

219

1 2 es.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

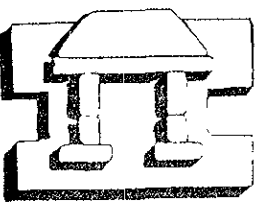


CAMPUS "IZTACALA"

LA PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN LA
IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE
PRODUCTIVIDAD EN UNA INDUSTRIA
ALIMENTICIA

REPORTE DE TRABAJO
P R O F E S I O N A L
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ANGEL SALVADOR CARCAMO GUTIERREZ

ASESORES LIC ISAAC PEREZ ZAMORA.
LIC GUILLERMO HERNANDEZ NERIA.
LIC. ALEJANDRO GAONA FIGUEROA.



IZTACALA
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MEXICO. 1998.

215874



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Karla Sofia... Por la ilusión hecha verdad

A Gabitos... Por la fuerza de su compañía

Al mundo... Por la oportunidad de ser

INDICE

RESÚMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
Descripción del puesto y funciones desempeñadas	10
Descripción de actividades realizadas en un programa de productividad	11
CAPITULO 1: LAS ORGANIZACIONES Y LA NECESIDAD DEL CAMBIO	13
1.1 Antecedentes	13
1.2 Evolución de las organizaciones	18
1.2.1 Teorías clásicas de la organización	18
1.2.2 La escuela conductista	20
1.2.3 El enfoque de sistemas y contingencias	22
1.2.4 El nuevo movimiento de las relaciones humanas	23
1.3 Factores que provocan el cambio	27
CAPITULO 2: PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD	30
2.1 Antecedentes	30
2.2 Descripción de las fases de un programa de productividad	32
2.3 Alcances de un programa de productividad	34
2.3.1 Operaciones	35
2.3.2 Desarrollo organizacional	36
2.3.2.1 Plan de sensibilización y reacción	36
2.3.2.2 Programa de desarrollo de habilidades gerenciales y de supervisión	38
2.3.2.3 Celdas de trabajo	40
2.3.2.4 Instalación y seguimiento	40
CAPITULO 3: DESCRIPCIÓN DE UN CASO	42
3.1 Antecedentes	42
3.2 Diagnóstico de la empresa	44
3.3 Descripción del Plan Maestro de Trabajo	47
3.4 Estrategia de trabajo del programa de productividad	49
3.5 Resultados obtenidos	53
3.6 Participación del psicólogo en los programas de productividad	59
CONCLUSIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	67

RESÚMEN

El presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer las actividades del psicólogo en el ámbito de la consultoría en productividad, destacando principalmente el enfoque del desarrollo organizacional

De esta manera se describen las teorías que soportan el trabajo del psicólogo en las organizaciones y la historia del desarrollo industrial en México con la finalidad de comprender la necesidad de aplicar programas de mejora continua en los sectores productivos del país.

Así mismo se detallan las diferentes fases de un programa de productividad, entendiendo a estos como una de las alternativas de mejora más utilizadas entre las empresa, desde la realización de un diagnóstico para detectar las áreas de oportunidad, pasando por la intervención de un equipo multidisciplinario para corregir y maximizar las oportunidades de la organización y terminando con todo un mecanismo de seguimiento que asegura los cambios logrados como una forma permanente de trabajo

Finalmente, se considera relevante la participación del psicólogo en la realización de estos programas, que debe explotarse aún más, para efectos de cumplir con una función social y establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, a raíz de la apertura comercial, las empresas mexicanas se han visto en la necesidad de mirar al interior de las mismas, a fin de mejorar y mantenerse en un nivel competitivo similar al de las empresas extranjeras.

Es necesario que las empresas nacionales mejoren sus procesos internos de tal forma que logren la permanencia en un mercado competido por empresas que han tenido avances relevantes en la productividad y la calidad de sus productos y servicios. Sin embargo la necesidad de mantenerse en un nivel competitivo no ha permitido a las industrias establecer y concretar estrategias que promuevan el desarrollo integral de la organización para afrontar los retos y exigencias que el ambiente externo establece. Hoy las empresas mexicanas han tomado como una de sus principales retos el promover cambios radicales para soportar la situación que actualmente viven. Pero ¿que es lo que ha faltado en las empresas para que estos cambios en vez de ser una carga sean el medio para fortalecer y mejorar la organización? Sin duda la respuesta esta en la forma como a la organización se le transmiten estos cambios y por otro lado, que estos cambios sean asimilados por la organización como suyos y tenga la capacidad de llevarlos a cabo visualizando inmediatamente su efecto en el quehacer diario de cada uno de los miembros de la organización.

Un ejemplo de los cambios que puede dar la organización lo podemos ver en los países orientales, específicamente en Japón el cual de un país destrozado por la guerra tuvo la capacidad de mostrar al mundo que es posible generar cambios a pesar de las condiciones en las que se encontraba.

Pero la clave del éxito del milagro japonés no ha sido de índole económico, sino más bien de orden psicológico y social. El trabajador no es considerado como mano de obra que opera un equipo, sino que es visualizado como mente de obra, es decir en una persona que tiene el potencial para mejorar los procesos y rebasar los resultados en base a su participación directa en la toma de decisiones (Schonberger, 1994). Esta concepción ha permitido a las grandes empresas desarrollar programas para el mejoramiento de la calidad y productividad obteniendo resultados sobresalientes.

En México los esfuerzos aplicados por las empresas han sido pocos y orientados indudablemente a buscar la rentabilidad del negocio dejando a un lado el desarrollo del personal. Además Rodríguez y Ramírez (1996) al describir las características psicológicas del mexicano afirman que a nuestra idiosincrasia es un elemento determinante para el éxito o fracaso de los diferentes programas que las empresas podrían implementar para mejorar la productividad y la calidad.

Así mismo, las actividades relacionadas con el mejoramiento de las empresas en los diversos sectores que conforman la planta productiva de nuestro país, tiene relativamente poco tiempo y es en el sexenio pasado (1988 - 1994) cuando se da énfasis a la promoción de programas debido a la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá. Actualmente ante la exigencia por el mejoramiento de las empresas como parte fundamental del desarrollo del país, " la ciencia y la Tecnología modernas obligarán a las nuevas generaciones a reentrenarse en una práctica que apunta hacia el ahorro de costos y a un notable incremento de la Productividad" (Reforma, Mayo 1996). Por esta razón, es importante que los profesionistas reflexionemos en el papel que debemos jugar como parte elemental de un proceso de transformación que día a día

requiere de una mayor visión de lo que es aplicable desde el contexto de nuestra profesión a fin de aportar alternativas que favorezcan el desarrollo de las empresas mexicanas.

