



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

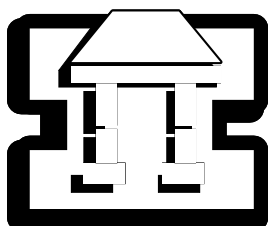
“INCURSIÓN DEL PSICÓLOGO EN LA CULTURA DE LA
CALIDAD TOTAL”

T E S I S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
EDNA JULIETA MONTOYA ABREGO

DIRECTOR:
LIC. ÁNGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

DICTAMINADORES:
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CAZARES
MTRA. MARÍA CRISTINA BRAVO GONZALEZ



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO

2008



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIAS

Papá te dedico este trabajo de manera muy especial ya que has ocupado un doble papel en mi vida. Gracias por tu cariño y comprensión, por darme las fuerzas para seguir adelante y por sobre todas las cosas por ser una excelente guía.

Cecilia y Ubaldo gracias por su apoyo incondicional sin esperar nada a cambio, por escucharme y comprenderme.

Marco simplemente gracias, sabes que en este momento de mi vida ocupas un lugar muy especial.

ÍNDICE

	Pág.
Resumen	
Introducción	1
1. Psicología organizacional	13
1.1. Definición	13
1.2. Antecedentes de la psicología organizacional	15
1.3. El papel de la psicología en la segunda guerra mundial y su desarrollo posterior	20
1.4. La psicología y la administración	23
2. Funciones tradicionales del psicólogo dentro de las organizaciones	31
2.1. Análisis de puestos	31
2.2. Técnicas para el análisis de puesto	32
2.2.1. Entrevistas para el análisis de puestos	32
2.2.2. Elaboración de perfiles laborales	33
2.2.3. Incidentes críticos	34
2.2.4. Grupo de enfoque	35
2.2.5. Cuadro de repertorio	36
2.2.6. Entrevistas visionarias	37
2.3. Reclutamiento y selección de personal	39
2.3.1. Fuentes de reclutamiento	40
2.3.1.1. Fuentes internas	40
2.3.1.2. Sindicatos	40
2.3.1.3. Archivo o cartera de candidatos	41
2.3.1.4. Familiares y recomendados	41
2.3.1.5. Promoción o transferencia interna de personal	41
2.3.2. Fuentes externas	41

2.3.2.1.	Profesionales y educativas	42
2.3.2.2.	Bolsas de trabajo	42
2.3.2.3.	Agencias de colocación	42
2.3.2.4.	Out-sourcing	42
2.3.2.5.	La puerta de la calle	43
2.3.3.	Medios de reclutamiento	43
2.3.3.1.	Medios impresos	43
2.3.3.2.	Radio y televisión	44
2.3.3.3.	Grupos de intercambio	44
2.3.3.4.	Reclutamiento on-line (en línea vía internet)	45
2.3.4.	Políticas	45
2.3.5.	Reclutamiento externo	46
2.3.5.1.	Reclutamiento foráneo	46
2.3.5.2.	Reclutamiento internacional	47
2.3.5.3.	Reclutamiento masivo	47
2.3.5.4.	Reclutamiento de personal eventual	47
2.4.	Selección de personal	47
2.4.1.	Elaboración de perfil	48
2.4.2.	Presolicitud	48
2.4.3.	Solicitud	48
2.4.4.	Entrevista inicial	49
2.4.5.	Evaluación técnica	49
2.4.6.	Evaluación psicológica	50
2.4.7.	Evaluación socioeconómica	51
2.4.8.	Entrevista en la selección	51
2.4.9.	Examen medico	52
2.4.10.	Conclusión	52
2.4.11.	Decisión	52
2.4.12.	Contratación	53
2.5.	Desarrollo organizacional	53
2.6.	Seguridad e higiene	57

3. Cultura organizacional	62
3.1. Características de la cultura organizacional	62
3.2. Formación de una cultura organizacional	63
3.3. Mantenimiento de la cultura	64
3.4. Cambio de cultura	66
3.5. Tipos de cultura organizacional	67
3.6. La conducta ética y la cultura organizacional	68
3.7. El fomento de la diversidad cultural	69
3.8. Socialización de los nuevos empleados	69
4. Calidad	70
4.1. Los efectos de la calidad	71
4.2. El aseguramiento de la calidad	76
4.3. La normalización de la calidad	76
4.4. Los organismos de normalización	77
4.5. Las normas ISO 9000	78
4.6. Iso 9000 gestión de la calidad y normas de aseguramiento de la calidad	78
4.7. El sistema de calidad	79
4.8. Elaboración del manual de calidad	83
4.9. Estructura y contenido del manual de calidad	84
4.10. La certificación	84
4.11. Tipos de certificación	85
4.12. La certificación de sistemas de calidad	86
4.13. Las auditorías de calidad	87
5. Calidad total	90
5.1. Antecedentes	90
5.2. Definición	92
5.3. El objetivo de la calidad total	93
5.4. Estructura para su implementación	93
5.4.1. Fase de preparación	93

5.4.2. Fase de planeación	94
5.4.2.1. Políticas de calidad	95
5.4.2.2. Objetivos estratégicos de calidad	95
5.4.3. Fase de implementación	96
5.4.3.1. Identificación de obstáculos	97
5.4.4. Fase evaluación y control	97
5.4.4.1. Despliegue de la función de calidad	98
5.4.4.2. Las siete herramientas de la calidad	100
5.4.5. Fase de diversificación	104
Conclusiones	105
Referencias bibliográficas	107

RESUMEN

Actualmente los psicólogos tienen que documentarse y actualizarse tanto en los aspectos que se refieren a la conducta humana, así como también a los relacionados con la calidad, ya que el quehacer del psicólogo organizacional se ha visto modificado con la incorporación del concepto de calidad.

En México existen empresas preocupadas por impulsar y promover una cultura de calidad total, a estas empresas las caracteriza el esfuerzo constante por mejorar la calidad de sus procesos y en consecuencia sus productos y servicios.

Las organizaciones que desean ser competitivas deben mantener y promover la cultura de calidad total entre sus miembros y que impacte favorablemente al mercado meta y aporte beneficios a la comunidad circundante.

La labor del psicólogo y su relación con la calidad total representan el mayor interés para este trabajo, por lo cual los capítulos se conforman de la siguiente manera.

Iniciamos desarrollando los antecedentes de la psicología organizacional, posteriormente abordamos cuales son sus funciones dentro de las organizaciones. En el tercer capítulo se analizan las características de las organizaciones, ya que es el campo de acción de los psicólogos. La calidad es el tema del cuarto capítulo para finalizar con la descripción de las funciones del psicólogo dentro de un programa de calidad total.

El objetivo es: describir cuales son las actividades del psicólogo organizacional dentro de un programa de calidad total.

INTRODUCCIÓN

Al hablar de cualquier área de la psicología, por lo general se hace referencia a una serie de preguntas que tienen que ver con el ser humano, las cuales en ocasiones podrían estar completamente alejadas de la realidad y representar sólo especulaciones de carácter científico. Aun así, un campo del conocimiento no se desarrolla hasta que no se formula un modelo conceptual y se formulan teorías y métodos de investigación adecuados para recoger y analizar información pertinente.

La psicología organizacional es el área de la psicología que representa mayor interés para el presente trabajo, la cual será analizada, de donde se desprenderá el tema de las organizaciones en México, para posteriormente hablar de lo que es la calidad total y finalizar con la labor del psicólogo organizacional dentro de la cultura de la calidad total.

Para comenzar el análisis se mencionaran algunas definiciones de lo que es la psicología organizacional.

La psicología organizacional no es propiamente una disciplina sino una derivación particular de la psicología científica que surge de la aplicación de sus principios teóricos y metodológicos en el contexto de las organizaciones sociales, en tantos espacios formales e informales de actuación humana alrededor del fenómeno del trabajo

Schultz (1982) la conceptualiza como parte de la psicología industrial, y describe su ámbito al considerar que “el psicólogo organizacional estudia la repercusión que esos aspectos [los elementos formales e informales de la empresa] tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo”, mientras que emite otros procesos como la selección de empleados el adiestramiento y desarrollo, el liderazgo, la motivación, la satisfacción y la participación activa en el trabajo, por ejemplo.

Por otra parte Schein (1980) considera al psicólogo industrial como el precursor que estudiaba tradicionalmente en las décadas de 20's, 30's o 40's, con un enfoque más limitado, los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención del psicólogo organizacional, quien a incorporado una visión sistémica de los mismos.

La psicología organizacional se define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. En la definición anterior Zepeda (1999) entiende por fenómeno psicológico a aquello que se refiere al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo, con otro individuo o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos de las organizaciones se debe considerar, entre otros, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc.

A diferencia del psicólogo industrial, el psicólogo organizacional, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de los 80's, y gracias a la base de las teorías orientadas a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino , además, a quienes son beneficiarios de sus productos o servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales). En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad (Zepeda, 1999).

Las definiciones de psicología organizacional pueden ser muchas, sin embargo, la importancia de la psicología organizacional consiste en permitir comprender los fenómenos humanos al interior de la organización, en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

La psicología de las organizaciones, como cualquier otra rama de la psicología, comparte las características de las ciencias, de modo que básicamente desempeña cuatro papeles fundamentales (Del Cerro 1991):

- De investigación, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos. Mayormente sus esfuerzos se encaminan a la investigación aplicada, más que a la investigación básica.
- De orientación de la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones.
- Como parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
- Agente que compendia y describe los conocimientos, las habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional.

Ahora bien, el campo de conocimientos de la psicología organizacional se nutre de los avances y los descubrimientos aportados por la investigación básica y, principalmente, por la investigación aplicada, así como de aportaciones de otras disciplinas con las que mantiene estrecha relación; así como las preocupaciones y los problemas reales de los individuos, los grupos y las instituciones. Finalmente los cambios de tipo económico, social y cultural le plantean a la psicología organizacional retos ante los cuales debe responder.

Los beneficios que se encuentran al emplear los conocimientos de la psicología organizacional de acuerdo a Furnham (2001) son:

- Incrementan la motivación y la satisfacción de quienes colaboran con las organizaciones, para contribuir al logro de sus metas y objetivos, ya se trate de empleados, voluntarios, contratistas, directivos, etc.
- Mejorar la eficiencia de las personas en las organizaciones, con el propósito de que realmente logren los resultados que se espera de ellas.
- Favorece el crecimiento de las personas, de sus grupos y de la organización misma.
- Fortalece el liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de la conducción de las personas, los procesos y las políticas.
- Promover la formación de verdaderos equipos de trabajo como una mejor alternativa al hecho de contar con personas que trabajan aisladas, aunque comparten un mismo departamento o espacio físico.
- Derriba las barreras psicológicas que impiden el desarrollo de la creatividad.
- Facilitar la comprensión de los factores que inciden en la generación de conflictos al interior de los grupos y proporcionar herramientas que permitan enfrentarlos de manera constructiva.
- Enriquecer la toma de decisiones proporcionando una visión clara de los mecanismos psicológicos que la rigen, además de proponer los mecanismos más productivos de participación de los empleados.

La psicología organizacional está a disposición de quienes requieran y deseen recurrir a ella, en otras palabras todas aquellas personas que tienen a su cargo la responsabilidad de administrar una organización o un sector de la misma, o actúan como líderes formales en ellas, requieren de los conocimientos de esta disciplina.

Los hallazgos de la psicología organizacional conducen a la certeza de que las personas somos verdaderamente más productivas cuando logramos establecer relaciones igualitarias y ampliamente participativas en nuestros ambientes de trabajo, que a la vez favorezcan una mayor autocomprensión y autodesarrollo como individuos (Zepeda 1999).

Comprender el sistema en que se desarrolla la psicología de las organizaciones implica tener una visión de su entorno, por lo cual se debe analizar la situación de las diferentes organizaciones en México.

De acuerdo con Peña (1999), México cuenta con una gran diversidad de situaciones en las diferentes organizaciones. Se encuentran las que destacan gracias a su sobresaliente desempeño y, por lo mismo, constituyen un verdadero ejemplo para el resto de sus sectores, muchas de ellas se hallan inmersas en verdaderas revoluciones organizacionales. Algunas llevan a cabo cambios profundos que las encaminan, mediante programas de calidad total, a revisar la manera como han estado trabajando a lo largo de años, otras se han valido de la reingeniería para transformarse y comenzar a cuestionarse si lo que están realizando es lo que deberían de hacer, enfrentando con valor cualquiera de las respuestas que puedan surgir a esta interrogante.

La promoción de una mayor participación en la identificación de áreas de oportunidad, así como la toma de decisiones, es el tema, de los cuales se desarrollan proyectos de orientación y promoción. Dentro de los pasillos y salas de juntas los conceptos que más se escuchan son: empowerment, búsqueda de la certificación ISO-9000, equipos de alto rendimiento, inversión en capital humano, aplanamiento de estructuras, desarrollo de personal multihabilidades, grupos autodirigidos, justo a tiempo, inventarios cero, creación de una organización de aprendizaje, etc.

La filosofía (valores, creencias, estilo, visión, misión y objetivos) es la que en general han hecho pública los directivos de las grandes organizaciones, ya que consideran que debería de ser adoptada por todo el personal que colabora en ellas. En la mayoría de los casos los directivos han renunciado a todo el poder y lo comparten con el resto de los empleados y trabajadores; procuran mantener comunicación permanente y a todos los niveles con su personal, además de que invierten fuertes cantidades de dinero para modernizar los equipos de sus organizaciones, capacitar a quienes trabajan con ellos e investigar a fondo los requerimientos y expectativas de sus clientes y consumidores (Spector 2002)

Ahora bien no todas las organizaciones que han intentado grandes cambios lo han logrado en la medida que ellas pretendían; sin embargo; los esfuerzos realizados les permiten posicionarse más competitivamente; ya que en estas organizaciones predomina el concepto de que los directivos son las personas que se encargan de pensar, mientras que los empleados y los obreros están para hacer, y hacer bien. Consideran que invirtiendo ocasionalmente en capacitación o en algún curso motivacional se generaran cambios considerables, lo cual no se logra, ya que no existe un plan articulado, congruente y que responda a las necesidades detectadas, además de no tomar en cuenta ningún otro recurso que los trabajadores estén necesitando para hacer bien su trabajo.

Finalmente existen organizaciones que se encuentran sumidas en la tarea de subsistir, para lo cual pagan bajos salarios, escatiman prestaciones, usan liderazgos inconsistentes, tratan de suplir la tecnología con el ingenio y se esfuerzan por apoderarse de pequeños nichos de mercado en los sectores pobres de la sociedad mexicana. La administración de estas organizaciones es parecida generalmente a la de una familia, es decir que el dueño trata a sus empleados como si fueran sus hijos. Con el pro y el contra que esto significa (Peña 1999).

Las posibilidades de acción de la psicología organizacional, se desarrollan de acuerdo con el nivel de desarrollo de la organización. Ciertamente, en las organizaciones que son modelo de desarrollo, el campo está más definido y es más amplio; sin embargo, en todas es factible encontrar importantes alternativas de acción y de enriquecimiento del trabajo de las personas.

Conviene tener presente que los seres humanos, independientemente de haber logrado colocarse en una organización modelo o de si se está muy lejos de lograrlo, poseemos expectativas que desean ser atendidas.

Las personas crean organizaciones, se incorporan a trabajar en ellas y utilizan los productos y servicios de las mismas con el propósito, a veces inconsciente, de ser saludables, productivos y felices. Cuando en una organización no se encuentran estas posibilidades, los

conocimientos psicológicos sobre las organizaciones pueden permitir cambiar esas circunstancias. El cambio es un aliado.

Al hablar de cambio se habla de oportunidades, sin embargo no todos los cambios conducen a situaciones idóneas, pero la única forma de lograr que se mejore cualquier objetivo, organización o, incluso, persona, es mediante el cambio. Actuar de manera distinta para provocar resultados diferentes, es cambiar. Abrir posibilidades permite que las personas tengan opciones ante situaciones que han vivido hasta ese momento.

Los numerosos cambios que se han producido en el entorno organizacional en las últimas décadas, las ha llevado a buscar soluciones para mejorar su competitividad. La liberación de los mercados, las expectativas cambiantes de los clientes, las discontinuidades tecnológicas o la competencia global son algunos de los actores que han modificado las fuentes de ventaja competitiva y el funcionamiento de la mayor parte de los sectores. Las organizaciones se han visto obligadas a responder continuamente a las exigencias de un entorno cada vez más turbulento e imprevisible. Debido a esto, la dirección orientada hacia la calidad, ha sido adoptada como una alternativa que ofrece con mayor éxito respuesta a los retos del entorno competitivo actual. La calidad se ha convertido en un factor imprescindible para la continuidad a largo plazo de una organización (Llorens, 2000).

Los directivos están cada vez más convencidos de las ventajas que produce trabajar desde la perspectiva de la calidad. En primer lugar, la calidad genera productos y servicios mejorados, disminuye los costos y puede aumentar la rentabilidad financiera de la empresa. En segundo lugar puede convertirse en un factor de motivación y de integración de sus empleados, pues es el objetivo que orienta todas las actuaciones de la organización. Finalmente mejora la imagen de los productos y servicios que se venden, aumenta la satisfacción de los clientes y, por tanto, puede influir directamente en la lealtad de los mismos. Estas y otras ventajas permiten afirmar que la calidad es un medio fundamental para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad.

No existe una definición específica que pueda considerarse como la más correcta, lo cierto es que las distintas definiciones de lo que se entiende por calidad han surgido para dar respuesta a los continuos cambios organizacionales. Las nuevas definiciones no han sustituido a las antiguas sino que ambas han continuado usándose sin poderse establecer la mejor entre todas ellas. Cada organización deberá adoptar aquella que se ajuste mejor a sus objetivos estratégicos. Según Reeves y Vendar (1994) a través del tiempo se han podido establecer cuatro enfoques básicos de calidad.

- Calidad es excelencia
- Calidad es valor
- Calidad es conformidad con las especificaciones
- Calidad es igualar o exceder las expectativas de los clientes

El concepto más antiguo es el de “excelencia” es decir “lo mejor”. Se remonta a los filósofos griegos, de tal forma que para Platón la excelencia era algo absoluto, la más alta idea de todo. Tuchman (1980) dice que la calidad significa permitir no conformarse con un segundo lugar: “es una condición de excelencia”. Zeithaml(1988) la define, en sentido general, como “superioridad o excelencia” Desde este punto de vista, la calidad como excelencia es un concepto universalmente reconocible que señala un estándar elevado y difícil de alcanzar. Aunque es imposible precisar lo que significa excelencia, lo claro es que si un producto o servicio alcanza dicho estándar recibe el calificativo de calidad. Por otro lado, esta perspectiva puede ser un recurso para obtener beneficios de marketing y de recursos humanos. Ofrecer lo mejor es un argumento fácil para proporcionar valor al consumidor y en muchos casos es la base de la publicidad de las empresas; además es un buen argumento para ganar el compromiso y aceptación de los empleados. El mayor problema que presenta esta definición es la de medición, que resulta difícil valorar si la excelencia se ha alcanzado y determinar quién y cómo se establece el estándar de excelencia.

Calidad es valor es el concepto tradicional que adquiere una nueva dimensión cuando la calidad comienza a ser considerada por la teoría económica, junto con el precio, como otro de los determinantes de la elección del consumidor. Esta visión pone de manifiesto la búsqueda de lo mejor, pero no a cualquier precio. Adoptar el concepto de calidad como valor permite, en primer lugar, tener en cuenta atributos como el precio, duración, excelencia, etc. En segundo lugar, centra la atención de las organizaciones en alcanzar la eficiencia interna (conformidad con las especificaciones) y la eficacia externa (satisfacer las necesidades de los clientes). Por último facilita el análisis de comparación entre distintos productos y experiencias, ya que el valor es un indicador de cómo se perciben los productos en el mercado y como se realizan las decisiones de compra.

