal

- ¿Cómo comunicarse?
- ¿Cómo resolver problemas?
- ¿Cómo tomar decisiones?
- ¿Cómo interactuar?
- ¿Cómo establecer liderazgos?

En conclusión expondremos gráficamente la serie de pasos que abordaran los estrategias en la implementación del D.O para tener en cuenta y seguir su desarrollo en cada paso que son esenciales para su correcta aplicación, administración y ejecución (Flores, L.A., 1990)

Ciclo del DO



Como podemos observar cada uno de estos pasos simplifica la forma de acción e intervención en un programa de Desarrollo Organizacional, pero no sería completo y efectivo si se dejara de lado los aspectos esenciales que debemos de identificar y que en cualquier organización existen, se respetan y algunas veces se deben de cambiar, estas son los valores y creencias.

Valores

Los valores son deseos, relativamente permanentes, que parecen buenos en sí, como la paz o la buena voluntad.

Los valores tienen como función social el equipar a los individuos con una herramienta de comunicación interpersonal, de grupo, social y nacional. Son, por tanto, un requisito para la vida en sociedad.

Algunos **valores** de empresas pueden ser:

- El **tamaño** de la empresa
- La **rentabilidad**
- La **fabricación con calidad**
- El **respeto** a la persona

- El **trabajo en equipo**
- La **dedicación a los clientes**
- La **innovación**
- La **integridad**
- **Comunicación y libertad de expresión**
- **Consenso y participación**
- **Liderazgo** basado en el conocimiento y la tecnología
- **Atmósfera participativa** y promotora de un comportamiento adecuado
- **Ambiente anticonflictivo y mediador**

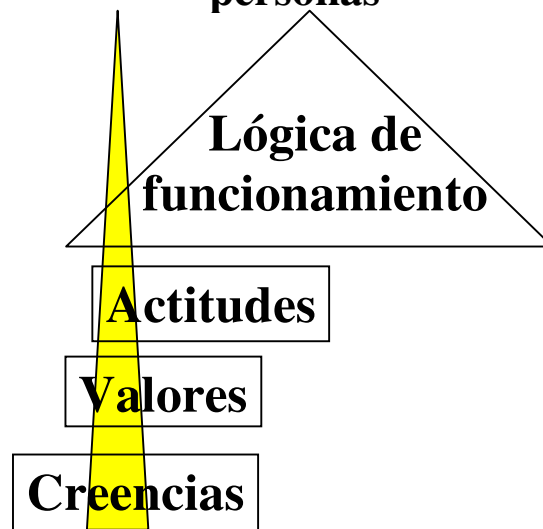
Creencias

Las creencias están constituidas por la información que recibimos del medio (hechos, personas, etc.) sin importar mucho si tienen o no posibilidades de verificación. Se toman como ciertas sin averiguaciones.

Las creencias están muy arraigadas al individuo puesto que están muy estrechamente relacionadas con los valores culturales.

En resumen estos parámetros Constituyen las bases para ciertos tipos de conducta como lo reflejamos en la siguiente gráfica.

Esquema conceptual del funcionamiento de las personas



Con base en lo anterior podemos señalar que dentro del proceso de D.O se debe de analizar, dentro de las conductas tanto deseables o indeseables, las cuestiones de Pensamiento que estarán presentes en cada individuo, independiente del lugar que tenga en el organigrama, esto será una gran variable para tomar las decisiones de cambio. A continuación seguiremos definiendo el ciclo de D.O.

Identificación del problema

Dados que los esfuerzos de DO están apoyados por la alta dirección, es ésta la que define en primera instancia cuál es el problema que se quiere resolver, como pueden ser:

- Comunicación pobre
- Coordinación inefectiva
- Carencia de líderes
- Carencia de habilidades para entregar resultados
- Falta de estrategia, así como falta de objetivos claros.

Consultoría

Para generar el cambio organizacional se requiere de un agente motivador. Este agente puede ser externo a la organización o interno.

Su trabajo consiste en entender el estado futuro que se quiere alcanzar, determinar el estado actual de la organización y sus procesos para poder establecer las diferencias y como resolverlas.

Diagnóstico

El objetivo es obtener información valiosa para desarrollar el cambio. Los métodos recomendables son:

- Observación.
- Entrevista.
- Cuestionarios.
- Recopilación de datos.

Esta secuencia permite un efecto de embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales (subjetivas) a mediciones específicas.

Desarrollo del plan de trabajo

Una vez identificado el problema, las diferencias del estado actual vs el estado futuro, así como realizado el diagnóstico, es el momento ideal para desarrollar el plan de trabajo que debe considerar:

- Recursos humanos.
- Recursos financieros.
- Objetivos a alcanzar.
- Estructura.
- Métodos a seguir.
- Fechas compromiso.
- Integración de las diferentes funciones

Ejecución del plan de trabajo

Es la realización de las actividades especificadas en el plan de trabajo, así como el seguimiento y control de los resultados del mismo (Etapas intermedias y finales).

Integración de resultados

Seguimiento a los criterios de éxito del plan de trabajo tanto en etapas intermedias como finales, dando retroalimentación a cada una de estas, informando de los avances a la alta dirección y de acuerdo a dichos criterios de éxito, continuar con el plan original o ir haciendo los cambios necesarios (Proceso de mejora continua).

Resumiendo:

Las organizaciones deben planear los cambios necesarios para su supervivencia, así como la forma en que éstos deberán presentarse ante los miembros del grupo, a fin de que sean aquilatados, aceptados e impulsados.

Dentro de estos puntos podemos señalar que en los procesos de intervención y cambio es sustancial estar alineando nuestros esfuerzos junto con los de la alta dirección, ya que sin su compromiso no podremos lograr los objetivos y no llegaremos muy lejos. Y es ahí donde nuestros primeros intentos se deberán de concentrar junto con nuestros conocimientos, habilidades y estrategias para una inmejorable oportunidad de cambio. Esta directriz será básica en este trabajo que lo desglosaremos en los últimos capítulos y en la elaboración del manual.

CAPITULO 4 CALIDAD TOTAL

ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL

En el capítulo anterior revisamos el modelo de Desarrollo Organizacional. En este capítulo analizaremos el otro modelo que es el de Calidad total. Comenzaremos con una revisión acerca de los antecedentes que dieron pie a la formulación de esta teoría. Posteriormente trataremos de llegar a un acuerdo acerca de lo que es Calidad Total a través de la revisión de varias definiciones. Continuaremos con la presentación de los procesos que se pueden aplicar para la implementación del sistema de Calidad Total y por último se plantearan los diferentes modelos que dieron origen a esta teoría.

La calidad es una rama moderna de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control sembrados por Fayol. Se desarrolla en el fuerte tronco de la administración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo.

Este modelo surge en Estados Unidos, durante la segunda guerra mundial, pero es abandonado. Durante la década de los 50's, época en que Estados Unidos tenía ocupado Japón, el modelo fue transplantado a este país oriental, y ahí fue donde se desarrolló, en empresas japonesas con necesidad de incrementar su productividad para competir. Fue debido al éxito japonés que los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache económico en el que se encontraba su economía, y también tratando de hacer frente al agresivo comercio exterior japonés y europeo que tenía invadido su mercado. De Estados Unidos es de donde llega principalmente la influencia a México.

La Calidad total tiene sus orígenes dentro de la escuela de pensamiento de control de calidad. Considerando que el control de calidad es tan viejo como la industria misma. En primera instancia, la conformación de los primeros núcleos humanos organizados de importancia, las personas tenían pocas opciones para elegir lo que habrían de comer, vestir, en donde y como vivir, todo dependía de sus habilidades en la cacería y en el manejo de herramientas, así como de su fuerza y voluntad, el usuario y el primitivo fabricante eran, por lo regular, el mismo individuo. La calidad era posible definirla como todo aquello que contribuyera a mejorar las precarias condiciones de vida de la época prehistórica, es decir, las cosas eran valiosas por el uso que se les daba, lo que era acentuado por la dificultad de poseerlas.

Algunos autores, apoyados en textos bíblicos, remontan la búsqueda por la calidad al inicio de los tiempos, en virtud de que al final de cada día de la creación el Génesis cita la siguiente frase: y Dios vio que era bueno, con lo cual podría decirse que dio comienzo la gestión de calidad. Otro ejemplo es el citado por el

código de Hammurabi en donde establecía si un albañil ha construido una casa y no siendo ésta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado.

Por su parte los fenicios diseñaron algunos métodos, un poco más sofisticados, cuya finalidad era eliminar de una vez por todas las posibilidades de que alguien repitiera errores. Para ello, se cortaba la mano del individuo que lo cometía. Otro ejemplo interesante de aseguramiento de la calidad por la vía de la inspección es la tarea que realizaban aquellas personas encargadas de probar la comida de los reyes, lo cual involucraba cierto grado de riesgo.

A medida que en la edad media surgieron los gremios, las normas de calidad se hicieron explícitas. Esto pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente, y por el otro, mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos.

Los ejemplos citados que corresponden a la época preindustrial tienen rasgos a la luz de las circunstancias actuales que nos pueden parecer chuscos. Pero permiten exponer un aspecto fundamental que vale la pena enfatizar, porque tendió a perderse en la medida que el mundo se industrializaba y porque ahora es precisamente uno de los valores que la filosofía de la Calidad Total busca rescatar.

Conforme el ser humano evoluciona culturalmente y se dinamiza el crecimiento de los asentamientos humanos, la técnica mejora y comienzan a darse los primeros esbozos de manufactura; se da una separación importante entre usuario o cliente y el fabricante o proveedor. La calidad se determinaba a través del contacto entre los compradores y los vendedores, las buenas relaciones mejoraban la posibilidad de hacerse de una mejor mercancía, sin embargo, no existían garantías ni especificaciones, el cliente escogía dentro de las existencias disponibles.

Conforme la técnica se perfecciona y las poblaciones se transforman poco a poco en pueblos y luego en ciudades de tamaño considerable, aparecen los talleres de artesanos dedicados a la fabricación de gran variedad de utensilios y mercancías, cada taller se dedicaba a la elaboración de un producto, eran especialistas en ello y basaban su prestigio en la alta calidad de sus hechuras, las que correspondían a las necesidades particulares de sus clientes, estas especificaciones eran transmitidas directamente por estos, es decir, se trabajaba a la medida; en muchos sentidos se trataba de obras de arte. En esta etapa surge el comerciante, sirviendo de intermediario entre el cliente y el fabricante.

Con el advenimiento de la era industrial, se llega a la especialización y producción masiva de mercancías, los talleres ceden su lugar preponderante como proveedores de mercancías a las grandes fábricas mecanizadas de la época. Empero, dada la complejidad de estas nuevas industrias se requirieron procedimientos específicos para controlar la calidad de los productos fabricados, estos a su vez, han cambiado y mejorado para elevar el rendimiento de las

empresas. De acuerdo a Bounds (Cantú,1997), el desarrollo de la Calidad total, dentro de la etapa industrial pueden ser ubicadas cuatro fases principales:

- Inspección de productos para cumplir con la calidad típica de la *Administración Científica* de Taylor.
- Evaluación y mejora de procesos mediante el *Control Estadístico*, donde se distinguen por su trabajo Shewhart, Roming y Dodge.
- El *Aseguramiento de la Calidad*.
- Redefinición del papel de la administración para utilizar la calidad del producto como estrategia de supervivencia.

Administración Científica y la inspección de productos.

Cuando F. W. Taylor, que trabajó como aprendiz de moldes al finalizar sus estudios de ingeniería, establece los principios de la *Administración Científica*, los trabajadores de la época disminuían su productividad deliberadamente porque creían que existía una cantidad limitada de trabajo y que si la agotaban se quedarían sin empleo, mientras que los administradores dejaban en los obreros y supervisores de línea la facultad de determinar los métodos de trabajo ya que pensaban que así lograrían más beneficios.

La *Administración Científica* de Taylor, proponía la mejora de la productividad y la calidad basándose en el diseño de procedimientos estándares, una adecuada capacitación, la especialización del trabajo y la disposición de la herramienta e incentivos necesarios; los operarios y supervisores eran responsables de la ejecución del proceso, mientras que era responsabilidad de la administración las actividades de planeación, control y mejora (Colunga:1995).

Es importante resaltar la separación propuesta entre la ejecución de procesos y la planeación, el control y la mejora, lo que explica la utilización de la inspección del producto como método para uniformizar la calidad. Sin embargo, dicho método no resolvía los problemas fundamentales del error en el proceso que resultaban en productos defectuosos o fuera de especificaciones.

El Control Estadístico y la mejora de procesos.

Este periodo de la calidad surge en la década de los 30's a raíz de los trabajos de investigación realizados por la Bell Telephone Laboratories. En su grupo de investigadores destacaron hombres como Walter A. Shewhart, Harry Roming y Harold Dodge, incorporándose después, como fuerte impulsor de las ideas de Shewhart, el Dr. Edwards W. Deming (Cantú:1997).

Estos investigadores cimentaron las bases de lo que hoy conocemos como Control Estadístico de la Calidad (SQC, por sus siglas en inglés Statistical Quality Control), lo cual constituyó un avance sin precedente en el movimiento hacia la calidad, comenzando con la aportación de Shewhart sobre reconocer que en todo proceso de producción existe variación (Gutiérrez;1992), puntualizó que no podían

producirse dos partes con las mismas especificaciones, pues era evidente que las diferencias en la materia prima e insumos y los distintos grados de habilidad de los operadores provocaban variabilidad. Shewhart no proponía suprimir las variaciones, sino determinar cuál era el rango tolerable de variación que evite que se originen problemas. Para lograr lo anterior, desarrolló las gráficas de control al tiempo que Roming y Dodge desarrollaban las técnicas de muestreo adecuadas para solamente tener que verificar cierta cantidad de productos en lugar de inspeccionar todas las unidades de un mismo lote de producción.

Al inicio de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos de América se preocuparon por que sus proveedores les suministraran armamentos con calidad aceptable, esta fue una oportunidad única para aplicar las técnicas del SQC, cuyo éxito se reflejó en el impulso a programas de capacitación en conceptos de control de calidad e, incluso, llegar a fomentar un vínculo entre el gobierno norteamericano y el sector educativo para incluir en sus programas de estudio estos tópicos.

Es pues esta etapa, un intento por concebir la calidad más allá de una simple inspección al final de la línea de producción; ahora se buscaba el control en todos los procesos de producción, proporcionando los métodos estadísticos apropiados para cada caso, aunque su alcance era reducido precisamente a los procesos de manufactura.

El Aseguramiento de la Calidad.

Hasta la década de 1950 la responsabilidad de la calidad era asunto de los estadísticos. Es entonces cuando surge una interrogante: ¿una vez logrado el control de calidad, cómo se podría asegurar la mejora de la calidad alcanzada? En definitiva era necesario involucrar a todas las áreas de la organización en esta tarea, Deming argumentaba que se requeriría un alto compromiso de la administración en tiempo y recursos, incluso fue más allá al responsabilizar a la alta gerencia en mayor medida (85%) por los productos que salían defectuosos. Sintetiza su propuesta en lo siguiente “si se mejora la calidad, disminuyen los costos” (Gutiérrez, 1992). Sumado a lo anterior lanzó una fuerte crítica a la decadencia de la industria estadounidense al haber identificado en ellas siete enfermedades y sugirió un remedio para transformar la industria norteamericana en una industria competitiva que superara esas enfermedades (Wren, Greenwood, 1998), este planteamiento fue publicado en su obra Quality, Productivity, and Competitive Position, editada en 1982 y en la cual da a conocer sus famosos “catorce puntos” para que la administración conduzca a la organización a una posición productiva y competitiva.

El trabajo de Deming fue complementado por Joseph M. Juran, que introdujo el concepto de costos de calidad como foco de importantes ahorros si se evaluaban inteligentemente. Para identificarlos los agrupó en evitables y no evitables, entre los primeros destacan todos los surgidos dentro de la empresa (retrabajo, reparaciones, reinspecciones, etc.) y aquellos generados después que el producto

es vendido (gastos de garantía, quejas, devoluciones y otros). En los costos inevitables se incurre por mantener los costos evitables en un nivel bajo, se subdividen en costos de evaluación (inspección de procesos, mantenimiento productivo) y costos de prevención (auditorías, evaluación de proveedores, capacitación). Asimismo, explicó que si los costos evitables se suprimieran se lograrían ahorros verdaderamente atractivos para la organización.

En 1945, Feigenbaum publica su artículo "la calidad como gestión", donde describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de las General Electric, lo que resulta el antecedente de su libro Total Quality Control. En 1950, Edward Deming discípulo de Shewhart, quien había participado dos años antes en un estudio sobre el Japón encargado por el gobierno estadounidense, dicta su primera conferencia a industriales de ese país, destacando la aplicación de métodos estadísticos en el control de la calidad.

Armand Feigenbaum integra las ideas de Deming y Juran en su libro Control de Calidad Total publicado en 1956, su contribución relevante consistió en visualizar a la calidad no sólo enfocada al proceso productivo sino también a la administración de la organización. Aunque esto puede escucharse redundante con respecto a la aportación de Deming, cabe señalar que lo que planteó fue más bien una filosofía, Feigenbaum precisa las directrices que llevan a la organización a administrar la calidad, por otro lado, introduce por vez primera el concepto de *Control de Calidad Total*. En resumen, la calidad es trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso (Feigenbaum, 1983).

Más adelante, en los años 60's, Philip B. Crosby propuso un programa de 14 pasos a los que denominó cero defectos a través de los cuales hizo entender a los directivos que cuanto se exige perfección ésta puede lograrse, pero para hacerlo la alta gerencia tiene que motivar a sus trabajadores (Crosby, 1979). De esta forma planteaba la importancia de las relaciones humanas en el trabajo.

En 1961, Philip Crosby, enfatizando la participación del recurso humano, dado que se considera que las fallas vienen de errores del ser humano. Sin embargo, en los Estados Unidos, la importancia de calidad como un elemento clave de la competitividad no logra captarse por completo hasta finales de los años setenta, cuando empieza a ser manifiesta la exitosa presencia japonesa en el mercado norteamericano.

Visto en retrospectiva el concepto de calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde no existía como una tarea sistemática a otra, donde el aseguramiento de calidad se inicia desde el diseño del producto y su respectivo proceso, lo cual ha calificado Ishikawa como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de control de calidad.

En esta etapa, se observa uno de los más notables avances hacia la calidad; de centrarse sólo en el control de proceso de manufactura hasta involucrar a todos los departamentos de la organización, de enfocarse sólo en métodos estadísticos

a sensibilizarse hacia las necesidades de los trabajadores, de una alta gerencia ajena al control de calidad a una administración participativa, importante en el mantenimiento del movimiento hacia la calidad.

La calidad como estrategia de supervivencia.

En esta última etapa, la calidad ocupa un papel estratégico en las empresas ya que a través de ésta es posible mejorar la posición competitiva y el desempeño general. Se consideran los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores en el diseño de productos y servicios de calidad superior, que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes y superen sus expectativas. Para posibilitar el logro de estas metas, la administración estratégica de la calidad incluye conceptos, técnicas, metodologías y procedimientos con una clara orientación al *Control Total de la Calidad* en todas las funciones de la organización. Pueden mencionarse dentro de éstas la reingeniería de procesos, los procesos de comparación competitiva, el despliegue de la función de calidad y la calidad en el servicio.

La administración estratégica de la calidad implicó un cambio en la cultura de las empresas e instituciones, ya que requiere del conocimiento de las expectativas de los distintos grupos de interés, para posteriormente incorporar esta información en su misión y visión, a partir de las cuales se establecen las metas y comportamiento de la organización y que definirán el marco dentro del cual se establecerá la planeación a largo plazo.

En la actualidad, el modelo de calidad total en la administración está ampliamente difundido en el mundo, presentando variaciones que facilitan su adaptación a las condiciones particulares de cada país o cultura.

En nuestros días se está experimentando una nueva evolución dentro de este movimiento, sin embargo, aún es muy temprano para el estudio y discusión, así como del análisis de las repercusiones de este cambio en el movimiento de calidad en las organizaciones.

Esta evolución ha encontrado sus motivos en las fallas detectadas que han llevado al cierre de un importante número de organizaciones en el mundo, los gurús de esta nueva etapa idealizan las funciones y dinámica de la organización para insertarlas en un nuevo modelo de comportamiento, relaciones y disciplinas.

En los Estados Unidos los principales autores y precursores de los modernos conceptos de calidad total son: Philips B. Crosby, Edwards W. Deming, Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran y más recientemente Thomas Peters. En Japón encontramos como principales autores a Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi.

A continuación se muestra una breve descripción de las aportaciones más importantes de estos autores.

APORTACIONES A LA CALIDAD

DEMIG	CROSBY	FEIGENBAUM	JURAN	ISHIKAWA
Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrollo sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad. Se instituyó el premio Demig en 1983 y desarrollo las 7 enfermedades mortales.	Propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos . La calidad esta basada en 4 principios. 1. La calidad es cumplir los requisitos. 2. - el sistema de calidad es la prevención. 3. - el estándar de realización es cero defectos y 4. - la medida de la calidad es el precio del incumplimiento.	Introdujo la frase control de calidad total. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha.	La administración de calidad. Se basa en lo que llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.	Fue el primer autor que trato de destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Su hipótesis principal fue diferentes características culturales en ambas sociedades. Sus principales ideas se encuentran en su libro: Que es el control total de calidad.

Los expertos en calidad han diseñado sus propios procesos; así tenemos que E. Deming habla de 14 pasos hacia la calidad; J. M. Juran de 11 elementos de mejora continua; P. Crosby también reconoce 14 pasos, mientras Feigenbaum: propone 19 responsabilidades. A pesar de las diferencias hay ciertos principios que siempre están presentes, en palabras de Gastélum () estos son:

- La calidad no se controla se produce proactivamente.
- La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos.
- La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
- La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
- La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.

- La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no-calidad se originan en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
- La calidad está orientada a prioridades.
- La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
- La calidad depende de hacer bien las cosas debidas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.

¿QUE ES LA CALIDAD PARA LA ORGANIZACIÓN?

El concepto de Calidad Total desde la óptica de la organización, involucra las siguientes variables que se encuentran interrelacionadas:

- **Ambiente propicio:** Debe consolidarse un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad total, lo cual implica lograr una cultura uniforme, compartida por toda la organización, actividad no imposible, pero muy laboriosa.
- **Management :** Es el corazón del sistema, el cual de un modo obsesivo está a la búsqueda de incrementar la eficiencia y la productividad.
- **Empleador:** El cual posee un excesivo respeto por el ser humano y por sus potencialidades; formalizando un compromiso de hierro con el personal, motivándolo y reconociéndole sus esfuerzos y exitosas intervenciones.
- **Procesos y herramientas del sistema:** No la posibilidad de un correcto y eficiente funcionamiento, sin la asistencia de dos factores concurrentes: *sistema y pasión*. A veces se tiene el sistema, pero no la pasión suficiente, y ello no alcanza; o bien a veces se pone mucha pasión y no se tiene el sistema adecuado.
- **Planeamiento y control estratégico:** Calidad Total implica un cambio en la estrategia empresarial y luego en la estrategia competitiva; lograda ambas es sustancial la medición del desempeño, para que existan mejoras continuas.
- **Proveedores:** La Calidad Total es la suma de los valores agregados a lo largo del proceso, y el proveedor es la parte de esa cadena perfectamente eslabonada que no puede romper, dado que él sabe lo que significa romperla; para lo cual se requiere que el mismo vele y tenga excesivo cuidado por entregar calidad certificada a lo largo del tiempo.
- **Personal:** Es una de las variables más importantes, por el grado de involucramiento que asume, demostrando lealtad, identificación y colaboración permanente.
- **Consumidor:** No se justifica el diseño de la Calidad Total si éste no se planifica a partir de la perspectiva de los clientes, protagonista central.

¿QUE ES CALIDAD TOTAL PARA EL CLIENTE?

La Calidad Total para el cliente, es cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus necesidades y expectativas.