Bajo este enfoque, los Psicólogos que actualmente laboramos en el ámbito Industrial debemos transmitir a las nuevas generaciones las experiencias adquiridas y desarrolladas con base a la tendencia actual de las empresas que buscan mejorar su productividad, calidad y competitividad. Para lograr dicho propósito es importante dar a conocer la gama de actividades que el psicólogo puede desarrollar en el ámbito industrial, un ejemplo de ello es la implantación de programas de productividad dirigidos a la organización de las empresas involucradas en un proceso de mejora continua.

Ahora, para comprender la importancia del papel del psicólogo en los programas de productividad es necesario remitirnos a los fundamentos del desarrollo organizacional, el cuál es definido por French y Bell (1995) como un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización - con énfasis especial en la cultura de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor - facilitador y la teoría y tecnología de las ciencias de la conducta aplicadas.

Esta definición nos permite visualizar el amplio campo de acción que el psicólogo tiene para desempeñar sus actividades en programas de productividad, los cuales a través de la aplicación de técnicas grupales permiten la difusión y aceptación del personal de las

acciones que deberán tomarse para mejorar la productividad, calidad y competitividad de la empresa.

Los programas de productividad tiene su origen en aquellas empresas interesadas por alcanzar un nivel de manufacturas de clase mundial, en donde los operarios son vistos como dueños de los procesos y en primera línea de ataque contra la amplia gama de problemas que surgen en cualquier planta (Schonberger, 1994). Estos programas por lo tanto han sido empleados en el campo de la consultoría como una manera de involucrar a los empleados de las empresas en actividades para incrementar la productividad, obteniendo como resultado la aceptación y colaboración del personal hacia el programa mismo.

La manera de abordar los programas de productividad se basa en los principios del proceso de cambio de Lewin (citado en Stoner y Freeman, 1994), quien establece que para lograr cambios en la organización es necesario experimentar un proceso de descongelamiento, donde principalmente al individuo se le transmite la necesidad del cambio de forma clara que puedan ellos ver y aceptar con facilidad que el cambio va a ocurrir, posteriormente, se crea un nuevo patrón el cual guía el proceso de cambio y finalmente se recongela el cambio, es decir, se establece el patrón, creando así los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en la norma vigente.

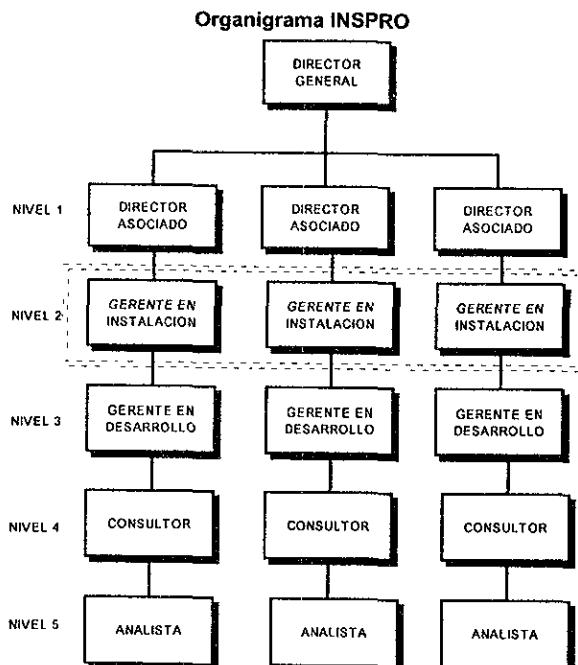
Para el desarrollo de los programas de productividad el papel del psicólogo es relevante en términos de su responsabilidad para desarrollar la productividad y calidad del recurso humano, así como agente de cambio y promotor de la integración del personal con los

objetivos de la empresa. Por esto el objetivo del presente trabajo es exponer el desarrollo de un programa de productividad para una empresa involucrada en el proceso de mejoramiento de la productividad, describiendo la participación e influencia del psicólogo en dicho programa desde su etapa diagnóstica hasta la intervención.

Para ello describiremos en cuatro capítulos la experiencia obtenida a lo largo de 5 años como psicólogo en el campo de la consultoría en productividad, donde el papel principal del psicólogo es el establecer dentro de un grupo interdisciplinario las estrategias de capacitación y entrenamiento con los niveles directivos, mandos intermedios y en los niveles operativos, orientándolos a formar actitudes que permitan a la organización consolidar las bases de un programa de productividad. El primer capítulo se refiere a los antecedentes y teorías del desarrollo de las organizaciones, con el propósito de comprender el porqué de la necesidad de transformar el enfoque de trabajo actual de la organización respecto a un cambio que implique un mejoramiento para la organización misma. El segundo capítulo está relacionado con la descripción de los programas de productividad, su utilidad en el campo de la consultoría, y su ubicación dentro del contexto del mejoramiento de las organizaciones. El capítulo tres nos describe la forma como es implementado un programa de productividad, describiendo sus diferentes etapas, así como la participación del psicólogo en la etapa diagnóstica y en la intervención. Por último en las conclusiones se resalta la relevancia que representa el trabajo del psicólogo para la aplicación de dichos programas así como la importancia de transmitirlos buscando a través de ello posicionar nuestra profesión en el marco de la transformación que vive nuestro país.

Descripción del puesto y funciones desempeñadas

El puesto desempeñado durante este programa es el de gerente en instalación. En él se realizan actividades relacionadas con la administración de programas de productividad, así como del trato directo con el cliente que solicita nuestros servicios y a quien se le presentan periódicamente resultados del mismo. El área en la cual me ubico en la de Desarrollo Organizacional y mi práctica profesional se ha enfocado principalmente en manejo de grupos y entrenamiento en aula. La empresa se llama Instalaciones en Productividad (INSPRO) y se dedica al asesoramiento de empresas en la Implementación de programas de productividad. Mi puesto ocupa el segundo nivel de la organización y prácticamente se labora con este puesto desde febrero de 1994 (Ver organigrama INSPRO).



informar al personal de los motivos que influyeron en la decisión de realizar dicho programa, esto es al 100% del personal de la empresa.

Otra de las actividades es la realización de sesiones de formación de habilidades de supervisión y de liderazgo, estas están dirigidas al 100% de los niveles de mando de la organización y se realiza en base a una detección de necesidades elaborada durante la aplicación de los cursos de sensibilización. Una de las acciones que permite asegurar la aplicación de lo revisado en diversas sesiones de formación es el seguimiento en piso con cada uno de los asistentes, esto se hace durante el tiempo que duran las sesiones y permite una evaluación del personal para detectar oportunamente otras debilidades no contempladas en el programa.