Juran (1951) distingue dos componentes de la calidad: calidad de diseño y calidad de conformidad. La primera se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que la segunda se refiere a como el producto final adopta las especificaciones diseñadas. Por lo tanto Juran incluye en su definición de calidad tanto la excelencia como la conformidad. Esta definición puede ayudar a mejorar la eficiencia de la organización y es necesaria para plantear estrategias a nivel global. Las necesidades de los clientes son cambiantes, lo cual implica un continuo cambio de las especificaciones. Nos podemos orientar hacia el interior de la organización centrando todos los esfuerzos para asegurar que nada salga a la venta sin cumplir las exigencias establecidas.

La difícil aplicación de las definiciones de calidad de los productos a los servicios ha llevado a la mayoría de los investigadores ha aceptar que la definición de calidad de servicio depende exclusivamente de los juicios de los consumidores. Como dice Grönroos (1990) “se debería recordar siempre que lo que cuenta en calidad es lo que percibe el consumidor”

Independientemente de la definición de calidad que se adopte, el objetivo final de la organización debe ser la satisfacción del cliente o usuario.

Al hablar de calidad se hace referencia a un concepto con diversas aplicaciones, sin embargo se describirá únicamente lo que hace referencia a la calidad total.

Gomis y Valero (1990) definen la calidad total como: un sistema de gestión de la calidad que abarca todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y la mejora continua.

La calidad total es una filosofía o aproximación al management que se caracteriza por sus principios, prácticas y técnicas. Sus tres principios básicos son la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo. Cada principio es implantado por medio de un conjunto de prácticas que son actividades tales como recoger información de los clientes o analizar los procesos.

La gestión de la calidad abarca el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de la calidad en una empresa.

El principio más importante de la calidad total es la orientación al cliente; esto se justifica con la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para el éxito organizacional a largo plazo, y necesita que la organización por completo se centre en el cumplimiento de sus necesidades. Una vez que una empresa acepta la noción de que el cliente define la calidad, resulta evidente que la responsabilidad de su obtención empieza con el conocimiento de las necesidades de aquel, lo que depende en gran medida de la calidad del diseño.

Un programa de calidad total, por ser global implica a todos los miembros de la empresa, contribuyendo cada uno desde su nivel de responsabilidad.

La organización que tiene implantado una filosofía de calidad total parte de una cultura basada en un proceso de mejora continua. Se inicia con la idea de que siempre se pueden hacer mejor las cosas dentro de un proceso dinámico, ya que no es suficiente con emprender acciones puntuales destinadas a subsanar determinados problemas.

La incorporación del concepto de calidad dentro de las organizaciones ha modificado las funciones y actividades del psicólogo organizacional, ya que debe documentarse y actualizarse tanto en el aspecto de la conducta humana como en lo referente a la calidad.

Un cambio cultural a lo largo y ancho de una organización representa una nueva filosofía de calidad, para lo cual se necesita un cambio de comportamiento de todo el personal por medio de la transmisión de valores que permiten desarrollar y mejorar el desempeño de sus actividades. Concebir el trabajo como una actividad satisfactoria y no como un castigo o imposición es una de las principales tareas que debe llevar a cabo el psicólogo, ya que por ser este el especialista en la conducta humana, realiza la modificación de sus cogniciones, además de que cuenta con los conocimientos y habilidades requeridas para programar, asesorar, instruir, reforzar y evaluar al personal, en torno a la filosofía de la calidad. Ahora bien se describirán cada una de las actividades antes mencionadas.

Programar: Al hablar de programar, nos referimos a que el psicólogo tiene que conocer cuál es el modelo o la estrategia para lograr la calidad total en la empresa y así programar la secuencia de las actividades para cada departamento o área; tomando en cuenta las necesidades de cada una de las áreas y de el personal.

Asesorar: Los directivos y gerentes de las organizaciones deben estar en estrecha y permanente comunicación con el psicólogo, el cual asesora para evitar posibles desviaciones de los objetivos planteados por la dirección.

Instruir: El psicólogo mediante programas de capacitación es el encargado de instruir a todos los niveles de la organización en lo referente a la nueva filosofía de calidad.

Reforzar: Mantener la o las respuestas generadas por el jefe y sus subordinados en la aplicación del proceso, es el resultado de establecer un sistema de reconocimientos diseñado de acuerdo a cada área y o gerencia con respecto a sus necesidades.

Evaluar: El psicólogo durante todo el proceso registra de manera permanente ayudándose de registros, cuestionarios, tareas, participaciones, etc.

Para actuar realmente como agente de cambio, el psicólogo debe cubrir ciertos aspectos como:

- Adquirir todas las habilidades tanto formativas como informativas de todo lo relacionado con la calidad y su entorno en ese momento.
- Detectar y responder a todas las necesidades técnicas y humanas que requiere el personal.
- Favorecer la comunicación entre todas las áreas y niveles para reforzar y mantener buenas relaciones humanas con todo el personal y lograr los objetivos de la empresa.
- Trabajar y participar en forma dinámica con equipos interdisciplinarios y multifuncionales que requieran de su participación.
- Ser coherente en su desempeño personal en relación con la información y aportaciones que imparte en los cursos.
- Nivelar y empatar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

CAPÍTULO 1

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Al hablar de cualquier área de la psicología, por lo general se hace referencia a una serie de preguntas que tienen que ver con el ser humano, las cuales en ocasiones podrían estar completamente alejadas de la realidad y representar sólo especulaciones de carácter científico. Aun así, un campo del conocimiento no se desarrolla hasta que no se formula un modelo conceptual y se formulan teorías y métodos de investigación adecuados para recoger y analizar información pertinente.

La aplicación de métodos científicos y de estudios cada vez mas minuciosos de la conducta, han desarrollado mayor importancia y madurez en la psicología.

1.1. Definición

La psicología organizacional no es propiamente una disciplina sino una derivación particular de la psicología científica que surge de la aplicación de sus principios teóricos y metodológicos en el contexto de las organizaciones sociales, en tantos espacios formales e informales de actuación humana alrededor del fenómeno del trabajo.

Schultz (1982) la conceptualiza como parte de la psicología industrial, y describe su ámbito al considerar que “el psicólogo organizacional estudia la repercusión que esos aspectos [los elementos formales e informales de la empresa] tienen en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo”, mientras que emite otros procesos como la selección de empleados el adiestramiento y desarrollo, el liderazgo, la motivación, la satisfacción y la participación activa en el trabajo, por ejemplo.

Por otra parte Schein (1980) considera al psicólogo industrial como el precursor que

estudiaba tradicionalmente en las décadas de 20's, 30's o 40's, con un enfoque más limitado, los mismos fenómenos que en la actualidad ocupan la atención del psicólogo organizacional, quien ha incorporado una visión sistémica de los mismos.

La psicología organizacional se define como la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas. En la definición anterior Zepeda (1999) entiende por fenómeno psicológico a aquello que se refiere al comportamiento, los sentimientos, las actitudes, los valores de la persona y su proceso de desarrollo, bien sea en su relación con un grupo, con otro individuo o consigo mismo, pero siempre en el contexto de una organización. En cuanto a los procesos de las organizaciones se debe considerar, entre otros, la contratación, la comunicación, la capacitación, el desarrollo, la satisfacción laboral, etc.

A diferencia del psicólogo industrial, el psicólogo organizacional, no sólo se ocupa de problemas tales como el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc. sino también del comportamiento de los grupos y subsistemas de trabajo y de la respuesta de la organización en su conjunto ante estímulos internos y externos.

La psicología organizacional, lejos de centrarse en el estudio de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de los 80's, y gracias a la base de las teorías orientadas a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino , además, a quienes son beneficiarios de sus productos o servicios (clientes, consumidores, usuarios, población objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales). En esta misma perspectiva, la psicología organizacional se ha enriquecido con aportaciones de la mercadotecnia y con técnicas derivadas de la búsqueda de la calidad (Zepeda, 1999).

Las definiciones de psicología organizacional pueden ser muchas, sin embargo, la

importancia de la psicología organizacional consiste en permitir comprender los fenómenos humanos al interior de la organización, en sus relaciones con el resto del sistema organizacional.

La psicología de las organizaciones, como cualquier otra rama de la psicología, comparte las características de las ciencias, de modo que básicamente desempeña cuatro papeles fundamentales (Del Cerro 1991):

- De investigación, a fin de lograr una mayor comprensión de los fenómenos. Mayormente sus esfuerzos se encaminan a la investigación aplicada, más que a la investigación básica.
- De orientación de la declaración de lineamientos, la conducción de proyectos y la dirección de funciones que animan a las organizaciones.
- Como parámetro que facilita el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación de proyectos, roles y funciones de una organización.
- Agente que compendia y describe los conocimientos, las habilidades y las herramientas que optimizan la vida organizacional.

1.2. Antecedentes de la psicología organizacional

Durante los quince años que precedieron a la primera guerra mundial hubo solamente dos psicólogos industriales en Estados Unidos, pues el término era todavía desconocido. Uno de ellos fue Walter Dill Scott, de la Universidad del Noroeste que siendo americano de nacimiento se fue a Alemania para realizar su doctorado en filosofía con Wilhelm E. Wundt, el legendario fundador del primer laboratorio de psicología experimental en Leipzig, en 1879, que todavía es considerado por la mayoría como padre de la psicología científica. Otro de sus discípulos fue Hugo Muensterberg, un alemán que vino como profesor de Harvard y que promocionó activamente la idea de que la psicología podía ser útil para la consecución de los fines propios de los hombres de empresa; la más conocida de las investigaciones de Muensterberg ha sido la elaboración de un test para seleccionar conductores de la Compañía de Autobuses de Boston. Las actividades de Scout en el Medio

Oeste fueron también de esa clase, ya que consistieron especialmente en propagar la utilidad de los métodos psicológicos para la solución de problemas de negocios.

A pesar de los trabajos de Scott, de Muensterberg y de los escritos de J. McKeen Cattell en la Universidad de Columbia, insistiendo en la importancia de las diferencias individuales como ayuda para la selección y clasificación de las personas, difícilmente puede afirmarse que hubo en este tiempo entusiasmo por la psicología industrial. La primera guerra mundial fue la que provocó el primer gran desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos; ya que al comenzar el conflicto, el ejército norteamericano se enfrentó con una situación completamente nueva, que lo impulsó a solicitar ayuda a la American Psychological Association para el reclutamiento de militares, planteándose el problema de cómo utilizar de la manera más eficaz posible a millones de hombres de quienes se sabía muy poco y a quienes solamente se necesitaba mientras durase la guerra; la decisión debía adoptarse rápidamente ya que el conflicto había estallado y de esta decisión lógicamente dependía el resultado.

El modo en el que se resolvió este problema se puede decir que fue el gran éxito de la psicología en el desarrollo de un método para la predicción del rendimiento en una tarea. Los psicólogos encontraron la solución partiendo del supuesto de que la inteligencia determinaría quien podría desempeñar puestos de responsabilidad y quien no. En la actualidad este problema hubiera sido fácil de resolver, sin embargo en aquel entonces los psicólogos únicamente contaban con la prueba que elaboró Binet en Francia para la clasificación educativa de los escolares, a pesar del gran éxito de esta prueba, en el caso de la selección de los militares no era del todo eficiente ya que la prueba era de aplicación individual, lo que claramente no convenía a los intereses urgentes del ejército, en consecuencia los psicólogos americanos elaboraron el Army Alpha, el cual era un test de inteligencia que medía aproximadamente lo mismo que la escala de Binet, pero que podía aplicarse colectivamente. Gracias al éxito de esta prueba aplicada en el ejército, se dio entrada al desarrollo de la psicología industrial en Estados Unidos; son claras las razones por las cuales el test tuvo tanto éxito ya que medía vocabulario, procesos de pensamiento y otras aptitudes parecidas a las que encontramos en test elaborados posteriormente con una

metodología más compleja.

Otra línea de trabajo con la que se comprometieron los psicólogos durante la Ira guerra mundial fue la de elaborar la clasificación y valoración de las personas, elaborado por Walter Dill Scott. El comité de clasificación de personal, dependiente de la oficina del general adjunto, tuvo como objetivo la clasificación del personal para servicios especiales teniendo un gran éxito.

Finalmente durante la primera guerra mundial otro acontecimiento de gran importancia que no estuvo relacionado con el conflicto bélico; fue la fundación en 1917 del Journal of Applied Pshychology destinado a convertirse en la publicación más importante para los psicólogos industriales, que ha de compartir su importancia con Personnel Pshicology y, más reciente, Organizational Behavior and Human Performance.

A consecuencia del éxito de los programas militares de clasificación psicológica, los años posteriores a la primera guerra mundial, fueron testigos de la aplicación y desarrollo de la psicología a los problemas de la industria y de las organizaciones lo cual consistía en el hecho de que los directivos empresariales definían los problemas y los psicólogos los resolvían tal y como lo habían hecho durante la guerra; la selección de personal era el centro de más importante interés en la que los psicólogos industriales trabajaron intensamente elaborando test y escalas que permitieran diferenciar a los aspirantes. La manifestación más clara de este interés fue la formación en esta época del Bureau of Applied Psychology en el Carnegie Institute of Technology.

Estos prometedores comienzos no duraron mucho hacia la mitad de la década de los veintes, se observó una progresiva desilusión con respecto al valor de las técnicas psicológicas para la solución de los problemas de las empresas debido a que muchos de los test que comenzaban a utilizarse no eran tan eficaces como se pretendía; es decir los aspirantes seleccionados con la ayuda de esta prueba no eran mejores que los contratados sin la ayuda de la misma. Otro punto fue que comenzó a comprobarse cada vez más que incluso los mejores test de aptitudes eran predictores imperfectos del rendimiento laboral, en este caso se debía de recurrir a medidas de personalidad y motivación, pero en aquella

época los instrumentos eran insatisfactorios. Otra razón del descenso de popularidad de la psicología industrial fue que un gran número de empresarios habían comenzado a interesarse por la psicología viendo en ella un instrumento que permitiera colocar y formar a sus obreros de una manera tan satisfactoria que la pertenencia a un sindicato dejara de serles atractiva. Sin embargo, el desarrollo económico de los años de posguerra y la abundancia de trabajo en el sector industrial hizo que la importancia de los sindicatos en este periodo disminuyera notablemente y, por tanto, desapareció una de las necesidades que aconsejaban el recurso a la psicología industrial.

A finales de los años veinte tuvo lugar un acontecimiento de gran importancia ya que decidió el futuro de la psicología industrial; nos referimos a las experiencias realizadas en la fábrica de Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, dichas experiencias iniciaron hacia la mitad de la década de los veinte y terminaron seis años después como consecuencia de la gran depresión económica. Estas experiencias, conocidas con el nombre de Estudios Hawthorne, comenzaron como investigaciones del efecto de la iluminación, las pausas de descanso y otras condiciones laborales sobre el rendimiento en el trabajo; sin embargo antes de que se dieran por terminado dichas experiencias, permitieron establecer por primera vez la importancia de factores tales como el estilo del liderazgo, las normas de grupo y otros factores sociales en relación con el rendimiento laboral. Gracias a estos estudios se establece la influencia de las relaciones humanas en el mundo empresarial de los Estados Unidos y es cuando aparecen algunas de las actuales teorías sobre el liderazgo eficaz.

Con el declinar de la actividad económica, el pesimismo predominante de cara al futuro, la preocupación centrada en la mera supervivencia, el olvido del perfeccionamiento personal y de toda actividad organizada hicieron que la depresión económica de los años 30 fuera un periodo sumamente triste. Sin embargo, hubo ciertas aportaciones durante estos años que tuvieron gran importancia para el renacimiento de la psicología industrial que comenzó con la segunda guerra mundial. Curiosamente muchas de estas aportaciones debieron su éxito a las dificultades propias de aquella época.

Reorganizar y desarrollar el servicio de empleo de los Estados Unidos durante este periodo

favoreció la realización de una serie muy importante de estudios. El ministerio de trabajo como parte de esta reorganización, encargo la elaboración del diccionario de profesiones formado por varios volúmenes, cuya finalidad esencial era analizar los diferentes puestos de trabajo así como sus características, rasgos y aptitudes que se exigen para su desempeño y relación entre diversos empleos.

Un segundo acontecimiento que tuvo lugar en este tiempo fue la constitución del Minnesota Employment Stabilization Research Instituto, el cual era un centro de investigación subsidiado por el gobierno y orientado al conocimiento de por que unas personas encuentran empleo incluso en los peores momentos de la depresión económica, y otras no; dentro de este centro, los investigadores consiguieron establecer diferencias entre las personas utilizando diversas clases de test y aptitudes dentro de los cuales algunos en la actualidad se siguen utilizando como: El Test de Aptitudes Administrativas de Minnesota y el Test de Tablero de Formas de Papel.

En 1938 el doctor Joseph Tiffin se traslado a la universidad de Purdue que formo lo que seria el mas amplio programa académico de psicología industrial en los Estados Unidos, así mismo dirigió un programa de investigación que publico muchos artículos y test con finalidad industrial, entre estos últimos se encuentran el Test de Adaptabilidad de Purdue.

Estas dos universidades junto con la de Ohio, son las que ejercieron una influencia dominante en el campo de la psicología industrial antes de la segunda guerra mundial, incluso actualmente ocupan una posición destacada junto con la de Michigan y en menor grado las de California (Berkeley) Nueva York.

Otra aportación significativa en la década de los treinta surgió como consecuencia de los conflictos entre empresas y trabajadores sumándose a esto el crecimiento extraordinario de un tipo más radical de sindicalismo. A causa de esto se desarrollo un considerable interés por el tema de la satisfacción laboral. Así, en 1932 encontramos el primer estudio publicado sobre satisfacción laboral Kornhauser y Sharp al que pronto seguirían otros en años sucesivos.

La toma del poder de Hitler en enero de 1933 trajo como consecuencia la emigración de

judíos y de otros intelectuales a Estados Unidos, Inglaterra y otros países; dentro de estos emigrantes llegó un psicólogo llamado Kurt Lewin, el cual tuvo gran influencia en la psicología americana, dentro de las razones que se encuentran en su influencia están las siguientes; en primer lugar el consideraba que las experiencias con los seres humanos se podrían realizar en los laboratorios psicológicos, incluso problemas tan complejos como los de motivación, las características de la interacción humana, etc. Una segunda razón de su importancia, es el hecho de que sus experiencias se relacionaban con la naturaleza con los tipos diversos de liderazgo y de sus consecuencias en diferentes circunstancias. Los resultados de sus primeros estudios ejercen incluso hoy día un influjo considerable sobre las actuales teorías de liderazgo.

1.3. El papel de la psicología en la segunda guerra mundial y su desarrollo posterior

La segunda guerra mundial tuvo para la psicología industrial de los Estados Unidos una importancia muy similar a la de la primera, aunque el desarrollo que experimentó durante ella fue mucho mayor. En este periodo los instrumentos y métodos que podían ser utilizados como ayuda de las organizaciones, tuvo un gran desarrollo y expansión; esto gracias a los descubrimientos conseguidos en los laboratorios de psicología. Los resultados de las investigaciones sobre factores sociales y motivacionales del rendimiento en la formación de líderes, fueron incorporados a las investigaciones.

El gran éxito obtenido por los psicólogos en la segunda guerra mundial condujo en la posguerra a un crecimiento de la psicología aún más intenso que el que surgió a la primera guerra.