El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente de bien o del servicio, y también verbalmente, la habilidad que posee quien fabrica y/o le vendió el producto o el servicio. Entre los valores que más influyen los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran aquellos en los cuáles el rendimiento es igual o superior a las expectativas creadas:

- **La Calidad del producto o servicio:** Constituye, sin duda, un factor de peso importante, pero no es el único que le preocupa.
- **Precio justo:** Los clientes rechazan los costos de la no-calidad y sentencian fuertemente que sean trasladados a los precios los costos de las ineficiencias, que debe soportar el fabricante. El precio de venta lo fija el mercado, los clientes; los que sólo están dispuestos a pagar un precio justo.
- **Servicio en menor costo:** El tiempo es el factor competitivo de la década de los '90, revistiendo un peso específico tremendo a la hora de tomar la decisión, no obstante haber recibido complementariamente otros beneficios adicionales, como seguridad, confiabilidad, entre otros. El tiempo es vida.
- **Seguridad y confiabilidad:** Los clientes asumen como un factor esencial, la solvencia, la seguridad que infunde no sólo la institución, sino también la marca. Ello requiere trabajo y esfuerzo continuo e involucra a todos los niveles y personal de la firma, como así también a sus proveedores.
- **Mejora continua:** El cliente exige hoy y siempre la mejor calidad, por lo que las empresas no deben contentarse con la calidad de hoy y quedarse confiados que la competencia de los mercados internos o externos no mejoran la calidad que actualmente brindan.
- **Calidad y agilidad en el servicio de posventa:** Los servicios de posventa comprenden el conjunto de actos y actividades que influyen la satisfacción de los consumidores y que, en muchas oportunidades, afectan las decisiones de compras de éstos.

En definitiva, los consumidores valoran entre otros aspectos:

- - Rápida y amplia cobertura de apoyo del servicio.
- - Responsabilidad y compromiso.
- - Calidad del servicio.
- - Estrategias adecuadas: confiabilidad, tiempo de respuesta, entrenamiento del personal técnico, etc.

DEFINICIÓN DE CALIDAD

El concepto de calidad ha tenido una profunda evolución en los últimos años. Que va desde la simple selección de la naturaleza, al permitir la supervivencia de los seres humanos y de las obras de estos, hasta la estructuración de una teoría de calidad como modelo de desarrollo empresarial y gerencial (Gómez, 1991; en López, 2003).

El hablar de calidad hace referencia a un conjunto de atributos o propiedades sobre un objeto, lo que lleva a que se realice juicios de valor, por lo que podemos hablar nula, poca, buena o excelente calidad. Así el significado de calidad equivale a excelencia, a perfección.

De este modo, la Calidad es un concepto difícil de entender, puede ser definida como el ajuste total a las especificaciones de los clientes, no especificaciones producto de del servicio. Hablar de calidad significa “cumplir con los requisitos”. En primera instancia, se acuerda lo que desea el cliente, en este sentido cuando un producto mejora nuestras expectativas estamos hablando de calidad, es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que perciba (Lesley, 1992; Besterfield, 1995; en López, 2003).

De acuerdo con el Instituto Superior de Estudios Empresariales (1995) la calidad para una empresa es:

En primera instancia, se creía que la calidad solo se controlaba y se contaba con el departamento de control de calidad como una función empresarial más, que se dedicaba a separar el producto aceptable, del que no lo es, mediante la inspección del producto terminado o en fases intermedias de producción. En este caso, la calidad se enfoca exclusivamente al producto y criterio interno sin contar con la intervención del cliente, se habla de buena y mala calidad debido a que se considera “producto” solo el bien tangible que se envía al cliente.

En la actualidad es aceptado el significado de la calidad como: la satisfacción de las necesidades razonables de las expectativas de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido.

Por su parte Lesley (1992; en López, 2003) menciona que el concepto de calidad se ha desarrollado mucho, desde que los primeros estudiosos la definieron como: “Elaborar productos que se adecuen a los requisitos de los clientes”. El camino de la evolución ha pasado por varias generaciones, las cuales implicaron diferentes concepciones que enriquecieron el concepto.

Evolución del concepto de calidad

Primera generación. Control de calidad por inspección. La calidad se orienta al producto terminado.

La calidad se adecuaba a las formas tradicionales de administración. Primera generación: control de calidad por inspección. La calidad se orienta al producto terminado.

Los empresarios al detectar los problemas suscitados con el cliente por la elaboración de productos con diferencias perceptibles dentro de un mismo lote, decidieron revisar y evaluar el resultado final del proceso e implantar un sistema reactivo, que tenía como finalidad identificar los productos defectuosos y establecer las normas que debían cumplir para salir a la venta, en pocas palabras orientaron la calidad a la obtención de productos terminados similares.

Por primera vez se introduce el departamento de control de calidad, el cual, auxiliado por la inspección, examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos para detectar defectos y tomar las medidas necesarias para evitar que el cliente reciba productos defectuosos. Este enfoque funciona bien en sus inicios, ya que la empresa comienza a evaluar la calidad como una variable a medir y a controlar. La consecuencia de este pensamiento es que los esfuerzos de calidad se orientan a detectar errores, no a evitarlos.

En esta generación, la calidad es determinada como una herramienta de control por lo que el director general delega la responsabilidad en los inspectores del departamento de control de calidad.

La estructura es piramidal y jerárquica, la orientación al cliente y la información es prácticamente nula, con relación al desarrollo humano, la capacitación si la hay, pero se convierte en un adiestramiento al cumplimiento de las tareas básicas del puesto. Con lo que respecta a la orientación de procesos la producción está orientada a aprovechar las economías de escala, pero tiene una gran cantidad de tiempos muertos a lo largo de todo el proceso productivo. La empresa utiliza grandes inversiones de capital para reducir el trabajo directo y centra sus esfuerzos en el desarrollo de tecnología del producto.

Todos estos factores en su conjunto, provocaron el nacimiento de la segunda generación de los procesos de la calidad, a la cual se le denomina aseguramiento de la calidad.

La segunda generación. Aseguramiento de la calidad

Aseguramiento de la calidad. La calidad se orienta a los procesos productivos que aseguren que consistentemente los productos cumplan con las especificaciones predeterminadas. En esta generación se determinó que si controlamos el proceso

productivo, podremos controlar la variación en el resultado final. Con este enfoque, la calidad se orientó a controlar el proceso productivo.

La estructura es piramidal y jerárquica; la empresa ordena sus procesos productivos; las áreas administrativas y de staff siguen siendo grandes, surge el departamento de aseguramiento de calidad, el cual tiene como función detectar los puntos críticos de control dentro del proceso, capacitar al personal operativo y preparar a la empresa para certificarse con organismos internacionales.

Orientación al cliente. En esta etapa, la empresa no cuestiona si los productos que le ofrece al cliente son los que él requiere o los que cumplen con sus especificaciones.

Orientación al desarrollo humano. La mayoría de los empleados son adiestrados para seguir instrucciones preestablecidas de operación y cumplir con las funciones básicas del puesto de trabajo.

Orientación a procesos y estructuras de costos por primera vez la empresa mide y evalúa sus procesos productivos. Al evaluar los resultados del análisis, se da cuenta que todos los sistemas están sujetos a una variación o a una variabilidad, esto conduce a una inconsistencia en los resultados, lo que eventualmente lleva a una erosión tanto del proceso como de la calidad del producto.

El aseguramiento de la calidad, estandarizada el proceso, desde el proveedor de materias primas y de insumos, hasta la obtención del producto final, determinando los puntos críticos de control en todo el proceso productivo, y los operadores se convierten en los responsables de la calidad dentro de su tramo de control.

Aportaciones del aseguramiento de la calidad

1. La calidad deja de ser un sistema correctivo, y se convierte en uno preventivo. Se deja de controlar e inspeccionar el producto final y se controlan los procesos productivos, mediante una estrategia de aseguramiento de la calidad.
2. El personal de producción se autocontrola al ser responsable de la parte del proceso que le corresponde.
3. Se instrumenta los puntos críticos de control sobre el proceso y se reduce la variabilidad del mismo.
4. Se utilizan las siete herramientas estadísticas de control y el ciclo PHVA.
5. La empresa se encuentra en condiciones de certificarse por sistemas internacionales de aseguramiento de calidad, como la serie ISO 9000.

Desventajas que provocaron una nueva generación de la calidad

1. La calidad se basa únicamente en controlar el proceso productivo.

2. La calidad la determinan los expertos y sigue siendo una herramienta de control.
3. Normalmente no se toma en cuenta las necesidades del cliente, y la empresa tiende a asumir que los productos y servicios ofrecidos son los requeridos por el cliente.
4. La capacitación se puede reducir a un adiestramiento simple en las funciones básicas de cada puesto.

Al final de esta generación, se da el primer gran cambio radical en la concepción de los procesos de calidad. La calidad deja de ser una herramienta de control y se convierte en una estrategia de negocios.

Tercera generación. El proceso de calidad total. La calidad se orienta al cliente.

En esta generación, la calidad sufre un cambio fundamental en su concepción ya que de ser una herramienta de control manejada por expertos, se convierte en la estrategia de la empresa dirigida por el Director General, quien se convierte en el principal responsable de los procesos de calidad. Se establece que la misión de la empresa es satisfacer a sus clientes y adecuarles los productos y servicios al uso que estos darán.

Sobre los principales cambios que experimentan las empresas líderes durante la implantación de procesos de calidad total, tenemos los siguientes resultados agrupados en cuatro categorías:

Los procesos de calidad total se sustentan en los valores:

1. Orientación al cliente
2. Calidad
3. Mejora continua
4. Involucramiento del personal y facultamiento

Con base en estos valores, los procesos de calidad total se institucionalizan por medio de:

1. Establecimiento de la misión y visión
2. Principios rectores
3. Organización y planeación de la calidad
4. Alineación de políticas y prácticas

Se apoya en herramientas e información como:

1. Medición y evaluación de la calidad
2. Educación y entrenamiento en calidad
3. Comunicación

4. Asociación con proveedores

Se enfoca a resolver, mejorar y estructurar:

1. Eliminación de barreras y problemas
2. Mejora de procesos
3. Formación de equipos
4. Reconocimiento y recompensas.

La estrategia de calidad es un proceso que se divide en tres grandes estrategias operativas o campos de acción, los cuales están íntimamente ligados entre sí. El desarrollo del menor limitara el desarrollo del sistema en su conjunto. Estas columnas a su vez están sustentadas por el liderazgo del Director General y del grupo directivo, y son las siguientes:

- La creación continua de valores para el cliente
- La optimización del proceso productivo
- El desarrollo del potencial humano de la empresa.

La estructura se mantiene piramidal y jerárquica, los procesos están fragmentados y tiene segmentos que no agregan valor al cliente. Orientación al cliente. Los cambios que dieron el viraje de una herramienta de control a una estrategia de negocios se dan cuando por primera vez se escucha la voz del cliente, se determinan sus requerimientos, necesidades y deseos. La empresa se encontró con que: El cliente es lo más importante y es su razón de ser. Si no hay clientes, no hay empresa.

La responsabilidad de una insatisfacción por parte del cliente es siempre culpa del proveedor.

Cada empleado de la empresa entendió que hay dos tipos de clientes:

- Clientes externos. Los que compran, usan o reciben el producto final. (bien o servicio)
- Clientes internos. Los que están a dentro de la empresa. Son aquellas personas que dependen del trabajo de un proveedor interno y cuya satisfacción está en función de las acciones y actitudes de dicho proveedor.

Orientación al desarrollo humano. En esta etapa, comienza el desarrollo del personal con un enfoque hacia la calidad y se inicia el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas en equipo, el manejo de conflictos, las habilidades de comunicación. También en esta generación se empiezan a implantar los premios y reconocimientos a los esfuerzos individuales y grupales.

Orientación a procesos y estructuras de costos. Se inicia la armonización del proceso por medio del establecimiento de las cadenas cliente-proveedor orientadas a cumplir los requisitos y las especificaciones del cliente externo.

Cuarta generación: los procesos de mejora continua de la calidad.

La calidad se orienta a mejorar continuamente y a optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo.

Estrategia y liderazgo. En esta generación la calidad comienza a retornarle a la empresa las inversiones de las tres primeras generaciones. El director general comienza a delegar la responsabilidad de la calidad en cada uno de los integrantes de la empresa y asume el papel de coordinador de los esfuerzos en calidad. La estructura de la empresa sigue dividida en departamentos y áreas y, aunque se mantiene piramidal, se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos.

Una característica importante de la transición del proceso de calidad total al proceso de mejora continua de la calidad se marca con la desaparición del departamento de calidad. Ésta se convierte en responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización.

Orientación al cliente. La brecha entre los productos y los servicios ofrecidos por la empresa y los requeridos por el cliente se reduce continuamente.

Orientación al desarrollo humano. En este punto la empresa concluye que el gasto en capacitación, desarrollo y educación del personal es realmente una inversión. Dentro del seno del trabajo en equipo, la madurez de los colaboradores y la continua capacitación, los equipos naturales de trabajo se convierten en equipos de mejora continua, ya que tiene la autoridad para realizar mejoras dentro de su propia área de trabajo.

Orientación a procesos y estructuras de costos. No es suficiente conformarse con una situación estable, sino que hay que aprovechar esa estabilidad para pasar a situaciones cada vez mejor. Cada mejora es una ventaja competitiva y una nueva tecnología propia.

En esta generación se presenta el segundo gran cambio radical en el concepto de calidad. La estrategia de calidad que fue exitosa con procesos de calidad total o procesos de mejora continua, ahora exige un rompimiento en la estructura básica de la empresa, para poder competir en un mercado turbulento.

La calidad pasa de ser una estrategia de negocio a un rediseño de la estructura básica de la empresa.

Los factores principales de este segundo gran viraje los se pueden resumir en:

- La estructura burocrática y jerárquica y las barreras entre departamentos limitan el desarrollo de los procesos de calidad.
- Todos los departamentos y las áreas participan en alguna parte del proceso, pero ninguno es responsable del proceso en su totalidad. Esta situación provoca que aumenten la burocracia y los controles en la empresa como una solución a la fragmentación de los procesos.
- La competencia está invadiendo al mercado de productos y servicios de alta calidad y precios bajos, como consecuencia de dos factores principales: Bajos costos indirectos y alta tecnología, y así nace la quinta generación de los procesos de calidad.

La quinta generación. Reingeniería y calidad total.

En esta generación se presenta un cambio radical en la forma de conceptuar la calidad. Los procesos de calidad por más que se hagan eficientes, no logran que la empresa sea suficientemente competitiva antes los cambios drásticos del mercado, la nueva forma de hacer negocios, la cada vez más agresiva incursión de competidores nacionales y extranjeros y la respuesta rápida a las necesidades del cliente como reciente variable del mercado.

En esta quinta generación se comienza a modificar la estructura de la empresa al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos.

La estructura de la empresa se rompe y organiza por procesos completos. Esta situación trae consigo una serie de consideraciones importantes para la nueva estructura: Los niveles jerárquicos pasan a segundo término; las personas vinculadas a un proceso son responsables desde el inicio hasta el final del mismo, y todos los equipos de trabajo se estructuran alrededor de un proceso completo.

Sé rediseña completamente el trabajo, se rompen las estructuras y los procedimientos actuales de la empresa y se desarrollan nuevos caminos para hacer el trabajo.

Orientación al cliente. Con está organización, la empresa se torna mucho más flexible y se estructura para darle continuamente valor al cliente, lo que se convierte en la nueva definición de calidad.

Como la empresa se organiza por procesos, basados en ciclos de fabricación flexibles y completos, pueden bajar el tiempo de respuesta del proceso, aumentar la variedad de productos e innovar constantemente.

Orientación al desarrollo humano. Esta estructura junto con un enfoque sistémico, facilita la generación de conocimientos. La organización funciona con trabajo en

equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autoguidados, donde ellos mismos eligen la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos "negociados" con el equipo directivo y armonizados con la visión compartida.

El concepto de trabajo se modifica radicalmente y se instrumenta de la siguiente manera:

- Cada colaborador es responsable del proceso completo, aumentando el grado de responsabilidad del personal.
- Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales.
- El concepto de capacitación se convierte en educación.
- El criterio para las promociones se basa en los resultados concretos y cuantificables.

Orientación a procesos y estructuras de costos. Se elimina parte de la burocracia, los puestos de supervisor o capataz desaparecen, se cuestionan las áreas que no le den un valor agregado al cliente, y en muchos casos se decide subcontratar ciertos servicios o áreas de staff y se conforman las unidades estratégicas de negocios; esto a su vez provoca otra reducción importante de costos. Los ciclos de producción se vuelven más cortos y se responde más rápido a las necesidades del cliente, lo que reditúa en un aumento en las ventas.

Los sistemas de información a tiempo real y los proveedores confiables son parte fundamental para el éxito del proceso.

Hacia una sexta generación de los procesos de calidad

El proceso de reingeniería daba, aparentemente, buenos resultados. Sin embargo, se necesitaba desarrollar una estrategia de calidad que incorporara el pensamiento creativo e innovador de todos los colaboradores de la empresa y además, presentara una estructura que permitiera flexibilidad y libertad de acción, bajo un esquema centralizado-descentralizado, orientado a crear continuamente valor para el cliente, vía conocimiento e inteligencia.

Una vez más, la calidad evoluciona, la justificación de una sexta generación de los procesos de la calidad es la siguiente:

- Los nuevos clientes exigen, principalmente, dos atributos en los productos y servicios que adquieren: rapidez y valor agregado. La empresa, por lo tanto, se orienta a cubrir estas dos variables, vía la aplicación del *saber* en los bienes que ofrece al mercado.
- El proceso de reingeniería provoca un rompimiento de la estructura básica de la empresa organizándola por procesos completos. Sin embargo, un

problema se mantenía latente: algunos clientes intermedios no le agregaban valor agregado al cliente final y la empresa recibía poca o nula retroalimentación de la funcionalidad de los productos y servicios utilizados por el consumidor.

- Para lograr un crecimiento sostenido, en una sociedad representada por el *saber*, la empresa necesita cimentar su desarrollo en una variable dinámica que le asegure la continua generación de nuevos conocimientos y el desarrollo de la inteligencia en todos sus colaboradores. La respuesta la encuentra en la sistematización y estructuración de su capital intelectual.
- Los líderes juegan un papel determinante en la revolución empresarial que se está presentando mundialmente.

Considerando todo lo anterior, la calidad representa ventajas considerables en la reducción de costos, aumento de ventas, aumento de fidelidad del cliente y el aumento de la competitividad, lo cual permitirá a las organizaciones subsistir en el mercado global.

Estamos viviendo actualmente la era de la Calidad Total (hacer bien las cosas y a la primera). De acuerdo con la norma A3-1997 ANSI / ASQC, la calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permitan satisfacer necesidades de manera implícita o explícitamente acordadas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperan en el mercado, aunque también es necesario determinarlas y definir las. Entre los elementos que conforman estas necesidades figuran la seguridad, la disponibilidad, el mantenimiento, la confiabilidad, la facilidad de uso, la economía, es decir, precio y ambiente. (Besterfield, 1995; en López, 2003)

Cuando la calidad se define en función de la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciadas por el cliente se esconden una serie de especificaciones que vale la pena señalar:

1. La fiabilidad del producto o servicio
2. Sus características y prestaciones
3. Su durabilidad
4. La conservación
5. La seguridad
6. El carácter no dañino para el entorno
7. El costo de posesión.

Esta es la definición que corresponde a AFNOR de calidad. No obstante, si se quiere alcanzar el concepto de calidad total hay que añadir la satisfacción por parte de los elementos que intervienen en el proceso. La satisfacción de los accionistas y la del personal.

Dentro del concepto de Calidad Total, se encuentran implicados todos los niveles de la empresa (Lyonnet, 1989; en López, 2003). Cabe entonces hablar de calidad en doble contexto:

1. Como atributo del producto o servicio, conformidad a normas preestablecidas y capacidad para satisfacer al usuario.
2. Calidad en la gestión, organización y planificación en la mejora de la calidad en toda la organización.

En el último caso, la palabra calidad se utiliza para conseguir un enfoque integrador de todas las funciones y recursos empresariales que permita alcanzar los objetivos corporativos. Los cuales se plantean como meta asegurar que toda actividad contribuya a alcanzar los objetivos clave de la empresa y que se lleve a cabo de manera eficiente, para con ello aumentar la competitividad empresarial a través de la consecución de niveles superiores de la satisfacción en los clientes.

Al aplicarse el sistema de Calidad Total se busca la satisfacción total de los clientes a través de “la mejora continua” de la calidad de todos los procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal que previamente he recibido formación y entrenamiento (ISEE, 1995).

En este sentido, la calidad total es una cultura organizacional que involucra a todos los integrantes del proceso y en donde gracias a la educación permanente, se lleva a cabo una mejora continua a todos niveles, para satisfacer al cliente más allá de sus expectativas, al ofrecer productos y servicios de calidad, a precios competitivos y con un servicio óptimo (Fohri, 1994; en López, 2003).

Considerando el mercado actual, las empresas deben servir a sus clientes de manera constante, lo que estos desean deben innovar y reaccionar rápidamente ofreciendo nuevos conductos y servicios. La calidad representa un papel vital a la hora de conseguir todos estos objetivos, las organizaciones sólo seguirán teniendo éxito si comprenden las necesidades de los clientes y si se aprovechan las habilidades de todos sus empleados. Lo cual implica reconocer lo que cada miembro de la organización puede aportar, debido a que el desarrollo humano es el objetivo de cualquier estrategia motivada por la calidad y en medida que la calidad ha tenido esta visión, ha sido fácil construir la teoría y la practica para su ejecución.

Indudablemente el ser humano es el principio de la calidad, la cual se logra mediante el fortalecimiento de la educación y comprensión de la responsabilidad social y pública de los participantes, pero esto no es el final del camino hacia una organización de calidad total, es sólo el principio.

Como ya se pudo observar el concepto de calidad ha evolucionado y ha tratado de ser lo más integral posible con respecto a una cultura organizacional que lleve a las instituciones a permanecer en el mercado y en el gusto del cliente. Calidad

puede ser desde un concepto hasta una forma de vida y se puede decir que es todo un sistema muy útil a las organizaciones.

A pesar de que la evolución del concepto de calidad, es muy difícil su definición, para Münch (1992) es importante considerar los conceptos que nos presentan sus principales teóricos:

1. E. Deming: “Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costos satisfactorio del mercado”
2. K. Ishikawa: “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad realizados por las diversas áreas de la organización para la satisfacción plena del cliente”
3. J. M. Juran: “Adecuación de un servicio o producto al uso”
4. P. B. Crosby: “La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos”
5. Taguchi: “Artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de utilización”
6. Feigenbaum: “Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente”

Al considerar las anteriores definiciones podemos notar que se manejan elementos en común por lo que podemos integrar la siguiente definición:

“La calidad es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen con un conjunto de atributos y requisitos”

PROCESOS DE LA CALIDAD TOTAL

De acuerdo, al sistema de control de calidad para aplicarse en una empresa se debe realizar un proceso que consta de las siguientes etapas:

- 1) Etapa de comprensión: que todos comprendan los principios de la calidad, principalmente la gerencia.
- 2) Etapa de compromiso: que la gerencia se comprometa con los principios de la administración de la calidad de toda la empresa.
- 3) Etapa de la competencia: plan de la competencia que garantice que todos participan en el mejoramiento de la calidad.

- 4) Etapa de comunicación: plan de la empresa que coadyuve a la difusión de la cultura de calidad.
- 5) Etapa de corrección: plan formal de la empresa para cumplir con las metas no logradas, en toda la organización y con el personal.
- 6) Etapa de continuidad: plan de la empresa para dar prioridad a la calidad.

La cultura de calidad total se funda en gran parte en la utilización de herramientas estadísticas para lograr la mejora continua. Todos los autores de la calidad coinciden en aplicar el método estadístico también conocido como las herramientas de la calidad. El control estadístico es un método mediante el cual se recopilan y analizan los datos aleatorios relacionados con las variables del proceso con el fin de tomar decisiones para mejorar la calidad y reducir los defectos de producción. Para aplicarse es necesaria la observación objetiva, precisa y repetitiva de los posibles fenómenos que puedan causar los defectos.

Comúnmente los defectos son el resultado de la variación de uno o varios de los factores que intervienen en el proceso, conocido como las "5M's": materiales, mano de obra, maquinaria, métodos y moneda, debido a que si estos factores no fallaran, los productos elaborados cumplirían con los requisitos de calidad establecidos.