Finalmente, mantener comunicación constante y oportuna con la organización es otra de las actividades a realizar durante el desarrollo del programa así el psicólogo informa al contratante los avances obtenidos con las diversas intervenciones realizadas a su organización.

CAPITULO 1

LAS ORGANIZACIONES Y LA NECESIDAD DE CAMBIO.

1.1 Antecedentes.

En la última década del siglo que está por terminar hemos sido espectadores de una gama de cambios, que algunas veces, rebasan nuestra propia imaginación. En la década de los 70's y 80's, cuando a nivel mundial se vivió una de las crisis industriales de mayor trascendencia, se presentó un decaimiento industrial el cuál se manifestó principalmente en la pérdida de los mercados, el cierre de fábricas y la disminución de empleos. En ese momento se buscaron las causas de tal situación atribuyéndolas a los niveles de mando, los sindicatos, los obreros, los proveedores e inclusive a los controles oficiales (Schonberger, 1994)

El mundo puso los ojos en el llamado milagro japonés, caracterizado por la recuperación y desarrollo de sus empresas luego de la segunda guerra mundial. Las empresas iniciaron una labor de análisis interno que les permitió visualizar la serie de anomalías que diariamente estaban repitiendo. Esta dinámica dió inicio a lo que actualmente se ha denominado **manufactura de categoría mundial**, en la cuál se ha mostrado gran interés debido a que los operarios son vistos como dueños de los procesos y en primera línea de ataque contra la amplia gama de problemas que surgen en cualquier planta

Desde los años 50's hasta los 70's, tanto en Europa como en Estados Unidos, la administración de las compañías manufactureras se convirtió en trabajo de caballeros. Las decisiones y las políticas eran formuladas por personas alejadas del lugar de la operación.

La autoridad estaba en manos de funcionarios que seleccionaban datos presentados por otros funcionarios. Entrar a la planta implicaba gran audacia, era más prudente quedarse en la oficina, siempre cubriéndose las espaldas. La atención principalmente se limitaba al sector de investigación y desarrollo en alta tecnología. Hasta mediados de la década de los ochenta las tendencias globalizadoras de los mercados encendieron el interés de las industrias por adoptar nuevas estrategias de acción basadas en el modelo japonés y en el trabajo intenso con las áreas de operación.

Para Schonberger (1994) alcanzar el nivel de manufactura de categoría mundial requiere cubrir dos metas universales:

Reducir las desviaciones. Los esfuerzos de la organización deben enfocarse a prevenir mas que corregir todas aquellas situaciones que alteran el tiempo de producción.

Reducir las variaciones. Se logra estableciendo estándares u objetivos basados en mediciones promedio de determinada actividad o proceso.

La base del éxito de las empresas que han logrado la manufactura de categoría mundial esta en el desarrollo de la inquietud intelectual y el espíritu innovador, pero para lograrlo es necesario cambiar las cosas, los procedimientos y conceptos. Al hacerlo, la cultura laboral se encontrará en un terreno estimulante que facilitará el desarrollo de la organización.

Las empresas Mexicanas están enfrentándose a nuevos retos que exigen mayor preparación para enfrentar una competencia internacional que a lo largo del tiempo ha desarrollado mejores estrategias para posicionarse en el mercado.

ISO 9000, Justo a Tiempo (JIT), Outsourcing, Círculos de Calidad, son algunos ejemplos de estrategias que las empresas de clase mundial están utilizando para fortalecerse y enfrentar un mercado que cada día se vuelve más competitivo por la globalización de los mercados. En México nos encontramos en un proceso de renovación, debido al letargo industrial provocado por las políticas proteccionistas de los sexenios pasados, en este sentido es necesario detenernos y analizar los orígenes de nuestro propio retraso para comprender la relevancia del trabajo intensivo que se debe realizar. Aguilar y Meyer (1989) en su libro **A la sombra de la revolución mexicana** dicen que en la década de los cuarenta, México participa como proveedor de materias primas para los Estados Unidos durante su participación en la Segunda Guerra Mundial. Según los autores, en esa época nuestro país entra a su etapa industrial. Sin embargo “ una vez que se retornó a la normalidad internacional, muchos de estos mercados externos se perdieron por falta de competitividad y las nuevas manufacturas mexicanas se destinaron sobre todo a satisfacer el mercado interno, donde las barreras arancelarias limitaron la competencia externa” (p.147).

En realidad, las políticas proteccionistas permitieron la consolidación y expansión de la naciente industria, pero también limitó las posibilidades de ser eficientes lo que provocó que hoy gran parte de las empresas no tengan la experiencia y capacidad para comercializar más allá de sus fronteras. Otra causa del desfasamiento de la industria mexicana fue la burocracia ocasionada por la participación del Estado en el proceso industrial. Este tiene sus antecedentes, en las diversas acciones que el gobierno intento para la sustitución de importaciones, entre las que destacó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en 1973 que no tuvo los resultados esperados debido a la desconfianza entre los países latinoamericanos, pues se dudaba de la calidad y el precio

de la producción regional, ante esta situación, el estado mexicano visualizó como única salida el incremento de su participación en el sector paraestatal, adquiriendo el control de empresas fracasadas e invirtiendo en otras áreas donde la iniciativa privada mostró poco interés. Dicha estrategia tuvo éxito al corto plazo ya que la falta de atención por eficientar dicho sector y el constante endeudamiento no permitieron el crecimiento esperado

En la década de los ochenta y noventa el gobierno inicia el proceso de privatización de las paraestatales de menor influencia en la economía nacional, con el objetivo de reducir el gasto que representaban, este hecho dió paso al inicio de la participación privada en los bienes nacionales, sin embargo paralelamente trajo consigo otro problema ¿Que se va a hacer para que estas empresas paraestatales puedan alcanzar niveles óptimos de productividad y calidad?, y además ¿como asegurar que la inversión que se realice sea recuperable en el corto plazo?. Lamentablemente el tiempo no se mostraba favorable a los industriales pues a finales de los ochenta y principios de los noventa en México y los Estados Unidos se vislumbra un gran interés por reforzar las relaciones comerciales por medio de bloques que permitan a los mismos combatir el alto ingreso de importaciones, y además tomar fuerza para ocupar un lugar preponderante en el concierto internacional de naciones llamado globalización (Eikan,1989)

El inicio de negociaciones para conformar un tratado de libre comercio entre los 2 vecinos del norte motivó a la industria mexicana a mirar hacia el interior y emprender acciones que les prepararán para enfrentar la futura competencia exterior, a la cuál durante largos años habían eludido pero que inevitablemente tendrían que enfrentar.