Hacia finales de la segunda guerra mundial muchos de los psicólogos que se hacían llamar psicólogos industriales, únicamente habían recibido una formación teórica general durante sus años de estudiantes, sin embargo, a partir de la posguerra aumentó considerablemente la formación especializada en psicología industrial, particularmente en aquellas universidades en donde la semilla ya estaba plantada antes de la guerra. Sumándose a esto la creación de centros interdisciplinarios de investigación dedicados a tratar con problemas industriales;

en estos centros los psicólogos industriales se ocupaban de la parte docente y de investigación, al tiempo que daban cursos sobre las perspectivas psicológicas de los problemas industriales. Algunos de los centros formados fueron, el Industrial Relations Center en la Universidad de Minnesota, el Institute of Labor and Industrial Relations en la Universidad de Illinois, el Institute of Industrial Relations en la Universidad de California y la School of Industrial and Labor Relations en la Universidad de Cornell.

En este periodo se reorganizó la American Psychological Association ya que estableció la división de psicología industrial. Se formó una nueva revista *Personnel Psychology*, que llegó para complementar la *Journal of Applied Psychology*. Nuevas organizaciones de asesoramiento a empresas surgieron, al tiempo de que aumentaba el número de psicólogos empleados en jornadas completas por compañías privadas y por organizaciones gubernamentales para investigar los problemas laborales de los trabajadores, utilizando los sistemas tradicionales, aunque algo más perfeccionados. El número de empresas que recurrían a la utilización de test psicológicos aumentó de un 14 por 100 en 1939 a un 75 por 100 en 1952.

A pesar de este éxito no todo era perfecto, ya que en la segunda mitad de la década de los cincuenta y en la primera mitad de la de los sesenta la psicología industrial se vio opacada por una serie de ataques de diversas procedencias, tal y como ha ocurrido probablemente con las actividades profesionales y/o científicas. Sin embargo estos ataques resultarían beneficiosos, por que debido a ellos la psicología industrial se asentó sobre fundamentos más firmes, los cuales le han permitido, sobrevivir actualmente, tanto científicamente como profesionalmente.

Los ataques de los que fue víctima son los que se describen a continuación. En primer lugar, vino de algunos psicólogos que consideraban que, los psicólogos industriales habían traicionado sus derechos como miembros de la psicología científica, para convertirse en un asistente técnico al servicio de la dirección del personal; para afirmar esto se basaban en el hecho de que ellos consideraban que el psicólogo más que ayudar a obtener respuestas a las preguntas, como por ejemplo ¿De qué manera una persona debe elegir su profesión?,

¿Qué es lo que lo hace sentirse satisfecho?; se ocupaban de elaborar instrumentos y técnicas para ayudar a los empresarios.

Una segunda acusación fue que, aunque la psicología industrial reclamaba su “utilidad práctica”, ésta en realidad era cada vez menor, ya que los instrumentos y técnicas utilizados estaban cada vez más anticuados y superados. Que sentido tiene diseñar métodos para una época que ya ha pasado y para una organización laboral ya superada.

Una tercera acusación fue que el psicólogo industrial en sus consejos no era tan prudente como debiera, un ejemplo de esta falta de prudencia es la tendencia a favorecer la satisfacción laboral como clave de la productividad o, mejor dicho, la afirmación de que un trabajador feliz es un trabajador productivo.

Como consecuencia de todos estos problemas, la psicología industrial atravesó un periodo de autorreflexión y autoexamen acerca de su propia naturaleza y contenido. El resultado de este autoexamen fue que la psicología industrial comenzó a establecerse firmemente como ciencia teórica y aplicada. Bajo el aspecto teórico un gran número de psicólogos se interesaron en cuestiones tales como: ¿Qué hace el hombre que trabaja?, ¿Cuáles son sus condiciones desde el punto de vista organizativo?, ¿Qué estructuras y políticas de empresa son las mejores para el rendimiento?, ¿Cuáles son las mejores estructuras y políticas para la satisfacción?. Los psicólogos preocupados por estos problemas dejan de llamarse así mismos “psicólogos industriales” adoptando el nombre de “psicólogos organizacionales”.

Algunas veces prefieren unir los dos nombres, otros afirman que ambos términos se refieren a una misma realidad; lo que realmente interesa son las actividades de estos psicólogos y buscar respuestas a las preguntas que se formularon.

Así la psicología de la industria y de las organizaciones ha continuado en la elaboración de técnicas y métodos para mejorar la eficacia del potencial humano utilizado en las modernas organizaciones, tanto desde el punto de vista del individuo como desde el de la empresa. Hechos indicativos de este cambio son los que a continuación se mencionan. En primer

lugar, está la aceptación de la psicología como una actividad profesional que puede ayudar a la humanidad en sus problemas. En segundo lugar la aceptación de que, hay grandes empresas, y que continuaran habiéndolas, y que la gente depende de ellas en su manera de vivir, sumándose a esto que el éxito y la eficacia de estas empresas depende del éxito la eficacia de sus miembros. Por tanto, todo lo que puede contribuir al éxito del esfuerzo laboral de las personas puede considerarse como un dato positivo para el bienestar de los sujetos implicados. Una tercera consecuencia de este replanteamiento de la psicología industrial hace referencia a la redefinición de su contenido.

Los psicólogos han mostrado tener las habilidades necesarias para desempeñarse en el área organizacional. Su campo de acción es cada vez más grande y con mayor relevancia; la aceptación del psicólogo dentro de las empresas constituye una utilidad económica para la efectividad y funcionamiento adecuado del ser humano en el trabajo, puesto que puede apoyar en la mejora de las condiciones físicas, humanas y tecnológicas del mismo.

La psicología insertada en las organizaciones regularmente lleva a cabo funciones en el departamento de personal, para esto hace uso de herramientas de forma multidisciplinaria, un ejemplo es la administración, de hecho tan importante se ha considerado ya a la psicología en las organizaciones que incluso se le considera una ciencia auxiliar en la administración, en el siguiente punto veremos las relaciones que existe entre ambas.

1.4. La psicología y la administración

La Psicología y la Administración son disciplinas entre las que existe una estrecha interrelación desde su surgimiento.

Se consideran disciplinas que actúan en el contexto de las ciencias sociales, que poseen conjuntos sistematizados de conocimientos que se sustentan en leyes y principios, además de un objeto determinado y métodos de construcción y transformación de la realidad.

No se puede usar el modelo de las ciencias exactas para aplicarlo a estas disciplinas, pues existen diferencias sustanciales en los objetos, siendo el factor humano un elemento complejo y dinámico el cual debe ser estudiado en sus peculiaridades.

Dentro de la administración existen dos direcciones esenciales una referida a la relación sujeto - objeto como principales ejecutores del proceso sin los cuales no es posible el mismo, por lo que sería un gran absurdo no tener en cuenta o tratar de minimizar el factor humano. Al igual que constituye un absurdo reducir la Administración, a las relaciones humanas exclusivamente, ya que existe otra dimensión esencial que lo constituye el aspecto tecnológico, referido al conjunto de acciones que se desarrollan para alcanzar los objetivos, no reconocer, valorar y analizar el equilibrio entre ambos elementos, es una de las mayores insuficiencias que puede tener una teoría sobre la Administración.

Con respecto a la interrelación de la Psicología y la Administración, a diferencia de algunos autores como Omarov, A., que valoran la participación de la psicología sólo al nivel del empleo de los métodos y técnicas, se plantea que la Psicología tributa directamente al núcleo de la teoría de la Administración, toda vez, que en toda teoría o escuela administrativa existe una concepción sobre el hombre y su actuación, como se observa al analizar la historia de la interrelación entre las distintas corrientes en la Administración y la Psicología.

Para lograr un mayor entendimiento de la vinculación entre la psicología y la administración resulta ineludible considerar los aspectos históricos fundamentales de esta relación.

Desde los primeros instantes en que se formula una teoría científica sobre la administración la psicología ha estado indisolublemente ligado a esta, de hecho se plantea la integración de postulados de la Psicología a la teoría de la Administración, significando que toda teoría, escuela o corriente de la Administración lleva consigo, una concepción sobre la actuación del ser humano, lo cual constituye objeto de estudio de la Psicología.

Es reconocido entre los estudiosos de la Administración, que las primeras formulaciones que pretendían dar carácter de ciencia a esta disciplina, son los postulados de la denominada Escuela Clásica de la organización científica del trabajo. Uno de los aspectos esenciales que caracterizan esta corriente, es su énfasis en los aspectos relacionados con la organización del trabajo, concibiendo al hombre como un ser netamente económico.

No obstante, se pueden identificar puntos de contacto entre algunos principios y postulados de la teoría Clásica de la Organización Científica del Trabajo que constituyen objeto de tratamiento por la Psicología. Así, entre los principios abordados por F. W. Taylor en su concepción de la organización del trabajo, se encuentra la selección y entrenamiento de los trabajadores, lo cual obviamente lleva implícito un trabajo de estudio del individuo fundamentalmente basado en sus aptitudes y rasgos psicofisiológicos. Se debe significar, que esta es la primera orientación del objeto de estudio de la psicología del trabajo, por lo que podemos afirmar que la relación entre ambas disciplinas surge de las entrañas del primer intento de elaboración científica de una teoría sobre Administración, de este período podemos señalar la obra de Lilliam Gilbreth publicada en 1914 "La Psicología de la Administración".

Otro de los máximos exponentes de esta teoría lo constituyó Henry Fayol el cual abordó dentro de su concepción teórica la existencia de un conjunto de cualidades que debía poseer un administrador y la necesidad de formar a los mismos tomando en cuenta sus aptitudes y cualidades personales, así como también hace referencia dentro de sus principios, al espíritu de equipo y el papel que juega la comunicación en el mismo.

Entre los precursores del análisis del factor humano en la industria, se encuentra Ordway Tead, (1918, 1929, 1935) el cual dirigió su atención hacia la psicología del trabajador. O. Tead aborda el concepto de liderazgo así como los métodos empleados para ejercer el mismo e introduce elementos relacionados con la dirección democrática vinculándola a la importancia de la formulación de los objetivos con la participación de los ejecutantes, así como esbozó los pasos para el proceso de toma de decisiones, aspectos actuales manejados en la administración contemporánea.

Otra de las precursoras de la vinculación entre la Psicología y la Administración es Mary Parker Follet (1868-1933), considerada una de las principales exponentes de la denominada "Psicología de la Organización" haciendo énfasis en los aspectos vinculados con las relaciones humanas y la integración individuo - organización.

Mary Parker Follet (1942) aborda también los problemas relacionados con la motivación y el liderazgo. Otro aspecto relevante muy vinculado a la actual teoría de la contingencia es la ley de la situación, así como formula los principios de la coordinación, como un aspecto básico en el proceso administrativo, en el que juegan un papel preponderante las relaciones interpersonales y la comunicación, haciendo énfasis además, en la necesidad de la participación de dirigentes y subordinados en la planeación de tareas.

No se puede pasar por alto, al abordar los aspectos socio - psicológicos en la Administración a Chester Barnard (1971) el cual formula la teoría de la organización como un sistema social, elaborando una concepción sobre la participación y la cooperación, en la que da vital importancia a las relaciones sociales, así como también aborda aspectos relacionados con las características personales del individuo en función de las tareas a desempeñar.

Un viraje radical en el centro del objeto de estudio de la Administración y como reacción a la Escuela Clásica, lo constituyó la denominada Escuela de las Relaciones Humanas, la cual coloca al factor humano como eje central, concibiendo fundamentalmente al trabajador como homus social. En dicha corriente obviamente existió una intensa participación de la Psicología, al colocarse el factor humano como objeto de estudio común.

El Modelo Burocrático surge en la década de los 40, representando un nuevo giro en la Administración, la misma tenía una orientación basada en la Escuela Clásica, en la cual se persigue a través de normas, prescripciones y división de funciones, la no interferencia de las emociones en el desempeño laboral. Sin embargo se puede valorar la incidencia del factor humano dentro de esta escuela, en los análisis del sociólogo Max Weber sobre los tipos de sociedad y antigüedad al clasificarlos en tradicional, carismática y racional, legal o

burocrática, reconociendo la presencia de los factores sociopsicológicos en la autoridad carismática.

En la década de 1950 surge la teoría Estructuralista, la cual trata de corregir el esquematismo de la teoría burocrática, en el sentido de incluir y valorar aspectos relacionados con la incidencia del factor humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.

La denominada Escuela Neoclásica surge también alrededor de la década de los 50, con un marcado carácter ecléctico y empirista, la cual tiene entre sus principales representantes a Peter Drucker, y aunque basa sus preceptos en la teoría clásica de la organización científica del trabajo, aborda en sus postulados los aspectos vinculados con el factor humano, tales como: la organización como sistema social, la organización informal y la dinámica de grupos, las comunicaciones, liderazgo, estilo y los objetivos organizacionales e individuales, resaltando las técnicas de la dirección por objetivos, en la cual hacen énfasis en la importancia de la participación y el compromiso de los implicados.

La teoría Behaviorista de la Administración, hace marcado énfasis en el factor humano y el funcionamiento de la organización como un todo, tratando aspectos de marcada orientación psicológica tales como la motivación pudiendo distinguir los trabajos realizados por Lewin, K., Mc Gregor, D., Maslow, A., Herzberg, F., y Mc Clelland, D. Así como los trabajos que sobre liderazgo y los sistemas de liderazgo desarrolló H. Likert. Siendo evidente el papel representado en dicha tendencia, por la Psicología al ver sus principales representantes.

La teoría del Desarrollo Organizacional al igual que la Teoría Behaviorista, son considerados más como conjuntos de técnicas, que como escuelas de Administración propiamente.

El Desarrollo Organizacional es desarrollado fundamentalmente por psicólogos en la década de los 60, y tiene en su centro el desarrollo planificado de las organizaciones. En sus bases se encuentran los trabajos realizados sobre los grupos de entrenamiento y los entrenamientos de sensibilidad, así como concepciones de la biología sobre el desarrollo de los organismos vivos y la dinámica del cambio, abordando los aspectos relacionados con los sistemas, sin darle el peso que adquirirá este concepto que se constituirá en una escuela de la administración. Desarrolla un grupo de técnicas propias tales como el desarrollo de equipos, suministro de informaciones adicionales, análisis transaccional, reuniones de comportamiento, tratamiento de conflictos intergrupales, laboratorios de sensibilidad, el proceso del cambio, de gran utilización en los enfoques actuales de la Administración. Dentro de esta corriente podemos señalar a Rogers, C., Lippitt, R., Blake, R., Mouton, J., Leavitt, H., Schein, E., y Bennis, W. entre otros.

La teoría de sistemas es un enfoque que por su funcionalidad, aplicabilidad y consistencia ha permeado las diferentes ramas del conocimiento, entre las cuales no se puede sustraer a la Administración. La concepción de que la Administración es un sistema es compartida por la mayoría de los estudiosos de esta compleja esfera del conocimiento, así se puede distinguir la existencia de una denominada Escuela Sistemática de la Administración. Esta escuela tiene entre sus bases las formulaciones de Ludwig Von Bertalanffy sobre la teoría de sistemas, aunque en líneas generales los elementos esenciales de esta teoría están contenidos en las formulaciones de Marx C. y F. Engels. Dentro de esta escuela existen diferentes posiciones que hacen énfasis en modelos matemáticos, modelos de comunicación, ingeniería de sistemas y otros pero nos referiremos en nuestro caso al enfoque sociotécnico por el carácter integrador del aspecto social y el tecnológico. Entre las principales formulaciones que sustenta el enfoque sociotécnico se pueden señalar los resultados de las experiencias de Trist, E. y otros (1963) en las minas Tavistock, en las cuales se llegó a la conclusión, que los resultados en el desempeño empresarial no dependen sólo de la tecnología, ni del factor humano, sino que son la resultante de una adecuada interrelación, entre estos aspectos del sistema.

Entre los principales representantes de los distintos enfoques de la escuela sistémica se encuentran Shannon C., Wiener N., Optner S., Hall, A., Likert R., Katz, D., Kahn R., Trist, E. entre otros. Si se analiza cronológicamente la trayectoria de la historia de la Administración, se observa como la misma se mueven en zigzag, de las teorías que hacen énfasis en la tecnología, y las que hacen énfasis en el factor humano, existiendo una tendencia en la actualidad hacia el eje intermedio.

Es importante destacar que aunque se ubican las teorías en el período de su surgimiento, aún muchas de las formulaciones y técnicas de las mismas se utilizan, lográndose en determinadas teorías un cierto equilibrio entre ambos factores, enfoque que se considera el más acertado en el ejercicio de una adecuada teoría y práctica de la Administración.

Así existe una tendencia actual a mostrar enfoques pudiendo citar la denominada Teoría "Y" de McGregor, D., en contraposición de la "X" ya que en la nueva teoría se plantea que el ser humano no solo acepta responsabilidad sino que también la busca, así como que no solo la amenaza y el castigo son los únicos medios de generar un esfuerzo hacia los objetivos organizativos, la Teoría "Z" (1979) Ouchi, W., idealizada por los japoneses compagina los intereses por la producción como en la Teoría "X" el interés por el hombre como en la Teoría "Y", pero además logra un interés hacia la propia empresa a través de la motivación de los trabajadores y su trabajo en grupo.

Se puede afirmar que en el panorama actual de la Gestión coexisten y se complementan diferentes posiciones teóricas y metodológicas, a principio de la década de los 80 surgió en los EEUU la "Teoría de la Excelencia", más recientemente se habla de la Teoría "Alfa" cuyo autor es Francisco Javier Palom. Esta teoría formula el papel preponderante del conocimiento y del otorgamiento de poder, las cuales son consideradas las claves de la dirección contemporánea.

Realmente el trabajador es ser económico, social, administrativo, organizacional y competitivo, a la vez y sus motivaciones en cuya base se encuentran las necesidades están condicionadas por todo un conjunto de factores sociales, tecnológicos, políticos,

psicológicos y económicos, todos a tener en cuenta para lograr un eficiente desempeño de la actividad laboral.

Como aspectos significativos del análisis de la interacción de la Psicología y la Administración, se puede concluir planteando lo siguiente:

Toda corriente o escuela de Administración lleva dentro una concepción psicológica sobre el hombre.

Los factores del desarrollo social, han sido el elemento determinante en el énfasis que se realiza en la valoración de los factores socio - psicológicos y el factor humano en la Administración, produciéndose un salto cualitativo, cuando se unilateraliza un factor, surgiendo un enfoque de reacción que tenderá a la búsqueda del equilibrio.

Existen múltiples corrientes en la Administración que unilateralizan algún aspecto determinado, llámese organización del trabajo, relaciones humanas, estructura, burocracia, matemática, o sistema, considerando que en un abordaje contingencial, en circunstancias determinadas o en determinadas partes del proceso, puede existir la necesidad de inclinar la balanza hacia uno de estos aspectos, que se constituye determinante para la solución de diferentes problemas, pero como concepción teórica debe tenderse a un equilibrio entre factor humano y tecnológico, al enfoque socio - técnico en la solución de los problemas de la Administración.

CAPÍTULO 2

FUNCIONES TRADICIONALES DEL PSICÓLOGO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

2.1. Análisis de puestos

Se define como análisis de puestos, al estudio sistemático de los requerimientos de un puesto, en el se aborda el contenido de un puesto o las conductas (comportamientos) que tiene que llevarse a cabo para desempeñarlo.

Se pueden distinguir dos enfoques principales para el análisis de puesto. Dentro de uno de ellos se examina el contenido de un puesto, la atención recae en un proceso de especificación amplio y exhaustivo, en el cual no se hace sino enumerar, en forma precisa, todas y cada una de las tareas (labores) que supone un puesto; el nivel de detalle alcanzado es lo suficientemente depurado como para elaborar un manual de instrucciones. Sin embargo, una técnica de esta naturaleza no genera una descripción del conocimiento, las destrezas, las habilidades o la experiencia necesaria para efectuar un trabajo, aunque estos elementos suelen inferirse de la información recabada, pero si se proporciona información valiosa para formular descripciones de puestos, definir competencias, identificar indicadores de desempeño, etc.