Los métodos estadísticos, de acuerdo con su nivel de dificultad, se dividen en tres categorías:

- Métodos estadístico elemental, conocido comúnmente como las siete herramientas de la calidad.
- Método estadístico intermedio
- Método estadístico avanzado

Método Estadístico Elemental

Una de las más grandes aportaciones del control total de calidad es este método o las siete herramientas de la calidad, que son:

1) Hoja de verificación

Conocidas también como hojas de registro, son formatos para recopilar información en forma ordenada y de manera simultánea al proceso. Esta constituida por tres partes: identificación, causas de rechazo o fallos y frecuencias.

2) Histograma

Es un diagrama de barras que permite analizar como se distribuyen las variaciones, en cuanto al proceso, con el fin de concentrarse y resolver aquellas que rebasan los límites previamente establecidos. Sirve para medir la frecuencia con que ocurre algo.

3) Diagrama de Pareto

En esta gráfica se organizan los elementos en orden descendentes de frecuencias. Se aplica el principio de “pocos vitales, muchos triviales” o ley del 80-20, que sirve para analizar las causas más importantes que origina un problema. Esto es el principio creado por Wilfrido Pareto, quien señala que 20% de las variables causan el 80% de los efectos. Los diagramas de Pareto pueden ser de dos tipos: *de fenómenos* cuando se presentan datos de calidad, costo, entrega, seguridad, etc. Y *de datos* que presentan información sobre operarios, maquinaria, materiales y condiciones de proceso.

4) Diagrama de causa-efecto

Se le conoce también como el diagrama de pescado o de Ishikawa. Este diagrama se construye con una estructura parecida a la de una espina dorsal de un pescado, en la cual la cabeza es la característica de calidad en estudio o el efecto y los huesos principales representan en sus extremos las causas mayores o principales de las que derivan los huesos pequeños que indican las causas secundarias o menos importantes. Por lo regular cada causa mayor es una de las 5 M's.

5) Estratificación

Por medio de estos se examina la diferencia entre los valores promedio y la variación entre clases, para tomar acciones correctivas si las hay respecto a la diferencia. La aplicación de esta técnica tiene como finalidad clasificar los problemas de acuerdo con los factores que los originan. En una gráfica de barras, en el eje de las X se muestra cada una de las categorías que se han identificado, y en el eje de las Y el valor que dichas categorías están alterando.

6) Diagrama de dispersión

Es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables. Se debe utilizar cuando sea necesario mostrar lo que sucede a una variable cuando la otra cambia, con la finalidad de probar su interrelación.

7) Gráficas y cuadros de control

Son diagramas lineales que se usan paralelamente al proceso, para observar el comportamiento de una variable en función de límites establecidos. Que se denominan límites de control superior (LCS) y límites de control inferior (LCI) se colocan equidistantes a ambos lados de la línea que indica el promedio de un proceso. Las partes de una gráfica de control del proceso son: el eje horizontal, que indica la cantidad de muestras o subgrupos, el eje vertical, que muestra la característica que se está midiendo y la línea promedio que muestra la media o el promedio de los datos graficados.

Método Estadístico Intermedio

Este método incluye:

- Teoría de muestro
- Inspección estadístico por muestreo
- Diversos métodos para realizar estimaciones y pruebas estadísticas
- Métodos de utilización de pruebas sensoriales
- Métodos para diseñar experimentos.

Método Estadístico Avanzado

Se realiza generalmente por medio de las computadoras y comprende:

- Métodos avanzados para diseñar experimentos
- Diversos métodos de investigación de operaciones

Los procesos son factores que se deben adaptar de acuerdo al modelo teórico que se utilice como base, por lo que a continuación presentaremos los más representativos.

Modelos de calidad.

Conforme la filosofía de calidad trascendió y se patentizaron sus logros, en el mundo surgieron distintos modelos, cada uno adaptado a la situación particular e idiosincrasia de las regiones y culturas. Los modelos de calidad más importantes son el Premio Deming de Japón, el Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos, el Premio Europeo de la Calidad de la Unión Europea, así como el Premio Nacional de Calidad de México. Estos galardones reconocen a las organizaciones y, en algunos casos, a las personas que mantienen un alto compromiso con la calidad y que cumplen con sus estrictos criterios. Con algunas variaciones estos premios evalúan el desempeño y compromiso en los siguientes criterios:

- Políticas de la compañía.

- Organización y administración.
- Educación y extensión.
- Ejecución del programa de *Control Total de Calidad*.
- Impacto del programa.
- Planes futuros.
- Enfoque en el cliente y el mercado.
- Administración de los procesos.
- Liderazgo.
- Resultados de la empresa.
- Impacto en la sociedad.

En cada uno de estos criterios existen subcategorías que especifican la información requerida, a su vez, cada una de estas subcategorías es evaluada conforme al enfoque, la implantación y los resultados obtenidos. Así se asegura una evaluación objetiva de las organizaciones participantes y tener los elementos necesarios para elegir a los ganadores. El objetivo de los premios es asegurar que las empresas desplieguen tan completamente un proceso de calidad que continúen mejorando mucho después de haberseles sido concedido el galardón.

Los principales modelos de la Calidad son los siguientes:

a) EDWARD DEMING.

Dentro de los principios de los que parte Deming, plantea que la responsabilidad del sistema recae sobre la alta gerencia, ya que encauzar una organización hacia la calidad es de su exclusiva competencia, aunque la calidad misma sea responsabilidad de todos.

Al mejorar la calidad se reducen los costos y la disminución de estos junto con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor productividad. En consecuencia la Organización con mayor productividad es capaz de permanecer en el mundo de los negocios, conservando las fuentes de trabajo de sus empleados (Gutiérrez, 1989)

Deming establece 14 puntos que conforman su sistema los cuales se enuncian de la siguiente manera:

1. Todos los miembros de la organización deben ser constantes en el cumplimiento de los propósitos de mejorar los productos y los servicios.
2. Se debe adoptar como nueva filosofía a la calidad, pues esta guiará el quehacer de la organización; ya que a través de la búsqueda de la calidad se puede tender a eliminar los errores.
3. Se debe evitar hacer exclusivamente inspección en el producto final, pues cualquier error que se detecte en el mismo es difícil de saber con precisión en que parte del proceso se origina.

4. El alto precio de un producto no significa mayor calidad.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir la capacitación en el trabajo, debido a que es una herramienta básica para enseñar en la práctica la forma en que se deben realizar las diferentes operaciones para obtener un producto, esto con el fin de mejorar el proceso.
7. Es importante instituir el liderazgo para facilitar y promover el camino a otras personas para que puedan desarrollar en forma adecuada el trabajo que la organización les asigna.
8. Expulsar el temor, crear confianza y estimular un clima para la innovación. Ya que la participación de cada uno de los elementos que integran la organización es importante.
9. Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas hacia las metas y propósitos de la organización
10. Eliminar el slogan, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral, ya que hacer usos de estos aspectos, la gerencia únicamente esta evitando el aceptar su responsabilidad, creando en el individuo un espíritu de culpa sobre lo que los carteles están diciendo.
11. Eliminar las cuotas numéricas de producción dando prioridad a la calidad en el proceso.
12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien el trabajo; ya que, cada trabajador siente o debe sentir una identificación estrecha con su trabajo, por lo que le genera un orgullo cuando los demás se lo reconocen.
13. Fomentar el automejoramiento (Calidad de vida).
14. Actuar para emprender la transformación

Para lograrlo Deming hace referencia al ciclo Sherwart, el cual consiste:

1. Planear: Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo.
2. Hacer: Ejecutar el proyecto.
3. Distribuir: Comercializar.

4. Verificar: investiga si el producto satisface las necesidades del consumidor con el fin de introducir los cambios y ajustes necesarios.

b) PHILIP B. CROSBY

Para Crosby (1995; en López, 2003 & Munich, 1992) el mejoramiento de la calidad se logra haciendo que todo el mundo haga las cosas bien desde la primera vez (HBP), y para conseguir esto se debe lograr que los requisitos sean comprendidos con claridad y luego, no colocar obstáculos en el camino de las personas.

Crosby también hace referencia a la importancia de los directivos pues estos deben realizar tres tareas:

Establecer los requisitos que deben cumplir todas las personas de la organización.

Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos
Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

Para Crosby los problemas empiezan cuando la dirección muestra titubeos en su dedicación a las políticas y a los procesos. Cuando nadie puede contar con nada, nadie se dispondría a hacer las cosas bien a la primera. Es decir, la calidad se define como cumplir con los requisitos, esta definición permite a la organización operar con algo más que la opinión o la experiencia. Significa que los mejores cerebros y los conocimientos más valiosos se invertirán en establecer previamente los requisitos, y no en lo que puede hacer para eliminar asperezas.

Crosby estableció cuatro principios básicos para la administración de la calidad:

1. La calidad debe definirse como: cumplir con los requisitos, no como lo bueno. Los requisitos, al igual que las medidas, son formas de comunicación.
2. El sistema para lograr la calidad es la prevención, no la verificación. El concepto de la prevención se basa en la comprensión del proceso que requiere de la acción preventiva.
3. El estándar de realización debe ser “cero defectos”, no “así esta bien”, este concepto afirma que se tiene que establecer con precisión lo que se tiene que hacer.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento, no los índices.

Su filosofía conocida como “Cero defectos” también toma en cuenta cinco elementos a seguir para producir con calidad:

- a) Aspectos de integridad y honestidad: el trabajador debe comprometerse con la función para la cual ha sido contratado por la organización.
- b) Aspectos de sistemas: la organización se debe considerar como un todo.
- c) Aspectos de comunicación: el manejo de la información y la claridad de la misma permite que cada uno de los elementos que conforman la organización conozcan la manera en que realizan su propio desempeño. Así como las formas que pueden emplear para lograr tales desempeños.
- d) Aspectos de la operación: el desarrollo de las operaciones es importante para lograr que la organización pueda desarrollar en forma adecuada el producto que se requiere.
- e) Aspectos de las políticas: las organizaciones deben tener una claridad de las políticas que la guían, reflejándolo a la hora de ejecutar las acciones para conseguir los objetivos que persigue.

La primera acción que debe manifestarse en el mejoramiento de la calidad es que la dirección de la compañía se tome un momento para entender lo que necesita y que esta misma decida que en realidad desea este mejoramiento. Esta decisión se toma cuando acepta adoptar, como norma personal, la actitud de prevenir defectos.

En este sentido la política de calidad de una organización es demasiado importante como para dejarla en manos de los responsables de la aceptación de los productos. El gerente de calidad o el inspector, al pedirles que juzguen continuamente si el producto es lo bastante bueno, “adaptaran” el producto o servicio a sus antecedentes y actitudes personales.

c) ARMAND V. FEIGENBAUM

El enfoque de control de calidad de Feigenbaum (1992; en López, 2003) se orienta a cada una de las actividades en función de las necesidades del cliente (bajo la perspectiva de la ingeniería) que en última instancia se contribuye como la entidad a la que la organización debe satisfacer sus necesidades si es que ésta quiere sobrevivir y crecer.

Este autor señala que no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente. Para que el control de calidad sea efectivo, este debe iniciarse con el diseño mismo del producto y terminar solo cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio fundamental hace referencia a que la calidad es trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso (Mancebo, 1987; en López, 2003).

Feigenbaum define un sistema de calidad total como: “La estructura de trabajo operativa acordada en toda compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las maquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más practicas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y los costos económicos de la calidad” (Feigenbaum, op cit, Pág. 110; en López, 2003)

Feigenbaum señala que existen cuatro características del sistema de calidad total ingenieril que son de particular importancia:

Primera: las actividades de calidad son procesos continuos de trabajo. Comienza con los requisitos de los clientes y terminan exitosamente solo cuando el cliente esta satisfecho con la forma que el producto o servicio de la empresa satisface estos requisitos.

Segunda: representa la base para la documentación profunda y totalmente pensada. Se refiere a la identificación de las actividades claves y duraderas así como de las relaciones integradas gente-maquina-información que hacen viable y comunicable una actividad particular en la organización.

Tercera: el sistema de calidad es el fundamento para hacer el panorama más amplio de las actividades de calidad de la organización realistamente administrables porque permite a la administración y empleados de la organización optimizar sus actividades de calidad en función de los requisitos y satisfacción del cliente.

Cuarta: la base para la ingeniería de mejoras de tipo de magnitud sistemática a través de las principales actividades de calidad de la organización.

La calidad puede ser afectada principalmente por la generación de ocho factores:

1. El mercado: la apertura de nuevos mercados, requiere de la generación de productos de calidad para poder enfrentar la competencia.
2. El dinero: La organización debe ser capaz de generar un buen producto a un costo de calidad.
3. La administración: tiene bajo su responsabilidad el asegurar la generación de productos de calidad.
4. Los hombres: se requiere la participación de individuos que tengan amplios conocimientos de los productos o de los servicios que la organización ofrece para hacer de la calidad una característica de estos.

5. La motivación: esta se logra cuando el trabajador desarrolla en forma adecuada sus tareas, y que este logro sea valorado por la organización.
6. Los materiales: Los insumos que consume la organización deben de poseer la calidad necesaria para que se tenga la menor cantidad de problemas en la elaboración del producto.
7. Las maquinas y la modernización: la utilización de herramientas adecuadas incrementa la probabilidad de que las organizaciones puedan elaborar productos de calidad.
8. Los métodos modernos de información: la información es sumamente importante, pues se pueden detectar y corregir errores en la obtención del producto.

La calidad dentro de esta línea de pensamiento se puede lograr solamente cuando la organización realiza cuatro tareas esenciales:

1. El control de nuevos diseños: tiene el objetivo de buscar constantemente nuevas alternativas para satisfacer las demandas de los consumidores de productos o servicios que la organización genera.
2. El control de la materia adquirida: Garantiza que la organización cuente con la calidad de los insumos. Este control se realiza a través de inspecciones basadas en ciertos estándares previamente establecidos.
3. El control del producto: se realiza en el ciclo de la producción para las correcciones que deban aplicarse se lleven a cabo con una oportunidad y evite la manufactura de proceso defectuoso.
4. Los estudios especiales sobre los procesos: tienen como objetivo la detección oportuna de los errores del proceso de producción.

d) JOSEPH JURAN

En 1954 Juran brindo asesoría a Japón sobre productividad.

La visión de Juran acerca de la Calidad se puede comprender a través de la relación de tres procesos conocidos como la "trilogía de Juran"

I. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD. Es el desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto es:

1. Determinar quienes son los clientes
2. Determinar las necesidades de los clientes
3. Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.

4. Desarrollar los procesos que son capaces de producir aquellas características del producto.
5. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

II. CONTROL DE CALIDAD. Este proceso consta de los siguientes pasos:

1. Evaluar el comportamiento real de la calidad
2. Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad.
3. Actuar sobre las diferencias.

III. MEJORA DE CALIDAD. Este proceso es el medio para avanzar hacia la calidad. La metodología se basa en:

1. Establecer la infraestructura necesaria para mejorar la calidad anual.
2. Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos
3. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar a cabo el proyecto a buen fin.
4. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
 - a) Diagnostiquen las causas
 - b) Fomenten el establecimiento de un remedio
 - c) Establezcan, los controles para mantener los beneficios.

Para Juran los problemas de calidad se deben a una mala administración, por ello considera que todo programa debe tener:

1. Educación masiva
2. Programas anuales de mejora.
3. Liderazgo de la dirección.

Además propone diez principios para la mejora de la calidad:

- a. Crear conciencia de las necesidades y oportunidades de mejoramiento.
- b. Determinar metas de mejoramiento.
- c. Organizarse para lograr estas metas (comités, equipos reuniones, etc.).
- d. Proporcionar entrenamiento.
- e. Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- f. Reportar problemas
- g. Dar reconocimiento
- h. Comunicar resultados
- i. Mantener registros
- j. Mantener la mejoría dentro de los sistemas y procesos.

e) KAURO ISHIKAWA

Es discípulo de Deming y Juran y el creador del concepto de Calidad Total. Consideró el término de control tratándose de calidad sale sobrando, ya que se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos, prefiriendo incluir el adjetivo “total” para indicar o subrayar que los productos o servicios deben ser perfectos.

Para Ishikawa practicar la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Este objetivo se puede lograr, de acuerdo con Ishikawa que en toda la organización promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la organización y a todos los empleados.

Ishikawa distingue básicamente dos aspectos:

1. Su proceso de planear, hacer, verificar y actuar.
 - Planear: es determinar objetivos y métodos.
 - Hacer: se refiere a realizar el trabajo, previa educación y capacitación de los ejecutores
 - Verificar: confirmar permanentemente si el producto satisface lo planeado, incluyendo la satisfacción de los clientes.
 - Actuar: tomar la acción correctiva necesaria.
2. Su metodología de análisis causal para la solución de problemas, la cual comúnmente es conocida como espina de pescado o diagrama de causa-efecto. Esta metodología es denominada así debido a que hay que ir a la raíz de los problemas.

Del mismo modo, establece que son cuatro los elementos causales de los problemas en un proceso productivo: mano de obra, materiales métodos y maquinas, las que a su vez deben de analizarse descomponiéndolos para llegar a las causas que los originan.

Así mismo, para que el control de calidad se pueda establecer en una empresa es necesario la adquisición de los siguientes valores que permitan su fortalecimiento:

1. El servicio al cliente: este se convierte en la única entidad capaz de definir la calidad que el producto o servicio necesita.

2. La participación: sólo se puede implementar el control de calidad cuando existe un compromiso de los diferentes miembros que integran la organización en la obtención de los objetivos requeridos. Además la calidad debe ser considerada como un valor que rige el desarrollo de cada función.
3. La educación y la capacitación: es a través de estas como los individuos y los grupos pueden aprender a desarrollar en forma más adecuada sus funciones y por tanto satisfacer al cliente.
4. La detección oportuna y eficaz de los problemas: cuando el individuo adopta la calidad como un valor tiende a orientar su conducta hacia la obtención de la calidad; pero para lograrlo, requiere que la organización modifique constantemente cualquier tipo de actividad que desarrolle en forma defectuosa. Para lograr esto se debe tener un control de la información y su uso adecuado (a través del uso de estadísticas).

Los elementos básicos que Ishikawa considera para la obtención de la calidad son:

1. El mantenimiento de un bajo costo de la producción.
2. La utilidad del propio producto
3. La satisfacción del consumidor.

Consideraciones finales.

Lo aquí expuesto pretende contribuir a un mejor entendimiento del movimiento de calidad, su importancia actual y su camino futuro, dada la naturaleza dinámica del mismo. En nuestro país, el interés por la calidad está fundamentado en los éxitos alcanzados por organizaciones y modelos particularmente del Japón y los Estados Unidos; en México la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A. C., actualiza periódicamente los criterios del Premio Nacional de Calidad, creado por decreto en 1989.

Es indudable que una de las estrategias de desarrollo de nuestro país está relacionada con el incremento de la productividad y la mejora de calidad de los productos y servicios mexicanos, por lo que en el futuro de México se espera que dicha cultura se consolide y fortalezca, la globalización es un fenómeno que obliga a esto, sin embargo, es de gran importancia establecer los mecanismos que anticipen cambios en las filosofías administrativas como una estrategia para lograr ser competitivos en el ámbito mundial.

Como psicólogos no podemos cuestionar que el modelo de Control de Calidad Total es efectivo para incrementar la productividad de una organización y mantenerla en el mercado, lo que sí podemos es, que por ser un enfoque

estadístico se fundamente en procesos que le restan importancia al factor humano y le otorgan un carácter mecanicista y simplista de solo cumplir con objetivos y procedimientos sin tomarlo en cuenta como individuo. Lo que lo coloca en un plano secundario. Es por ello que en este trabajo planteamos la aplicación de un manual de Calidad Total y de Desarrollo organizacional dándole al factor humano la importancia que tiene basándonos en el enfoque cognitivo conductual.

CAPITULO V. LA PRÁCTICA PSICOLÓGICA DENTRO DE LA CALIDAD TOTAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La psicología siempre ha estado tradicionalmente relacionada con procesos como reclutamiento, Evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. La situación económica mundial ha propiciado la necesidad de que las empresas optimicen la productividad, la calidad de productos o servicios. Lo anterior ha generado las condiciones para que los responsables empresariales analizaran el comportamiento organizacional, se revisaran los procesos de Planeación, Organización, Dirección y Control, centrados cada uno en el Recurso Humano, en sistemas de capacitación, en sistemas de motivación e incentivos, la filiación a la empresa, en suma el reto es diseñar condiciones que hicieran posible la productividad (Abravanel, 1988; cit. en Guadarrama Alvarez, 1998).

De acuerdo con lo anterior, el ámbito laboral del psicólogo ha tomado un nuevo giro e importancia dentro de las empresas o instituciones que han tomado como bandera los lineamientos de la Calidad total. La participación del psicólogo se ha ganado cierto reconocimiento para lograr los objetivos de la organización, tiene que ver con la motivación, involucramiento, capacitación y cambio de actitudes del personal hacia el trabajo y estos aspectos son, sin duda, de competencia del profesional del comportamiento humano. Cabe señalar, que este logro de los aspectos anteriormente señalados, no es tarea fácil ni de un solo hombre, pero si bien se han de formar equipos multidisciplinarios para su consecución, en donde la participación del psicólogo es fundamental (Rojas, 1993).

Si tomamos en cuenta los 2 puntos de vista anteriores, podemos identificar que el trabajo que se pretenda realizar en cualquier institución que requiere de la implementación de mejora de calidad se debe de sufragar con el apoyo de otros especialistas en cada una de sus ramas para llevar a la organización a lograr mejoras en sus procesos, y claro esta en su personal, esto quiere decir que el psicólogo no debe esperar cambiar él solo a la organización si no que su primera intervención tendrá que realizarse con los profesionistas que tienen a cargo las áreas de responsabilidad específicas de la Empresa, llamándose de esta manera un trabajo multidisciplinario.

Como hemos venido señalando, la adopción de las nuevas filosofías de calidad total, han permitido que se generen una preocupación real por esforzar y fomentar hábitos y valores en el personal, que compartan intereses con la empresa. Es precisamente en este punto del proceso de mejoramiento de calidad donde se requiere la intervención de profesionales que conozcan y manejen técnicas de modificación cognitivo-conductual, como apoyo a esta exigencia organizacional (Guadarrama Alvarez, 1998). Para este mismo autor las funciones que desempeña un psicólogo en una organización puede llevarse a cabo mediante los conocimientos adquiridos durante su formación profesional (entrevistas, planeación, y elaboración de programas, desarrollo e implementación de objetivos, aplicación de técnicas y soluciones a problemas específicos).

Por tal motivo y dado la formación por parte del psicólogo cognitivo-conductual éste deberá desempeñar las siguientes funciones:

1. PROGRAMAR. Debido a que el modelo del proceso de mejoramiento de calidad cuenta con una estrategia ya definida (fases, pasos, principios, etc.) el psicólogo se enfrenta a la tarea de determinar, cuando un área o un departamento pueden avanzar de un paso a otro.

2. ASESORAR. El psicólogo deberá de establecer un sistema de reconocimiento de acuerdo a las necesidades de cada área y/o gerencia, que permita mantener la o las respuestas generadas por el jefe y sus subordinados en la aplicación del proceso.

3. INSTRUIR. El psicólogo realiza la labor de instructor, tiene como finalidad concienciar y desarrollar al personal de la organización en relación a los objetivos y estrategias orientadas a la calidad total.

4. EVALUAR. La evaluación de cualquier proceso se lleva acabo de manera permanente desde su inicio hasta la realización y mantenimiento de registros, cuestionarios, tareas y participación. De esta forma, el psicólogo se involucra en el proceso de mejoramiento de calidad. Su función será de agente de cambio que programa, motiva y evalúa de acuerdo a las necesidades y características de la organización y de los individuos que la conforman.

Con todo lo anterior, el psicólogo tiene la oportunidad y por ende la obligación de prepararse para responder a los nuevos retos que le han sido asignados implícitamente o explícitamente; esto es, participará como agente de cambio dentro del marco de calidad. La calida total se basa, en obtener la calidad no sólo del producto, sino de todas las actividades. En este esfuerzo participan desde el Gerente hasta el trabajador más modesto. Las cosas se tienen que hacer bien desde el primer momento.

El recursos humano es fundamental en la consecución de la calidad total; es decir, una empresa no se puede desarrollar, si no se desarrolla a sí mismo a su personal. En este sentido, sin la participación de los empleados, ningún intento por implementar la calidad en una empresa puede dar resultado, por ello la importancia de la función del psicólogo como agente de cambio que posibilita la conciencia de calidad, pues implica aspecto de actitudes, valores, creencias, etc.