Ante este contexto de modernización y globalización se da en nuestro país el auge de una actividad que en el contexto de la calidad y la productividad tendrá mayor relevancia : la consultoría, de la cual Meza (1994) nos da tres de sus principales características:

1. La consultoría esta conformada por profesionales que han adquirido una formación y capacitación sostenida, esmerada y permanentemente actualizada, acompañada también, de una sólida acumulación de experiencias en el ámbito laboral.
2. Se encarga de ubicar las situaciones problemáticas de una empresa o servicio, diagnosticando para ello objetiva y oportunamente lo que ocurre, para que así se puedan presentar soluciones viables y coherentes para cada caso o situación; hasta lograr resolver los problemas reales, y con ello, obtener la satisfacción del cliente que solicitó el servicio de consultoría.
3. El consultor recibe honorarios adecuados y satisfactorios por lograr los objetivos planeados y fortalecer a las empresas-cliente a niveles competitivos y de la calidad que se requiere actualmente.

Desde 1994, año de arranque del tratado de libre comercio con los Estados Unidos y Canadá, la industria mexicana aún se encuentra lejos de niveles óptimos de competencia. De acuerdo a los datos del Instituto Mundial de Administración, México se ubicó, en materia de competitividad internacional, en el lugar 29 en 1994, durante 1995 en 42 y solo en 1996 se ubica en el lugar 40 (Financiero, 1997), esto nos puede dar una idea de la necesidad de promover cambios sistemáticos y principalmente efectivos en las empresas mexicanas.

Para lograr lo anterior, se debe mirar a la organización por dentro y determinar cuáles son sus áreas de oportunidad, para que en función de ello, se establezcan los planes de mejora acordes a sus necesidades y alcances.

1.2 Evolución de las organizaciones.

En la sección anterior se describió brevemente como nuestro país ha venido evolucionando industrialmente hasta nuestros días, y cómo el consultor se involucra en la escena para promover el cambio hacia una nueva cultura laboral de productividad y calidad, sin embargo, parte de estos cambios no serían comprensibles del todo si no se revisa de qué modo las organizaciones se han desarrollado hasta nuestros tiempos

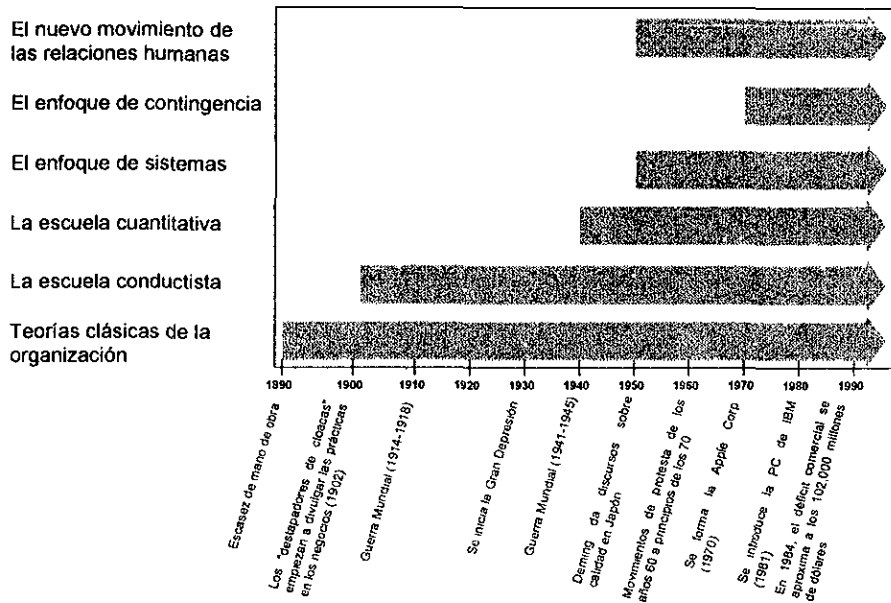
Una manera de explicar dicho desarrollo la describe Stoner y Freeman (1994) en la figura 1, en la cuál se aprecia la evolución de las teorías que han regido las organizaciones durante el siglo XX y su relación con la serie de sucesos que han tenido lugar a lo largo de la historia contemporánea.

1.2.1 Teorías clásicas de la organización

Desde que el hombre se reunía en tribus de cazadores y recolectores, requirió de organizarse para dotarse de los recursos necesarios para vivir, sin embargo, al irse desarrollando las sociedades y aumentando el desarrollo tecnológico fue necesario sistematizar la forma de dirigir a los grupos a fin de lograr mejores resultados de los que se esperaran por propia intuición. El desarrollo de la administración de las organizaciones tiene sus antecedentes en la revolución industrial, en donde personajes como Owen y

Babbage experimentaron algunas formas de estimular a los trabajadores a fin de que la productividad se incrementara. Por un lado Owen en 1890 pensaba que al mejorar las ---

Figura 1 Teorías clave de la Organización



condiciones de vida de los trabajadores provocaría el incremento de la producción y de las utilidades, por otro lado, Babbage establecía que cada operación fabril debería ser *separada y analizada para señalar los requisitos de ejecución*, de esta manera podría disminuirse el tiempo de capacitación y la constante repetición de actividades aseguraría una mejor capacidad y eficiencia.

Sin embargo entre 1890 y 1930 se desarrolló la teoría de la administración científica, que se derivó de la necesidad de incrementar la productividad desde un enfoque científico para

determinar los mejores métodos para realizar cualquier tarea y seleccionar, capacitar y motivar a los trabajadores (Stoner y Freeman, 1994), esta tendencia estuvo representada por Taylor en 1893 quien a través de trabajos como consultor independiente logró resultados increíbles al aplicar 4 principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que pudiera determinarse el método óptimo de realizar la tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, en la que a cada trabajador se le asigne el trabajo de acuerdo a sus habilidades y características personales
3. La educación y desarrollo científicos del trabajador
4. Cooperación íntima y amistosa entre administrador y empleados.

Dicha teoría tuvo gran éxito en esos tiempos, sin embargo la obsesión de los empresarios de mantener los logros alcanzados provocó una serie de abusos con los trabajadores y clientes que fue necesaria la participación del estado para regularlo. Además, dicho modelo omitía el deseo por la satisfacción laboral y las necesidades sociales de los trabajadores como grupo y no consideraba las tensiones que se generaban al verse frustradas estas necesidades.