El enfoque conductual busca especificar los “comportamientos” particulares que se necesitan para desempeñar un puesto. Dichos comportamientos suponen factores tales como conocimientos, destrezas, experiencia, capacidades, personalidad, valores, actitudes e intereses, además abarcan la clase de áreas a las que se recurre para desarrollar una especificación de personal; lo cual tiene relación con la información que se necesita.

2.2. Técnicas para el análisis de puesto

Para elaborar un análisis de puesto, se pueden emplear cualquiera de los dos enfoques antes descritos, sin embargo existen seis técnicas claves utilizadas para recabar información:

Entrevistas para el análisis de puestos

Elaboración de perfiles laborales

Índices críticos

Grupos de enfoque

Cuadros de repertorio

Entrevistas visionarias

Las seis técnicas permiten un análisis científico de los puestos y, en consecuencia, ayudan a reducir la arbitrariedad con que éstos suelen ser definidos. También constituye una protección contra inequidades y prejuicios diversos, sean conscientes o no.

2.2.1. Entrevistas para el análisis de puestos

Esta técnica depende tanto del desarrollo de un conjunto estructurado de preguntas, que abarca todos los aspectos importantes de un puesto, como de un estilo para entrevistar que anime a los titulares de las plazas a describir de manera completa y honesta, las labores que realizan.

La entrevista para el análisis de puesto antes de realizarse debe de considerar varias cosas. Como parte de su preparación, necesitara una descripción general del puesto y un conjunto detallado de preguntas adecuadas. Se debe diseñar un formato en el que se registren las respuestas. La persona a entrevistar se selecciona cuidadosamente; esto supone identificar al menos a dos personas diestras y experimentadas que tengan el tiempo ya la disposición para ser entrevistadas. La finalidad de esta entrevista es descubrir que es lo que se percibe como las principales metas, obligaciones y responsabilidades. Se debe destacar que no hay

respuestas correctas; esta clase de entrevista debe llevarse a cabo de manera individual y en privado.

Dentro del cuestionario que se realiza deben de incluirse los siguientes puntos: contexto del puesto, propósito del puesto, principales obligaciones, actividades laborales, cualidades, experiencia, supervisión y relaciones laborales. Cuando sea necesario, también tendrá que indicar la importancia que entraña una determinada actividad y la cantidad de tiempo que exija su realización. Esto se facilita mediante el uso de escalas de calificación de tres puntos o cinco. La información que se obtiene de este tipo de cuestionarios es de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Se determinara la importancia relativa que tengan ambos tipos de información e integrar los datos de todas las personas que fueron entrevistadas. En lo que toca al elemento cuantitativo, basta con promediar las calificaciones para descubrir la importancia relativa de las diferentes actividades.

2.2.2. Elaboración de perfiles laborales

Si bien las entrevistas estructuradas proporcionan un medio útil para analizar casi toda clase de puestos, también es posible adquirir cuestionarios ya preparados y hacerlos analizar por profesionales. A menudo los cuestionarios se consiguen en formatos para responder a mano o por computadora. Como ocurre con el enfoque de las entrevistas, en este tipo de cuestionarios los puestos se dividen por tareas y actividades, y se invita al entrevistado a que indique la importancia de ellas, la frecuencia con que se realiza, etc. Una ventaja de este método es que resulta fácil combinar la información de muchos empleados y, si llegara a ser el caso, también de los supervisores y gerentes. Asimismo, es posible combinar información de diferentes puestos. Esto significa que es posible generar un gran cúmulo de información altamente organizada y estructurada que puede aprovecharse como punto de partida para especificar nuevos puestos o cargos.

2.2.3. Incidentes críticos

La técnica de índice crítico es una entrevista diseñada para descubrir ejemplos de comportamientos que hayan tenido un efecto significativo en el desempeño laboral. Se basa en la identificación de incidentes clave que muestran que comportamientos son particularmente efectivos y cuales ineficaces. Cuando se utiliza en el contexto adecuado, constituye un enfoque bastante flexible que puede ser conducido (manejado o llevado a cabo) tanto con los empleados como con sus superiores o gerentes inmediatos. También puede realizarse a nivel individual o de grupo, aunque es necesario reconocer que puede haber problemas para lograr que las personas admitan sus fallas cuando se encuentran en un entorno colectivo.

Técnicamente, para que un incidente sea crítico debe de haber ocurrido en una situación cuyo resultado haya sido notable y sus consecuencias evidentes. Esto significa que el incidente debe:

- *estar claramente relacionado al desempeño
- *recordarse con facilidad y precisión
- *ser susceptible de clasificación

En la práctica, cuando ha identificado un incidente y ha explicado debidamente su contexto, se deben de realizar una serie de preguntas relacionadas, entre las cuales se hallan las siguientes:

- *¿Cuándo tuvo lugar el incidente?
- *¿Quién participó?
- *¿Qué hizo usted?
- *¿Por qué lo hizo?
- *¿Cuáles fueron las consecuencias?
- *¿Por qué resultaron satisfactorias o insatisfactorias?
- *¿Qué aprendió?
- *¿Qué acciones emprendería en el futuro?

Para utilizar esta clase de información anecdótica no solo es necesario recabar datos sobre muchos incidentes, sino también que la persona entrevistada haya participado realmente en el incidente y, por supuesto, que éste tenga relación con un puesto específico. Esta técnica depende, además, del comportamiento pasado y, por consiguiente, no puede emplearse para “analizar” plazas nuevas.

Deberán realizarse muchas entrevistas para tener una idea clara de los comportamientos cruciales que se dan en un determinado puesto. Por último, es conveniente no basarse sólo en esta técnica, sino amalgamar la información con alguno de los otros métodos.

2.2.4. Grupo de enfoque

El grupo de enfoque es un foro organizado de discusión. Se utiliza con el propósito de aclarar los comportamientos y las acciones que se necesitan llevar a cabo para desempeñara en forma optima las actividades de un puesto, se aplica a todos los niveles del personal. Para llevar a cabo este meto es necesario contar o bien con una lista de preguntas definidas de antemano o información de otras técnicas de análisis de puestos que los participantes puedan discutir. Esta técnica exige la supervisión cuidadosa de uno o dos facilitadotes capacitados que se aseguren se aborde cada una de las preguntas, que todos los participantes tengan la posibilidad de hablar y que los resultados de la discusión sean registrados con exactitud.

La información resultante de un grupo de enfoque se considera como útil si se cumple con las siguientes condiciones:

El enfoque de la discusión debe ser preciso.

Debe darse el tiempo necesario.

Debe dirigirse la discusión.

Debe de registrarse la información conforme avance la discusión.

Los inconvenientes de este método se relacionan con la dificultad de hacer que la gente hable o bien que la gente deje de hablar, sumándose a esto que algunos participantes llegan a sentirse amenazados o inhibidos por otros miembros del grupo, sobre todo si su jefe inmediato se encuentra presente. Las discusiones pueden llegar a convertirse en sesiones de quejas, en las que se limitan a describir solo los aspectos negativos de un determinado puesto. Todos estos posibles problemas pueden resolverse, pero ello depende de las habilidades que posean los facilitadores.

2.2.5. Cuadro de repertorio

La esencia de este método consiste en que, para comprender el mundo en que vivimos y a la gente que lo habita, necesitamos conferir significados particulares a nuestras experiencias.

El sentido que se le da a los acontecimientos constituye la base con la cual se evalúan otros acontecimientos y la manera en la que se filtra la información nueva. Por tanto, todas las personas buscan significados o explicaciones, crean teorías, someten las cosas a prueba y examinan su visión del mundo a la luz de los que descubren. Técnicamente esto se llama interpretar el mundo para crear un sistema de constructos. Gracias a los constructos se enmarca la visión que se tiene de los demás, además se puede pronosticar lo que otras personas pueden llegar hacer; por lo tanto se puede decir que los constructos son dimensionales, es decir tienen dos finalidades.

El cuadro de repertorio es una técnica que sirve para revelar los sistemas de constructos asociados con un determinado tema, como la relación entre serie de actividades laborales o las variaciones en el desempeño de diferentes personas. Una vez determinado el enfoque de interés, se requiere identificar la gama adecuada de elementos (actividades laborales o las personas en cuestión) y los constructos relacionados con ellos. El análisis se centra entonces en la evaluación de cada elemento de acuerdo con cada constructo. Esto supone, por lo general, elegir tres elementos al azar y preguntar después a algún participante en que se parecen dos de estos elementos y en que difieren del tercero. Con esto se generan los dos

polos del constructo y, una vez que el proceso se ha realizado con cada combinación posible, podemos calificar todos los elementos de acuerdo con cada constructo.

Las desventajas de este método están en el hecho de que no pueden llevarse a cabo en sesiones de grupo, ya que llevaría mucho tiempo y, por otro lado, en ocasiones solo se consigue reunir información muy vaga cuando los entrevistadores no están capacitados de manera adecuada.

2.2.6. Entrevistas visionarias

Esta última técnica es importante para comprender los requerimientos de puestos nuevos o futuros. Se basa en entrevistar a una muestra representativa de visionarios, es decir personas que tiene una idea de cómo podría evolucionar la organización en el futuro. Dentro de estas entrevistas se asegura que sea tomado en cuenta el entorno comercial futuro, junto con todos los cambios que sufra la “cultura” de la organización.

Al llevar a cabo las entrevistas visionarias, resulta conveniente adoptar un formato abierto que imponer una estructura particular a los procedimientos, lo cual no significa que no deba contarse con una lista de preguntas de inicio o que no se puedan utilizar la técnica de incidente crítico y la de cuadro de repertorios. Fundamentalmente al realizar las preguntas se tiene que explorar las principales áreas de cambio organizacional, entre ellas; estratégica, tecnológica, estructural, orientados a las personas.

Las entrevistas visionarias se combinan con otras técnicas para formar un análisis general de puestos. Esto puede resultar una labor complicada y, por tanto, llevar a cabo un análisis organizacional completo se llevara algún tiempo (ya que, cuanto mayor sea el cúmulo de información generado, mas complicado será el proceso de integrar las partes que lo componen). Debe tenerse en cuenta igualmente el “peso” que se dará a cada partida de información, pues algunos datos serán de naturaleza cualitativa mas que cuantitativa y, por supuesto, ciertas actividades tendrán más importancia que otras.

Hasta aquí se han analizado cada una de las técnicas para el análisis de puesto, sin embargo existe un aspecto que es importante no dejarlo pasar por alto, el cual es la definición de entornos laborales con múltiples funciones. Se trata de lugares de trabajo en los que las personas desempeñan diferentes actividades laborales, cada una de las cuales en comparación con los objetivos generales de una determinada función cuenta con sus propios criterios de desempeño, que a su vez cambian dependiendo de la naturaleza del trabajo que se realiza. Es decir, todo radica en establecer las prioridades de las diversas tareas que debe cumplir una persona e comparación con los objetivos generales de una determinada función. Una forma útil de hacerlo consiste en tomar la información del análisis de puesto y ordenar las actividades de acuerdo con las cinco categorías siguientes:

Fijas: se trata de actividades que deben desempeñarse en función de un estándar determinado.

Objetivas: estas son actividades individuales que están vinculadas con un objetivo determinado.

Reactivas: se refiere a actividades que cambian según las exigencias del trabajo.

Compartidas: actividades cuya responsabilidad absoluta depende de un grupo o equipo.

Creativas: se refiere a actividades nuevas o causales, pero benéficas, que generan mejores formas de hacer las cosas.

Estas categorías sirven para soslayar las diferencias entre las actividades individuales, las compartidas y las reactivas.

Un análisis de puestos minucioso proporciona la materia prima para las especificaciones de puesto. Ayuda a definir el conocimiento, las habilidades y las capacidades y a su vez, otros factores, como las características de personalidad, que se relacionan con un desempeño competente; una forma más elaborada de aprovechar la información del análisis de puesto consiste en crear una lista de competencias laborales, método que sirve para definir los

requerimientos de un puesto al que ya se aludió en las descripciones que se emplearon en los cuestionarios para el análisis de puestos y en los cuadros de repertorio.

Una competencia es una variedad de características personales que influyen en el modo en que es desempeñado un trabajo. Al hablar de competencias se hace referencia a lo que la gente hace en realidad o en los aspectos de su comportamiento que pueden observarse de manera directa y, sobre todo, en los factores que llevan a que un puesto sea desempeñado con calidad; antes de considerar las competencias con mayor detalle, es importante resaltar las diferencias entre las “competencias” y “aptitudes”; esto las competencias, se refiere a la persona y tiene que ver con el contexto de diversas clases de comportamiento, en tanto que las aptitudes son el trabajo mismo y se centra en la complejidad inherente de una tarea o en el resultado de ésta. Las competencias deben de ser completas, diferenciadas, enfocadas, accesibles, congruentes y actualizadas.

El análisis de puesto es de gran importancia para que el proceso de selección y evaluación sea efectivo, o bien cualquier actividad enfocada al desarrollo.

Una vez analizada la técnica de análisis de puesto, el psicólogo puede proceder a buscar los elementos humanos que requiere la empresa, técnica utilizando para ello la técnica o método que mas convenga a sus necesidades. A continuación se describirá el proceso de reclutamiento.

2.3. Reclutamiento y selección de personal

Cuando una empresa u organización se encuentra en etapa de formación, requiere de un sistema inicial que le proporcione los elementos humanos necesarios para su funcionamiento. Este sistema inicial implica una serie de pasos, como los descritos en el análisis de puesto, que deben tomar en consideración los objetivos y estructura de la empresa; en el caso de una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida, se debe de definir en que caso es necesario hacer un reclutamiento, cuando hay un puesto de nueva creación, o bien cuando se tiene un puesto vacante.

40El psicólogo en primera instancia lo que debe de hacer es preguntarse ¿cómo, dónde y cuando encontrara los recursos humanos?, debe de recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medios de reclutamiento.

La anticipación con la que se prevean las necesidades, es determinante para la eficacia del reclutamiento, ya que permite escoger al personal mas adecuado disponible en el mercado. No se debe de olvidar que el reclutamiento siempre implica un costo, que no siempre se justifica por la dimensión de la empresa ni por la rotación de personal.

A continuación se analizaran cada uno de los aspectos más importantes en el proceso de obtención de recursos humanos.

2.3.1. Fuentes de reclutamiento

Dos son las fuentes de reclutamiento para los psicólogos; las internas y las externas.

2.3.1.1. Fuentes internas

Este tipo de fuentes son aquellas en las que no es necesario recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno. Dentro de las principales que se encuentran en la empresa se encuentran:

2.3.1.2. Sindicatos

En lo que respecta al personal sindicalizado, esta representa una de las principales fuentes de reclutamiento. En el momento en el que la empresa requiere una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato, se recurre al mismo.

2.3.1.3. Archivo o cartera de candidatos

Esta fuente de reclutamiento se va integrando con solicitudes de candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas para el puesto vacante, cuando las circunstancias lo ameriten el psicólogo hace uso de ella, sin embargo esta base de datos en ocasiones no se actualiza desde la última vez que se utilizó y ocasiona que muchos de los registros estén caducos o simplemente que la persona ya no esté disponible.

2.3.1.4. Familiares y recomendados

Al boletinar una vacante con los empleados dentro de la misma empresa, se establece un contacto con los familiares y conocidos que reúnen las características o requisitos del puesto vacante, si las políticas de la empresa lo permiten, se cubre la vacante.

2.3.1.5. Promoción o transferencia interna de personal

Al estudiar la plantilla, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, se examina para determinar si existe o no un candidato viable, para ser promovido o transferido, según sea el caso, al puesto vacante. Se toman en cuenta tanto aspectos de conocimiento como de aprendizaje y responsabilidad, o en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto.

2.3.2. Fuentes externas

Este tipo de fuentes son aquellas a las que el psicólogo recurre, cuando las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, son totalmente ajenas a la empresa. Entre las principales encontramos:

2.3.2.1. Profesionales y educativas

En este caso sin instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos institutos, etc. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad, que satisfagan las necesidades de la empresa.

Las instituciones educativas llegan a desarrollar proyectos de vinculación profesional y ferias de reclutamiento, actividades que son desarrolladas también por las empresas.

2.3.2.2. Bolsas de trabajo

Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, prestando sus servicios de manera gratuita para el trabajador; también recurren las empresas a solicitar candidatos.

2.3.2.3. Agencias de colocación

Estas agencias no cobran al candidato, sino a la empresa. El costo de la persona que es colocada varía de acuerdo al puesto y al salario.

2.3.2.4. Out-sourcing

Este tipo de fuente de reclutamiento, facilita no solo la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir; sino además son utilizados como sustitutos patronales, es decir ponen a prueba la pericia y actitud de los empleados, además de evitar tener una relación laboral con los mismos y así aparentar tener menos gente en la plantilla, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen la relación laboral.

Otra opción que da esta fuente de reclutamiento, es la de reclutar ha estudiantes que están en condiciones de realizar sus practicas profesionales o servicio social, o bien recién egresados, los cuales están libres de vicios institucionales y con amplias aptitudes de asumir con mayor facilidad el compromiso organizacional, siendo la capacitación de estas personas la mejor inversión. Es una opción de reclutamiento con alto índice de seguridad, sin compromiso de nomina, pues se puede contratar en la nomina solo a los mejores y con mucha certidumbre.

2.3.2.5. La puerta de la calle

Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea.

2.3.3. Medios de reclutamiento

Son aquellos que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante; son de gran utilidad por su potencial de difusión, ya que penetran en distintos ambientes, como pueden ser estructuras socioeconómicas bajas y altas, élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado, en fin en distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son:

2.3.3.1. Medios impresos

La prensa es el medio mas utilizado en el reclutamiento de personal, ya que resultan de gran utilidad, no solo en el área donde se radica, sino que pueden servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo. Además, la prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegara con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos humanos deseados.

Los anuncios en prensa pueden ser en general de dos tipos, cerrado o abierto. En los de tipo cerrado, los requisitos son específicos e inflexibles; en el caso de los abiertos se incluye aspectos generales. En cualquiera de los anuncios debe de contener como mínimo: puesto vacante, escolaridad, experiencia requerida, características personales, prestaciones, dirección, teléfono, o apartado postal a donde debe de dirigirse la currícula correspondiente.

También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.

Otros medios impresos son los boletines y los volantes. Cuando se requiere captar recursos humanos a nivel operativo, que están localizados cerca de la empresa, se utiliza este tipo de medio impreso.

Existe otro medio compuesto de dos partes, por un lado se tienen carteles con información general en letras visibles desde una distancia considerable, que a su vez, en la parte inferior, incluyen tiritas de papel con los datos de la empresa que recluta. La finalidad de esto es proporcionar al interesado la información necesaria.

2.3.3.2. Radio y televisión

Estos medios representa un alto costo para le empresa por lo cual son muy poco utilizados. El uso de la radio se puede dar con la radiodifusora local, cuando se trata de algún reclutamiento foráneo; de acuerdo a la cobertura será el costo. Los anuncios en televisión tienen un costo elevadísimo, que depende de los horarios, minutos y canal en el que se transmitirá la información. Una alternativa para disminuir el costo es gestionar paquetes.

2.3.3.3. Grupos de intercambio

Se constituye a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera se boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se

tiene un puesto que ofrecer de acuerdo a sus características. Este procedimiento representa muchas ventajas ya que se consiguen recursos humanos de modo inmediato y sin costo.

2.3.3.4. Reclutamiento on-line (en línea vía internet)

El uso de la tecnología se ve reflejado en este medio el cual permite, además de la utilización de bolsas de trabajo “virtuales”, el envío de información por medio de correo electrónico. Facilita el envío de documentos de texto, imágenes digitalizadas y gráficos, entre otros.

Los beneficios de este medio de reclutamiento son muy marcados, a que reduce costos, se tiene acceso a una base de datos digital, reducción en el tiempo de búsqueda y acceso las 24 horas de los 365 días del año, eliminación de archivos en papel y la necesidad de menores espacios dentro de las oficinas.