Como fundamento podemos señalar que en nuestro país la cultura de calidad, organización, ahorro, optimización, etc. no se encuentran arraigadas a nuestras costumbres, sabemos que muchas de las conductas e ideas que no están alineadas a procesos de calidad son parte de una cultura de trabajo del mexicano, que la mayoría de las veces impiden que los procesos de calidad se apliquen de inmediato y se obtengan los resultados esperados. Muchas de las veces sabemos que esta cultura mexicana esta lleno de conductas y cogniciones inapropiadas en relación al trabajo, y que no importa el nivel socio cultural del individuo, es decir del nivel jerárquico, o de preparación de este ya que siempre nos enfrentaremos a barreras psicológicas de resistencia para implantar formas de trabajo distintas y eficientes a nivel organización.

Por tal motivo y como se ha señalado durante este trabajo dentro de las primeras actividades del psicólogo es propiciar la aceptación, involucramiento, y desarrollo del capital humano para comenzar paso a paso a desarrollar los niveles establecidos de la calidad total. Que como se pudo observar en este trabajo, el psicólogo es responsable de programar, los cursos de sensibilización a todos los niveles (Manejo de resistencias), informar al personal sobre los beneficios de esta nueva forma de trabajo (proceso de aprendizaje), asesorar sobre las estrategias de mantenimiento de conductas productivas y extinción de conductas no productivas, instruir sobre conocimientos y mejoramiento de repertorios conductuales para beneficio y desarrollo del ser humano así como a nivel global de organización y evaluar los avances, alcances y mejorar de las estrategias utilizadas, para mantener, mejorar o cambiar por otras estrategias que permeen a la organización en su totalidad, sin olvidar que esta labor estará relacionada, apoyada y alineada con otras profesiones y áreas lo cual lo lleve a un trabajo multidisciplinario donde se aprenderá y en enseñara muchos de las acciones de los procesos de calidad.

LA PRÁCTICA PSICOLÓGICA DENTRO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Si valoramos todas las actividades y objetivos así como los sucesos dentro y fuera de una organización veremos que la psicología esta presente, y aún más en cada uno de los pasos de Recolección de datos, diagnostico, intervención, del programa de Desarrollo Organizacional.

Podemos señalar que para varias autores la intervención del psicólogo esta basada en fomentar los programas de Desarrollo Organizacional, ya que detecta, evalúa, planea, investiga e interviene a través del estudio del comportamiento humano, así como sus funciones en la organización es la de realizar. El psicólogo intervendrá en actividades administrativas tales como nómina, IMMS, INFONAVIT, Impuestos, etc. Sin las cuales no podría cumplir con los objetivos destinados del departamento (Flores, 1990).

Así mismo, Martínez y Moreno, (Cit. en Arciniega y Pompa 2001) señalan que en las funciones del psicólogo dentro de las organizaciones identifica, mide, explica y predice el comportamiento tanto individual como grupal y crea estrategias de intervención acordes a las necesidades del país, incursiona en programas y en manejo de determinadas técnicas de D.O. enfocadas a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento e incrementar la producción que es el fin común de la interacción entre empresa e individuo. Así mismo, administra las siguientes áreas: nóminas, asistencias, retardos, tiempo extra y concluye que el Psicólogo organizacional es un profesionista competente ya que su campo de acción son las áreas laborales incluyendo las de carácter administrativo.

Bajo estos lineamientos el psicólogo Cognitivo conductual utiliza técnicas de modificación de conducta que se encausan hacia el **desarrollo del enfoque que resulte ser más eficiente para el** alcance de las metas de la organización (Calida Total, Desarrollo Organizacional, Reingeniería, etc.). Se centra en conductas desde un enfoque científico y

con ello satisface las metas de la comprensión de situaciones y eventos, la predicción de la conducta y el control de la misma. A su vez, con base en la conducta puede registrar la frecuencia de los eventos: donde la conducta es llamada como variable Dependiente y debe ser cuantificable para poder medir los efectos que ejerce sobre ella el ambiente llamada de esta manera Variable Independiente.

Por último se considera a la conducta dentro de un contexto de contingencias, se interrelaciona la conducta (acción) y sus consecuencias.

Los pasos concretos de intervención son: 1) Iniciar con la identificación de conductas relacionadas con el Desempeño; es decir, toda aquella que intervenga con la Producción, tanto a nivel de incremento como de decremento, es decir toda aquella conducta que incide directamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es importante identificar las conductas que amenazan con restringir el desempeño.

2) Una vez identificados y medidos los eventos se tiene que formular una estrategia específica de intervención. Se requiere de un modelo de solución de problemas suficientemente específico para demostrar el modo en que se puede utilizar la modificación de conducta.

Las estrategias apropiadas son: el refuerzo positivo, refuerzo negativo, los castigos, la extinción o una combinación de ellos; reestructuración cognitiva, autocontrol, condicionamiento encubierto, moldeamiento y modelamiento entre otras. Nuestra meta será modificar la frecuencia de respuesta de la conducta identificada y que afecta al desempeño. Se observaran y graficaran los resultados.

Con base en lo anterior, la tecnología conductual descrita hasta aquí nos muestra las capacidades que tiene el psicólogo para analizar, evaluar, y modificar la conducta para poder incidir en diversos problemas de las organizaciones, que influyen directamente en la toma de decisiones, solución de problemas, habilidades sociales, asertividad, relaciones interpersonales, de aprendizaje, autoestima, etc.

Por otra parte, se menciona que dentro de la práctica en las organizaciones estas habilidades del psicólogo han quedado subempleadas ante la adaptabilidad del psicólogo para desempeñar procesos administrativos, con la necesidad de ocupar un lugar en el mercado laboral y ante la creciente demanda de la organización por contar con un especialista en el estudio del comportamiento humano. Arciniega y Pompa 2001 enfatizan que es tema de debate las actividades que el psicólogo realiza así como la preparación que recibe. Ante lo anterior rescatamos lo siguiente:

Las funciones del psicólogo en las organizaciones esta determinada en gran medida por el movimiento mundial, que actualmente esta inmersa en los procesos de globalización y es ahí donde el mercado competitivo laboral marca que el Profesionista deberá contener las mejores competencias para ser el mejor candidato en una organización. Para el área de Recursos Humanos tenemos a profesionistas como Administradores, de relaciones industriales, en Relaciones comerciales, contadores, etc., todos ellos dentro de su perfil están capacitados, bajo su plataforma de estudios, para desarrollar su actividades de

forma global en el área de Recursos Humanos y dentro de su formación se les enseña actividades como Administración de empresas, contabilidad, Relaciones Laborales, nominas, y claro esta administración de personal, que si lo comparamos con la Curricula que se imparte en la Carrera de Psicología en la F.E.S.I. no se cuenta con una preparación como esta.

Ante ello podríamos señalar que el profesional de psicología de la Facultad de estudios superiores Iztacala no cuenta con una preparación altamente efectiva para afrontar en su totalidad con el área de Recursos Humanos para su competencia en el mercado laboral, debido a que también solo su preparación es basada en aspectos teóricos y muy difícilmente se establece un aprendizaje a nivel práctico, Algo que sustenta lo anterior lo describe en su trabajo [Lozano y Peña \(2000\)](#) donde se menciona que un análisis de las tesis de titulación de Psicología Organizacional, reportadas a nivel del 1988 al 2001 en el área organizacional no toman como marco de referencia a la psicología, sino a otras disciplinas como la administración, medicina, mercadotecnia etc. O bien se salen del contexto de la psicología. “esto refleja que existe un grave problema ya que al ser tesis de la carrera de psicología carecen de fundamentos teóricos básicos, así como de ejecuciones prácticas en el quehacer profesional de dicha disciplina” (Arciniega y Pompa, 2001), en la mayoría de las veces solo se hace una recopilación histórica acerca del tema de interés sin tomar una postura o punto de vista desde el cual abordar el problema (Actividad práctica). Lo anterior puede ser consecuencia de que a lo largo de la carrera no existe una delimitación de las competencias del psicólogo organizacional (Arciniega y Pompa, 2001).

Con lo anterior y bajo la normatividad que señala la globalización “contar con un profesional con las mayores competencias en el área definida que a su vez tenga las habilidades suficientes para poder ejercer su capacidad en diversas áreas que la organización necesite”, nos enfrentamos a una gran desventaja que a simple vista y para cualquier Director Empresarial tendrá una mayor inclinación hacia aquellos candidatos que reúna el Perfil Global, ejemplo de lo anterior basta con tomar las ofertas laborales actualmente y donde se puede identificar que para el área de Recursos Humanos la mayoría de los perfiles solicitados se enfocan a Profesionista de otras carreras que a los Psicólogos, así como se realiza una distinción de Universidades que prefieren a Profesionistas de escuelas que reúnan la curricula General que describimos con anterioridad y es por ello que las universidades de paga tienen dentro de sus programas de enseñanza contar con todos los conocimientos anteriormente descritos y en las ofertas de empleo se puede observar que se contratará exclusivamente a Profesionales provenientes de Universidades privadas.

Por lo anterior creemos que este tema es importante para empezar a transformar desde la práctica profesional ese rol y defender nuestros conocimientos y habilidades, esperando también que este trabajo sirva para que las autoridades de la institución mejoren y actualicen los planes de enseñanza de la carrera de psicología en la F.E.S Iztacala. Es por ello que en este trabajo se presenta un acercamiento hacia conocimientos prácticos que en la actividad laboral se presentan y que pueden servir al profesional para su rendimiento en las organizaciones.

Es por esto que al planear programas de Calidad Total y Desarrollo Organizacional, así como al manejar diferentes técnicas de desarrollo organizacional deberán enfocarse a promover el crecimiento, a transformar las actitudes, a predecir el rendimiento e incrementar la producción, ya que es el fin de la interacción individuo-empresa. El psicólogo en las áreas de D.O Y C.T deberá buscar métodos para incrementar la eficiencia y satisfacción en el trabajo, la responsabilidad y otras características deseables en la vida ocupacional. Desarrollar técnicas gerenciales y formas para evaluar objetivamente el progreso. Cabe señalar que la actividad del psicólogo estará íntimamente relacionada con otros profesionales de diversas áreas y que la mayoría de las veces deberá tomar en cuenta la normatividad que en ellas exista con lo cual lo lleve a una intervención multidisciplinaria llevando con ello a la organización a alcanzar sus objetivos (Arciniega y Pompa 2001).

En resumen, podemos señalar que la actividad profesional del psicólogo es la de optimizar las potencialidades de productividad, creatividad, libertad y de autorrealización en los individuos de la organización independiente del nivel jerárquico con el que cuente. El psicólogo podrá trabajar sobre la interacción de conductas y trabajar sobre las que une, a través de analizar y conocer lo que desune; enfocándose en las creencias del personal, la actitud y conducta que toman hacia esas formas de entendimiento del entorno.

Con base en lo anterior otra barrera que debe el profesional de romper es la actitud que tiene los directivos de la empresa con respecto al cambio y transformación de la empresa, los valores y creencias que ellos tienen acerca del Desarrollo humano y de procesos, con base en las filosofías de Calida total y Desarrollo Organizacional. Ejemplo de lo anterior lo presentamos con la cita de Münch Galindo, (1998) donde se señala que existen poca valoración de las propuestas y cambios ha desarrollar que se necesitan y proponen a una Empresas para alcanzar un máximo de Productividad y Desarrollo personal de cada uno de sus integrantes. Se comparte que es complicado llevar acabo las estrategias debido en gran manera a la Filosofía o pensamiento del Trabajo que tienen los Directores de las Compañías, Gerentes o Jefes de Departamentos y aun los mismos trabajadores operativos. Por lo general, todos los trabajos de Psicología Organizacional tratan de métodos para el desarrollo e implementación de alguna propuesta de cambio a nivel general de la organización, estos cambios requieren de la aceptación y el compromiso de la alta dirección, por ello todo aquel profesionista inmerso en los cambios de dirección de procesos laborales, muchas veces al no tener el poder de decisión para efectuar un cambio a nivel de toda la organización, en muchas ocasiones se decepciona al no encontrar las herramientas disponibles para propiciar el tan anhelado cambio de cultura en su ámbito de trabajo.

En relación a lo anterior podemos apuntar que una intervención por parte del psicólogo llevara consigo como meta romper las resistencias de los individuos que componen la organización, y es por eso que desde el punto de vista cognitivo-conductual el Psicólogo deberá en primera instancia saber cuales son esas barreras que podrían imposibilitar el cambio en cada una de las áreas y en su totalidad de organización.

A partir de las investigaciones de Lewin en 1943 (Cit. en Rivera Olvera 2002), se encontró que las personas muestran conductas de resistencia a los cambios. Por

ejemplo, en las empresas, la resistencia se produce porque los trabajadores desconocen los beneficios que puede traer consigo una situación diferente. Por ello es de vital importancia, informar y hacer partícipes a los empleados de la necesidad de mejora, y a su vez hacerlos sentir seguros de que el cambio es benéfico para todos. La resistencia al cambio es uno de los factores que ha llamado la atención de los psicólogos que se desempeñan dentro de las organizaciones, quienes han retomado las diferentes problemáticas que presentan los grupos de trabajo cuando se trata de implementar algún cambio y como repercute en su comportamiento habitual.

Cuando una organización inicia los esfuerzos hacia la calidad y/o Desarrollo Organizacional, debe asumir que enfrentará diversas problemáticas en el proceso de cambio; es decir, de una situación actual a una novedosa, la mayor dificultad será la resistencia al cambio de los grupos de trabajo.

Al implementar cualquier filosofía de cambio en la organización simultáneamente se transformaran varios sistemas, como son:

- **Estructura Organizacional.** Esta deberá ser rediseñada con base en la misión y objetivos estratégicos que se plantean en el proceso de calidad para alcanzar las metas.
- **Estrategia administrativa.** Deberá reorientarse hacia una nueva forma de gestión (Planeación, Organización, Dirección y control) que facilite y promueva la administración por objetivos enfocada a la C.T. ó D.O. a lo largo y ancho de la organización.
- **Sistemas de información y operación.** Con el uso de la tecnología de vanguardia adecuada a las necesidades que impone el cambio.
- **El factor humano.** Capacitar el factor humano para aceptar los cambios en los procesos de producción.

Este aspecto será el más importante y donde se debe ser más enfático es la transformación del factor humano que labora en la organización. Para que se lleve a cabo esta transformación se requiere, primero crear y desarrollar valores, creencias y pautas de comportamiento que estén orientadas hacia la calidad y Desarrollo Organizacional por parte de los grupos de trabajo creados al interior de la misma empresa. Por lo que se otorga especial atención al desarrollo de este factor.

Todo proceso de cambio genera en los grupos laborales reacciones naturales de resistencia al cambio, los cuales se pueden dividir en tres clases:

- a. **Lógica.** Con base a lo racional surge del tiempo y el esfuerzo que se requieren para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que han de aprenderse en las nuevas actividades.

- b. **Psicológica.** De acuerdo con las emociones, los sentimientos y actitudes, los cambios pueden generar temor a lo desconocido o inseguridad.
- c. **Sociológica.** Con base en los intereses y valores del grupo. Los valores grupales de tipo social son importantes fuerzas en el ambiente.

De la resistencia al cambio dividida en clases anteriores se determinan las actitudes siguientes en los trabajadores:

- ↪ **La incertidumbre de lo nuevo.** Lo que es extraño y desconocido puede ser percibido como amenazante para los grupos de trabajo. Cuando la innovación que se pretende introducir en el sistema es desacorde con la relación a lo que actualmente existe, es de esperar la resistencia al cambio.
- ↪ **La necesidad de modificar actitudes, creencias y hábitos.** Equivale a abandonar una conducta relativamente fácil para adoptar otra, más difícil o que al menos, por algún tiempo requiera de mayor esfuerzo.
- ↪ **Temor de no manejar las nuevas situaciones.** Resulta difícil introducir un cambio porque la experiencia global del individuo en su conjunto es el resultado de una serie de experiencias entre éste y su entorno, interfiriendo en la comprensión de una nueva situación.
- ↪ **Temor a perder estatus y seguridad.** Generalmente los conflictos se generan a partir de la falta de dos necesidades fundamentales, la necesidad de estabilidad y de seguridad. Mientras más tienda una persona a satisfacer esas necesidades, más propensa estará a resistirse a ver alternadas sus conductas, actitudes y valores, siempre y cuando tenga falla entenderá la importancia del cambio y seguramente lo apoyará.
- ↪ **Afectación de los intereses diversos de las personas o los grupos a los cuales pertenece.** Los sistemas organizacionales muestran una gran diferenciación y jerarquización en lo relativo al poder y los privilegios económicos. En la medida que el cambio ponga en tela de juicio dicha diferenciación, es posible anticipar resistencias al cambio por parte de aquellos individuos o grupos, cuyos intereses se vean amenazados.

Por otro lado autores como [Gellerman \(1978\)](#), indica “la resistencia al cambio entre los trabajadores se genera por múltiples influencias como: la económica, política de la empresa, la motivación y la información”.

- ↪ **Económica.** El creciente desarrollo tecnológico ha desplazado muchos puestos laborales. La tecnología propicia una nueva forma de hacer el trabajo, más rápida y con menos personal para operarla; la innecesaria presencia de varios trabajadores en un departamento donde se ha introducido equipo automatizado implica que se den despido o reinstalaciones, esto afecta de manera directa la economía de los

trabajadores, por lo que se opondrán a la introducción de cambios, lo cual asocian con amenaza de despido.

- **Política.** Determinadas actitudes hacia el cambio pueden estar influenciadas por las políticas de la empresa, depende de la posición que tenga un individuo en la jerarquía de poder en una organización antes del cambio. Nuevos métodos de operación pueden transformar las políticas de la organización y con ello el poder de algunas personas. ***Cuando un individuo o grupo goza de poder por su actividad en el anterior método laboral, considerará que el cambio puede llegar a amenazar su posición.*** En ocasiones los cambios propician o generan modificaciones en las relaciones de poder o por lo menos éstas peligran. Es entonces cuando el empleado tratara de preservar su posición en el sistema anterior, si descubre que el cambio le proporciona oportunidad de continuar ejerciendo sus mismas prerrogativas seguramente lo apoyará.

Por otro lado, si el trabajador en cuestión no tiene un puesto de gran influencia en el sistema laboral existente, pensará que no tiene nada que perder ante el cambio; se podría decir que si el cambio le puede proporcionar una posición más firme seguramente lo apoyara o en determinado momento permanecerá neutral.

- **Motivación.** Otro elemento son las propias motivaciones de los trabajadores, si estos se encontraban entusiasmados con su trabajo, el método anterior deberá seguirse reforzando esta misma actitud en el método introducido por el cambio, con la finalidad de que los empleados no pierdan interés por sus labores y se sientan seguros de adquirir el nuevo conocimiento. Los efectos de la motivación en las actitudes hacia el cambio se dividen en dos: seguridad y poder.

Seguridad: cuando un empleado se encuentra con un buen nivel en la organización por causa fortuita, suerte o nepotismo seguramente sentirá que un cambio dentro de la empresa puede poner en riesgo su posición; ya que esta, no ha sido ganada mediante el esfuerzo o el desarrollo de su trabajo, sino más bien le fue otorgada por un golpe de suerte. Seguramente se opondrá al cambio. Situación muy diferente en un empleado que ha ganado un lugar importante dentro de la organización, a base de su desempeño y su constancia; que se ha desarrollado y prosperado por la calidad de su trabajo diario. Este empleado sabe que mediante el aprendizaje y el dominio de los procesos de trabajo esta asegurada su permanencia en la organización.

Poder. Si un empleado se encuentra en una posición de poder en el antiguo método laboral y ve amenazada esta postura de control de personas, recursos y situaciones, seguramente se opondrá a los cambios. Su instinto lo hará moverse dentro de los grupos que posiblemente en el nuevo método tendrá posibilidad de posesionarse en un nivel de control. En cambio si una persona que no goza de este tipo de influencias y el cambio le augura la posibilidad de adquirirlo, lo más probable es que se mantenga neutral.

- **Informativa.** La oposición al cambio se deberá sencillamente a un malentendido de sus consecuencias. Por ello una explicación clara y convincente de cómo afectarán los cambios a los empleados se convierte en un requisito indispensable

para la directiva eficiente. Si no hay información adecuada, se genera desconfianza con respecto al cambio y los empleados tratarán de ganar tiempo con la finalidad de que les aclaren las implicaciones.

Con base en lo anterior a continuación expondremos las bases para la implementación del Desarrollo Organizacional y/o Calidad Total desde una perspectiva Cognitivo-Conductual con el fin de que cualquier profesional del área de Psicología organizacional tenga ciertos lineamientos para su labor práctica ante cualquier reto profesional sea cual fuese el método a aplicar o Empresa en nuestro país.

Se abordará temas como: Principios Fundamentales de Calidad Total y Desarrollo Organizacional. 2. se evaluará a los Dirigentes de la Empresa (Directores, Gerente y/o Jefes) con el fin de conocer los valores creencias y actitudes de cada uno de ellos, descifrando si están alineadas a los objetivos generales de la organización así como las conductas que limitan la aplicación o transformación de las actividades laborales.

3. Cambiaremos mediante la sensibilización aquellas cogniciones que desmeriten el logro de objetivos y aumento de la productividad bajo los lineamientos organizacionales y reforzaremos todas aquellas que se adecuen al logro de las metas.

4. Continuaremos apegados a las normas Administrativas de toda organización en los aspectos de control, Planeación, Organización y Dirección ya que como lo señalamos anteriormente el psicólogo deberá trabajar con los profesionistas de otras áreas con lo cual le permitirá tener mayor efectividad en su intervención (trabajo multidisciplinario), cabe señalar que sólo las orientara bajo los niveles de Desarrollo personal y de organización.

5. A su vez se capacitará a los dirigentes para poder identificar aquellas conductas que se relacionen directamente con la productividad y dinámica organizacional permitiéndoles reforzar todas aquellas que los lleven a la mejora continua así como la eliminación (Mediante las técnicas Cognitiva Conductual) de todas aquellas conductas de sus subordinados que delimiten la eficiencia y el desarrollo.

5. Todo ello servirá para que después de la intervención a Nivel jerárquico Alto permita que ahora los líderes de la organización lo apliquen y lo bajen a los niveles más bajos organizacionales (operativos), complementado así todo el proceso de cambio.

CONCLUSIONES

Es indudable el peso que en la actualidad tiene el trabajo en la vida de los hombres y de las mujeres, sobre todo en estos momentos de enorme crisis económica en nuestro país. Donde las personas le damos un gran peso a este ámbito, nos preocupamos por que de él obtengamos lo necesario para cubrir nuestras necesidades financieras y con ello, cubrir otras áreas importantes para el ser humano (vestido, calzado, alimentación, servicios, etc.).

Sin embargo, paradójicamente a lo que se pudiese pensar, el área laboral se ha convertido en uno de los puntos que más conflictos genera a las personas. En primera instancia: en las relaciones laborales entre los empleados, se generan una gran cantidad de diferencias entre ellos, debido a diversos aspectos como son: la enorme competencia, la inclusión de relaciones informales, que a su vez forman grupos con diversos intereses y objetivos y que trae como consecuencia diferencias y conflictos entre ellos. Otro aspecto es la gran presión que hay en las empresas por la obtención de objetivos y metas de producción, lo que mantiene en constante tensión a los empleados; os grandes avances y el desarrollo de la tecnología que exige la actualización y superación constante del personal; el salario, que cada vez cubre menos con las necesidades de los empleados debido al declive financiero que enfrenta el país; el desempleo, que se ha convertido en una de las constantes de este gobierno. Además, aunado a estos puntos, la gran necesidad de las empresas de reducir costos, incluyendo dentro de sus estrategias el reducir personal y el optimizar procesos, evitando con ello las devoluciones y los desperdicios.