1.2.2 La escuela conductista

La escuela conductista nació en parte a las limitaciones de la teoría clásica ya que ésta no lograba una eficiencia completa en la producción ni la armonía en el lugar de trabajo, ya que se continuaba con dificultades y frustraciones pues la gente no siempre respondía de la misma forma como se había predicho, así creció el interés por tratar mejor al recurso humano de las organizaciones, en este sentido, algunos pioneros de la escuela conductista

se inclinaron por observar los efectos de las condiciones ambientales y su relación con el *incremento de la actividad productiva, buscando que esta actividad fuera permanente y transmitible a cualquier persona de la organización.*

Bajo este enfoque se encuentra uno de los estudios más famosos de la conducta humana en situaciones de trabajo, el cuál se desarrolló entre 1924 y 1933 en la compañía Western Electric en su planta de Hawthorne, dichos estudios pretendían investigar la relación entre el nivel de iluminación en el lugar de trabajo y la productividad de los empleados

Otros estudiosos de la conducta sostenían el concepto de "hombre que se autorrealiza" fundado en la teoría de las necesidades de Maslow (1985), quien determinó que las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de una jerarquía, en la parte inferior se encuentran las necesidades físicas y de seguridad; en la parte superior, las necesidades del ego y las de autorrealización. De forma general, las necesidades del nivel inferior deben ser satisfechas antes que se examinen las de nivel superior. Puesto que muchas de ellas han sido satisfechas en la actualidad por los avances tecnológicos, casi todos estamos motivados, por las del ego y las de autorrealización (ver figura 2).

Sin embargo esta teoría fue criticada por la dificultad de ubicar las necesidades de los empleados, y además no proporcionaba un claro plan de acción que permitiera efectos en los procesos productivos. Para estos críticos, un modelo más realista y aplicable fue el de "hombre complejo" que parte de las diferencias personales de cada individuo siendo necesario adaptar los intentos de influir en la gente a partir de sus necesidades individuales

Figura 2. Teoría de las necesidades de Maslow

Según Mayo (1934) los grupos informales tienen un efecto en el incremento de la productividad, de esta forma el concepto de hombre social, donde se decía que el trabajador está motivado por necesidades sociales y responde más a las presiones de grupo, complementó el concepto promovido por Taylor de un hombre racional activo por intereses individuales (Stoner y Freeman, 1994)

1.2.3 El enfoque de sistemas y contingencias

Durante el período de 1950 a 1970 se desarrolla la escuela de sistemas y la de contingencias, en la primera se describe a la organización en base a la interacción de diferentes subsistemas que conforman a su vez el sistema, éste enfoque se complementa

con el de contingencias al establecer la importancia de dar un tratamiento exclusivo a cada fenómeno que se manifieste dentro de la organización. En otras palabras, de acuerdo con Kast y Rosenzweig (1988) el enfoque de sistemas es una manera de pensar sobre las variables y relaciones organizacionales, en tanto que el enfoque de contingencias ofrece un marco de referencia para hacer las cosas correctas en el momento correcto y de la manera correcta dependiendo de la situación. Dichos enfoques tuvieron mínima influencia debido a la falta de una explicación de cómo el factor humano intervenía en el mejoramiento de las organizaciones, ya que sus orígenes se dieron con mayor relevancia en los campos de la física y la química.

1.2.4 El nuevo movimiento de las relaciones humanas

En la actualidad el enfoque de las relaciones humanas ha tenido mayor auge, sobre todo porque combina una perspectiva de la naturaleza humana con el estudio científico de las organizaciones para determinar cómo se debe actuar en gran parte de las circunstancias.

Este movimiento se inició con una orientación hacia la calidad y se aprecia en los 14 principios que Deming dió a los japoneses para mejorar la calidad de sus productos (ver cuadro 1) Sin embargo, debido a los logros obtenidos, dicho enfoque se ha aplicado a otros aspectos de la organización como es la productividad y el liderazgo. Otros colaboradores de este enfoque son los administradores Peters y Waterman (1985) quienes con su publicación de las 43 mejores empresas que lograron buenos resultados gracias a una magnífica labor organizacional y a una mayor atención hacia su personal (Stoner y Freeman, 1994). Esto se explica en función a la forma como interactúa la gente en las organizaciones, en las cuáles en vez de revelar un hombre racional o al hombre motivado

por el temor, se muestra a un hombre sensible, intuitivo y creativo. Así mismo se enfatizan dos principios

1. Oportunismo informal. A medida que surgen las oportunidades las organizaciones deben responder con mayor flexibilidad y rapidez aplicando una continua innovación y mejora a través de ciclos cortos de todos los productos de una empresa.

Cuadro 1. Los 14 Principios de Calidad de Deming

- 1. Planear para el futuro a largo plazo, no para el mes siguiente o el año próximo.**
- 2. Jamás sea complaciente acerca de la calidad de su producto.**
- 3. Establezca un control estadístico sobre sus procesos de producción y exija que sus proveedores lo hagan también.**
- 4. Trate con el menor número posible de proveedores, desde luego con los mejores.**
- 5. Determine si sus problemas se deben a partes específicas del proceso de producción o si emanan del propio proceso en su conjunto.**
- 6. Capacite a sus empleados para que realicen las labores que se les pide desempeñe.**
- 7. Acreciente la calidad de sus supervisores de línea.**
- 8. Deseche el temor.**
- 9. Anime a los departamentos a trabajar en forma conjunta y estrecha en lugar de concentrarse en distinciones por departamento o división.**
- 10. No pretenda adoptar objetivos numéricos estrictos, incluyendo la tan popular fórmula de "cero defectos".**
- 11. Exija a sus empleados que hagan un trabajo de calidad, no sólo que estén en sus lugar de 9 a 6.**
- 12. Capacite a sus empleados para que comprendan los métodos estadísticos.**
- 13. Cuando surja la necesidad, capacite con nuevos conocimientos a sus empleados.**
- 14. Responsabilice a los administradores de alto nivel de la implantación de estos principios.**

2 Consiste en reconocer que la gente es la " principal fuerza motriz " de cualquier empresa, no solo como " piezas intercambiables de la maquinaria corporativa. Por lo tanto debe ganarse la confianza del empleado, ya que éste es el único que llevará a la organización al éxito, siempre y cuando se le comprometa bajo las propias circunstancias del entorno

No es raro encontrar en la actualidad, empresas que han dado al trabajador la decisión para solucionar sus problemas en lugar de que estos se arreglen desde el escritorio, a esta forma de trabajo Schonberger (1994) la ha denominado intervención y está basada en el principio de que el operario que consigna los datos se incline a analizar, y si analiza se inclinará a pensar en soluciones. El éxito depende de que se registren los datos apropiados en el momento oportuno.