2.3.4. Políticas

Un punto que debe tenerse en cuenta para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina antes de buscar el personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Estos requisitos están determinados por las políticas de la empresa, y de ninguna manera ni bajo ninguna circunstancia deben omitirse. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización; esto es, el área de reclutamiento esta supeditada a las condiciones de la empresa, lo que determinará las exigencias de presentación, salario, etc., de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, entre otros factores.

2.3.5. Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se da cuando las condiciones o exigencias en las actividades de un puesto vacante, en el lugar donde se labora no existen los recursos humanos que en un momento dado podrían cubrir los requisitos técnicos. Existen dos formas de reclutamiento externo, determinadas por las características de las fuentes mismas: reclutamiento foráneo y reclutamiento internacional. Se entiende por reclutamiento externo a la obtención de recursos humanos fuera del lugar en que radica la empresa.

2.3.5.1. Reclutamiento foráneo

Existen dos tipos de reclutamiento foráneo, a nivel estatal y a nivel municipal.

El reclutamiento estatal, se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. En este caso se debe de obtener información acerca de los periodos de mayor circulación y la estación radiofónica de mayor difusión, con el fin de utilizar el medio más conveniente con relación a las necesidades del reclutamiento. Al hacer este tipo de reclutamiento debe contarse con información acerca de los salarios vigentes en la zona, así como de los centros de estudio, fuentes de trabajo y compañías que hayan hecho ahí reclutamiento anteriormente. Otro aspecto importante que debe considerarse es el recabar información acerca de las instituciones educativas del estado, para poder determinar que características generales tienen los estudiantes y egresados de esos planteles, y decidir si esas instituciones serán fuentes idóneas para el reclutamiento en cuestión. Existe la posibilidad de que algunas instituciones proporcionen sus locales, sin costo, y con la ventaja adicional de que son conocidas en la ciudad.

El reclutamiento municipal se da cuando en la empresa se necesita personal que, por sus características, no se puede conseguir en las zonas urbanas, por lo cual es necesario trasladarse a algún municipio o poblado donde se consigan candidatos que llenen los requisitos establecidos por la organización.

2.3.5.2. Reclutamiento internacional

Esto sucede con poca frecuencia y sólo en las empresas que se dedican a actividades específicas no existentes en la localidad o realizan labores que requieren autorización de consorcios mundiales debido a la naturaleza de la misma. En la mayor parte de los casos se tiene el objetivo de cubrir puestos vacantes a nivel ejecutivo o técnico, altamente especializados y en muchas ocasiones a nivel de dirección.

2.3.5.3. Reclutamiento masivo

Es una modalidad del reclutamiento que se realiza en instituciones tanto del sector público como del privado, con el fin de captar un gran número de solicitudes, ya que se tienen muchas vacantes por cubrir en poco tiempo.

2.3.5.4. Reclutamiento de personal eventual

La contratación de personal eventual generalmente se efectúa cuando se presentan problemas de exceso de trabajo, accidentes, incapacidades por maternidad, etc.

2.4. Selección de personal

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, tomando en cuenta la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos; los cuales hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y específicamente en su ámbito laboral puede decirse, que la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de selección en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante. A continuación se describirá el proceso de selección.

2.4.1. Elaboración de perfil

Al recibir una requisición, se debe elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Al tramitar una requisición de personal los datos del candidatos deben de estar claros, estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. El psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionarla candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos, que permiten elaborar un método mas adecuado para la evaluación.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiere. Las características de por el tipo de labor a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, interés, estabilidad emocional, juicio, etc.

2.4.2. Presolicitud

Cuando se tiene una gran afluencia de candidatos esta forma es de gran utilidad, ya que permite apreciar de manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. Además de que después de haber cubierto la vacante si se siguen recibiendo candidatos, permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene esta presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

2.4.3. Solicitud

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros:

Datos personales

Datos escolares

Experiencia ocupacional

Datos familiares

Referencias personales

Generales

2.4.4. Entrevista inicial

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, además de tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. A lo largo de la entrevista se proporciona información al candidato con respecto a la vacante, es decir condiciones de trabajo, sueldo, etc.

Diez son las preguntas básicas que deben ser hechas durante esta entrevista inicial.

Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.

Experiencia laboral.

Motivo de la salida de cada trabajo.

Habilidades o conocimientos generales que posee.

Puesto deseado

Datos familiares.

Pasatiempos.

Referencias personales.

Metas

2.4.5. Evaluación técnica

Ciertos conocimientos o pautas conductuales se requieren para desempeñar adecuadamente determinado puesto. Dentro del proceso de selección, se evalúan los conocimientos adquiridos ya sea dentro de una institución educativa o bien los adquiridos en un empleo anterior. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del

candidato, de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

2.4.6. Evaluación psicológica

Dentro de esta evaluación se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

Nivel obrero u operativo

Nivel medio o mandos intermedios

Nivel ejecutivo o gerencial

Una batería de pruebas psicológicas incluyen los siguientes aspectos básicos:

Inteligencia: se refiere a la capacidad para resolver situaciones del entorno a través de los siguientes factores:

Factor general de la inteligencia (factor g)

Factores específicos de la inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

Habilidad: se refiere a la medición de las capacidades más desarrolladas. Como la comunicación oral o escrita, ventas etc.

Personalidad: medición de los factores del estilo de afrontamiento a la vida de la persona.

2.4.7. Evaluación socioeconómica

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ellas se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

2.4.8. Entrevista en la selección

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del currículum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc. Dicha información deberá ser organizada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Asimismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que requiere cubrir.

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar la secuencia lógica de la misma.

La entrevista puede ser dividida en los siguientes pasos:

Apertura: es la recepción formal del entrevistado, formándose la primera impresión de la cual en ocasiones dependerá el transcurso de la entrevista.

Rapport: corriente de simpatía y comunicación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador; tiene como finalidad disminuir la ansiedad del solicitante, además de crear un clima de confianza, espontaneidad y naturalidad.

Desarrollo: parte central de la entrevista en la que se obtiene mayor información, el tipo de preguntas utilizadas en esta etapa son directas.

Clima: la información que se obtiene en esta etapa es básicamente cualitativa, por lo cual es la más significativa. Es conveniente indagar acerca del concepto de sí mismo y metas. Las preguntas utilizadas son de tipo abierto.

Cierre: se anuncia que la entrevista está a punto de concluir si es que el entrevistado no tiene alguna duda o es que quiere agregar algo más.

A lo largo de la entrevista en la selección lo que se busca es obtener datos específicos del comportamiento del individuo tomando como base aspectos generales, escolares, ocupacionales, de autoconcepto, metas, familiares, pasatiempos y salud.

2.4.9. Examen médico

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

2.4.10. Conclusión

Aquí se integran los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

2.4.11. Decisión

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato; dicha decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso antes descrito.

2.4.12. Contratación

Etapa en la que se formaliza la aceptación del candidato como parte integrante de la empresa. Dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

Contrato por obra determinada

Contrato por tiempo determinado

Contrato por tiempo indeterminado

2.5. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una estrategia cuyo objetivo es mejorar la organización que utiliza los principios y prácticas de las ciencias del comportamiento para aumentar la eficacia individual y organizacional.

El DO está destinado a aplicarse en toda organización durante un plazo de tres a cinco años en su primer ciclo. No es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha integración, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos. Tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; de ahí que verse en mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.

Dentro de los objetivos más comunes que se encuentran en la implementación de DO se encuentran los siguientes:

- 1.- Desarrollo de un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.

2.- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales, por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.

3.- Avanzar hacia la colaboración y competencia entre las unidades interdependientes.

4.- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.

5.- Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las fuentes organizacionales.

6.- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.

7.- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.

8.- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.

9.- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.

10.- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

11.- Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes.

El DO da la oportunidad a los miembros de la organización de trabajar como seres humanos, más que como fuentes de producción, los incita a que desarrollen todo su potencial, busca aumentar la efectividad de la organización en términos de todas sus metas, pero por sobre todas las cosas trata a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades, todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida.

Hasta aquí se han descrito algunas de las características del desarrollo organizacional, ahora bien se hablarán de las funciones del psicólogo.

Cuando en la solución aun problema surgen dos o mas personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie para hacerlos concientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución. Es aquí donde la labor del psicólogo comienza tomando el papel del tercero mencionado.

Las habilidades de las que requiere el psicólogo para desempeñar este papel son:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro y no muy científico y organizado.
- Interesarse por la realización de la tarea, mas que por el poder o metas personales.
- Inspirar confianza.
- Ser un investigador objetivo.
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Influir en las discusiones, en vez de hacerlas o tomarlas.

El psicólogo puede asumir varios papeles, como pueden ser, observador, facilitador o moderador, cuestionador, maestro o juez. Podrá fomentar con su participación dos conductas en su cliente: podrá fomentar su dependencia o procurar fomentar su independencia, según los papeles que desempeñe ya sea como directivo o no-directivo. Es decir, si desempeña un papel como maestro, asesor, miembro del grupo, juez, estará incrementando la dependencia sobre sí del cliente, más que ayudando en forma individual o en grupo para que este logre ser independiente.

Las etapas para implementar en una organización un programa de DO son seis:

1.- Autodiagnóstico; es decir, aquella etapa en la que se asiste al cliente para que este detecte el estado de salud por el que pasa su organización.

2.- Recopilación y diagnóstico de datos: en la práctica, estas etapas se pueden llevar casi al mismo tiempo; los instrumentos para hacer la recopilación de datos son, básicamente, encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales e intragrupal.

3.- Planeación de la aplicación del DO en la organización respectiva.

4.- Capacitación del personal indicado para que la ejecución del DO sea efectiva, por ejemplo: capacitación en la solución de problemas, toma de decisiones, etc.

5.- Ejecución, es decir, la aplicación de la planeación, teniendo en cuenta la relación existente entre “liderazgo y administración” y el “cambio de conducta”.

6.- Seguimiento y reciclaje.

Ahora bien los requisitos para un programa de DO son:

1.- Debe de ser orientado al problema, lo cual quiere decir que el aprendizaje de los individuos y del grupo está constituido esencialmente sobre la experiencia en solucionar sus propios problemas orientados a la tarea.

2.- el programa debe de estar orientado para el cliente, es decir el psicólogo más que ayudar al cliente a desarrollar su organización, él debe de hacerlo.

3.- La experiencia tomada de los miembros de la organización, es la base para el aprendizaje y el crecimiento.

4.- El sistema determinara el rumbo de cómo deberá ser planteado y llevado, ya que un cambio en un sistema de la organización impactara a los otros sistemas.

5.- el cambio debe de estar relacionado con la cultura, en el sentido de que, aunque no se afectara directamente a la cultura de la organización, a sus actividades y normas de trabajo en grupo, al menos es emprendido en términos de su impacto en dicha cultura.

6.- La energía, la planeación y el llevar a cabo cualquier programa de cambio deberá provenir de aquella gente que esta mas afectada por el cambio.

7.- Los estilos gerenciales deben de estar adecuados a las exigencias del cambio.

8.- El trabajo en equipo debe fomentarse tan pronto como sea oportuno.

9.- Finalmente, el DO se debe tomar fundamentalmente como un proceso, o sea, como un continuo desarrollo que implica muchos cambios; lo cual implica, que esta llamado a ser implementado y a seguir operando durante la existencia de las organizaciones, afectándolas beneficiosamente en los campos de su estructura y administración, técnicas, tareas y conducta de su personal, por medio de un apropiado diseño industrial, en consonancia con un propicio clima organizacional, es decir, con la adecuada percepción existente en el personal, de la sana cultura de su organización.

2.6. Seguridad e higiene

Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental, teniendo mucho cuidado de los riesgos de salud, inherentes a la actividad que se este realizando y al ambiente físico donde se este ejecutando. Estos son los principios fundamentales en cuanto a la higiene del trabajo que también está relacionada con la prevención de enfermedades a partir del estudio de 2 variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Durante mucho tiempo, la higiene y seguridad del sitio de trabajo han sido factores importantes para el correcto funcionamiento de una empresa; en la mayoría de éstas está involucrado un plan organizado el cual involucra la prestación de servicios médicos, de enfermería y de primeros auxilios. Estos se prestan tanto al interior de la empresa como en centros médicos especializados, según las características propias de la organización.

Así mismo, las empresas difieren en cuanto a su funcionamiento; no es lo mismo el sistema de higiene y seguridad de una fábrica de automóviles que el de una empresa que sólo tiene oficinas.

Es muy importante destacar que la higiene del trabajo es de carácter preventivo, ya que se dirige a la salud y comodidad de un trabajador, evitando que este se enferme o se ausente parcial o totalmente de su sitio de trabajo. Para lograr esto, se puede educar a los trabajadores, jefes o capataces indicándoles los peligros existentes y enseñándoles cómo evitarlos; también manteniendo un estado de alerta ante los riesgos existentes en una fábrica.

Otro punto de suma importancia es el ambiente de trabajo el cual está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación, etc.); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc.); y por las condiciones sociales (organización informal, estatus, etc.)

Dentro de las condiciones ambientales, la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se está desarrollando la actividad y dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia porque una mala iluminación puede afectar la vista así como los nervios.

Otro factor muy importante es el ruido. Cuántas veces al pasar por una empresa metalúrgica se escuchan unos sonidos infernales. En este aspecto lo principal es determinar cómo el ruido afecta la salud del empleado y su audición la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo

de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

La higiene del trabajo se enfoca tanto en las personas como en las condiciones ambientales de trabajo, es decir, la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas.

La seguridad en el trabajo se puede definir como el conjunto de medidas empleadas para eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.

El programa de seguridad es el punto de partida para prevenir riesgos en el trabajo; si se desea reducir al mínimo la posibilidad de sufrir un accidente en nuestro lugar de trabajo es necesario establecer un conjunto de actividades que nos permitan recopilar toda la información adecuada para detectar las áreas, así como las condiciones que rodean a los trabajadores en esa zona con el fin de poder emprender las acciones correspondientes necesarias.

Para mejorar las condiciones de trabajo de seguridad e higiene en un lugar específico y en consecuencia, contribuir al mejoramiento de la calidad del área de los procesos que se realizan es necesario, integrar a las personas directamente involucradas, en el proceso que se lleva a cabo en el área o lugar en cuestión.

Cuando los accidentes no se investigan correctamente o las causas específicas que lo produjeron no quedan muy claras lo cual puede producir nuevos accidentes es necesario tomar medidas correctivas que se apliquen en forma adecuada y no con el peligro latente de que un nuevo accidente vuelva a presentarse.

Toda clase de accidentes por más pequeños o leves requieren de una investigación afondo.

El hombre es el principio y fin de los accidentes, es responsable que se produzcan y es el afectado por ellos. En ocasiones una persona es quien produce el accidente y otra la que lo sufre o sufre las consecuencias. Sin embargo siempre hay un ser humano detrás de un accidente. En consecuencia a lo antes dicho, las causas inmediatas, ósea los hechos que ocurren inmediatamente antes de que se produzca el accidente son dos. Las practicas y las condiciones inseguras.

Una práctica insegura es un acto ejecutado por una persona que no respetan las medidas de seguridad, y provocan accidentes.

Una condición insegura es una situación en el medio ambiente que rodea a una persona en donde faltan medidas de seguridad lo cual ocasiona el accidente y en consecuencia:

- Enfermedades profesionales: son aquellas que se contrae en el lugar de trabajo.
- Incapacidad: es la licencia autorizada por un medico dando al patrón la información de que el trabajador no puede laborar por alguna enfermedad, (IMSS, ISSSTE).
- Medicina del trabajo.
- Primeros auxilios.

Las reglas fundamentales para la prevención de accidentes son:

1. Trabaje en un área limpia.
2. Procurar trabaja en un área bien iluminada y bien ventilada.
3. Identificar que la maquinaria este en buen estado, antes de ponerla en operación.
4. Familiarizase con la maquinaria y equipo antes de tocarla, leer las instrucciones y/o operaciones de control y aclarar dudas.
5. Verificar que el equipo posea indicaciones visibles, palancas, manuales, etc., en buen estado y que las guardas se encuentren en su sitio.
6. Reportar cualquier anomalía del equipo.
7. Utilizar equipo de protección personal.
8. Nunca tratar de hacer reparaciones improvisadas o riesgosas con su equipo.

9. Al tener una maquina a su cargo no permitir que otra persona no autorizada la utilice.
10. Observar siempre las reglas de seguridad dentro del área de trabajo.
11. Si se va a operar algún equipo o maquinaria no debe de llevar puestos: collares, pulseras, relojes, corbatas, o ropa que pueda atorarse con algún componente durante la operación de la maquinaria.
12. Recordar que las bromas o juegos dentro del área de trabajo no están permitidas, evite disgustos o llamadas de atención.
13. Informar de cualquier condición de inseguridad que observe en su área.
14. Al terminar de usar el equipo desconéctelo de la electricidad.
15. Limpiarlo y ponerlo en un lugar seguro.

Teniendo un ambiente sano y condiciones de seguridad optimas, se podrá trabajar de una mejor manera sin sentir temor por la integridad física o intelectual que haga que el desempeño no sea el adecuado.

CAPÍTULO 3

CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional es un sistema de valores y creencia compartidos que influyen en el comportamiento del personal. Más específicamente se puede decir que incluye:

- *formas rutinarias de comunicarse, como rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común;
- *las normas que comparten individuos y equipos de toda la organización, como no tener espacios de estacionamiento reservado;
- *los valores dominantes que mantiene la organización, como la calidad del producto o el liderazgo en precios;
- *la filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones en una organización;
- *las reglas del juego para llevarse bien en la organización o los trucos que se tienen que aprender para convertirse en un integrante aceptado;
- *el sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los cliente, proveedores y otras instancias externas.

Todos estos componentes tomados en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

La cultura organizacional tiene diversos niveles, que difieren es términos de visibilidad y resistencia al cambio, lo cual quiere decir que varios niveles cubren al menos visible, a continuación se describen cada uno de estos niveles:

Símbolos culturales	Son palabras, imágenes u otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura
Conductas compartidas	Son normas visibles y en cierta forma más fáciles de cambiar que los valores
Valores culturales	Representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre que cosas son buenas, normales, racionales y valiosas. Tienden a persistir en el tiempo, incluso cuando cambian los integrantes de la organización.
Supuestos compartidos	Representa creencias básicas sobre la realidad, la naturaleza humana, y la forma en que las cosas se deben de hacer. Este nivel es el menos visible.

La cultura organizacional es importante tanto para los empleados como para los administradores. Lograr un buen acoplamiento entre los valores de la organización y los empleados, requiere en primer lugar que el que desee ser contratado imagine lo que una organización aprecia, y en segundo lugar que busque una que comparta sus valores personales.

3.2. Formación de una cultura organizacional

Toda organización se enfrenta a dos grandes retos, los cuales dan como respuesta la formación de una cultura organizacional.

Adaptación externa y supervivencia	Integración interna
Se relacionan con el modo en que la organización encontrará un nicho y cómo hará frente a su ambiente externo en constante cambio. En este caso se deben resolver los siguientes temas:	Se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas entre los miembros de la organización. Aquí se incluye resolver lo siguiente:
Misión y Estrategia: identificar la misión principal y como se llegara a ella.	Lenguaje y conceptos: identificar métodos de comunicación y desarrollo de un significado común para conceptos importantes.

Metas: establecer metas específicas.	Limites de grupo y de equipos: establecer criterios.
Medios: determinar como y con que se llegara a la meta.	Poder y estatus: determinar las reglas para adquirir, mantener y perder poder y posición.
Medición: establecer criterios para medir cuán bien se logran las metas.	Premisos y castigos: desarrollar un sistema para estimular las conductas deseables y eliminar las indeseables.

Una cultura organizacional surge cuando los integrantes comparten conocimientos y supuestos conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna.