Todos estos factores traen como consecuencia que el trabajo sea visto como una cuestión obligatoria, de desgaste emocional y que genere infinidad de preocupaciones para las personas que laboran, llevando con ello a desajustes emocionales que se pueden manifestar en otros ámbitos (familia, relaciones sociales, etc)

Consideramos que, debido a que uno de los mayores problemas que enfrenta la psicología es la gran variedad de modelos teóricos que tratan de abordar las diferentes problemáticas que se presenta en sus diversas áreas de aplicación. En la psicología organizacional el enfoque cognitivo-conductual, es una excelente estrategia para intervenir ya que: cuenta con elementos de evaluación que permite la recopilación de datos concretos y analizables (como los autoregistros, las entrevistas, los cuestionarios, la observación directa, etc.) que nos lleven a la implementación de propuestas aplicables a las necesidades, tanto de las organizaciones como de los individuos que la conforman. Cuando, por medio de las estrategias cognitivo-conductuales se dotan a las personas de habilidades como son: el manejo apropiado de conflictos, la resolución de problemas, habilidades de comunicación, liderazgo, toma adecuada de decisiones; así como el desarrollo de la autoestima y la asertividad. No solo se le proporcionan elementos que potencialicen la calidad de su trabajo, sino que además se le dan recursos que le ayudaran a mejorar otros aspectos, mejorando su nivel de vida.

Al darle un enfoque psicológico al aplicar los procesos administrativos de Calidad Total y Desarrollo Organizacional se buscan dos cosas: por un lado, que a través de estos procesos la organización a la que se aplica desarrolle estrategias que la lleven a mantenerse en el mercado y en el gusto de los clientes y por otro lado, que base dichas estrategias en el desarrollo de su recurso más valioso: el factor humano.

La aplicación de la Calidad Total y del Desarrollo Organizacional es parte de un proceso por nada del mundo se pueden esperar resultados inmediatos, sobre todo si la organización no cuenta con una administración adecuada.

Otro aspecto que se debe considerar es el hecho de la razón por la cual se quiere aplicar dichos sistemas, debido a que muchas veces los directores lo hacen con el único objeto de incrementar ganancias y utilidades y esta es una consecuencia de una adecuada planeación y aplicación de los modelos no la razón de ser de su implicación, debido a que lo más seguro es que fracase.

Se deben tomar en cuenta varios aspectos antes de aplicar dichos procesos: en primera instancia, que a pesar de ser efectivos se debe iniciar con una evaluación realista que este en función de las necesidades de la organización a la que se va aplicar. Se debe poner especial cuidado a este aspecto, ya que de el enfoque que se le a los datos dependerá en gran medida el éxito de la aplicación.

Estos procesos son incluyentes, por lo tanto implica un compromiso por parte de toda la organización, en especial de la dirección y las gerencias. Si estas dos áreas no toman en la aplicación de los procesos la responsabilidad que les corresponde, por más bien que se haga el análisis y se desarrollen las estrategias, no servirán de nada; ya que a fin de cuentas quienes deciden y toman las decisiones son ellos.

Para que una organización pueda llegar a obtener los conceptos de excelencia y calidad, se requiere de un enorme compromiso de todo el personal que conforman dicha organización. Además de una inversión considerable de recursos financieros y tecnológicos. Este tipo de condiciones en el marco actual es necesario, debido a la creciente necesidad del sector empresarial por fortalecer sus condiciones competitivas ante el nuevo entorno económico

La utilización de un manual para tratar de aplicar estos procedimientos es una estrategia útil, por los beneficios de que es una de las herramientas más prácticas y útiles con las que puede contar las organizaciones para transmitir sus valores y procedimientos. Este tipo de herramientas permite en su utilización varias ventajas: se puede utilizar sin la participación de un experto o la reduce al mínimo, no representa un gran costo para las empresas, en comparación con otras estrategias, es un material de consulta y de apoyo; puede ser revisado y actualizado de acuerdo a las nuevas necesidades que vayan surgiendo en las organizaciones.

Sin embargo, se tendría que poner en práctica para analizar sus alcances y efectividad; ya que por la naturaleza de este trabajo (tesis teórica), no se fue más allá. Además de no

ser la única estrategia, que bajo el enfoque Cognitivo-conductual, podemos utilizar. Otra podría ser la elaboración de un taller o de un programa de capacitación y analizar de acuerdo a resultados cual es el más efectivo

Al aplicar este tipo de instrumentos, lo que buscamos como psicólogos es que la adaptación de las organizaciones a los constantes cambios que presenta el entorno mundial, sea un factor que juegue a favor de las mismas; basándose en el desarrollo del factor humano, a través de la potencialización de las habilidades de los elementos que conforman la organización.

Los psicólogos dentro del ámbito organizacional debemos de tomar mayores riesgos dentro de las organizaciones. Si es cierto, que por un lado los procesos de Reclutamiento y Selección y Capacitación son necesarios y más aun, son actividades que por nuestra formación somos los que contamos con mayores repertorios, no debemos limitarnos únicamente a ese campo.

Por otro lado, hemos permitido que las necesidades y el querer hacernos de un lugar dentro de este campo, nos oriente a actividades que, obviamente podemos realizar, como lo son la elaboración de nómina, finiquitos, aspectos legales, etc. pero que nos desvían de condiciones en donde podríamos ser más funcionales y que tienen que ver más con nuestro campo que es el comportamiento humano.

Al proponer nuevas líneas de investigación y de aplicación, ayudaremos por una lado al crecimiento de las organizaciones y a buscar una mayor estabilidad de las personas al desarrollar habilidades funcionales, que no solo de acuerdo, al ambiente y las condiciones que presente las organizaciones

En nuestro papel de profesionales de la salud emocional, debemos conjuntar de una manera que resulte funcional, tanto para las organizaciones como para los individuos que ahí laboran. Por una lado, que las organizaciones consideren todos los elementos que tienen que ver con el factor y que pueden afectarlas a favor o en contra de sus objetivos y por otro lado que nuestro trabajo ayude al desarrollo y estabilidad de los miembros de la organización.

REFERENCIAS

- Acle Tomasini, A. (1990) Planeación Estratégica y Control de Calidad” Ed. Grijalbo, México.
- Arcineaga, M. A. & Pompa, A. M. (2001). “Delimitación de las competencias del psicólogo en el proceso administrativo de Desarrollo Organizacional”. UNAM-Iztacala. Tesis.
- Armenta, D. S. & Tapia, R. A. (2002). “Propuesta de mejoramiento al proceso de reclutamiento y Selección de personal en organizaciones industriales”. UNAM-Iztacala. Tesis.
- Beckhard, R. (1969). ”Organization Development: Strategies and Models”. Addison-Wesley. U.S.A.
- Beckard, R. & Harris, R. (1980). “Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos”. Fondo Educativo Interamericano. México.
- Bennis, W. (1969). “Organization Development: It’s Nature, origins and prospects”. Addison-Wesley. U.S.A.
- Brown, (1997). “The Motivation the behavior”. Mc Graw Hill. Nueva York.
- Caballero, M. D. & Lahera, G. (1998). “El papel del Psicólogo en las Organizaciones”. UNAM-Iztacala. Tesis.
- Colunga, A. (1994). “Círculos de Calidad. La Administración Científica de Taylor”. Panorama Editorial. México. pp. 22-28.
- Costales, U. & Hernández, T. (1996). “El psicólogo en el mejoramiento de las relaciones laborales hacia la productividad en grupo Hytt”. UNAM-Iztacala. Tesis.
- Crosby, (1990). “La Organización permanece exitosa”. Mc Graw Hill. Colombia. Pp.3-97
- Chiavenato, A. (1997). “Introducción a la teoría general de la administración”. Mc Graw Hill. Colombia.
- De Faria, M. F. (1990). “Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral”. Limusa. Noriega.

- Duran, A. M. (2000). "La psicología Organizacional y su importancia ante el tratado de libre comercio de América del Norte". UNAM-Iztacala. Tesis.
- Espinoza, I. E. & Pérez, C. G. (2003). "Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México". Internet.
- Eysenck (1980) "Texto de Psicología Humana" Manual Moderno, México.
- Ferrer, P. L. (1986). "Guía práctica del Desarrollo Organizacional". Trillas, México.
- Fremont, K. E. (1990). "Administración en las organizaciones". Mc Graw Hill. México.
- García. (1990). "Círculos de Calidad". Instituto Mexicano de Calidad. México.
- Gastélum (1994). "Reingeniería", Mc Graw-Hill, México.
- Gordon, Lippit (1969). "Organizations Renewal". Appleton Century Crafts. U. S. A.
- Guadarrama, A. F. (1998). "Un análisis de la cultura organizacional mexicana sobre la implementación de un modelo de Calidad Total". UNAM-Iztacala. Tesis.
- Guizar, M. (1998). "Desarrollo Organizacional". Mc Graw Hill. Primera Edición. México.
- Guizar, M. R. (1998). "Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones". Ed. Mc Graw Hill. México.
- Gutiérrez, J. V. (1998). "Estudio sobre clima de trabajo y descripción de puestos en una empresa textil". UNAM-Iztacala. Tesina.
- Gutiérrez, M. (1993). "Nociones de Calidad Total". Limusa. México.
- Gutiérrez, M. (1994). "Administración para la Calidad". Mc Graw Hill. México
- Harrsch, C. (1994). "Identidad del Psicólogo". Alhambra Mexicana. México.
- Hermidia, J. (1992). "Administración estratégica". Ediciones Machi. Cuarta edición. Buenos Aires. Argentina.
- Hernández y Rodríguez (1999)"Administración Moderna". Limusa. México.

- Herrera, G. M. (2002). "La función del psicólogo en el proceso de Reclutamiento y Selección del personal en Organizaciones Industriales". UNAM-Iztacala. Tesina.
- Houghton, J.R. (1987) "Make Quality Hawaii of the life" Quality progress, U.S.A.
- Ishikawa, K. (1993). "Administración de la Calidad". Mc Graw Hill. México
- Kazdin, A. (1983). "Historia de la Modificación de la Conducta". Descleee de Brouwer. España.
- Kazdin, A. (1989). "Modificación de la conducta y sus aplicaciones practicas". Manual Moderno. México.
- Keth, D. (1981) "El Comportamiento Humano en el Trabajo". Mc Graw Hill, México.
- Koonts, H. (1998). "Administración, una perspectiva global". Ed. Mc Graw Hill. México.
- López, Y. J. (2003). "Apuntes sobre Calidad". Internet.
- Luthans, F. & Kreither, R. (1995). "Modificación de la Conducta Organizacional". Trillas. México.
- Mahoney, M. (1979). "Cognición y modificación de la Conducta". Trillas. México.
- Mahoney, M. (1983). "Condicionamiento encubierto en cognición y modificación de la conducta". Trillas. México.
- Marmolejo, B. K. (2002). "El proceso de Reclutamiento y Selección en una empresa textil: Cannon Mills". UNAM-Iztacala. Tesis.
- Marmolejo, I. (1995). "La participación del psicólogo en los procesos de desarrollo de programas motivacionales en el entrenamiento de Instituto Técnico de Teléfonos de México". UNAM-Iztacala. Reporte de trabajo.
- Martínez, B. M. & Moreno, G. P. (2001). "La participación del psicólogo conductual en la elaboración de perfiles de puesto en las organizaciones industriales". UNAM-Iztacala. Tesis.
- Mc Gregor, D. (1970). "El Aspecto Humano de las Empresas". Diana. México. Pp. 1-66

- Morris, G. (1987). "Psicología: Un nuevo enfoque". Mc Graw Hill. México.
- Münch, G. L. (1998). "Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total". Ed. Trillas. México.
- Nach, M. (1988) "Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano", Ed. Norma, México.
- Ortega, Z. Burgueño, R. & Ramos, F. "La filosofía de calidad: Origen, evolución, modelos y su importancia en el desarrollo de México". Internet.
- Reyes Ponce (1999). "Administración Moderna". Limusa. México.
- Ribera, O. (2002). "Los grupos de trabajo orientados hacia la calidad". UNAM-Iztacala. Tesis.
- Robbins, S. (1987). "Comportamiento Organizacional". Mc Graw Hill. México.
- Romero, T. J. & Hernández, B. R. "Evaluación del concepto de calidad y su importancia a nivel mundial". Internet.

ANEXOS



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

MANUAL DE CALIDAD TOTAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**REALIZADO: HURTADO ZARATE JESÚS SEBASTIAN.
RAMÍREZ AGUSTINIANO GERARDO**

MANUAL DE CALIDAD TOTAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PRESENTACIÓN

¡Bienvenidos!. Con este trabajo estamos tratamos de proporcionar elementos estructurales a directores, gerentes, coordinadores, supervisores y cualquier persona que este interesado en aplicar los procesos administrativos de Calidad Total y Desarrollo Organizacional. Esto desde enfoque psicológico y una perspectiva cognitivo conductual, por ser el que mejor se adapta a nuestros intereses, al utilizar el método objetivo (la estadística, observación, etc.). y centrarse en un importante proceso de los seres humanos: el aprendizaje.

Nuestro objetivo no es únicamente proporcionar los lineamientos para aplicar estos procesos (ya que al leer cualquier libro sobre el tema lo comprenderán), ir más allá de esto, deseamos que a la par de la aplicación de los procedimientos, desarrollen las habilidades mínimas necesarias de analizar, aplicar, comprender los procesos y por qué no improvisar en caso de ser necesario; al aprender estrategias cognitivo-conductuales que les ayudaran en los procesos y si vamos más allá, en su vida en general.

En la actualidad la competencia, la apertura comercial y los rápidos cambios tecnológicos entre otros factores, imponen retos a las organizaciones para crecer y enfrentar con éxito los desafíos y las nuevas exigencias del entorno. Debido a esto, es necesario contar con una visión compartida y sólida de la organización, el aprovechamiento óptimo de los recursos, el desarrollo continuo de la tecnología y de los procesos laborales; lo que demanda desarrollar nuevas habilidades, innovar propuestas y modificar actitudes y comportamientos que tengan la finalidad de resolver las problemáticas que se presentan en las organizaciones.

Esperamos que con el contenido de este manual se pueda lograr esto, que quien lo utilice pueda aplicar los procedimientos de **C. T.** y **D. O.** por separado o

combinarlos, de modo que su organización crezca de una manera integral. Por supuesto, nos enfocamos principalmente al recurso más importante con el que cuenta su empresa: **el factor humano**. Debido a que entre más capacitadas y mejor entendidas estén las personas que colaboran con Usted, mejor provecho se obtendrá y más grande será el desarrollo de su organización.

INTRODUCCIÓN.

Dentro de una organización, el área de los Recursos Humanos debe ser multifuncional, esto debido a la forma globalizada que se exige en cada una de las carreras profesionales y demandas de una Industria. Sabemos de antemano que es prioritario cubrir las actividades básicas que se nos exigen como son: 1) Reclutamiento y Selección de Personal, 2) Capacitación e integración; 3) Evaluación Laboral; 4) Labores Administrativas como el llenado de Documentos oficiales, elaboración de contratos, establecimientos de sueldos, análisis y descripción de Puestos, etc. Cabe aclarar que estos roles y funciones no se tocan en este trabajo ya que existen varios trabajos que cuentan con el desarrollo de estos puntos.

Lo central que se expondrá mediante este manual son las actividades y estrategias Psicológicas que se aplicaran mediante tácticas del sistema de Desarrollo Organizacional y Calidad Total impactando con ello una forma más efectiva de lograr el resultado óptimo de nuestro quehacer Profesional.

El psicólogo cuenta con una preparación que le permite analizar y desarrollar herramientas y estrategias para el estudio de los Recursos Humanos, analizar el ambiente laboral, la planificación y dirección del personal dentro del ambiente de la organización. Bajo este contexto, se pueden definir las características de los organismos y sistemas de trabajo para identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento; en primera instancia a nivel individual y posteriormente a nivel grupal; creando estrategias de intervención acordes a las necesidades de la institución (bajo un enfoque psicológico cognitivo-conductual).

Considerando lo anterior, podemos señalar que en este trabajo se utilizará el modelo psicológico Cognitivo Conductual, para poder modificar actitudes, hábitos, valores y creencias, etc. que presentan las personas que forman el recurso humano de la organización y que en determinado momento pueden estar

interfiriendo o limitando el desarrollo de su organización; debido a que estas condiciones son adquiridas y manifestadas dentro del ambiente laboral, integrándose de este modo la cultura de cada organización. Cabe resaltar que cuando los efectos del comportamiento organizacional no van de acuerdo a los intereses de la Empresa, se hace necesario modificarlos, por tal motivo la primera tarea será saber y conocer de forma correcta cada una de las visiones que tienen los dirigentes de la institución para poder con ello alinearlas y aclararlas hacia un fin común.

Considerando lo antes dicho, expondremos las actividades a seguir para la aplicación de este manual.

MANUAL

Lo primero que tiene que saber para poder emplear este manual es el orden y la estructura que le vamos a dar para aplicar estos procedimientos. El proceso que vamos a seguir para aplicar ambos modelos consta de las siguientes etapas:

1) Etapa de comprensión

En esta etapa lo que se busca es que todos entiendan los principios de la Calidad Total y del Desarrollo Organizacional. Es de suma importancia que absolutamente **todos** sepan de qué estamos hablando, qué vamos a hacer, por qué lo vamos a hacer y cómo lo vamos a aplicar. Es vital, que en primera instancia se evalué la situación en la que se encuentra la empresa, ¿qué saben las personas acerca de Calidad y D. O.? Evaluar conocimientos, creencias, tratar de identificar valores y actitudes. Para esto se pueden utilizar cuestionarios, encuestas entrevistas, entre otras herramientas. Con ello podemos comenzar a crear tácticas que nos permitan

afrontar de manera adecuada la resistencia al cambio y tener un conocimiento claro de la situación para aplicar las estrategias que nos permitan lograr nuestros objetivos. Entre estas estrategias se encuentran la capacitación y los talleres vivenciales que permiten aprender y sensibilizar a los miembros de la organización.

2) Etapa de compromiso

Esta etapa es vital, no solo es conocer sino aplicar y comprometerse. Aquí la gerencia y la dirección juegan un papel trascendental. Para implantar cualquier sistema de trabajo en una organización, en primera instancia, es necesario que aquellos quienes toman las decisiones, estén plenamente convencidos de que tomaron la mejor decisión, de que al optar por utilizar estos sistemas se busca un beneficio, no para los jefes, sino para la organización, que somos todos, desde el intendente hasta el o los dueños y directores. Debido a esto es tarea de los directores es hacer sentir a todos y cada uno de los empleados que son parte fundamental de esta organización. Para que con ello, se comprometan con los principios de la administración de la Calidad Total y del Desarrollo Organizacional de toda la empresa. Como menciona Picazo (Manríquez cit. en Guizar M. Rafael 1998) cuando hay visión la gente se integra, cuando no la hay las personas se relajan. Si sabemos que somos parte de la empresa trabajaremos por ella (por nuestros intereses conjuntos). Para esta etapa es necesario tener bien definida la **misión** de lo que *vamos* a ser como empresa, una clara **visión** de hasta donde vamos a llegar y bien delimitados los objetivos que debemos cumplir.

3) Etapa de la competencia:

¿Por qué hacemos esto? Debemos realizar un buen plan de competencia que garantice que todos participen en el mejoramiento de la organización, para ser de esta organización la número uno. Exigir a cada uno de los miembros de la organización, que su preparación sea cada vez mayor, crear la cultura de ser mejores empleados, mejores compañeros, mejores jefes, en general mejores personas. La idea es clara: “Lo hacemos muy bien, porque somos los mejores”. Crear programas de capacitación continua, con talleres de Relaciones Humanas, sobre conocimientos técnicos y buscar elevar el nivel cultural en general de las personas.

4) Etapa de comunicación:

Es básico, si el recurso con el que estamos trabajando es con personas debemos contar con lineamientos que coadyuven la difusión de la cultura de calidad de una manera sencilla y clara. La mejor manera: aplicando talleres de comunicación efectiva, asertividad, resolución de problemas, manejo de conflictos y autoestima. Crear medios de comunicación entre los diversos departamentos y los diferentes niveles jerárquicos, dirigidos y coordinados por el departamento de recursos humanos.

5) Etapa de corrección:

Es posible cometer errores, que las cosas no salgan como lo planeamos, por ello se hace necesario un plan de contingencia, para cumplir con las metas no

logradas, en toda la organización y con el personal. Aquí se hace necesario contar con estrategias de motivación (pueden ser premios y recompensas, solo determinado por un análisis), desarrollar habilidades de liderazgo y toma de decisiones. Además de aplicar la Administración por contingencias, el Control Positivo y Control Negativo y métodos de Autocontrol. Esto a través de talleres y cursos, que proporcionen elementos en caso de que hagan falta desarrollar habilidades técnicas, de conocimientos e inculcar valores y actitudes para enfrentar la resistencia al cambio.

6) Etapa de continuidad:

La constancia es una virtud. Debemos estar atentos y hacer conscientes a los demás, que es prioridad para la empresa la calidad de los servicios y productos así como el bienestar de los empleados y clientes. En este punto es necesario llevar un adecuado control acerca de cómo se están aplicando los procedimientos y de cómo esta reaccionando el personal para estimularlos y exhortarlos a que trabajen en pro de la organización y los objetivos.

De manera general estas son las seis etapas por las que deben pasar tanto la aplicación del D. O. Y de la C. T. Y ahora por separado explicaremos cada uno de los procesos y sus aplicaciones.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Podemos decir que el DO surge a partir de 1962, para darle forma a un cúmulo de ideas respecto al hombre, a la organización y el ambiente, orientado a el crecimiento y desarrollo usando sus potencialidades (Arciniega & Pompa, 2001).

Seria difícil detallar los antecedentes del D. O., sin embargo podemos mencionar los más representativos:

- ⊖ La falta de unanimidad de conceptos sobre la organización desde la perspectiva administrativa.
- ⊖ La teoría clásica propuesta por Taylor “Administración científica” (Guízar, M Rafael, 1998), y por Farol “Anatomista” (Münch G. 1998), que consideraban al hombre bajo un enfoque mecanicista.
- ⊖ La teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo (Guízar, M Rafael, 1998), que se enfocó al énfasis en el hombre y al clima psicológico del trabajo. Pasando las expectativas de los empleados y sus necesidades psicológicas a ser los componentes principales de su estudio.
- ⊖ La teoría estructuralista que apunta más hacia problemas y aspectos críticos de la organización más que a las soluciones.
- ⊖ La teoría del comportamiento centra su modelo en la conducta individual, surgiendo el concepto de comportamiento organizacional.
- ⊖ Las teorías de la motivación humana que demostraron que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan con los organizacionales.
- ⊖ Por último, la abundancia de cambios en el mundo, la transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional, el aumento de organizaciones, la creciente y compleja tecnología, etc; así como la fusión que se realizó para el estudio de las organizaciones y sus individuos como fueron: la ciencia Administrativa y la ciencia de la Psicología.

DEFINICIÓN

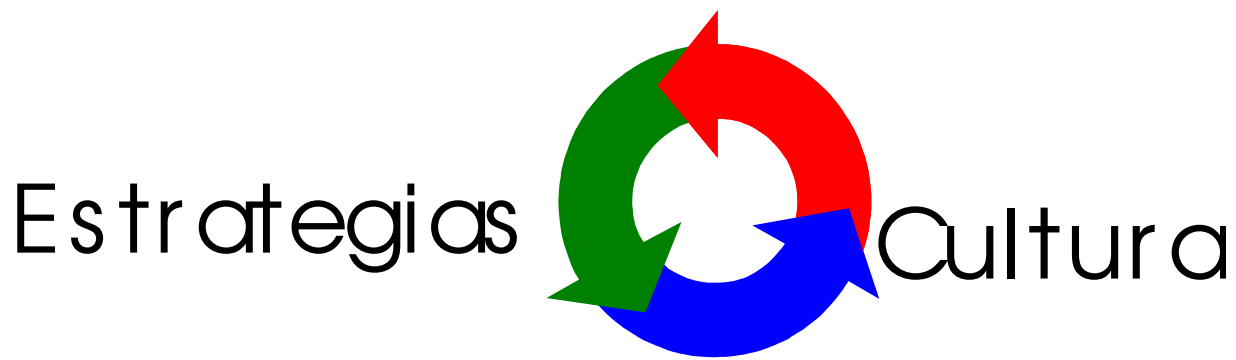
EL **D. O.** Es un esfuerzo planeado que engloba a toda la organización, administrado desde los altos niveles, para aumentar la eficiencia y salud de la empresa a través de intervenciones planeadas, por medio de una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores, y estructura.

Dicho más simple: Por medio de técnicas conductuales, se obtiene el mayor beneficio al recurso humano, ampliando sus habilidades y modificando sus creencias y actitudes para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los individuos.