Para alcanzar el desarrollo del personal se pueden utilizar diferentes maneras de intervención entre ellas se destacan las siguientes:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
REVISIONES SEMANALES	Se establecen puntos de revisión y se determina un valor para cada uno de ellos, el gerente o supervisor son los responsables de evaluar y retroalimentar semanalmente.
COMO MANTENER A LA GENTE OCUPADA	En los espacios libres se establecen actividades operativas, de limpieza , mantenimiento o administrativas que permiten al personal ocuparse y desarrollarse en los tiempos libres del proceso.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
LA DELEGACIÓN EXTREMA	Se enfoca a orientar al personal operativo, a asumir responsabilidades de registro y control, permitiendo mayor importancia en su toma de decisiones.
ELIMINACIÓN DE LOS INCENTIVOS EN DINERO	Se sugiere que debe modificarse el criterio que se tiene respecto a los incentivos, y no caer en el error de que sean visualizados como una obligación, sino que estén como un efecto del desempeño del grupo hacia indicadores establecidos.
MAS QUE SIMPLE PARTICIPACIÓN	Una manera de lograr la transformación del operario es empezando con cuadros y diagramas, de tal forma que su involucramiento no enfrente choques con información que antes no conocía.

La intervención cobra relevancia para alcanzar el nivel de manufactura de categoría mundial, ya que se exige que los operarios aprendan múltiples destrezas para distintas tareas, que cumplan funciones de recopilación de datos y que adquieran aptitudes para el diagnóstico y la solución de problemas

En este sentido, la empresa mexicana vive un proceso de transformación de su cultura laboral que deberá ser entendida como un cambio que inevitablemente se debe detener, por esta razón, el contemplar y aprovechar algunos programas que induzcan a que el personal en general se sensibilice acerca de la relevancia de su trabajo, el desarrollo a través de la delegación y cuente con herramientas para lograr este nivel de relación empresa - trabajador, beneficiará en consecuencia a la construcción de una nueva forma de trabajo.

1.3 Factores que provocan el cambio.

Es indispensable realizar una revisión de las bases que sustentan la metodología a utilizar en un proyecto de productividad, ya que este implica un cambio y por ende requiere ser regulado y orientado bajo cierto enfoque teórico.

Según Lowenthal (1995), los cambios en el siglo XIX eran localizados y esporádicos, sin embargo, en nuestros días el cambio ya no ocurre a este ritmo, si miramos a nuestro alrededor observaremos cómo de una forma acelerada nuestro ambiente cambia constantemente en lo tecnológico, lo político, lo económico, etc. Por esta razón, Lowenthal plantea que el cambio debe ser estructural y cíclico. Estructural porque supone una transformación fundamental de alguna actividad o institución de una manera irreversible y permanente, por otro lado es cíclico porque supone una modificación temporal de un nivel o estado.

Lo que se busca en las empresas, son cambios estructurales en los cuáles se establezcan sistemas que permitan a la organización ajustarse a las demandas del mercado y de los competidores. Por otro lado también las organizaciones requieren de cambios cíclicos en

los cuáles puedan probar nuevas estrategias y tecnologías que más adelante serán parte de los cambios estructurales.

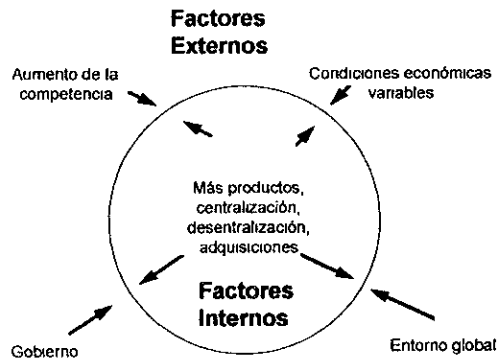
Gilbreath (1989) clasifica al cambio en tres tipos

- a) Megacambio: está relacionado con los desplazamientos propagados y masivos que se extienden a través del campo político, social, espiritual y económico
- b) Macrocambio: tiene un efecto sobre las diferencias administrativas significativas que afectan directamente nuestra vida profesional.
- c) Microcambio: involucra modificaciones muy detalladas que son importantes, por lo menos en términos generales, para las empresas o técnicas administrativas y/o psicológicas.

Esta clasificación permite ubicar el trabajo actual donde a través de microcambios, en cada área de una organización se logran macrocambios los cuáles permiten a la empresa fomentar los mega cambios con sus propios competidores, clientes y proveedores.

Por otra parte Lowenthal (1995) dice que el cambio está regido por una serie de factores tanto internos como externos (Figura 3) que afectan a las organizaciones, las cuáles, dependiendo de su magnitud definen la estrategia de cambio a realizarse, sin embargo también aclara que la necesidad de cambio se genera en todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad de iniciarlo es desde la propia dirección, esto se explica en términos del modelaje y grado de influencia que los niveles ejecutivos de la organización deben de utilizar para influir y fomentar la participación y el involucramiento.

Figura 3. Factores internos y externos que afectan a la organización.



Con estos antecedentes lo que se presenta en el siguiente capítulo es una descripción de un microcambio estructural y cíclico que está representado por un proyecto de productividad, donde la organización en su conjunto debe buscar el mejoramiento, pero también debe ver el beneficio de su esfuerzo, permitiendo que dicho programa alcance su objetivo propio que es incrementar la productividad.

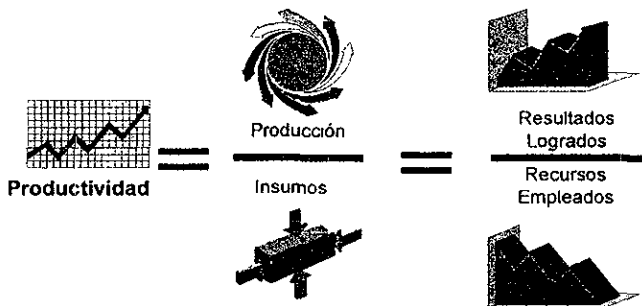
CAPITULO 2

PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD

2.1 Antecedentes

El concepto de productividad de acuerdo con Bain, (1985) se define como la relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción, si no de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir con los resultados deseables, y puede esquematizarse así

Figura 4. Definición de la Productividad



Para utilizar adecuadamente los recursos invertidos se requiere eficacia, habilidad para determinar objetivos apropiados y cumplirlos en un tiempo determinado; y eficiencia, habilidad para minimizar el uso de recursos en el logro de los objetivos organizacionales (Stoner y Freeman, 1994).

Según Siliceo (1995) para ser auténticamente productivos se requiere como condición previa, de una identidad con la labor que se realiza, y una conciencia de trascendencia que dicha labor conlleva. Para que esta condición se dé, es necesario construir una cultura organizacional en la que las personas compartan valores, normas, objetivos y sean dirigidas por líderes eficaces quienes a través de su influencia formativa y congruente motiven, den seguridad y sentido a las tareas que estos desempeñan .