En la vida de la organización, la cultura refleja una mezcla compleja de los supuestos, valores e ideas del fundador o primeros directores del nivel superior, así como el aprendizaje y las experiencias posteriores de administradores y empleados.

La cultura nacional, las costumbres y las normas de la sociedad del país donde se ubica la empresa también modelan la cultura de las organizaciones que operan en él. Los valores dominantes de una cultura nacional se pueden ver reflejados en las restricciones que terceros imponen a las organizaciones. Las creencias operacionales globales han obligado a tomar conciencia de que las diferencias de las culturas nacionales afectan en gran medida a la organización. Las empresas multinacionales descubrieron que las estructuras y culturas organizacionales efectivas en una parte del mundo no lo son en otra.

3.3. Mantenimiento de la cultura

Las formas en que opera y se administra una organización tendrán afectos tanto intencionales como no buscados en el mantenimiento o cambio de la cultura organizacional. Un método básico de mantener la cultura de la organización, seria contratando personas que parecen adaptarse a aquélla, posteriormente la organización mantiene su cultura despidiendo a los empleados que de manera sostenida o evidente se

desvían de la conducta y las actividades aceptadas; sin embargo para mantener la cultura organizacional existen métodos mas complejos como son:

- a) Aquello a lo que prestan atención administradores y equipos, este método se refiere, a los acontecimientos que se observan y comentan, reforzándolos y promoviéndolos.
- b) Reacciones a incidentes y crisis, la forma en la que se hace frente a una crisis refuerza la cultura existente o provoca el surgimiento de nuevos valores y normas que cambian la cultura en algún sentido.
- c) Modelo, enseñanza y asesoría de funciones, algunos aspectos de la cultura se comunican a los empleados, a través de actitudes, capacitación, trato entre empleados y directores, así como la conducta diaria.
- d) Asignación de premios y status, los empleados aprenden sobre la cultura organizacional por medio del sistema de premiación. Los premios y castigos relacionados con las diversas conductas transmiten a los empleados las prioridades y valores, tanto de los administradores individuales como de la organización. El sistema de status también mantiene ciertos aspectos de la cultura. La distribución de privilegios demuestra que funciones y conductas son más valiosas para la organización. Sin embargo, una organización puede usar los premios y símbolos de status en forma ineficaz e incoherente; en estas condiciones pierde una gran oportunidad de ejercer influencia en su cultura, por que las practicas de premiación y la cultura parecen estar fuertemente vinculadas en la mente de sus integrantes.
- e) Reclutamiento, selección, ascensos y despidos, una forma básica de mantener la cultura, consiste en el proceso de reclutamiento. Los criterios utilizados para determinar que persona se asigna a empleo o puestos específicos, quien obtiene los aumentos y los ascensos y por qué, a quién se separa de la organización mediante el despido o jubilación adelantada, etc., refuerzan y demuestran aspectos básicos de una cultura.

- f) Ritos y ceremonias, son actividades o rituales planeados con un significado cultural importante. Ciertas actividades de los gerentes o de los empleados pueden convertirse en rituales que se interpretan como parte de la cultura organizacional. Entre los ritos y ceremonias que la respaldan están los de iniciación, descenso de posición, refuerzo o integración.
- g) Relatos organizacionales muchas de las creencias y valores fundamentales de la cultura de una organización se expresan en forma de leyenda y relatos que se convierten en parte de sus tradiciones. Estas leyendas y relatos transmiten la cultura existente de los empleados más antiguos a los nuevos, resaltan los aspectos importantes de esa cultura y algunos pueden permanecer largo tiempo.

3.4. Cambio de cultura

Los métodos básicos que se utilizan para mantener la cultura de una organización, se pueden emplear para modificarla. Es decir se puede modificar si se cambia aquello a lo que los directores y equipos prestan atención, la forma en que se enfrentan las crisis, los criterios de reclutamiento de nuevos miembros, los criterios de ascenso dentro de la organización, los criterios de premiación y los ritos y ceremonias organizacionales.

El cambio exitoso en la cultura organizacional requiere:

- Comprender primero la cultura anterior, por que no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que directores y empleados comprendan a partir de donde comienzan.
- Brindar apoyo a empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y estar dispuestos a actuar según esas ideas.
- Encontrar la subcultura mas eficaz de la organización y emplearla como un ejemplo del cual puedan aprender los empleados.
- No atacar en forma frontal la cultura, sino determinar modos de ayudar a empleados y equipos para que realicen sus trabajos con más eficacia.

- Considerar la visión de una cultura nueva como un principio guía para el cambio, no como un producto de milagros.
- Reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización exige de cinco a diez años.
- Vivir la cultura nueva, por que las acciones dicen más que las palabras.

La incompatibilidad de las culturas organizacionales y su resistencia al cambio han sido una de las barreras más importantes para el éxito de las fusiones empresariales, ya que al menos una de las organizaciones que se fusionan deberá cambiar su cultura.

3.5. Tipos de cultura organizacional

Los elementos culturales y sus relaciones que crean un patrón que es único para esa organización. Sin embargo, las culturas organizacionales sí tienen algunas características comunes. Existen cuatro tipos puros de cultura organizacional:

- a) Cultura burocrática, es aquella organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizado. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridades están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales, y los empleados creen que su deber es conducirse “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas.
- b) Cultura de clan, la tradición, la lealtad, el comportamiento personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son características de esta cultura. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. Entienden que las contribuciones a la organización pueden exceder cualquier acuerdo contractual. El

comportamiento de lealtad del individuo con la organización es intercambiado con el compromiso de seguridad por parte de la empresa. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo procesos de socialización.

- c) Cultura emprendedora, altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. La efectividad significa ofrecer productos nuevos y exclusivos y un rápido crecimiento. La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento, y se les estimula y premia bien
- d) Cultura de mercado, se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado. Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. Las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto es, se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte. En este sentido, la orientación de control es formal y muy aceptable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño, y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Una cultura de mercado no ejerce mucha presión sobre los miembros de la organización, pero cuando lo hace, se espera que los miembros se ajusten a ella.

3.6. La conducta ética y la cultura organizacional

Los problemas éticos en las organizaciones siguen siendo de gran preocupación para administradores y empleados. La cultura organizacional significa una compleja acción recíproca de los sistemas formales e informales que pueden apoyar la conducta ética o no ética. Los sistemas formales son el liderazgo, la estructura, políticas, los sistemas de premiación, los programas de orientación y la capacitación, así como los procesos de toma de decisiones. Entre los sistemas informales están las normas, los rituales, el lenguaje, los mitos, las leyendas y las historias o anécdotas.

La cultura organizacional parece afectar la conducta ética de varias maneras. La administración superior desempeña un papel esencial en el fomento de la cultura ética al comportarse correctamente. La presencia o ausencia del comportamiento ético en las acciones administrativas influye en la cultura prevaleciente y la refleja. Las prácticas de negocios éticas provienen de culturas organizacionales éticas.

3.7. El fomento de la diversidad cultural

La diversidad creciente de empleados en muchas organizaciones brinda beneficios importantes, como estrategias de comercialización más exitosa para diferentes tipos de clientes, mejores tomas de decisión y tal vez mayor creatividad e innovación.

Junto con sus beneficios, la diversidad cultural conlleva costos y preocupaciones, incluyendo las dificultades en la comunicación, conflictos al interior de las organizaciones y rotación de personal. El fomento efectivo de la diversidad cultural promete seguir siendo un reto significativo para las organizaciones durante mucho tiempo.

3.8. Socialización de los nuevos empleados

Es el proceso sistemático por el cual una organización incorpora a los nuevos empleados a su cultura. Brinda los medios por los que las personas aprenden los aspectos internos de una organización al unirse a ella. Esto incluye aprender los valores, reglas procedimientos y normas del grupo de trabajo, de los departamentos y de la organización; fomentar las relaciones sociales y de trabajo; y desarrollar las competencias necesarias para realizar los deberes de un puesto.

CAPÍTULO 4

CALIDAD

Actualmente la calidad se ha convertido en un factor imprescindible para la continuidad a largo plazo de una empresa.

Son muchos los beneficios que se obtienen al trabajar con un enfoque en la calidad.

La calidad genera productos y servicios mejorados, disminuye costos y puede aumentar la rentabilidad financiera de la empresa, además mejora la imagen de los productos y servicios que se venden, aumenta la satisfacción de los clientes y por tanto puede influir directamente en la lealtad de los mismos, estas y otras ventajas permiten afirmar que la calidad es un medio fundamental para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad.

Para lograr una calidad final en un producto o servicio es necesario que todo el personal de trabajo actúe bajo normas y políticas de calidad que le permitirán general resultados óptimos y con los requerimientos que exige una certificación de calidad.

El concepto más antiguo y utilizado de calidad es el de “excelencia” es decir “lo mejor”. Se remonta a los antiguos griegos, de tal forma que para Platón la excelencia era algo absoluto, la más alta idea de todo. Tuchman (1980) dice que la calidad significa no conformarse con un segundo lugar; es una cuestión de excelencia, Zeithaml (1988) la define en sentido general como “superioridad o excelencia”.

Desde estos puntos de vista la calidad como excelencia es un concepto universal que es reconocido y que señala un estándar elevado y difícil de alcanzar.

En términos comerciales y de mercadotecnia ofrecer lo mejor es un argumento fácil para proporcionar valor al consumidor y en muchos casos es la base de la publicidad de la

empresa, además es un buen argumento para ganar el compromiso y aceptación de los empleados.

También se encuentran problemas al querer definir la calidad, según los investigadores es casi imposible medir y comparar el impacto de la calidad sobre el desempeño y otras variables de interés.

4.1. Los efectos de la calidad

La empresa debe tener como un requisito el eliminar las fallas y no verlo como un gasto ya que el costo por mejorar la calidad será inferior al ahorro generado tanto por la eliminación de pérdida de tiempo, menor esfuerzo de la mano de obra, disminución de los gastos de garantía, indemnizaciones y pérdida de posicionamiento de la empresa, todo esto sin tomar en cuenta que podemos aumentar las ventas como resultado de una mayor competitividad y mejora de la relación con los clientes.

No todos los directivos admiten una relación positiva y siguen pensando que mejorar la calidad solo será posible si se reduce la productividad.

Concepto de calidad total

Gomis y Valero (1990) definen la calidad total como un “sistema de gestión de la calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y la mejora continua.

La empresa Procter and Gamble (1987) enumera los conceptos básicos de la calidad total, enfrentándolos a los criterios clásicos que hasta ahora mantenían la mayor parte de las empresas y estudiosos.

La calidad total abarca a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa.

La calidad significa el compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto de trabajo y actividad.

La calidad pone énfasis en la prevención con el objeto de hacer las cosas bien a la primera.

La calidad total busca la participación y el compromiso de todos y tiene como objetivo obtener la participación de todas las personas de la empresa con su trabajo.

Tomado una definición concreta la calidad total es una filosofía o aproximación al management que se caracteriza por sus principios, prácticas y técnicas. Sus tres principios básicos son la orientación al cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo, estando la mayor parte de lo que se ha escrito sobre calidad total explícita o implícitamente basado en estos principios. Cada principio es implantado por medio de un conjunto de prácticas que son simples actividades tales como recoger información de los clientes o ampliar la gama de técnicas (por ejemplo, diagramas de Ishikawa, análisis de Pareto, control estadístico de proceso, etc.)

La gestión de la calidad

La gestión de la calidad se refiere al conjunto de actividades encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad en una empresa.

- Definir políticas de calidad de la empresa en relación con los principios empresariales y en función a la naturaleza del negocio
- Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa
- Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciendo las estrategias y los recursos necesarios
- Definir la organización con las funciones y responsabilidades para que se lleve a cabo la planificación

- Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo
- Motivar a la gente para el logro de los objetivos
- Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctoras necesarias

La mejora continua

Las empresas que tienen implantada la filosofía de calidad total parten de una cultura basada en un proceso de mejora continua.

Se trata de un proceso dinámico que se inicia con la idea de que siempre se puede y deben hacerse mejor las cosas, no es suficiente con emprender acciones puntuales para resolver determinados problemas.

Por mejora continua se entiende la política de mejora constante y gradual el producto, estandarizando los resultados de cada mejora lograda, partiendo de estándares establecidos podemos alcanzar niveles cada vez mas elevados de calidad, la mejora continua también implica un compromiso con la aplicación de pruebas constantes en los procesos técnicos y administrativos en la búsqueda de métodos mejores.

Los diferentes autores presentan gran similitud en sus modelos representativos de mejora de la calidad, establecen que la mejora continua se logra “rotando la rueda” es decir cambiando los estándares, revisándolos y remplazándolos por otros mejores.

Los mejores medios para el desarrollo de la mejora continua son: el despliegue de políticas, el pensamiento estadístico y la estandarización.

El despliegue de políticas se define como el proceso de determinación de políticas clave a través de toda la empresa, desde los niveles altos a los inferiores.

El pensamiento estadístico consiste en la utilización de herramientas tan familiares como los gráficos de control.

La estandarización se considera como punto de partida en cualquier proceso de mejora, se define un Standard como el mejor método conocido para hacer cumplir una tarea o actividad dada, así como el medio para medir la efectividad de los resultados

Innovación en la mejora continua

Para lograr la constancia y la mejora continua en relación con la fabricación y elaboración de productos y servicios debemos de:

a) Innovar La innovación dentro de una empresa no consiste en la introducción de algún producto nuevo y llamativo por el solo hecho de tener algo nuevo que vender; este producto o servicio debe ayudar a la sociedad, una empresa debe tomar la decisión sobre una innovación siempre y cuando elabore un plan que considere los siguientes aspectos:

- ❖ Deben ser nuevos productos que puedan ayudar a las personas a vivir materialmente y que tengan un mercado
- ❖ Deben ser nuevos materiales que puedan ser utilizados en el futuro
- ❖ Posibles cambios en los métodos de producción
- ❖ Nuevas habilidades requeridas
- ❖ Entrenamiento del personal a todos los niveles
- ❖ Estudio de la satisfacción del cliente o usuario

b) Invertir recursos en investigación

Una empresa debe de invertir hoy con el fin de prepararse para el futuro, no puede haber innovación sin investigación.

c) Mejorar constantemente el diseño de productos y servicios.

Es un error si creemos que con realizar eficientemente un producto o un servicio vamos a poder mantener una organización solvente y aventajar a la competencia para lograr esto

además de ser eficientes en su fabricación debemos de crear los productos y servicios que nos pide el mercado, los productos adecuados, en el momento adecuado.

Calidad total y satisfacción del cliente

El principio mas importante de la calidad total es la orientación al cliente, la justificación de este principio se haya en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito mas importante para el éxito organizacional a largo plazo.

Las practicas mas utilizadas para lograr este principio incluyen la promoción de un contacto directo con los clientes, la recopilación de información sobre sus expectativas y la difusión de esta información dentro de la organización, las técnicas empleadas para desarrollar estas actividades incluyen los estudios de clientes y algunos métodos mas elaborados como el despliegue de las funciones de calidad.

El cliente y el proveedor interno

Se parte de la idea de que en cualquier actividad se puede plantear una relación proveedor-cliente.

Cada trabajador se identifica como un eslabón de la cadena, quedando a cada lado su proveedor y cliente inmediato, que son también trabajadores de la empresa. Todos los trabajadores forman parte de un proceso, en el que nuestro desempeño debe conllevar la satisfacción del cliente inmediato, ya que ello repercutirá en un proceso total satisfactorio e influirá positivamente en el cumplimiento de las expectativas de nuestro cliente final. Con este modelo se consigue que la figura del cliente sea cercana.

Este modelo de relación no se reduce solamente a que entregemos sino también a como lo entregamos, buscando el ambiente en el que todos los trabajadores tomen conciencia de que actúan para el bien común.

4.2. El aseguramiento de la calidad

Consiste en el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para promocionar la confianza adecuada de que un producto o servicio cumplirá con los requisitos dados sobre calidad.

La implantación de sistemas de calidad normalizados no es un requisito legal, sin embargo, un gran número de empresas que operan a nivel global reconocen que su implementación es clave para hacer negocios en los mercados internacionales y para mejorar su competitividad.

4.3. La normalización de la calidad

Tiene como objetivo unificar criterios respecto a determinadas materias de tal forma que se utilice un lenguaje común en un campo de actividad determinado, por tanto normalizar implica elaborar, difundir y aplicar normas.

Las normas, en sentido amplio, son reglas de conducta que generalmente se encuentran escritas y que se utilizan para organizar actividades. En el terreno empresarial son documentos técnicos que ofrecen un lenguaje común entre las empresas, la administración, los clientes y los consumidores.

Su buen funcionamiento depende de una correcta elaboración basada en los siguientes requisitos:

- Deben elaborarse de forma voluntaria
- Se deben establecer con el acuerdo de todas las partes interesadas
- Deben estar fundadas en la experiencia y el desarrollo tecnológico
- Deben ser aprobadas por un organismo de normalización reconocido
- Deben ser de reconocimiento público

4.4. Los organismos de normalización

Para realizar la actividad de normalización existen organismos en el ámbito nacional e internacional que trabajan sobre cualquier materia o bien solo en campos específicos.

El Organismo Internacional de Normalización en inglés (ISO) (International Organization for Standardization) fue creado en 1947 con sede en Ginebra Suiza. Es una federación mundial de organismos nacionales de normalización que cuenta en la actualidad con unos 108 estados miembros y que mantienen relación con más de 400 organizaciones internacionales.

Su labor cubre todos los campos excepto el electrotécnico y electrónico que es competencia del CEI. Se estructura en comités y subcomités técnicos compuestos por ingenieros, científicos y profesionales de todos los campos y elabora normas internacionales que denomina ISO y que son adoptadas por sus miembros.

A nivel europeo se encuentra el Centro Europeo de Normalización (CEN), que fue creado en Europa en 1961 para cubrir las normas no desarrolladas por ISO. Los miembros del CEN son los organismos nacionales de normalización de los 15 estados miembros de la Unión Europea así como los tres países miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio.

En materia electrónica el organismo normalizador en el ámbito europeo es el CENELEC (Comité Europeo de Normalización Electrónica). Los miembros del CEN están obligados a cumplir con las normas comunes del CEN/CENELEC.

4.5. Las normas ISO 9000

Cuando las empresas dicen tener calidad en sus productos o servicios, suelen hacerlo por que cumplen con normas referidas a las características técnicas específicas de un producto o proceso, por ejemplo en la leche, poseer un nivel adecuado de agua o utilizar un sistema

de eliminación de impurezas muy avanzado., junto con estas normas propias de cada tipo de producto o servicio la calidad puede garantizarse y se siguen unas pautas de actuación de forma estructurada y documentada, es decir se adopta un sistema de calidad. Las normas que incluyen los elementos que debe poseer un sistema de aseguramiento de la calidad son las normas ISO de la serie 9000.

Estas normas fueron publicadas por primera vez en 1987 por el Organismo Internacional de Normalización y se revisaron en 1994.

Su aparición supuso en primer lugar la armonización a nivel internacional de las normas sobre calidad existentes hasta el momento y en segundo lugar, el aumento del impacto de la calidad como un factor en el comercio internacional.

Las normas de la serie 9000 pueden clasificarse en dos grandes grupos

- 1) Las que se aplican bajo el enfoque de una situación contractual, es decir para demostrar la calidad frente a terceros: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003
- 2) Las que se refieren a la gestión de calidad: ISO 9004.

4.6. ISO 9000 gestión de la calidad y normas de aseguramiento de la calidad

Esta norma consiste en una introducción general que clarifica la relación entre los diferentes conceptos de calidad y especifica la guía para usar los tres modelos dados en el ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

Su objetivo consiste en proporcionar las principales líneas de acción para poner en práctica la gestión y el aseguramiento de la calidad. En ella se tratan los siguientes aspectos: vocabulario, selección de modelo de aseguramiento de la calidad, realización y revisión del contrato y una lista de referencia de los elementos de un sistema de calidad.