PROCEDIMIENTO

El círculo de la Intervención

Lo primero que hay que considerar antes de iniciar con el procedimiento, es el hecho de que en cada Organización, sea cual fuese su ramo, se tiene que Intervenir en 3 aspectos: mediante *estrategias* planeadas que impacten en su *cultura*, y guíen mejor tanto sus *recursos* materiales, tecnológicos, financieros y por supuesto, los Recursos Humanos y volver a iniciar con nuevas estrategias (Principio básico del Desarrollo Organizacional).



Recursos

Dentro de estos tres aspectos hay que considerar 5 variables que conforman la organización:

- a) Estructura
- b) Ambiente
- c) Tecnología
- d) Tareas
- e) Personas

Organización

Estos cinco aspectos que conforman la organización están relacionados entre si cada uno es importante, pero todos juntos son necesarios para conformar la organización. Aunque las podemos jerarquizar de la siguiente manera:

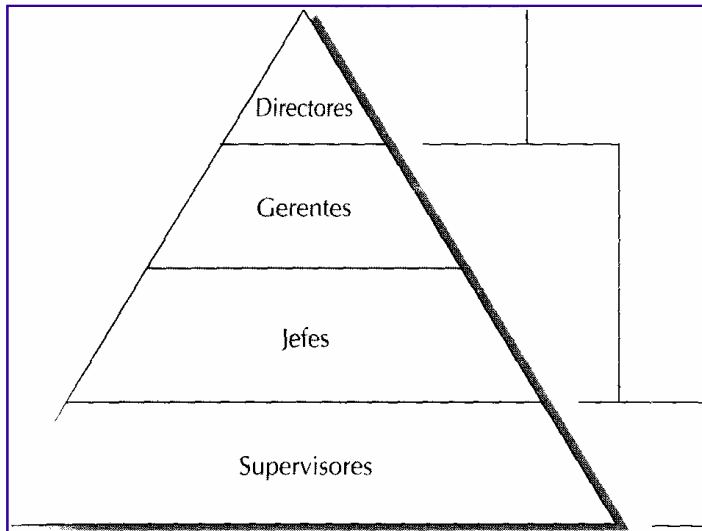
- 1) La más Importante son las Personas, debido a que son quienes crean y coordinar a los demás.
- 2) Debido a los cambios vertiginosos sus recursos tecnológicos
- 3) Intervenir y modificar el ambiente interno de la Empresa y la adaptación al Ambiente externo.
- 4) La estructura de la Organización (tanto jerárquica, como departamental) debe y deberá ser cambiada constantemente.
- 5) Y las actividades de cada Departamento y/o personal en cierto puesto se modificara incansablemente.

Por ello es importante no excluir ninguna y buscar información sobre ellas, para lo cual podemos utilizar:

1. Observación directa
2. Registros de frecuencia
3. Cuestionarios
4. Encuestas

Cabe señalar que para este proceso la Organización y el Psicólogo Organizacional deberá aplicar estrategias efectivas que permitan a los individuos la mejor y más rápida adaptación hacia los cambios (o hacer menos doloroso el proceso de cambio en ideas y conductas, en unas más efectivas).

Los 3 niveles de Intervención por estructura Organizacional son:



Nivel
Institucional

Nivel
Intermedio

Nivel
Operacional

Funcionarios y Operarios

Ejecución de Tareas

Niveles Jerárquicos en la Empresa

Ya que definimos dentro de que niveles vamos a trabajar es necesario saber que la tecnología del D.O consiste en una serie de técnicas que surgieron de las ciencias del comportamiento (entre otras mas). Donde se pretende mejorar los medios de interacción entre sistemas como el técnico, administrativo y personal. La tecnología del D.O. esta básicamente orientada hacia nuevas formas de abordar asuntos organizacionales, para tal efecto el D.O. parte de 3 etapas o procesos como son:

1. **Recolección y Análisis:** abarca la naturaleza y disponibilidad de datos, métodos utilizables para la recopilación de información. Abarca técnicas y métodos para describir la organización a estudiar, la relación que tienen entre sus elementos y subsistemas así como la manera de identificar los problemas y la selección de asuntos por jerarquía.

2. **Diagnostico Organizacional:** parte de los procesos para la solución de problemas, donde se establecen prioridades y transacciones entre los propósitos y objetivos.

3. **Intervención:** existen una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de D.O., la intervención es una fase que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse después de un diagnostico, este hecho es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del D.O., sino solo una etapa mas capaz de facilitar el proceso, el cuál deberá ser continuo.

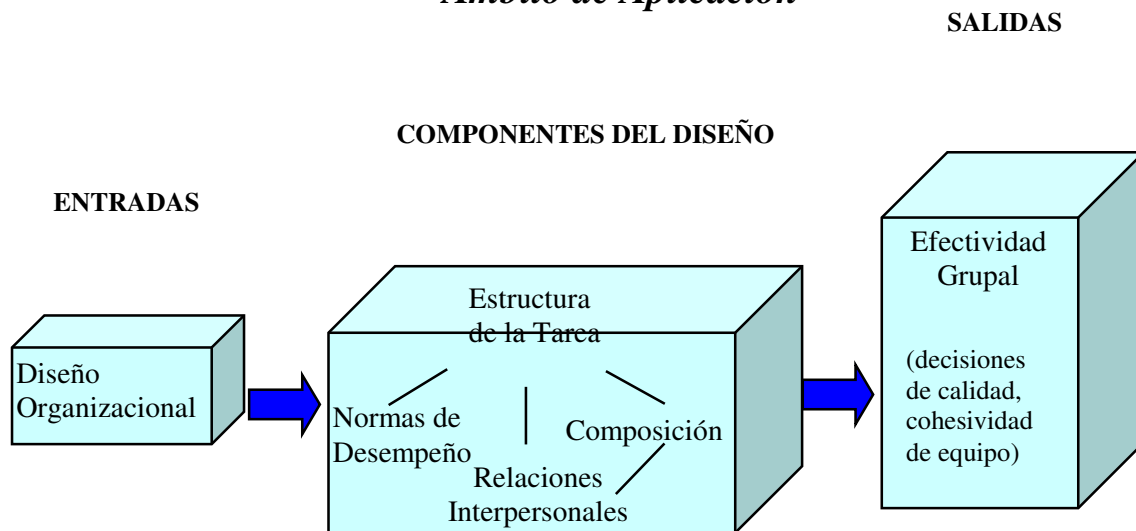
Los modelos utilizados en D.O. concentran sus estrategias en términos generales en dos aspectos: contemplan la estructura de la organización y por otra parte se introducen en el comportamiento de sus miembros (Arciniega y Pompa 2001).

En este apartado detallaremos 4 modelos que resultan ser los más representativos:

- a) **Situacional-Contingencial;**
- b) **Idealistico-Educacional;**
- c) **Dialéctica Síntesis y**
- d) **Técnico Estructural.**

- a) **Modelo Situacional-Contingencial.** Se basa puramente en el diagnóstico de situaciones concretas y problemas específicos. Es una estrategia de control constante y frecuente retroinformación con acciones acorto plazo de un modo contingencial y flexible.

Ámbito de Aplicación

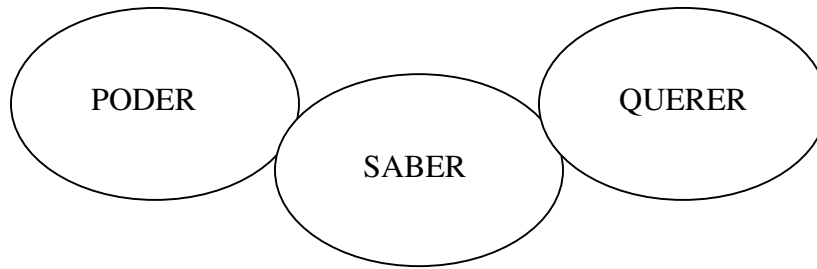


A Nivel grupal

Este modelo es útil cuando se requiere analizar e intervenir en situaciones concretas que demanda de una solución concreta. Por ejemplo, situaciones de rotación del personal, ausentismo, etc.

b) Modelo Idealístico-Educacional. Se basa en cambios personales y grupales, apoyado en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial. Busca un cambio en la cultura de la organización, ya sea por el lado del comportamiento, comunicación, administración de conflictos, toma de decisiones etc. O por el lado tecnológico, el establecimiento de metas, objetivos, planeación estratégica y operacional, lógica de negocios, modelos decisorios, sistemas de información de gerencia, etc.

Por parte de este modelo se analiza de manera primordial hacia una educación global del sistema humano de manera que asegure cambios culturales significativos en un aspecto cuantitativo y cualitativo.

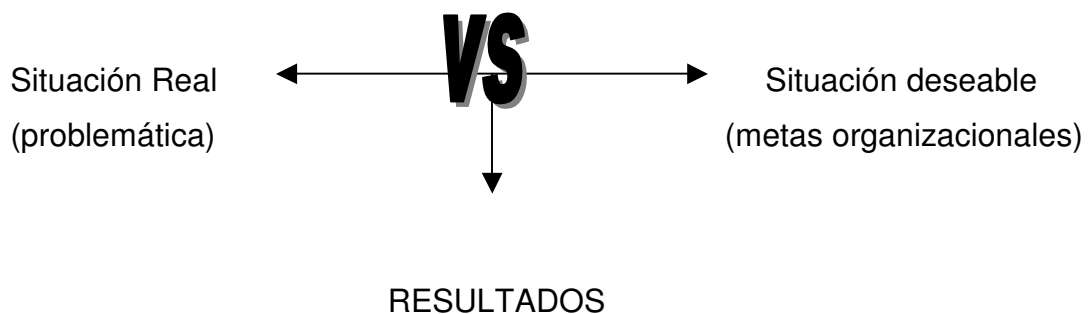


Esquema del modelo idealístico-educacional.

Este es el modelo en el que la participación de los psicólogos es trascendental, debido a la necesidad de hacer usos de estrategias que tienen que ver directamente con el comportamiento de las personas.

c) **Modelo Dialéctica-Síntesis.** Su propósito es confrontar la situación real de la organización (problemática) con la situación deseable (metas organizacionales) con el fin de obtener resultados a corto plazo, con retroalimentación constante hacia cada etapa. En esta fase cada situación problemática es analizada individualmente para confrontar lo real contra lo deseable y su retroalimentación.

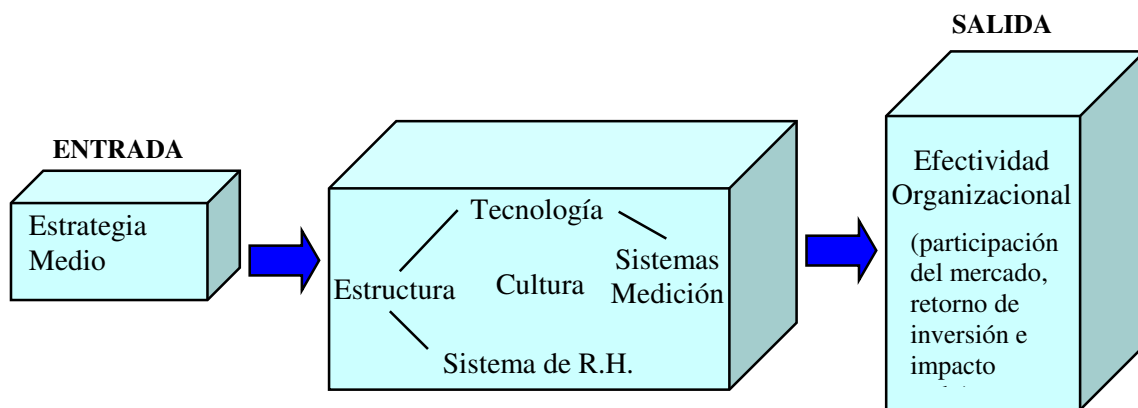
Cuando una organización presenta problemas estructurales, el analizar su situación bajo este modelo le da la posibilidad de reconsiderar sus logros y objetivos y en caso de no ser los más propicios reconsiderar para dar solución a sus problemas de una manera objetiva.



Esquema del modelo dialéctica-síntesis

d) **Modelo Técnico-Estructural:** tiene por objetivo la implementación de cambios en la estructura de la organización (organigrama, procesos, métodos y procedimientos, etc.) y en consecuencia provocar cambios en el comportamiento a nivel grupal y/o individual.

Para este modelo se propone que cada acción tomada se refleje en los diferentes niveles de la organización y por consecuencia se afecta en los cambio.



Esquema del modelo Técnico-Estructural.

Dado lo anterior, se deberá aplicar la primera estrategia en la Dirección, por lo tanto al reunir a todos los directivos de la Organización se identificará y se regulará la forma y visión de cada individuo para definir las estrategias a seguir en lo que concierne a:

- a) La planeación (recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, e implementación, Actividad aplicada y coordinada por el Psicólogo Cognitivo conductual).

- b) La organización (Misión, Visión y Valores).

- c) Formas de Dirigir (Liderazgo)

- d) Formas de Coordinación (Formación de equipos, Motivación)

- e) Formas de control (Contingencias, Evaluaciones, Desarrollo, recompensas, planeación de vida y carrera)

Lo anterior se puede observar en el siguiente cuadro:

Niveles Jerárquicos



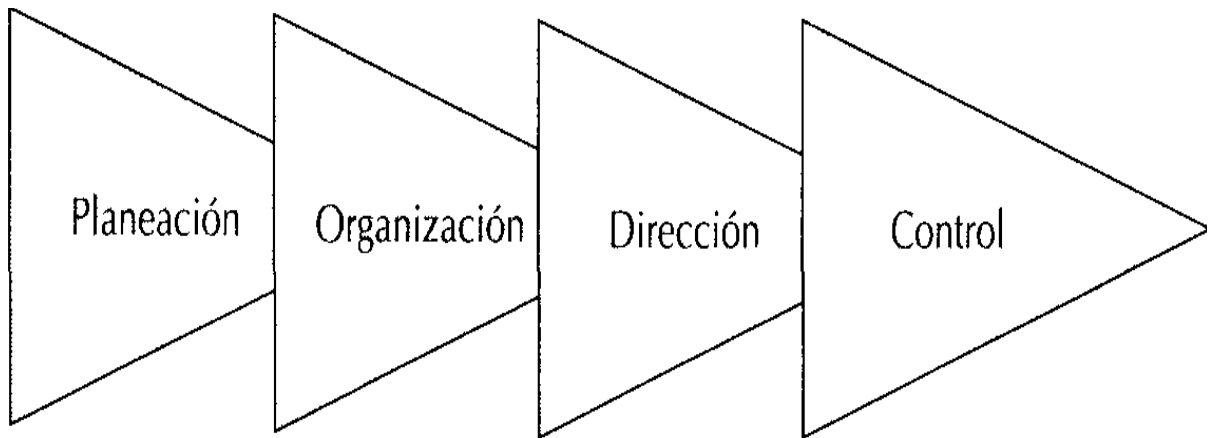
Más



Más

Proceso de Aplicación e intervención Psicológica.

A continuación delimitaremos los procedimientos que intervienen en la aplicación del D. O. y las actividades que hay que realizar en cada etapa; así como algunas de las habilidades por desarrollar.

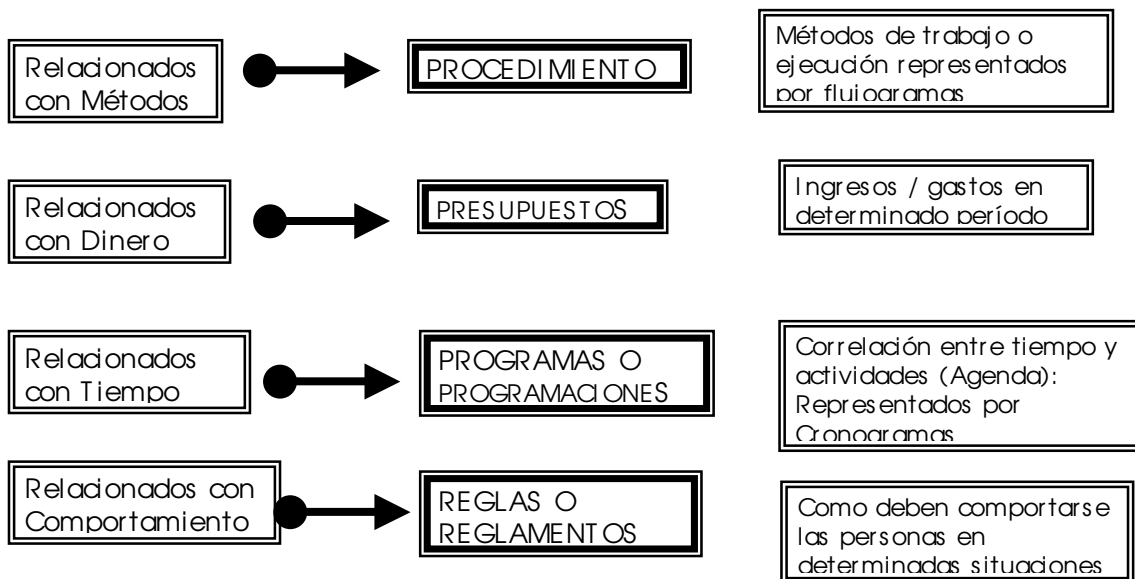


PLANEACIÓN

La planeación es la etapa en donde se estructuran todas las actividades que se tiene que realizar para poder aplicar el D. O. Está enfocada a cuatro situaciones:

- 1) PROCEDIMIENTOS
- 2) PRESUPUESTOS
- 3) PROGRAMAS Y PROGRAMACIONES
- 4) REGLAS O REGLAMENTOS

Las 4 clases de Planes:



ORGANIZACIÓN

Tiene que ver directamente con la coordinación de todos los elementos que participan en la implementación del sistema de D. O. Para poder llevar a cabo esto es necesario conocer los niveles a los que se aplica:

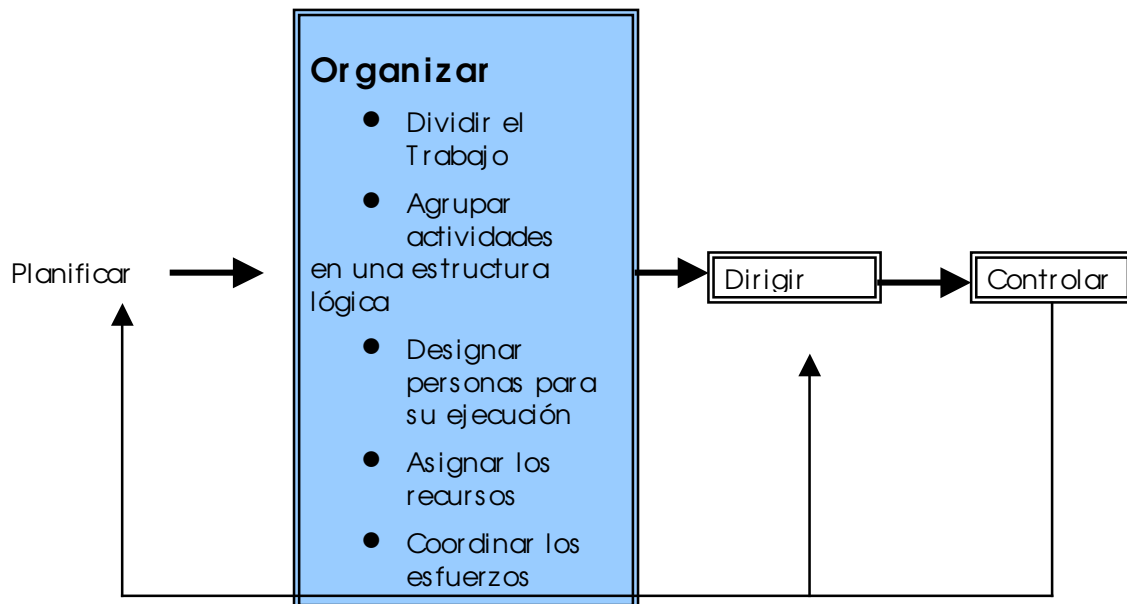
- Organización Social: orientada a alcanzar objetivos específicos y estructurada deliberadamente
- Organización formal
- Organización informal
- Organización como Función Administrativa y parte integrante del proceso administrativo

ORGANIZACIÓN

La Organización consiste en :

- Determinar las actividades específicas necesarias para el logro de los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (Departamentalización).
- Asignar las actividades a posiciones y personas específicas (cargos y tareas).

Función de Organizar



COBERTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La Organización puede diseñarse en tres niveles diferentes :

- Organización Global

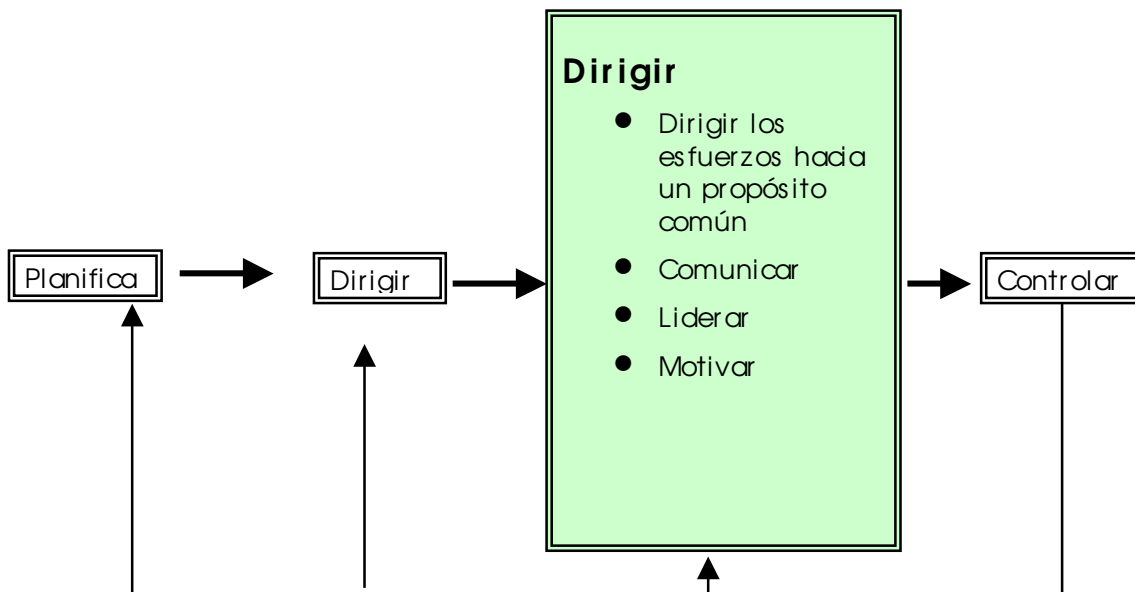
- Organización Departamental
- Organización de tareas y operaciones

DIRECCIÓN

- Poner en acción y dinamizar la empresa
- Está relacionada con la acción , la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas
- Está directamente relacionada con el R. H de la empresa.

DIRECCIÓN

Función de Dirección

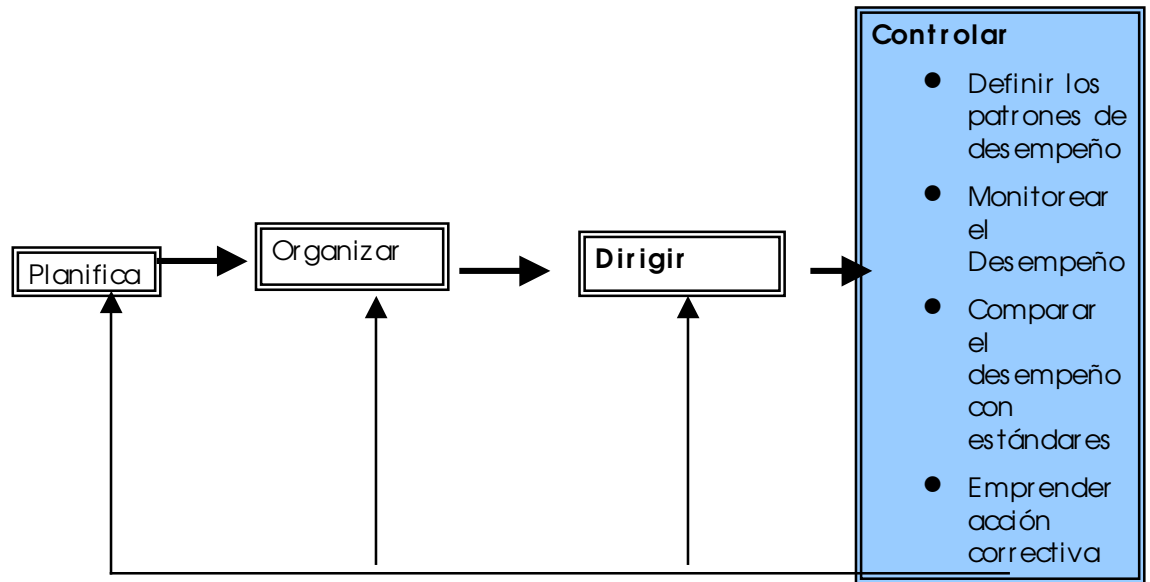


- “La Dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización”
- Implica comunicar , liderar, motivar, orientación, asistencia en la ejecución
- AUTORIDAD /PODER

Niveles de Dirección

NIVELES DE ORGANIZACIÓN	NIVELES DE DIRECCIÓN	CARGOS IMPLICADOS		COBERTURA
Institucional	Dirección	Directores y altos ejecutivos		La empresa o ciertas áreas de la empresa
Intermedio	Gerencia	Gerentes y mandos medios		Cada departamento o unidad de la empresa
Operacional	Supervisión	Supervisores y encargados		Cada grupo de personas o tareas

Función de Dirección



CONTROL

La finalidad del Control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten lo más posible a los objetivos planteados .