El principal factor que afecta a la productividad es el humano, esto en razón a que la productividad es considerada una actitud hacia el trabajo, ya que, aún con la existencia de la mejor tecnología, ésta no funcionará adecuadamente y no será rentable en su uso si la mano de obra que la controla no está dispuesta a utilizarla. Bajo este enfoque también se deriva que gran parte de los problemas de calidad se originan por la falta de involucramiento del personal en las actividades asignadas.

Bain (1985) dice que la productividad se ve afectada por los siguientes factores:

- A) Métodos y equipo: Implica cambios sustantivos de la infraestructura básica de la operación con la cuál se llevan a cabo los resultados, el principal objetivo es eliminar los cuellos de botella provocados por duplicación de trabajo, equipo en mal estado, eliminación de tiempos de espera, entre otros.

- B) Utilización de la capacidad de los recursos: Contempla la óptima utilización de la capacidad de los recursos para realizar la cantidad de trabajo que se ha programado, esto es, la utilización de diferentes turnos para incrementar el volúmen en lugar de un

turno, adecuado uso de espacios físicos para almacenamiento, utilización eficiente del transporte de mercancía, etc

Niveles de desempeño. El tercer factor lo representa el recurso humano, en el sentido de que es él a través de su esfuerzo y conocimiento que la productividad se ve afectada, por lo que es necesario obtener su compromiso, motivarlo, capacitarlo, entre otras actividades, y es éste el factor de mayor interés para el presente trabajo, ya que dentro de un proyecto de productividad como lo veremos a continuación, el psicólogo se enfoca a lograr que el recurso humano realmente se aplique en la búsqueda de mejores resultados y una mejor formación para él mismo dentro del contexto laboral.

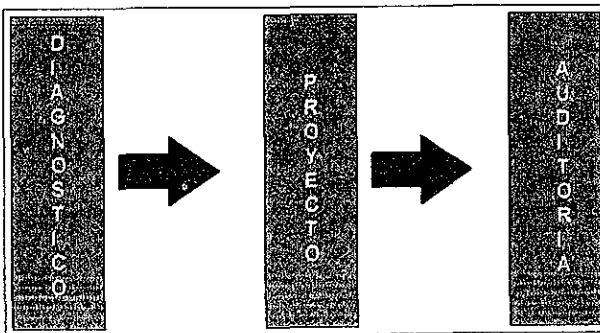
2.2 Descripción de las fases de un programa de productividad.

Como se describió anteriormente, el principal factor para afectar la productividad en un sentido que genere beneficios a la organización, es el recurso humano

De acuerdo con Lowenthal (1995) una organización debe tener una capacidad para hacer *cambios rápidos en respuesta a los ambientes externos e internos*. Para lograrlo es necesario que la organización entre a un proceso donde se identifiquen los obstáculos que impiden la capacidad de respuesta así como evaluar su impacto en los resultados mismos. Este análisis es el diagnóstico e involucra dos áreas; la primera se refiere a los diferentes subsistemas que constituyen la organización total, estos subsistemas pueden ser los departamentos que conforman un área, un grupo de investigación, etc. La segunda área que interesa, se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo y donde se incluye la toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones

entre los grupos, el manejo de conflicto entre otros (French y Bell, 1995) Para la intervención en una organización, la fase diagnóstica (figura 5) es importante debido a su influencia para la realización de un programa de productividad en términos de facilitar información de las áreas de oportunidad así como las condiciones en que el psicólogo deberá poner atención para lograr una adecuada implantación del programa, de igual forma estas condiciones deberán ser contempladas para lograr la cobertura de objetivos y beneficios definidos y comprometidos.

Figura 5. Etapas de la intervención en las organizaciones



En el momento que se analizan las áreas de oportunidad y éstas son evaluadas para calcular el costo beneficio del programa de productividad, con la autorización previa del cliente se inicia la segunda etapa de la intervención, ésta es un programa de productividad

Lewin (1940) propuso tres etapas para lograr un proceso de cambio en las organizaciones: Descongelar las antiguas conductas o situaciones, moverlas o mejorarlas a un nuevo nivel de conductas y volver a congelar las conductas en el nuevo nivel (Bain, 1985; French y

Bell, 1995, Stoner y Freeman, 1994) Respecto a la etapa de auditoría, ésta se caracteriza principalmente por una revisión planificada de los resultados y utilización de las actividades establecidas durante un programa de productividad, a fin de mantener su ejecución y efectividad

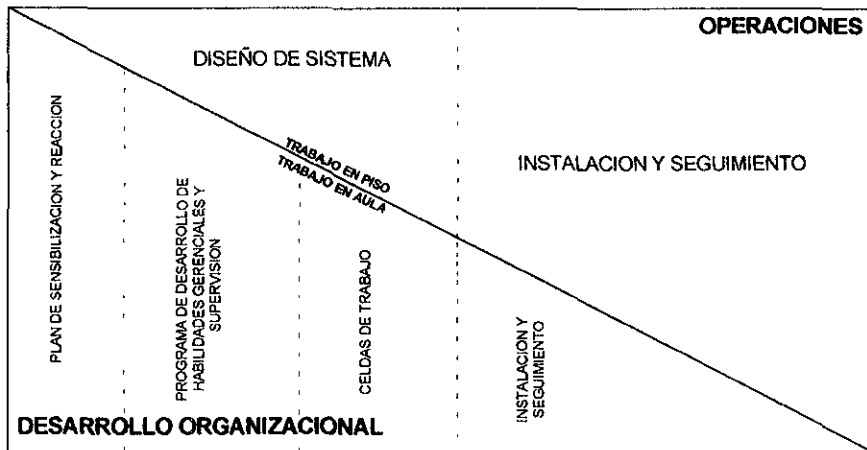
2.3 Alcances de un programa de productividad

Para que una organización acepte un cambio, primero se debe diagnosticar el estado de la misma y qué debe hacer para lograr la transformación. Un programa de productividad ofrece esa respuesta a través de una intervención directa a los problemas que limitan el buen desempeño de las áreas que la conforman. En este sentido un programa de productividad es un esfuerzo conjunto consultor - cliente por optimizar los indicadores de productividad que caracterizan al negocio o departamento en cuestión. Este tipo de trabajo también se le conoce como *reingeniería organizacional* la cuál Lowenthal (1995) la define como. el pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejoras dramáticas en el desempeño organizacional.

La realización de un proyecto de productividad se muestra en la figura 6 en la que se pueden observar las diferentes etapas en las que el programa está integrado

A continuación se describirán cada una de estas etapas a fin de conocer su función y relevancia:

Figura No. 6 Etapas de un programa de productividad



2.3.1 Operaciones

Diseño del sistema: Se realiza el análisis del flujo administrativo a fin de detectar cuellos de botella o tiempos muertos, así mismo se rediseña dicho flujo a fin de hacerlo más ágil.