Cuando una empresa, por exigencias contractuales, necesita demostrar que posee un sistema de aseguramiento de la calidad frente a terceras partes, podrá optar por los tres modelos siguientes:

- ISO 9001 Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo de la producción, la instalación y el servicio post venta.
- ISO 9002 Modelo de aseguramiento de la calidad en la producción y la instalación
- ISO 9003 Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y los ensayos finales
- ISO 9004 Gestión de la calidad y elementos de un sistema de la calidad Parte 1. Directrices
- ISO 9004 Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad Parte 2. Guía para los servicios

4.7. El sistema de calidad

Según la norma ISO 9000. 1 un sistema de calidad es: la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de la calidad.

La filosofía de un sistema de calidad supone dos aspectos:

- Establecer los documentos que describen las actividades necesarias para la calidad, incluyendo los controles necesarios.
- Implantar lo dispuesto en dichos documentos.

La dirección de la empresa tiene la responsabilidad de establecer las políticas y objetivos en materia de calidad y de su puesta en práctica a través de la elaboración, establecimiento e implementación de un sistema de calidad.

Un sistema de calidad debe contar con los siguientes elementos:

- ❖ La identificación de la autoridad y la responsabilidad para cada una de las actividades relacionadas con la calidad
- ❖ La definición de la estructura organizativa relativa a la calidad incluyendo las funciones y las líneas de autoridad y comunicación
- ❖ Los recursos técnicos y humanos necesarios para el logro de los objetivos
- ❖ Los procedimientos operativos y de control para prevenir y en su caso corregir los problemas de calidad
- ❖ Toda la documentación relativa al sistema, como el manual de calidad, los planes de calidad y los registros de calidad
- ❖ Los mecanismos que permitan un seguimiento de la adecuación y efectividad del sistema de calidad, es decir, las auditorías y revisiones del sistema.
- ❖ Las técnicas de dirección apropiadas para facilitar y promover los logros y mejoras de la calidad

En la norma ISO 9001 se explican los 20 requisitos que debe poseer un sistema de calidad. Únicamente son directrices generales que la empresa deberá adaptar a sus necesidades en función de su actividad, tamaño, objetivos, etc.

1. Responsabilidad de la administración: El primer paso es buscar un responsable que garantice una administración eficaz de todo el sistema para que los bienes, productos y servicios cumplan con las expectativas de los clientes
2. Sistema de calidad: la organización debe tener un sistema formal de administración de la calidad para asegurar la conformidad de los productos con los requisitos especificados
3. Revisión del contrato: La empresa debe establecer y mantener al día los procedimientos documentados que permitan revisar todos los contratos y pedidos que la empresa acepta para verificar la conformidad de lo que vende el departamento de comercialización con lo que el sistema de producción entrega

4. Control del diseño: Los diseños de los productos deben ser susceptibles de pasar un proceso de revisión formal y documentada para comprobar que el diseño es idóneo para el fin que se busca.
5. Control documental: El suministrador debe documentar claramente toda la información necesaria para producir, servir y mantener el producto a fin de estar disponible para todo tipo de revisión
6. Compra: El suministrador debe establecer y actualizar los procedimientos que controlan la oportunidad, calidad, cantidad y los tipos de compra que la empresa hace, así como los criterios seguidos para evaluar a sus proveedores
7. Control de los productos suministrados: En la empresa deben existir procedimientos documentados para el control de la verificación, almacenamiento y mantenimiento de los productos suministrados por el cliente.
8. Identificación y trazabilidad de los productos: Se establecerán procedimientos normalizados que permitan identificar, trazar y hacer el seguimiento del producto con los medios adecuados durante todo el sistema de producción
9. Control del proceso: El suministrador debe identificar y planificar los procesos de fabricación, instalación y servicios posventa que afecten directamente a la calidad, así como evaluar y asegurar que los métodos para su medición y control (análisis de Pareto, control estadístico) son válidos.
10. Inspección y ensayo: Se deben mantener al día actividades de inspección a fin de verificar que los diseños aseguran el correcto funcionamiento del producto
11. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo: Se debe establecer y mantener actualizados procedimientos documentados para controlar, calibrar y realizar el mantenimiento de los equipos de inspección, medición y ensayo utilizados por el suministrador para demostrar la conformidad de los productos con los requisitos especificados.

12. Estado de inspección y ensayo: Debe identificarse con medios apropiados el estado de inspección y ensayo del producto
13. Control de los productos no conformes: Se deben establecer procedimientos documentados para asegurar que cualquier producto no conforme con los requisitos se utilice de forma no intencionada
14. Acciones correctivas y preventivas: Se deben establecer y mantener al día procedimientos documentados para la implantación de acciones correctivas y preventivas
15. Manipulación, almacenaje, embalaje, conservación y entrega: Deben establecerse procedimientos para manipular, almacenar, empacar, conservar y entregar el producto desde su salida de la cadena de producción hasta que llega a las manos del consumidor.
16. Control de los registros de calidad: Los registros de la calidad deben guardarse para demostrar la conformidad con los requisitos especificados y el funcionamiento eficaz del sistema de calidad
17. Auditorías internas de la calidad: Se deben establecer procedimientos documentados para planificar auditorías internas de calidad para verificar si se cumple con las disposiciones previstas y para determinar la eficacia del sistema de calidad.
18. Formación: Se debe proporcionar formación a todo el personal que realice actividades que afecten la calidad, así como la existencia de procedimientos documentados para determinar las necesidades de formación, adiestramiento y capacitación.

19. Servicio Posventa: Debe establecerse el procedimiento documentado para su realización y verificar e informar que dicho servicio cumple con los requisitos especificados

20. Técnicas estadísticas: Debe identificar las necesidades de utilizar técnicas estadísticas para establecer, controlar y verificar la capacidad de los procesos y las características de los productos.

4.8. Elaboración del manual de calidad

Una empresa que no posee un manual de calidad debe elaborarlo partiendo de los datos y procedimientos que la empresa realiza. Esto permitirá conocer su estado actual en materia de calidad, después se procederá al estudio y discusión de los datos y procedimientos encontrados estableciendo su validez y una clasificación de los mismos. Se iniciara la elaboración del manual siguiendo las indicaciones de las normas consultadas e incluyendo aquellos procedimientos hasta el momento no considerados, hay que tener en cuenta que debe adaptarse de forma continua a los cambios que se produzcan en el sistema de calidad por lo que debe poseer un mecanismo que permita actualizar de forma automática cualquiera de sus partes.

Cuando se realice una modificación debe constar su fecha, periodo de validez y aspectos a los que afecta, además debe ser un documento operativo y de fácil manejo

4.9. Estructura y contenido del manual de calidad

El manual se compone de dos grandes partes: introducción y desarrollo de los veinte puntos que describen un sistema de aseguramiento de la calidad.

En la introducción aparecen los siguientes contenidos:

- ❖ Un índice que recoge todo su contenido
- ❖ Un preámbulo donde se comenta aspectos sobre la decisión de su elaboración

- ❖ La identificación o número de registro del ejemplar y los datos de la persona o centro a donde ha sido asignado
- ❖ Una hoja de control de las revisiones en vigor de los distintos capítulos
- ❖ Una presentación de la empresa indicando su actividad, recursos, experiencia, etc.
- ❖ Designación por parte de la dirección de las personas encargadas de llevar a cabo las actividades de calidad.

La parte que constituye en sí el contenido del manual comienza con un apartado que se denomina “preliminares” (sección 0) en la que expresa:

El objeto del manual (la descripción del sistema)

El ámbito de aplicación (dentro y fuera de la empresa) y su obligatoriedad

Las normas o documentos de referencia que han facilitado o exigido su elaboración

La administración del manual (aprobación, procedimientos de revisión, control, etc.)

En el resto de las secciones (de la 1 a la 20) se desarrollarán los 20 puntos que constituyen los requisitos de un sistema de calidad, cuando un requisito no sea aplicable, debe aparecer el título del capítulo con su numeración pero haciendo constar que esta sin aplicación.

4.10. La certificación

Certificar es emitir un documento que atestigüe que un producto, servicio, proceso o persona se ajustan a unas normas técnicas determinadas, la homologación es obligatoria y consiste en el sometimiento a un dictamen por una entidad competente de la aprobación final de un producto, procedimiento o servicio en función de si está de acuerdo o no con las leyes o reglamentaciones de obligado cumplimiento, en razón de los intereses de la sociedad.

Para que una entidad tenga el reconocimiento necesario para otorgar certificaciones debe obtener, a su vez, un certificado de acreditación. En particular, la conformidad con la norma

EN 45012 conduce a conseguir la acreditación de una entidad para certificar sistemas de aseguramiento de la calidad conforme a las normas ISO 9000.

4.11. Tipos de certificación

Cada tipo de certificación se concreta en un documento donde se especifica el ámbito para el que se concede, la norma con la cual es conforme y el periodo de vigencia. También se concede la utilización de la marca correspondiente al tipo de certificación que las empresas pueden exhibir mediante dibujos o adhesivos para ayudar a los consumidores a elegir entre ofertas similares y verificar que cumplan con certificaciones de calidad.

La certificación de un producto es la verificación de que sus propiedades y características están de acuerdo con las normas y especificaciones técnicas que le son de aplicación. Por producto se entiende el resultado de actividades o de procesos.

Algunos ejemplos de certificaciones de productos son las siguientes:

- Conformidad de los productos o familias de productos con ciertas normas relativas a seguridad y aptitud para la función
- Conformidad de los productos o familias de productos con características de seguridad requeridas en normas o documentos que especifiquen mínimos de seguridad para estos
- Conformidad de un producto con las características de compatibilidad electromagnética especificada por las normas correspondientes o en documentos de armonización que definan las características mínimas esenciales de compatibilidad electromagnética en desarrollo de directivas comunitarias

La certificación de personas consiste en un documento que avala los conocimientos y destrezas de una persona para llevar a cabo actividades de carácter particularmente exigente o preciso. AL igual que para los productos y empresas pueden inscribirse en el correspondiente registro, donde conste su capacitación contrastada por la entidad de certificación.

La consecución de esta certificación exige el dominio de conocimientos teóricos y prácticos según el trabajo que se vaya a desarrollar y que la persona debe demostrar mediante unas pruebas preestablecidas por la normativa aplicable.

Algunas de las certificaciones del personal otorgadas son las de soldadores, personal de mantenimiento y socorro u operadores de instalaciones.

La certificación de servicios es un documento que certifica que el servicio suministrado por la empresa es conforme con determinadas normas y en su caso con especificaciones técnicas complementarias. Por servicio se entiende el resultado generado por las actividades internas del suministrador para satisfacer las necesidades de los clientes.

4.12. La certificación de sistemas de calidad

La certificación de empresas consiste en la emisión de un documento por un organismo acreditado que atestigua que el sistema de calidad de una empresa es conforme con la norma de referencia (ISO 9001, 9002 o ISO 9003). Esta certificación se consigue para un ámbito determinado, es decir, para la totalidad de la empresa o para actividades u operaciones concretas.

La entidad certificadora concede un certificado específico, indicativo de que una empresa dada se haya inscrita en su registro de empresas. El certificado de registro de empresas supone la conformidad del sistema de aseguramiento de la calidad implantado por las empresas con los requerimientos de las normas ISO 9001-2 o 3. Ese registro es público y muestra las empresas registradas y la antigüedad con la ventaja de que pueden ser localizadas por clientes que exijan proveedores con certificación. Esta certificación permite utilizar la marca correspondiente de empresas registrada que justifica la pertenencia al registro de empresas. La certificación del sistema de aseguramiento de la calidad no garantiza la calidad de los productos, servicios o procesos de la empresa, pero puede agilizar la concesión de otras certificaciones.

4.13. Las auditorias de calidad

Según la ISO 9000.1 la auditoria de calidad consiste en un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que estas disposiciones se llevan a cabo realmente y son adecuadas para alcanzar los objetivos previstos. Por tanto se trata de un examen o análisis que permite determinar si la calidad de un sistema, servicio, producto o proceso concuerda con la norma previamente adoptada y satisface los requisitos establecidos.

Las auditorias de calidad pueden realizarse bajo dos orientaciones diferentes: la interna y la externa.

En las auditorias de calidad interna se evalúan todos los elementos del sistema de calidad de acuerdo a unas bases y planes establecidos por la dirección de la empresa. Dentro del marco de la empresa también pueden realizarse revisiones por parte de la alta dirección, que analizará la adecuación del sistema a los objetivos empresariales establecidos, no se trata de evaluar los distintos elementos del sistema, sino de estudiar si en su conjunto cumple con los objetivos para los que fue establecido.

Las revisiones deben evaluar de forma completa los siguientes aspectos:

- Los resultados de las auditorias internas.
- La eficacia del sistema para seguir la política y alcanzar los objetivos establecidos.
- La posibilidad de incorporar al sistema los avances en tecnología, estrategias, instrumentos de la calidad u otras condiciones.

Una auditoria de calidad externa consiste en un examen sistemático de las actuaciones con respecto a la calidad para verificar y evaluar de forma independiente el cumplimiento de unos determinados requisitos.

Además de la obtención de un certificado de empresa hay otras razones que justifican la necesidad de una auditoria externa:

En el marco de la relación entre cliente y proveedor, las auditorias sirven para fundar la confianza del cliente en su proveedor con relación a un contrato a verificar o para asegurar la calidad esperada. Puede ser un requisito para poder operar en determinadas actividades (por ejemplo para conseguir una licencia para crear una central nuclear). Puede suponer una exigencia de la administración para acceder a concursos públicos. La empresa desea tener una opinión contrastada de su gestión de calidad.

Generalmente una auditoria de un sistema de calidad consiste en los siguientes pasos:

1. Análisis de la documentación que presenta la empresa, especialmente del manual de calidad, para verificar si este y las actuaciones correspondientes se ajustan a los requisitos de una norma sobre sistemas de aseguramiento de la calidad
2. Verificar el grado de implantación de la documentación en la práctica, prestando atención a la implicación de las personas y departamentos en el sistema de aseguramiento de la calidad.
3. Informe de los resultados cuantificados con una metodología apropiada

Esta claro que la calidad total es un planteamiento mucho más general y profundo que el aseguramiento de la calidad. Los esfuerzos económicos, materiales y humanos destinados a conseguir tal fin deben considerarse como las inversiones más rentables que la empresa puede llevar a cabo. La correcta implantación de la calidad total requiere además de tiempo, factores como: compromiso y liderazgo de la dirección, voluntad de llevar a cabo un cambio cultural, formación continua del personal que permita el desarrollo de sus capacidades, motivación y participación de los miembros de la empresa, mejora de la comunicación en todas las direcciones, etc. Una vez que la empresa consigue el cambio de mentalidad, conseguir la certificación es un paso que no requerirá esfuerzos adicionales.

En conclusión podemos decir que a pesar de la incipiente tendencia internacional orientada a la normalización y la demostración de la calidad como instrumentos para favorecer el comercio, los sistemas de calidad que se obtienen de la aplicación de las normas ISO 9000 no recogen toda la filosofía de la calidad total. Dichos sistemas deben considerarse como una parte de una estrategia más global.

La empresa no debe olvidar que implantar la calidad total va mas allá de ofrecer productos o servicios de calidad y de seguir unos procedimientos preestablecidos para garantizar la calidad de sus procesos. Es una nueva forma de organizar, de pensar y de trabajar en la empresa.

CAPÍTULO 5

CALIDAD TOTAL

5.1. Antecedentes

El comienzo de la primera etapa en el desarrollo de la calidad total se da durante la Revolución Industrial donde se inspeccionaban productos terminados clasificándolos como aprobados o rechazados, en ese tiempo para aumentar la productividad se tenía que sacrificar la calidad, un factor que se observaba con frecuencia era que se corregían fallas o errores que ya se habían cometido y se incorporaban al sistema el cual al tener errores generaba mayores gastos, se gastaba tiempo y se perdían clientes por los errores que se reflejaban en entregar a destiempo o no tener el producto disponible.

En la primera mitad del siglo XX comienza la segunda etapa donde Walter Shewart publicó su libro “Economic Control of Quality of Manufactured Products” (Control económico de la calidad de productos manufacturados) en el se plantearon los principios básicos de control de Calidad, centrándose en el uso de cuadros de control, como una medida para distinguir entre las variaciones normales introducidas por causas comunes y las variaciones introducidas por causas especiales.

La tercera etapa se da después de Shewart donde en 1941 se aprobaron y publicaron los “Estándares Z ” conocidos como los estándares de la guerra enfocándose estos en el uso de cuadros de control para el análisis de datos, se aplicaba durante la producción y se conoció como Control Total de la Calidad Total dándose la idea del mejoramiento continuo.

Los aspectos básicos de control de calidad aparecen en el video titulado “Control de Calidad Moderno” creado por un grupo de empleados de la empresa Johns-Manville donde recomiendan el uso de cuadros de control, histogramas, límites para gráficos de barras y cuadros R además del muestreo. El video fue tan exitoso que trascendió a la misma empresa y se utilizó en muchas otras durante décadas aunque el verdadero auge sobre la importancia de la calidad se asentó en occidente hasta los 80as.

En la década de los 50as durante la posguerra surgió en Estados Unidos el concepto de calidad total, a partir de la identificación por parte de los empresarios de que para seguir en el mercado no podían enfocarse en tener los costos mas bajos en el tiempo mínimo sino en reconocer a su cliente como el factor que determina las características del producto o servicio que se oferta para que este sea reconocido de calidad.

Existen dos tipos de clientes: internos y externos

Los externos son aquellos a quien va dirigido el producto o servicio ellos expresan las necesidades, expectativas y deseos que debemos cubrir con nuestro producto/servicio.

Los internos son todos los miembros de la organización cuya responsabilidad es determinar las necesidades del cliente en cada fase del proceso de producción o prestación del servicio, traducir esto en especificaciones para finalmente controlar todo el proceso para que sea adoc a las necesidades que se tengan que satisfacer.

Lo mas importante que trajo consigo la calidad total es que todos los productos deben tener un elemento de servicio, todas las organizaciones orientadas a la calidad además de cumplir con las especificaciones planteadas por el cliente deben de cubrir expectativas de servicio como lo son: el levantamiento del pedido, la entrega oportuna, garantías, servicio de venta y post-venta, membresías, eventos.

Dentro de las principales aportaciones que introdujo la calidad total están:

- La calidad significa satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente
- La concepción de clientes internos y externos
- La responsabilidad primordial en la calidad es la dirección
- La calidad no solo debe buscarse en el producto sino en todas las funciones de la organización
- La participación del personal en el mejoramiento permanente de la calidad

- La aplicación de principios y herramientas para el mejoramiento continuo de los productos y servicios

5.2. Definición

La Calidad Total es una “filosofía administrativa que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previendo el error y haciendo un hábito la mejora continua, con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente” – 17 Tomasimi, A. 1994 Retos y Riesgos de la calidad total Ed. Grijalbo México 50-52

La búsqueda de la calidad debe realizarse con base en una metodología que tenga un fundamento técnico como es la estadística, en una empresa de calidad el trabajo es de todos, donde los productos y servicios son el resultado de diferentes procesos interrelacionados, por lo que la calidad final de un producto o servicio estará en función del control de tales procesos, la prevención del error busca contrarrestar los costos generados por la mala calidad, no se debe ver a la CT como un umbral para alcanzar, sino como un camino que se recorre, se trata de hacer cada día las cosas mejor y finalmente quien determina la calidad de lo que se hace es el cliente o consumidor, pues la evaluará en el grado en que satisfaga o rebase sus expectativas, deseos y necesidades.

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

5.3. El objetivo de la calidad total

Implementar dentro de la organización, una filosofía, métodos, procesos y acciones diseñados para satisfacer integralmente las necesidades y expectativas del cliente, a partir de mejoras continuas dentro de su sistema.