El Control es un proceso que guía la actividad hacia un fin determinado.

- Control como función restrictiva y coercitiva.
- Control como sistema automático de regulación.
- Control como función Administrativa.

Fases del Control

- Establecimiento de Estándares
- Observación del Desempeño
- Comparación del Desempeño con el estándar establecido
- Acción Correctiva

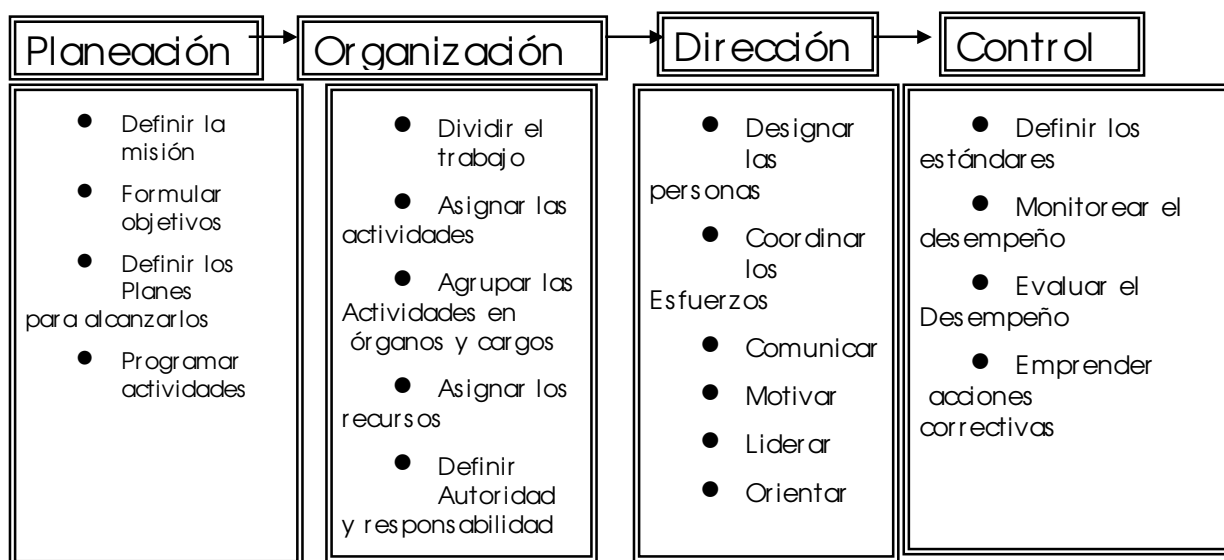
Tipos de estándares

Estándares de cantidad	→	* Volumen de producción * Niveles de inventario
Estándares de calidad	→	* Control de calidad del producto * Especificaciones del producto " Control de calidad de la materia prima
Estándares de tiempo	→	* Tiempo estándar de producción * Tiempo medio de almacenamiento * Estándares de rendimiento
Estándares de costo	→	* Costo de producción * Costo de almacenamiento * Costo estándar

La Cobertura del Control			
CONTROL	CONTENIDO	PERIODO	AMPLITUD
Estratégico	Genérico, sintético y global	Largo plazo	Macro-orientado. Aborda la empresa como totalidad.
Táctico	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo	Aborda por separado cada unidad de la empresa.
Operacional	Detallado, específico y analítico	Corto plazo	Micro-orientado. Aborda sólo cada tarea u operación.

Como parte Final cabe puntualizar que debido a todos estos cambios y procesos se deberán renovar constantemente regresando nuevamente a los principios de la estrategia.

El proceso con sus actividades se puede resumir en el siguiente cuadro.



Para llevar a cabo esto, podemos hacer uso de las técnicas de Modificación de la Conducta Organizacional que son técnicas de D. O. que se encausan de manera eficiente para el alcance de las metas de la organización, haciendo hincapié en las contingencias ambientales.

El término contingencias se emplea para identificar la relación dependiente entre un organismo y su medio ambiente inmediato. En este sentido, el psicólogo se orienta hacia un modelo de D. O. al identificar y definir los principios fundamentales de la Modificación de la Conducta Organizacional, que se ocupa solo de las conductas relacionadas con el desempeño en forma directa o indirecta, no se debe desperdiciar tiempo ni recursos para fortalecer, moldear o debilitar conductas que no ejerzan efectos sobre el desempeño.

Una vez que se hayan identificado y medidos los eventos de conducta lo siguiente es formular una estrategia específica de intervención. Para lo cual podemos utilizar el propuesto por Luthans y Kreitner (1974 Arciniega & Pompa, 2001), al cual denominan Administración de las Contingencias de la Conducta (ACC) y que proporciona una metodología general para identificar y administrar en forma contingente las conductas críticas relacionadas con el desempeño.

El modelo ACC se puede resumir en 5 etapas:

1. Evaluar
2. Identificar
3. Medir
4. Analizar
5. Intervenir

Paso 1. Identificar

Se necesita la intervención cuando la conducta conveniente ocurre ocasionalmente o cuando la conducta indeseable se presenta frecuentemente. Una vez identificadas se pueden fortalecer las primeras y debilitar hasta extinguir las segundas.

Es importante asegurarse de que la conducta tiene relación con el desempeño; así como la identificación de los eventos de conductas observables y definibles., además de las cogniciones en torno a dichas acciones. Si la conducta no tiene relación con el desempeño las etapas posteriores al modelo carecerán de sentido. Esto debido a que la finalidad del modelo es la de mejorar el rendimiento y no solo modificar la conducta.

Este modelo no puede corregir directamente los problemas de rendimiento causados por deficiencias mecánicas, técnicas o de otro tipo de normas, o supervisión, etc. debido a que se enfoca a cuestiones relacionadas con el recurso humano. En donde, además de considerar las conductas observables es necesario mostrar atención a las cogniciones relacionadas con la conducta de desempeño, dicho de este modo, el organismo responde a las representaciones cognoscitivas del medio, no al medio propiamente dicho, estas cogniciones están relacionadas con el proceso de aprendizaje y al mayor parte del aprendizaje humano se comunica cognoscitivamente y los pensamientos y conductas son causalmente interactivos.

Paso 2. Medir

Aquí hay que considerar con que fuerza los eventos de la conducta se relacionaron con el desempeño. Una medida de línea base revela mucho, ya que puede que la conducta tenga baja frecuencia y en realidad no represente un problema.

Hay varias formas de medir las frecuencias de las respuestas, la clave está en registrar las frecuencias con precisión. Los dos más comunes son: la observación y el conteo de todas y cada una de las respuestas y la observación y el conteo de muestras de respuestas dadas en el trabajo. La técnica de muestreo es más realista e igual de precisa si se realiza adecuadamente.

Se tiene que establecer criterios de evaluación bien definidos, por ejemplo: las latencias, el número de respuestas, etc. otra forma es reducir la observación a dos posibilidades: sí o no. De esta manera se simplifica la tarea de reunión de datos y se elimina la posibilidad de que intervenga la subjetividad.

Analizar

Lo que hay que destacar en un análisis funcional de la conducta es que se identifique:

- a) Dónde se produce la respuesta (Antecedente)
- b) Cuáles son sus consecuencias (C)

El análisis funcional se puede realizar en la línea base. el sustento de este análisis es que la conducta identificada provechosa o indeseable, está siendo mantenida por el ambiente o por auto instrucciones o pensamientos que funcionen como antecedentes o consecuencias. También una misma consecuencia puede estar

controlando dos o más conductas de la misma persona o la conducta de dos o más personas.

También puede suceder que la conducta organizacional se encuentre bajo dos controles: uno formal (políticas de la organización) y otro informal (aceptación de los compañeros), pero ambos igualmente atractivos, comúnmente se resuelve a favor de las consecuencias formales.

El análisis de las cogniciones debe ser realizado siempre de forma individual, lo que podría ser largo y complicado el proceso.

Paso 4. Intervención

La intervención es la etapa más larga y a su vez se divide en cuatro:

- a) Desarrollo
- b) Aplicación de las técnicas de intervención
- c) Medición de los efectos de la intervención sobre la frecuencia de las respuestas
- d) Mantenimiento de las conductas resultantes conveniente.

Siempre hay que tener muy presente que en todo momento existen variables que pueden afectar las estrategias de intervención: la estructura de la organización, los procesos de organización interna, la tecnología, los procedimientos y técnicas, etc. y pueden contribuir individual o colectivamente al éxito o fracaso de cierta estrategia.

Las condiciones ambientales se deben relacionar de manera contingente con las estrategias apropiadas de intervención, ya que la finalidad del ACC es determinar si la organización cuenta con cierta estructura, determinados procesos y

tecnología, además de elementos de grupos y ciertas tareas; lo que conllevará al mejoramiento en el desempeño.

Ya que se identificaron las variables en el ambiente organizacional, se seleccionan y aplican las estrategias de intervención apropiadas, que son:

1. Refuerzo positivo
2. Refuerzo negativo
3. Castigo
4. Extinción
5. Reestructuración cognitiva
6. Autocontrol
7. Condicionamiento encubierto
8. Moldeamiento
9. Modelamiento

Paso 5. evaluar:

La ACC se encausa directamente hacia el mejoramiento del desempeño. Si la evaluación determina que no lo está afectando en forma positiva es preciso tomar una medida correctiva.

A continuación se muestra un diagrama del ACC.

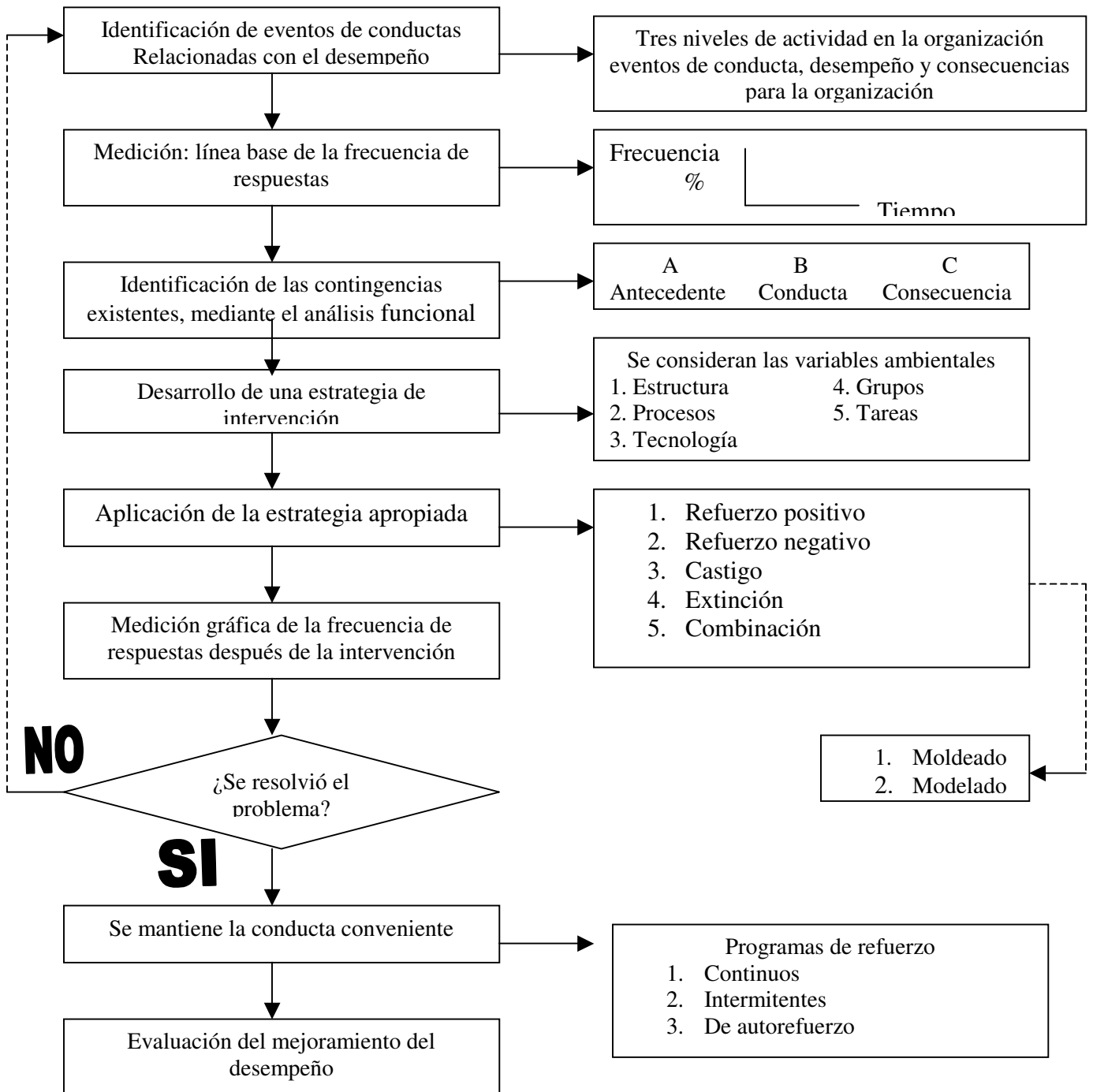


Diagrama de flujo de la administración de las contingencias en el modelo ACC

CALIDAD TOTAL

ANTECEDENTES

El concepto de calidad como tal surge en la década de los 30's a raíz de los trabajos de investigación realizados por la Bell Telephone Laboratories. En su grupo de investigadores destacaron hombres como Walter A. Shewhart, Harry Roming y Harold Dodge, incorporándose después, como fuerte impulsor de las ideas de Shewhart, el Dr. Edwards W. Deming (Cantú:1997). Estos investigadores cimentaron las bases de lo que hoy conocemos como Control Estadístico de la Calidad (SQC, por sus siglas en inglés Statistical Quality Control), lo cual constituyó un avance sin precedente en el movimiento hacia la calidad.

La principal referencia sobre la calidad Total es sin duda el Dr. Deming quien argumentaba que se requeriría un alto compromiso de la administración en tiempo y recursos, incluso fue más allá al responsabilizar a la alta gerencia en mayor medida (85%) por los productos que salían defectuosos. Desarrollo sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad.

Joseph M. Juran, quien introdujo el concepto de costos de calidad como foco de importantes ahorros si se evaluaban inteligentemente. Para identificarlos los agrupó en evitables (retrabajo, reparaciones, reinspecciones, etc.) y no evitables (gastos de garantía, quejas, devoluciones y otros).

En 1945, Feigebaum publica su artículo "la calidad como gestión", donde describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de las General Electric, lo

que resulta el antecedente de su libro Total Quality Control. visualiza a la calidad no sólo enfocada al proceso productivo sino también a la administración de la organización.

En los años 60's, Philip B. Crosby propuso un programa de 14 pasos a los que denominó "**cero defectos**", a través de los cuales hizo entender a los directivos que cuanto se exige perfección ésta puede lograrse, pero para hacerlo la alta gerencia tiene que motivar a sus trabajadores.

Y por último el trabajo realizado en Japón por Kauro Ishikawa, su hipótesis principal fue las diferentes características culturales que hay en ambas sociedades. Sus principales ideas se encuentran en su libro: Qué es el control total de calidad.

DEFINICIÓN

A pesar de que la evolución del concepto de calidad, nos hace muy difícil su definición, para Münch (1992) es importante considerar los conceptos que nos presentan sus principales teóricos:

1. E. Deming: "Grado predecible de cumplimiento de requisitos y de costos satisfactorio del mercado"
2. K. Ishikawa: "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y

mejoramiento de calidad realizados por las diversas áreas de la organización para la satisfacción plena del cliente”

3. J. M. Juran: “Adecuación de un servicio o producto al uso”
4. P. B. Crosby: “La calidad debe definirse como cumplir con los requisitos”
5. Taguchi: “Artículo de calidad es aquel que actúa conforme a las funciones pretendidas sin variabilidad y que causan poca o ninguna pérdida y efectos colaterales incluyendo el costo de utilización”
6. Feigenbaum: “Resultante de las características del producto y/o servicio a través de las cuales se satisfacen las necesidades del cliente”

Al considerar las anteriores definiciones podemos notar que se manejan elementos en común por lo que podemos integrar la siguiente definición:

“La calidad es la cultura organizacional orientada a la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la producción de artículos y/o servicios que cumplen con un conjunto de atributos y requisitos”

PROCEDIMIENTO

En primera instancia, podemos decir que al aplicar el proceso administrativo de calidad total se pueden obtener muchos beneficios: mejores productos o servicios, mayores utilidades, menores costos, etc. Pero si su principal interés o el único es el factor económico, desde este momento queremos decirle que no le va a funcionar y sobre todo desde nuestra perspectiva, debido a que este programa esta encaminado hacia el desarrollo de la organización, a través de:

- I. La creación continua de valores para el cliente
- II. La optimización del proceso productivo
- III. El desarrollo del potencial humano

Las anteriores cuestiones son básicas para aplicar el proceso de calidad total y se explicaran a continuación describiendo además las actividades necesarias en cada parte del proceso.

I. LA CREACIÓN CONTINUA DE VALORES PARA EL CLIENTE

El fin de la Calidad es producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores.

Calidad significa: calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso, en las personas, en los sistemas, en los objetivos de la empresa. No es posible definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos.

Incluye todas las áreas: mercadotecnia, diseño, manufactura, inspección y distribución.

Para la calidad Total lo más importante es la satisfacción de las necesidades de los clientes. En este sentido, la calidad total es una cultura organizacional que involucra a todos los integrantes del proceso y en donde gracias a la educación permanente, se lleva a cabo una mejora continua a todos niveles, para satisfacer al cliente más allá de sus expectativas, al ofrecer productos y servicios de calidad, a precios competitivos y con un servicio óptimo.

Los valores en los que se basa la Calidad Total son:

A. Orientación al Cliente. El cliente es la base y para satisfacer sus necesidades es necesario conocer en primera instancia cuales son. Para esto podemos utilizar el llamado ciclo PEA (planificar, hacer, ejecutar y actuar) de Deming. El cual nos proporciona una herramienta sistemática para averiguar los requerimientos.

A continuación se describe el ciclo PHEA

LA RUTA DE LA CALIDAD

Es la secuencia de actividades utilizadas para solucionar problemas o llevar mejoras a cualquier área de trabajo. Su principal objetivo es estandarizar herramientas y técnicas que guíen la operación metodológica.

Una de estas alternativas es la propuesta por Edward Deming (en Martínez & Jacinto, 2003), la cual hace posible la solución de problemas y la generación de alternativas de mejora continua por parte de los equipos de trabajo.

De manera descriptiva las actividades que marca la ruta de la Calidad son las siguientes:

- a) Planificar: Se piensan las acciones necesarias para prevenir, controlar y eliminar las variables que originan las diferencias entre las necesidades de los clientes y la ejecución del proceso. Aquí se debe determinar con total claridad el proyecto y la justificación del por qué trabajar en él, además de plantear la meta en función de las dimensiones de calidad; y para ello se deben realizar las siguientes acciones:

1. Definir el proyecto:

- Determinar el tema del proyecto (¿Qué?)
- Justificar el proyecto (¿Para qué?)
- Definir la meta (¿Hacia dónde?)
- Definir el plan o acciones para alcanzar la meta (¿Cómo?)

2. Describir la situación actual:

- Describir cualitativa y cuantitativamente las características del problema
- Representar los datos

3. Analizar hechos y datos:

- Determinar causas probables
- Analizar factores de riesgo
- Análisis del diagrama de flujo del proceso
- Análisis de barreras
- Aislar las causas raíz
- Proponer acciones remediabiles y preventivas

4. Establecer acciones:

- Definir propuestas de acción para cada causa raíz
- Seleccionar las mejores alternativas de acción
- Diseñar el plan de ejecución de las acciones establecidas
- Diseñar un plan de recolección de datos
- Diseñar un plan de contingencias.

b) Hacer : llevar el plan a la acción, para observar el comportamiento de la manipulación de las variables

5. Ejecutar acciones: obtener la información necesaria para poder llevar a cabo un seguimiento de las actividades ejecutadas, y vigilar su correcto cumplimiento, así como los resultados que va arrojando.

Acciones:

Comunicar las acciones establecidas

Proporcionar capacitación y entrenamiento

Ejecutar acciones establecidas

Recolectar los datos generados durante la ejecución.

c) Ejecutar : aplicar el análisis estadístico al nuevo proceso para determinar si se están reduciendo las diferencias

6. Verificar los resultados: se comprueba si cada acción se llevo a cabo como se planeó, contrastando cada uno de los resultados contra los parámetros planeados.

Acciones:

Analizar los resultados parciales

Comparar los resultados finales con las metas planeadas

Comparar el antes con el después

Incluir efectos adicionales.

d) Actuar: poner en práctica las modificaciones del plan descubiertas en la fase anterior, disminuyendo las diferencias entre las necesidades de los clientes y la ejecución del proceso

7. Estandarizar: incorporar las acciones que se han realizado, y que dieron los resultados esperados, a la forma de proceder normalmente en cada puesto de trabajo, con el objetivo de evitar que el problema vuelva a surgir.

Acciones:

Establecer procedimientos estándares de operación.
Comunicar los nuevos procedimientos
Proporcionar capacitación y entrenamiento al personal involucrado
Establecer un sistema de aseguramiento

8. documentar y definir los nuevos proyectos: implica la revisión total de los resultados y experiencias para realizar un análisis general, la síntesis y conclusión de lo hasta entonces trabajado.

Acciones:

Definir los problemas actuales
Planear la ejecución que se llevara a cabo
Reflexionar sobre el proceso realizado
Preparar un informe sobre las acciones realizadas y los resultados que arrojaron las mismas.
Evaluar los pasos de la ruta de la Calidad
Definir nuevos proyectos.

B. Calidad

El segundo valor en que se basa este proceso es la calidad en sí misma. Para lograr este valor se pueden considerar las herramientas de la calidad de Ishikawa, el cual se describe a continuación.

Las herramientas de la Calidad:

1. Selección de un atributo de Calidad, condición o situación que requiere mejorarse.
2. Análisis de los procedimientos habituales.
3. Determinación de datos que deben recopilarse
4. Recopilación de datos
5. Análisis de datos
6. Evaluación de la información
7. Acción correctiva
8. Evaluación de mejoras y planeación de experimentos
9. Monitoreo del proceso y registro de eventos no usuales

La cultura de calidad total se funda en gran parte en la utilización de herramientas estadísticas para lograr la mejora continua. Todos los autores de la calidad coinciden en aplicar el método estadístico también conocido como las herramienta de la calidad. El control estadístico es un método mediante el cual se recopilan y analizan los datos aleatorios relacionados con las variables del proceso con el fin de tomar decisiones para mejorar la calidad y reducir los defectos de producción. Para aplicarse es necesario la observación objetiva, precisa y repetitiva de los posibles fenómenos que puedan causar los defectos.

Comúnmente los defectos son el resultado de la variación de uno o varios de los factores que intervienen en el proceso, conocido como las "5M's": materiales, mano de obra, maquinaria, métodos y moneda, debido a que si estos factores no fallaran, los productos elaborados cumplirían con los requisitos de calidad establecidos.

Las herramientas de Calidad de Ishikawa están basados en los métodos estadísticos, de acuerdo con su nivel de dificultad, estos se dividen en tres categorías:

- Métodos estadístico elemental
- Método estadístico intermedio
- Método estadístico avanzado

Método Estadístico Elemental

Una de las más grandes aportaciones del control total de calidad es este método o las siete herramientas de la calidad, que son:

1) Hoja de verificación

Conocidas también como hojas de registro, son formatos para recopilar información en forma ordenada y de manera simultánea al proceso. Esta constituida por tres partes: identificación, causas de rechazo o fallos y frecuencias.

Causas de rechazos del producto

Producto: Cabezas lectoras

Fecha: 06/02/2000

Operador: Jorge Rodríguez

Planta: FCI-07

Operación: Soldadura

Localización: Guadalajara.

Cantidad insp.: 80

Causas de Rechazo	Distribución de frecuencias	Totales
Terminal suelta	//	2
Pobre flujo de soldadura	//// //	10
Terminar fuera de lugar	///	3
Soldadura escasa		0
Exceso de soldadura	///	4
Total de rechazos		19

2) Histograma

Es un diagrama de barras que permite analizar como se distribuyen las variaciones, en cuanto al proceso, con el fin de concentrarse y resolver aquellas que rebasan los límites previamente establecidos. Sirve para medir la frecuencia con que ocurre algo.

3) Diagrama de Pareto

En esta gráfica se organizan los elementos en orden descendentes de frecuencias. Se aplica el principio de “pocos vitales, muchos triviales” o ley del 80-20, que sirve para analizar las causas más importantes que origina un problema. Esto es el principio creado por Wilfrido Pareto, quien señala que 20% de las variables causan el 80% de los efectos. Los diagramas de Pareto pueden ser de dos tipos: *de fenómenos* cuando se presentan datos de calidad, costo, entrega,

seguridad, etc. Y *de datos* que presentan información sobre operarios, maquinaria, materiales y condiciones de proceso.

4) Diagrama de causa-efecto

Se le conoce también como el diagrama de pescado o de Ishikawa. Este diagrama se construye con una estructura parecida a la de una espina dorsal de un pescado, en la cual la cabeza es la característica de calidad en estudio o el efecto y los huesos principales representan en sus extremos las causas mayores o principales de las que derivan los huesos pequeños que indican las causas secundarias o menos importantes. Por lo regular cada causa mayor es una de las 5 M's.

5) Estratificación

Por medio de estos se examina la diferencia entre los valores promedio y la variación entre clases, para tomar acciones correctivas si las hay respecto a la diferencia. La aplicación de esta técnica tiene como finalidad clasificar los problemas de acuerdo con los factores que los originan. En una gráfica de barras, en el eje de las X se muestra cada una de las categorías que se han identificado, y en el eje de las Y el valor que dichas categorías están alterando.

6) Diagrama de dispersión

Es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables. Se debe utilizar cuando sea necesario mostrar lo que sucede a una variable cuando la otra cambia, con la finalidad de probar su interrelación.

7) Gráficas y cuadros de control

Son diagramas lineales que se usan paralelamente al proceso , para observar el comportamiento de una variable en función de límites establecidos. Que se denominan límites de control superior (LCS) y límites de control inferior (LCI) se colocan equidistantes a ambos lados de la línea que indica el promedio de un proceso. Las partes de una gráfica de control del proceso son: el eje horizontal, que indica la cantidad de muestras o subgrupos, el eje vertical, que muestra la característica que se está midiendo y la línea promedio que muestra la media o el promedio de los datos graficados.

Método Estadístico Intermedio

Este método incluye:

- Teoría de muestro
- Inspección estadístico por muestreo
- Diversos métodos para realizar estimaciones y pruebas estadísticas
- Métodos de utilización de pruebas sensoriales
- Métodos para diseñar experimentos.

Método Estadístico Avanzado

Se realiza generalmente por medio de las computadoras y comprende:

- Métodos avanzados para diseñar experimentos
- Diversos métodos de investigación de operaciones

C. Mejora continua. Es una de los principales fundamentos de la calidad y para conseguirlo podemos hacer uso de la Hélice de la mejora continua de Ishikawa, que a continuación se describe.

HÉLICE DE MEJORA CONTINUA

- a) Diseño del producto
- b) Fabricación. Ensayo en producción y laboratorio.
- c) Mercadeo
- d) Ensayo post venta.

D. Involucramiento del personal y facultamiento

El último valor en el que se basa la Calidad tiene que ver con el factor humano y aquí queremos en primera instancia dar una forma sistemática de hacerlo como es el procedimiento de los 14 pasos de Edward Deming. El cual nos da una base de cómo utilizar este recurso para incrementar el avance de la organización y posteriormente nos enfocaremos al uso desarrollo de las habilidades desde nuestra perspectiva psicológica.

Procedimiento de Deming:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar
2. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos
3. Eliminar la inspección masiva
4. Acabar con la practica de contratar proveedores basándose exclusivamente en el precio

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
6. Instituir métodos modernos de capacitación en el trabajo en todos los niveles
7. Instituir el liderazgo
8. Erradicar el temor
9. Crear constancia en el propósito de mejorar
10. Adoptar la nueva filosofía de absoluto rechazo a permitir defectos
11. Eliminar la inspección masiva

II. LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

Para lograr esto es necesario en primera instancia tener bien definidos los siguientes aspectos:

- a) Establecimiento de Misión y Visión
- b) Principios rectores
- c) Organización y planeación de la Calidad
- d) Alineamiento de políticas y practicas

Una vez que se tengan bien definidos las cuestiones anteriores podemos optimizar nuestro proceso productivo a través de las siguientes cuestiones:

- a) Medición y evaluación de la Calidad
- b) Educación y entrenamiento de la Calidad
- c) Comunicación
- d) Asociación con proveedores

Además de las cuestiones anteriores, al aplicar el proceso de Calidad Total se puede lograr los siguientes beneficios:

- a) Mejoramiento de la calidad
- b) Disminución de reprocesos y desperdicios
- c) Bajan los costos
- d) Menores precios
- e) Más clientes
- f) Más mercado
- g) Mayores utilidades
- h) Nuevas inversiones
- i) Más empleos

Por último, al aplicar cualquier sistemas se puede llegar a cometer varios errores, a continuación se enuncian algunos de los más importantes:

- Carencia de una constancia en el propósito.
- Hacer énfasis en los beneficios a corto plazo
- Evaluación del comportamiento por medio de la calificación de méritos, o la revisión anual con métodos subjetivos más que objetivos , lo que con frecuencia baja la moral al personal.
- Movilidad de la dirección.
- Utilización de cifras

- Costos excesivos de la atención médica de los empleados originados por mala planeación del proceso e instalaciones.
- Excesivos costos de garantía.

De acuerdo con Deming algunos otros obstáculos que se pueden presentar son:

1. Descuido de la planeación y la transformación a largo plazo
2. El supuesto de que la solución de los problemas radica en la automatización, las novedades mecánicas o electrónicas y la maquinaria nueva.
3. Buscar ejemplos de aplicaciones de calidad en otras empresas para evaluar la posibilidad de copiarlos sin ninguna adaptación a las necesidades de la organización.
4. Creer que los problemas son distintos
5. La instrucción obsoleta en las escuelas.
6. Depender del departamento de control de calidad.
7. Culpar a los trabajadores
8. Calidad por inspección
9. Salidas en falso
10. El computador desguarnecido
11. Cumplir las especificaciones
12. Pruebas inadecuadas de los prototipos
13. Cualquier persona que llega a tratar de ayudarnos debe saber todo sobre nuestra organización.
14. Pensar "hemos instalado la calidad total"

III. EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO

El último punto que hay que considerar es el desarrollo de las habilidades del personal con el que se colabora y es quien pone en práctica los procesos de Calidad y el Desarrollo Organizacional, a continuación se trabajan las más importantes:

HABILIDADES A DESARROLLAR:

a) Resolución de problemas en equipo y de manera personal

Un programa que proporciona la metodología que permite desarrollar las habilidades analíticas de las personas para obtener, organizar y presentar eficientemente grandes cantidades de información es el elaborado por Kepner-Tregoe (1976; Granados & Rodríguez, 2001), el cual consta de los siguientes datos:

1. Fomentar una actitud de solución de problemas. No siempre hay soluciones perfectas, pero se debe ver el problema real y tomarse las mejores decisiones.
2. Definir el problema de manera concreta. Se debe especificar la naturaleza del problema, definiendo claramente de quién, qué, dónde, cuándo y cómo de la situación.
3. Descomponer los problemas en partes más pequeñas o una serie de distintos problemas.
4. Delinear posibles soluciones, generando tantas como sea posible.

5. Evaluar las posibles soluciones, evaluando de manera crítica cada una de las posibles soluciones.
6. Tomar una decisión, seleccionando la mejor opción.
7. Llevar a cabo la solución.
8. Evaluar los resultados y reconsiderar las soluciones si es necesario.

b) Manejo de conflictos

A continuación se dan unas muestras en las cuales los ejecutivos y jefe de varias organizaciones informan que estrategias utilizaron para el manejo de conflictos:

Uso de la negación

Cuando un asunto es intrascendente o algunos asuntos de más importancia causaron problemas. Para dejar que la gente se calme y pueda ver las cosas desde una nueva perspectiva.

Uso del mando autoritario

Cuando se debe tomar una acción inmediata (por ejemplo, en emergencias).

En asuntos importantes donde hay que tomar decisiones impopulares, como la reducción de costos, implantar reglas forzosas y medidas disciplinarias.

Uso de la suavización

Cuando los asuntos son más importantes para otros que para usted mismo. Para adquirir prestigio social, al que se le sacara provecho posterior.

Uso de la negociación o compromiso

Para lograr arreglos temporales en asuntos complejos.

Para llegar a soluciones convenientes.

c) Habilidades de comunicación

Se requiere mucho esfuerzo para aprender las habilidades de comunicación y de años para perfeccionarlas. Sin embargo es posible aprenderlas si se pone el suficiente empeño. A continuación se presenta una lista de las principales habilidades para establecer una comunicación efectiva:

- ⊗ *Mire a su interlocutor a los ojos: ¿Cómo se siente cuando alguien no le mira cuando habla? Cuando esto se presenta el interlocutor puede interpretarlo como una distracción o una falta de interés. Es irónico aunque se “escucha con los oídos la gente juzga si uno esta escucha o no mirando a los ojos de su interlocutor”*
- ⊗ *Mueva la cabeza asintiendo y haga expresiones faciales adecuadas: El receptor efectivo muestra interés por lo que se le esta diciendo. ¿Cómo? Por medio de indicadores no verbales.*
- ⊗ *Evite actos y gestos que distraigan: Otro aspecto para mostrar interés es evitar actos que sugieran que su mente esta en otra parte. Cuando se realiza cualquier actividad mientras otra persona habla con nosotros esto le comunica que no se le esta prestando plena atención, que esta aburrido o que no le interesa.*
- ⊗ *Formule preguntas: El receptor critico analiza lo que escucha y formula preguntas. Esta conducta propicia las aclaraciones, garantiza la comprensión y confirma al receptor que usted esta escuchando.*

- ⌘ *Parafrasee*: Esto es, repetir lo dicho por el emisor pero con sus propias palabras.
- ⌘ *Evite interrumpir al emisor*: Permita que el emisor termine de expresar su idea antes de contestarle. No trate de adivinar hacia donde se dirigen los pensamientos. Cuando el emisor haya terminado usted lo sabrá.
- ⌘ *No hable demasiado*: La mayoría preferiríamos expresar nuestras ideas en lugar de escuchar lo que digan otros. Muchos escuchamos porque es el precio que hay que pagar por hablar. Aunque hablar puede ser más divertido y el callar incómodo, usted no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen receptor reconoce esta diferencia y no habla demasiado.
- ⌘ *Transite libremente entre el rol del receptor y el del emisor*: Desde el punto de vista del que escucha, esto significa que se debe concentrar en lo que el emisor tiene que decir y debe de practicar el no pensar en lo que uno va a decir hasta que tenga la posibilidad de hacerlo como emisor.
- ⌘ *Escuchar de manera activa*: Para hacer esto tendrá que introducirse en el emisor, de tal manera que pueda comprender la comunicación desde el punto de vista de la otra persona. Existen cuatro requisitos para escuchar de manera activa: es preciso escuchar con 1)intensidad, 2)empatía, 3)aceptación y 4)estar dispuesto a aceptar la responsabilidad de la totalidad. El cerebro tiene capacidad para una velocidad de la palabra hablada del orden del cuádruple de la velocidad del orador medio. Esto le deja mucho tiempo a la mente para divagar mientras escucha. El receptor activo resume e integra lo que se ha dicho

Para poder establecer una comunicación eficaz, primero hay que saber escuchar eficazmente. A continuación mencionaré 8 comportamientos o conductas que están asociadas con la habilidad eficaz para escuchar, por favor, toma en cuenta todas y cada una de ellas, y practícalas en tu vida diaria.

- 1) *Haga contacto visual:* ¿Te has preguntado, como te sientes cuando alguien no te mira a los ojos cuando estas hablando? La mayoría de la gente lo interpreta como distanciamiento o desinterés.
- 2) *Realiza movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas.* El escucha eficaz muestra interés en lo que se está diciendo, por medio de las señales no verbales.
- 3) *Evite acciones o ademanes que distraigan.* Al escuchar, no veas tu reloj, no manejes papeles, no juegues con tu lápiz, o realices algunas otras acciones parecidas. Estas acciones hacen que el emisor sienta que estas aburrido o sin interés.
- 4) *Formula preguntas:* El escucha crítico analiza lo que oye y formula preguntas. Este comportamiento asegura la comprensión y logra que el interlocutor tenga la seguridad de que se le está escuchando.
- 5) *Haga una paráfrasis:* El parafraseo significa volver a decir lo que acaba de señalar el emisor con sus propias palabras. El escucha eficaz utiliza frases como:

“Entiendo que lo que usted esta diciendo es...”

¿Quiere usted decir que ...?

Pero...¿por qué parafrasear?

Por dos razones: En primer lugar, por que es un excelente dispositivo de control para verificar que estás escuchando con cuidado. Y en segundo lugar, por que es un control para la precisión de la comprensión.

- 6) *Evite interrumpir al emisor.-* Permite que el emisor termine de expresar su pensamiento antes de que trates de responder. No adivines la dirección de los pensamientos del emisor.
- 7) *No hables demasiado.-* La mayoría de la gente prefiere expresar sus ideas que escuchar lo que las otras personas dicen. Muchos escuchamos sólo porque escuchar es el precio que tenemos que

tenemos que pagar para conseguir que la gente nos permita hablar. Aunque hablar puede ser más divertido y el silencio puede ser más cómodo, uno no puede hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen escucha reconoce este hecho y no habla demasiado.

- 8) *Realice una transición suave entre los papeles de emisor y receptor.*- Se debe tener concentración en lo que tiene que decir el emisor y practicar no pensar acerca de lo que uno va a decir tan pronto como tenga la oportunidad.

BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

- ⊗ Los filtros: Estos permiten al emisor manipular la información para que el receptor la reciba más favorablemente. Esto sucede cuando se recibe una información y esta se sintetiza con la intención de que sea entendida más fácilmente por otra persona, lo que se va a transmitir es sólo lo que se desea informar y no todo el mensaje.
- ⊗ Percepción selectiva: Los receptores del proceso de comunicación escuchan y ven, de manera selectiva, de acuerdo con sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y demás características personales.
- ⊗ Las emociones: La forma en la que se siente el receptor en el momento de recibir el mensaje de la comunicación influirá en la forma de su interpretación. Es muy probable que las emociones “extremas”(como júbilo o depresión) entorpezcan la comunicación efectiva. En estos casos es difícil que hagamos caso de nuestros procesos racionales y al pensamiento objetivo, pues los sustituimos con juicios emocionales.
- ⊗ Lenguaje: Las palabras tienen diferentes significados para las personas. “El significado de las palabras no está en las palabras sino en nosotros mismos”. La edad, la educación y los antecedentes culturales son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje que usa una persona y en las definiciones que adjudica a las palabras.

d) Liderazgo

El poder denota una capacidad que tiene A para influir en la conducta de B, de modo que B haga algo que de lo contrario no haría. Esta definición implica: 1) un potencial que no necesariamente se realiza, 2) una relación de dependencia, y 3) la suposición de que B tiene cierta *libertad* sobre su comportamiento.

Quizás el aspecto central del poder radica en que es una función de la dependencia. Cuanto mayor sea la dependencia de B respecto de A, mayor será el poder de A en la relación. Alguien puede tener el poder sobre nosotros sólo si controla algo que queremos.

El poder personal es la habilidad para establecer metas personales y enfrentar determinadas situaciones en la vida; para conseguir lo que quieres, no perder lo que tienes y crear las condiciones necesarias para tu desarrollo.

Existen varios tipos de poder:

- *El poder para*, es aquel que te permite controlar y manejar una situación según tus necesidades. Es la capacidad para resolver un problema, entender un trabajo o aprender una nueva habilidad. En otras palabras, es el poder para vencer tus dificultades y aceptar tus habilidades y conocimientos para enfrentar tu trabajo, la vida familiar, la relación con tus amistades, etc.
- *El poder con*, se refiere a lo que logras cuando trabajas con otras personas en un grupo, con el esfuerzo y el trabajo de todos alcanzan lo que se proponen.

- *El poder interno*, es una fuerza espiritual y única que existe dentro de ti. Las fuentes de este poder son la auto-aceptación y el auto-respecto. Este poder sólo te lo puedes dar tu mismo. No esta en las manos de los demás. Solamente si tu te aceptas tal como eres y te respetas por lo que eres, podrás experimentar este poder interno. Para ello necesitas conocerte y atreverte a romper con las tradiciones y creencias que te limitan. Implica vivir con base en lo que tú eres, crees y quieres; y no en lo que los otros creen o quieren de ti.

French y Raven, quienes sostuvieron que había cinco bases del poder, que de acuerdo con ellos es lo que tiene el sujeto y le confiere el mismo, estas son las siguientes:

- Poder coercitivo: Este se basa en el miedo. Ante este poder uno se somete por temor a que haya consecuencias negativas en caso de desobedecer. Se basa en la aplicación o la amenaza de aplicar sanciones físicas como infringir dolor, deformidad o muerte; la producción de frustración al coartar el movimiento físico, o el control mediante una restricción de la satisfacción de las necesidades fisiológicas o de seguridad.
- Poder de premio: Se origina en la capacidad de distribuir cualquier cosa de valor (casi siempre dinero). La gente se somete a los deseos de otros porque ello le acarreará beneficios; por tanto, el que distribuye premios a otros ejercerá poder sobre ellos.
- Poder de experto: Denota la influencia que deriva de conocimientos o destrezas especiales.
- Poder legítimo: Se funda en los derechos formales que uno recibe por ocupar un puesto de autoridad o desempeñar determinada función en una organización.

- Poder carismático: Se debe a la admiración que alguien despierta en los otros y los deseos de ellos de modelar su conducta y actitudes a partir de la persona admirada.

En conclusión, las bases del poder se refieren a aquello que controla el sujeto y que le permite manipular la conducta ajena. La base coercitiva del poder es el control del castigo, la base de premio es el control de recompensas materiales, la base persuasiva es el control de premios simbólicos y la base de conocimiento es el control de la información.

HABILIDADES A DESARROLLAR PARA SER UN LÍDER.

- a) Aproveche sus diferentes rasgos físicos
- b) Demuestre sus competencias psicológicas
- c) Cultive una voz más autoritaria
- d) Descubra su propio carisma
- e) Mantenga una actitud positiva
- f) Cuide su desarrollo personal
- g) Ayude al desarrollo de su personal

Un aspecto que debe desarrollar cualquier persona que intente ser un buen líder es la visión, su visión. Un líder no se detiene ante las situaciones más difíciles y complicadas, siempre esta en marcha, improvisando, creciendo y extendiéndose

hacia las nuevas áreas, sin importar que tipo de problemas y dificultades daba enfrentar. Su crecimiento siempre tiene una dirección. ¡Saben a donde van!. Para ser líder hay que tener un claro sentido de lo que es importante, cómo poder contribuir y lograr algo haciéndolo. Una vez que se tiene una imagen del objetivo o visión mayor, se puede empezar una estrategia, enfocándose más en el “cómo” que en “qué”.

Aspectos a considerar al ejecutar su visión:

- Delimite objetivos específicos
- Observe las pautas, delegue los detalles.
- Las decisiones que tome deben estar enfocadas hacia su visión.
- Trabaje con quienes confían en Usted

e) Toma de decisiones

Siempre nos vemos expuestos a tomar decisiones, algunas son sencillas y las respuestas son obvias, pero otras son complejas y requieren de considerar varios factores. A continuación se ofrece una alternativa para lograr este proceso:

1. Defina los resultados deseados
2. Establezca un criterio de decisión
3. Fije soluciones alternas
4. Investigue, obtenga todos los datos posibles
5. Establezca las tres mejores decisiones

6. Instigue una comparación
7. Escoja la mejor opción
8. Notifique su decisión a los afectados
9. Vea que la decisión se lleva a cabo.

f) Mejora de la autoestima

Este aspecto también debe de considerarse de gran importancia por lo que a continuación se describen los factores que fortalecen la autoestima:

- **Conocerte a ti mismo:** Este es el principio de tu crecimiento personal por ello es importante que explores tus habilidades y conocimientos, que conozcas tu cuerpo, tu historia, tus temores. Es importante que conozcas como actúas, piensas y sientes, y qué necesitas para sentirte bien. Solo así podrás identificar y luchar contra lo que te impide tener éxito en la vida.
- **Aceptarte:** Esto quiere decir darte cuenta como eres realmente, lo cual no significa que debas conformarte. Si aceptas tus defectos, cualidades, éxitos, tus miedos, tus sentimientos de coraje, alegría, temor y tristeza, podrás cambiar lo que a ti no te gusta de ti mismo y reforzar lo a ti te gusta.
- **Tener conciencia de ti mismo.** Esto es una elección personal, no se da automáticamente, por tanto necesitas darte cada día un tiempo para estar contigo mismo. Si platicas íntima y honestamente contigo mismo podrás ver claramente todo aquello que afecta tus sentimientos y acciones, por qué y para qué haces ciertas cosas.
- **Responsabilizarte de ti mismo:** Asumir la responsabilidad de tu vida en lo material, lo emocional, lo intelectual y lo espiritual significa hacerte cargo de

tus deseos y necesidades y enfrentar las consecuencias de tus decisiones, actos, aciertos y fracasos. Una forma de hacer auto responsable es vivir en el presente y de acuerdo con él, trazarte metas concretas y pensar en términos de acciones muy específicas. Esto hará que cada obstáculo sea un reto personal a superar y cada acierto hará que te guste a ti mismo.

- **Considerarte:** Si en lugar de condenarte y ver tus errores como fracasos o incapacidades, los aceptas y los ves como oportunidad para crecer y te perdonas, podrás verlos como producto de tu desarrollo y como posibilidades de cambio. Pregúntate cuál fue la circunstancia que te llevó al error, qué puedes aprender y que necesitas cambiar.
- **Satisfacer tus necesidades:** Si aceptas que tus necesidades son tan valiosas como la de los demás, buscaras los medios sociales, afectivos y materiales, para satisfacer tus necesidades. Podrás ejercer tus derechos.
- **Nutrir la autoestima de los demás:** Si motivas positivamente a los demás y les tratas con el respeto y la dignidad que pides para ti mismo, nutres tu propia autoestima.

Después de poner en práctica el proceso de Calidad Total se espera que se obtengan los siguientes resultados:

- Mejora de salarios y compensaciones a través de la posición competitiva y la obtención de mayores utilidades.
- Compromiso a largo plazo entre la empresa y los empleados sin demandas excesivas o estándares.
- Expansión o estabilidad del empleo gracias a la calidad
- Reconocimiento de la posición del trabajador como recurso valioso a largo plazo
- Correcta asignación de responsabilidades mediante el mejoramiento.

- Participación de todos los trabajadores en el proceso para alcanzar la calidad.
- Mejoramiento de todas las áreas y generación de ideas para mejorar el futuro.

Para terminar es necesario decir que este manual fue hecho con el claro objetivo de que le sea útil para cubrir sus necesidades particulares de desarrollo no es una receta que se busca emplear tal y como esta, sino más bien es un lineamiento, que de acuerdo a sus necesidades reales se aplique de esta forma o se complemente con sus propios programas para que le sea funcional.