La incorporación del concepto de calidad dentro de las organizaciones ha modificado las funciones y actividades del psicólogo organizacional, ya que debe documentarse y actualizarse tanto en el aspecto de la conducta humana como en lo referente a la calidad.

La CT requiere de varios procesos para su implementación exitosa.

5.4. Estructura para su implementación

5.4.1. Fase de preparación

Durante esa fase se preparan las condiciones favorables para la implementación exitosa de la CT involucrando al factor humano, estar convencidos de los beneficios de esta filosofía y se debe analizar la factibilidad de tomar la CT como modelo de gestión para la empresa y es de suma importancia asignar recursos económicos para la implementación.

A esta fase también la podemos llamar de programación, dentro de esta el psicólogo tiene que conocer cual es el modelo o la estrategia para lograr la calidad total en la empresa y así programar la secuencia de las actividades para cada departamento o área, tomando en cuenta las necesidades de cada una de las áreas y del personal.

5.4.2. Fase de planeación

Una empresa que desea lograr la CT debe tener claramente definidas las razones para hacerlo creando un plan estratégico que surge de la evaluación realizada en la fase anterior, en él se plantean de forma organizada las acciones que se realizarán dentro de un lapso de

tiempo determinado, este plan debe contener objetivos estratégicos hasta las acciones **CONCRETAS** que tienen que realizarse para lograrlo.

Algo muy importante es que entre más planeación exista menos porcentaje de error se observara.

El plan de acción de la calidad involucra la redacción de una serie de conceptos para establecer criterios estandarizados en toda la organización como lo son:

La misión – que es la razón fundamental de la existencia de la organización que la distingue del resto, proporciona dirección y debe ser corta, clara y concisa.

La visión - es la posición ideal en que se ve la empresa y lo que aspira lograr en el futuro, implica lo que se debe ser y la situación en la que se quiere estar.

La misión y la visión son excelentes puntos de referencia para trazar el rumbo de la organización y señalar su destino.

Dentro de esta fase el psicólogo permanece en estrecha relación y comunicación con los directores y gerentes de la organización, para asesorarlos y así evitar posibles desviaciones de los objetivos planteados por la dirección.

5.4.2.1. Políticas de calidad

La política de calidad da directrices sobre que y como deben hacerse las cosas y aplicarse en toda la organización, establece en términos claros la forma en como los empleados definen la calidad de los productos que elaboran o el servicio que prestan.

Aunque la política debe ser aceptada por toda la organización se recomienda establecer políticas por departamento para estimular al personal a que se involucre más.

5.4.2.2. Objetivos estratégicos de calidad

Un objetivo al ser una meta a lograr debe ser cuantificable, medible, operativo, realista y confiable.

Los objetivos deben estar relacionados con una necesidad de mejora continua de la calidad.

Una herramienta que puede ayudar a determinar las diferencias entre lo que es y lo que quiere llegar a ser una organización es el Benchmarking que es la herramienta que permite establecer un proceso de medición sistemático para que la organización se evalúe constantemente ante sus competidores, así como identificar las mejores acciones operativas, administrativas, comerciales y financieras que han determinado su éxito, así también identifica sus fuerzas y debilidades, es importante que además de los competidores se evalúe los sectores de la industrias, las tendencias, tecnología utilizada, perfiles de puestos, requisitos legales, factores ambientales, políticos y económicos.

Para la implementación de la CT la estructura jerárquica debe convertirse en un equipo de trabajo y dividirse para lograr implementar el nuevo sistema de gestión, el equipo se puede dividir en:

- Consejo de Calidad – esta integrado por la alta dirección, quienes definen el plan de implementación, la misión y las políticas.
- Comité de aseguramiento de Calidad – Desarrolla proyectos estratégicos de control, mejora y reducción de costos, su nivel es casi simultaneo con el Comité de Círculos de Calidad.
- Comité de Círculos de Calidad – Promueve la creación de equipos de trabajo y da seguimiento a los proyectos, estos grupos de trabajo se reúnen para brindar propuestas de solución se integran de manera voluntaria.

Se debe enfocar a los mandos medios y operativos involucrándolos directamente en la implementación, dando bonos, promociones, compensaciones y oportunidades para desarrollar nuevas habilidades que motiven el desarrollo personal con una mentalidad de CT.

El psicólogo mediante programas de capacitación es el encargado de instruir a todos los niveles de la organización en lo referente a la nueva filosofía de calidad.

5.4.3. Fase de implementación

Implica poner en la práctica todo lo planteado en la fase anterior, aquí se puede detectar si la misión, visión, política y objetivos fueron redactados objetivamente y que todos los colaboradores de todos los niveles comprendan y se involucren en el cambio que se está dando.

El éxito de la implementación radica en la traducción de los objetivos en acciones concretas, medibles y asignables.

En el plan de implementación deben ordenarse, enlistarse y establecerse todas las acciones encaminadas a lograr la calidad así como los métodos para darle seguimiento y evaluar sus avances.

La directiva, presidentes y gerentes generales tienen que presentar personalmente el proyecto de CT y promocionarlo constantemente.

Mantener la o las respuestas generadas por el jefe y sus subordinados en la aplicación del proceso, es el resultado de establecer un sistema de reconocimientos diseñado de acuerdo a cada área y o gerencia con respecto a sus necesidades.

5.4.3.1. Identificación de obstáculos

A lo largo de la implementación se encuentran barreras que obstaculizan la efectividad

- ❖ Resistencia al cambio
- ❖ Temor
- ❖ Ignorancia
- ❖ Impaciencia
- ❖ Significado erróneo que se tiene de CT
- ❖ Ambiente laboral no adecuado
- ❖ Querer hacer antes que planear
- ❖ Individualismo

5.4.4. Fase evaluación y control

Se requiere un continuo control para asegurar la efectividad de la implementación de la calidad.

El psicólogo durante todo el proceso registra de manera permanente ayudándose de registros, cuestionarios, tareas, participaciones, etc.

La evaluación y control se aplican de abajo hacia arriba, los datos deben recogerse cada día usando herramientas estadísticas, es necesario realizar una auditoria interna de calidad cuyo fin es hacer una revisión independiente y formal del funcionamiento del plan.

El control es el proceso que asegura que se satisfacen los objetivos a partir de la información obtenida en la ejecución del proceso.

Cuando los estándares o las metas no son alcanzadas, es necesario tomar acciones correctivas y detectar y reconocer la causa real de las fallas si es el proceso, la materia prima, el personal, la maquinaria.

Tanto la implementación como la evaluación y control son casi simultáneas ya que en el momento en que se lleva un proceso del plan de calidad este debe ser evaluado y controlado para saber si los resultados son congruentes con los estimados y así poder continuar con lo establecido o hacer modificaciones.

Para la evaluación y control de la CT se puede hacer uso de varias herramientas de tipo estadístico, la herramienta más importante es el Despliegue de la Función de Calidad DFC el cual permite el diseño de un producto o servicio en función a la necesidad manifestada del cliente.

5.4.4.1. Despliegue de la función de calidad

Podemos fabricar un producto o diseñar un servicio a un bajo precio y con excelente presentación, sin embargo puede fracasar por no tener la aceptación esperada en el mercado.

La importancia del diseño es fundamental para el éxito, este éxito se debe traducir en la demanda expresada y latente del cliente a las especificaciones del producto o servicio, las fuentes de información que se pueden utilizar son las quejas y reclamaciones hasta cuestionarios incluyendo conversaciones directas, entrevistas y paneles

Uno de los métodos más adecuados para realizar la traducción de lo que vive el cliente es el DFC.

EL DFC (Despliegue de las Funciones de Calidad) se define como un sistema estructurado que facilita el medio para identificar necesidades y expectativas de los clientes y traducirlas al lenguaje de la organización, es una técnica que identifica los requisitos del cliente y proporciona una disciplina para asegurar que estos requisitos estén presentes en el diseño del producto y en el proceso de planificación.

Reduce los ciclos de desarrollo de productos, aumentando la calidad y disminuyendo los costos

Tiene dos propósitos:

Despliega la calidad del producto o servicio, es decir el diseño del servicio se realiza basándose en las necesidades y requerimientos del cliente.

Desplegar la función de calidad en todas las actividades y funciones de la organización.

El DFC permite obtener información sobre los aspectos del servicio en los que hay que centrarse y en su caso mejorar.

El elemento básico del DFC es la denominada Casa de la Calidad una matriz de la que derivan todas las demás, el enfoque matricial es lo que caracteriza a ese método, por lo que el DFC utilizara un amplio numero de matrices y tablas relacionadas, esta metodología permite obtener el máximo rendimiento en el diseño del producto o servicio.

La metodología del DFC permite obtener el máximo rendimiento en el diseño del servicio.

Si bien se han descrito una la serie de actividades que el psicólogo puede realizar dentro de un programa de calidad total sin embargo para actuar realmente como agente de cambio, el psicólogo debe cubrir ciertos aspectos como:

- Adquirir todas las habilidades tanto formativas como informativas de todo lo relacionado con la calidad y su entorno en ese momento.
- Detectar y responder a todas las necesidades técnicas y humanas que requiere el personal.
- Favorecer la comunicación entre todas las áreas y niveles para reforzar y mantener buenas relaciones humanas con todo el personal y lograr los objetivos de la empresa.

- Trabajar y participar en forma dinámica con equipos interdisciplinarios y multifuncionales que requieran de su participación.
- Ser coherente en su desempeño personal en relación con la información y aportaciones que imparte en los cursos.
- Nivelar y empatar la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

5.4.4.2. Las siete herramientas de la calidad

Las herramientas para gestión de la calidad permiten la implementación de procesos de control, monitoreo, así como la solución de problemas que se derivan de los anteriores proporcionando datos para la toma de decisiones respecto a la calidad.

Cualquier tipo de empresa puede utilizar las herramientas donde puede hacer uso de las siete antiguas herramientas o de siete nuevas, estas se enlistan a continuación:

Antiguas

- Diagramas de flujo: Son las representaciones gráficas del proceso, su utilidad es comprender la configuración de las entradas, el proceso y las salidas, detectando con mayor facilidad el impacto de los cambios dentro del proceso, proporciona beneficios como facilitar la comprensión del proceso, promoviendo el acuerdo entre los miembros, mejoras en el rediseño del proceso, identifica problemas, oportunidades de mejora y puntos de ruptura del proceso
- Hojas de control: Se utilizan para la recolección de datos que consiste en el recuento de las frecuencias de una categoría
- Histogramas: Son representaciones en gráficos de barras verticales de la distribución de frecuencias de un conjunto de datos, se utilizan para comprender la tendencia central, dispersión y frecuencias relativas de los distintos valores, proporciona beneficios como: comparar los resultados del proceso con las especificaciones previamente establecidas para el mismo, permite determinar en que grado el proceso

esta produciendo buenos resultados y hasta donde existen desviaciones respecto a los límites fijados en las especificaciones

- Diagramas de causa y efecto: Se conocen como diagramas de espina de pescado o Ishikawa, identifican y clasifican las posibles causas de un problema. Los principales beneficios que otorga son: Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, ayuda a determinar las causas principales de un problema, estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso
- Diagramas de Pareto: Para hacer este diagrama se puede partir de las hojas de control, ayuda a determinar cual es la causa clave de un problema separandola de otras menos importantes, contrasta la efectividad de las mejoras obtenidas comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes, pueden usarse para investigar efectos y causas y facilita la comunicación de las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores a otros miembros de la organización
- Diagramas de dispersión: Establecen la relación entre dos variables describiendo cómo los datos se separan con respecto a un parámetro de control. Cuando dos variables estan relacionadas de manera que al aumentar el valor de una se incrementa el de la otra se trata de una correlación positiva, cuando al aumentar el valor de la variable x se reduce el de la y es una correlación negativa y si los dos valores de ambas variables se revelan independientes entre si se afirmara que no existe correlación o es nula, los principales beneficios que ofrece son: Identificar las posibles relaciones entre los cambios observados de si dos variables estan relacionadas y proporciona un medio visual para probar la fuerza de una posible relación
- Gráficos de control
- Fueron ideados por Shewart durante el desarrollo del control estadístico de la calidad, es una herramienta estadística utilizada para evaluar la estabilidad de un proceso

Nuevas

Las 7 nuevas herramientas:

Las siete nuevas herramientas de gestión y planificación surgieron como un conjunto de

técnicas para servir de apoyo a gestores y directivos de las organizaciones en el camino

emprendido hacia la calidad total. En los años 70 la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros recopiló las siguientes herramientas como las siete nuevas herramientas:

- Diagrama de afinidad o método KJ: Herramienta empleada para organizar datos en forma de ideas y opiniones en torno a una serie de ideas principales que las agrupan.
- Diagrama de relaciones: Herramienta empleada para identificar las relaciones, presenta las relaciones entre factores/problemas, toma la idea principal o problema y muestra la conexión entre los temas relacionados causales existentes entre los diferentes factores. Los elementos de este diagrama se relacionan por medio de flechas para indicar su orden causa-efecto.
- Diagrama de árbol: Herramienta empleada para ordenar de forma gráfica las distintas acciones o gestiones que se deben llevar a cabo para solventar el problema o situación sometido a estudio.

Es una técnica que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema, en este proceso puede ser de gran utilidad la lluvia de ideas, los beneficios que ofrece son: Descomponer cualquier meta general, de modo gráfico en fases u objetivos concretos, determinar acciones detalladas para alcanzar un objetivo, exhortar a los integrantes del equipo a ampliar su modo de pensar al crear soluciones además mantiene a todo el equipo vinculado a las metas y mueve el equipo de planificación de la teoría al mundo real

- Diagrama matricial: Herramienta que ordena gráficamente grupos de dato, este tipo de diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o mas factores sean estos problemas causas y procesos, metodos y objetivos, o cualquier otra variable, su aplicación frecuente es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio, algunos de los beneficios que proporciona son: Establece la relacion entre distintos elementos o factores asi como el grado en que dicha relacion se da, visualiza claramente los patrones de responsabilidad para que haya una distribución pareja y apropiada de las tareas, ayuda al equipo a llegar a un consenso con relación a pequeñas decisiones, mejorando la calida de la decisión final, mejora la disciplina de un equipo en el proceso de observar factores de decisión representando los puntos de conexión lógica existentes entre ellos. Las disposiciones más comunes son: diagrama matricial en “L”, diagrama en “A” o matriz triangular;diagrama matricial en “T”, diagrama matricial en “Y” y diagrama matricial en “X”.
- Diagrama matricial para el análisis de datos o matrices de priorización: Herramienta empleada para la toma de decisiones en base a la priorización de actividades, temas, características de productos, etc., según criterios de ponderación conocidos. Se utiliza una combinación de las técnicas de diagrama de árbol y diagrama matricial. Esta tecnica toma los datos relevantes de un diagrama de matriz y representa gráficamente sus relaciones en terminos de cantidad y fortaleza, es en si un analisis factorial
- Diagrama de decisión: Herramienta cuyo objetivo es identificar, representar y eliminar todos los problemas posibles que pueden suceder en el proceso de implantación de soluciones a un problema. Esta tecnica sirve para cuantificar cada evento posible y sus soluciones, es una medida dirigida a la actuación determinando acciones que contrarresten problemas anticipados

- Diagrama de flechas: Herramienta utilizada para planificar y controlar el desarrollo y progreso de cualquier actividad mediante una representación de red.
Es una técnica de planificación PERT y CPM, su uso se hace principalmente en la industria de la construcción y de Ingeniería pesada

5.4.5. Fase de diversificación

Al concluir las fases anteriores se tiene en la organización una base sólida de conocimiento, para este punto ya se debieron haber definido políticas, se debió doblar la resistencia al cambio y los equipos de trabajo deben haber experimentado situaciones de triunfo, una vez logrado esto la organización es capaz de invitar a otras áreas a unirse al programa de Control de Calidad

La calidad total no es algo que pueda darse por terminado, resulta ser un proceso cíclico, se debe mantener la tarea constante de depurar y aclarar la imagen de lo que se desea alcanzar, aplicando un reforzamiento constante de los principios de CT y su forma de operación, esta filosofía constituye un esfuerzo formal y sistemático para convertir a una organización en un mecanismo de precisión, que resulta dinámico y activo, orientado a la mejora continua.

CONCLUSIONES

La incursión de los psicólogos dentro de la cultura de calidad total, involucra un flujo continuo y ordenado de actividades relacionados con la elaboración de productos y/o la prestación de servicios.

Adoptar un modelo de calidad total en una empresa, conlleva el análisis de circunstancias que atraviesa la organización.

La implementación de un modelo de calidad total, es una tarea de todos los miembros de la organización, el éxito requiere del compromiso de los directores, ya que ellos son quienes coordinaran las acciones a implementar. La falta de un liderazgo efectivo puede llevar a trabajos infructuosos y pérdida de tiempo y dinero. Es responsabilidad de los directores guiar a la comunidad laboral hacia el logro de objetivos; sin embargo, si ellos desconocen el rumbo hacia donde se dirige, el ánimo puede decaer llevando a la empresa al fracaso.

La planeación es el principal factor para lograr una implementación provechosa, pero en mayor medida depende de las personas que laboran en la empresa. Por tanto las primeras acciones deben de ir dirigidas hacia la capacitación de la comunidad laboral, con la finalidad de eliminar resistencias e ideas irracionales asociadas a la implementación de un modelo de calidad total, se deben de aclarar los conceptos relacionados con la calidad y los fines de las acciones a ejecutar, promover los beneficios de las nuevas acciones, incrementar la cultura de la calidad y trasladarla a la vida cotidiana del empleado para que llegue a convertirse en un rasgo característico de su estilo de vida.

La labor con el factor humano además de la promoción del compromiso con la calidad, debe incluir el reforzamiento constante de la ejecución sistematizada de sus tareas a partir de la generación de documentos e índice de desempeño que estimulen su trabajo diario, no con fines burocráticos, sino con mira a obtener pequeños logros que permitirán el logro de los objetivos finales.

El psicólogo tiene un amplio campo de acción dentro de las organizaciones en la implementación de programas de calidad, sin embargo es necesario un compromiso por parte de todos los psicólogos, de documentarse y capacitarse para que su trabajo sea de calidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, Heredia (2004) Administración de Recursos humanos. Para el alto desempeño. México: Trillas
- Ciampa, D. (1993) Calidad total: guía para su implementación. México: Addison - Wesley
- Del Cerro A. (1991) El psicólogo y las organizaciones. Teoría y práctica de la psicología de las organizaciones. España
- Dubrin, A. (2002) Fundamentos del comportamiento organizacional. México: Thomson
- French, Bell, Zawacki (2007) Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio. Mexico: McGraw hill
- Furnham, A. (2001) Psicología organizacional (el comportamiento del individuo en las organizaciones). México: Oxford
- Galgano, A. (1993) Calidad total. Madrid: Ediciones Díaz Santos
- Guajardo, E. (2003) Administración de la calidad total. México: Pax
- Hellriegel, Slocum (2004) Comportamiento organizacional. México: Thomson
- Hernández, Rodríguez (1995) Introducción a la administración. Un enfoque teórico – practico. México: McGraw hill
- Llorens, F. (2000) Calidad total. Fundamentos e implementación. Madrid: Pirámides
- Parkinson, M (2003) Aplicación de la psicología en los negocios. México: McGraw Hill
- Peña, M. (1999) La psicología y la empresa: el factor humano. Barcelona: Hispano europea
- Reyes, A. (1996) El análisis de puesto. México: Limusa
- Richinc, S. (1996) Selección de personal. México: Paidos
- Shein, E. (1980) Psicología de las organizaciones. México: Prentice - Hall Hispano-americana

- Shultz, D. (1982) Psicología industrial. México: McGraw Hill
- Spector, P. (2002) Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica. México: Manual Moderno
- Zepeda, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Pearson