Instalación y seguimiento Una vez diseñado el sistema es necesario que el usuario sea entrenado para utilizar un sistema rediseñado, con el propósito de asegurar un adecuado y oportuno manejo del mismo.

Debido a que la naturaleza de este trabajo no corresponde a la descripción de aspectos de administración o ingeniería industrial no se dará más información sobre los puntos anteriores, sin embargo es necesario destacar que durante un programa de productividad el *personal independientemente de su nivel profesional debe conocer todas las etapas del*

esquema anterior para poder involucrarse en cualquier momento que el programa así lo requiera. A continuación se describirán las etapas del área de desarrollo organizacional

2.3.2 Desarrollo organizacional

2.3.2.1 Plan de sensibilización y reacción

Martínez (1986) dice que el principal factor de la productividad es el recurso humano, por lo que es necesario conocer en que condiciones se encuentran trabajando y desarrollar las formas para mejorar dicho medio, para ello es necesario tener un primer contacto con todo el personal que conforma una organización y esto se hace a través del plan de sensibilización y reacción. Dicho plan tiene como objeto lograr sensibilizar al personal sobre la necesidad de cambiar las actitudes hacia el trabajo, adoptando nuevas formas de realizar y controlar las actividades, bajo el esquema de Lewin, ésta es la etapa de descongelamiento de la organización, ya que al personal se le confronta con el contexto actual tanto interno como externo de la compañía, y cómo cada uno de los asistentes participa en la construcción de dicha situación

El plan de sensibilización y reacción representa el punto de inicio de la intervención del psicólogo en la organización pues a través de este contacto se logra una familiarización con los miembros de la misma. Dicha actividad está conformada por información obtenida de dos principales fuentes; primero de datos obtenidos por el diagnóstico de la organización que anteriormente se comentó y en donde se detectan áreas de oportunidad, así como su cuantificación a fin de determinar los alcances del programa de productividad. La segunda fuente corresponde al ejecutivo que elabora información en base a las

indicaciones del psicólogo, buscando que esta tenga relevancia para el personal y describa el panorama presente y futuro y en algún momento pasado a fin de comparar y aclarar hacia dónde se quiere llegar con dicho programa

Respecto a la forma de realizar las sesiones de sensibilización, es necesario acompañarse con personal de nivel de mando ejecutivo ya que su presencia aumenta la atención de los asistentes en los contenidos de la misma, por otra parte, el tiempo y la agenda de la sesión varían de acuerdo al tamaño de la organización y disponibilidad del personal (Ver figura 7)

Respecto a las responsabilidades en el plan de sensibilización y reacción, gran parte de la sesión es impartida por el psicólogo, sin embargo con el propósito de que el personal perciba el involucramiento de los niveles ejecutivos de mando, se designan líderes de grupo quienes tienen una actividad específica dentro de la agenda y apoyan con sus comentarios o dan orientación cuando se realizan preguntas personales.

Un elemento determinante en la aplicación de esta actividad es la forma como es reforzada la reacción del personal hacia el cambio, esto se hace a través del seguimiento en piso u OTF (On The Floor), en donde una vez realizada la sesión, se mantiene el contacto con el personal en su propia área de trabajo a fin de fomentar la actitud al cambio y verificar que el personal realmente demuestre dicha actitud mediante acciones diferentes a las que ha venido realizando

Figura No. 7 Agenda del plan de sensibilización y reacción

No.	Actividad	Responsable	Objetivo
1.	Bienvenida	Consultor	Proporcionar un ambiente de confianza en base a la descripción del objetivo del programa.
2.	Introducción	Líder de grupo	Proporcionar el panorama general del programa en curso así como destacar la importancia de la participación de cada asistente.
3.	Presentación	Consultor	Conocer al personal asistente a fin de lograr su involucramiento en la sesión
4.	Dinámica Fuerzas y Debilidades	Consultor	Analizar desde la óptica de los participantes los principales problemas de sus áreas que limiten la aplicación del programa.
5.	Panorama actual de la organización	Líder de grupo	Explicar la posición de la compañía en el contexto actual tanto interno como externo, así como los logros obtenidos hasta el momento.
6.	Proceso de cambio	Consultor	Comprender que el cambio es un proceso en el que todos debemos participar
7.	Sistema no sistema	Consultor	Describir las ventajas de usar sistemas
8.	Compromisos	Consultor	Asegurar que el personal se involucre a través de su propio compromiso.
9.	Conclusiones	Consultor	Conocer el grado de aprovechamiento de la sesión.

2.3.2.2 Programa de desarrollo de habilidades gerenciales y de supervisión

Un miembro clave dentro de cualquier organización es el supervisor, sin embargo debido a que éste es formado por la propia experiencia y asciende en función a sus logros, no hay el suficiente tiempo para prepararlo en una actividad tan importante como es la de supervisar,

ya que es el que dirige a un grupo y debe asegurar que los objetivos se cumplan, por esta razón es necesario proporcionarle las herramientas básicas que le permitan aplicar una supervisión efectiva, donde establezca y mantenga una disciplina razonable, aprenda a delegar para obtener resultados, adquiera la habilidad de entrenar y asesorar y así reafirme su liderazgo con respeto y confianza frente al propio grupo de trabajo (Chapman, 1993, Mastretta, 1995).

Por lo anterior, dentro de las actividades del programa de productividad, el psicólogo desarrolla y aplica el programa de habilidades gerenciales y de supervisión. A través de sesiones vivenciales se le entrena al supervisor para interactuar con el personal y se le habilita en algunas técnicas grupales, así mismo, ésta labor se complementa con el trabajo en piso (OTF) asegurando que los asistentes apliquen y practiquen los temas vistos durante las sesiones. La estructura de la sesión se realiza con base a los resultados obtenidos en el plan de sensibilización y reacción, de acuerdo a las debilidades detectadas en el nivel de supervisión y a la aplicación de un cuestionario de actitudes que permite establecer el período base del personal asistente. En este proceso también los niveles gerenciales juegan un papel importante ya que reciben las sesiones del programa a fin de *comprender y determinar las formas de apoyo que se requieran en la labor del supervisor* y la utilización de los sistemas a implantar.

El programa de sesiones permite al psicólogo establecer los roles necesarios para asegurar que la implantación de los sistemas de trabajo van a ser asimilados por estos niveles, ya que ellos, en conjunto con los gerentes, son las personas clave para asegurar el mejoramiento de la productividad en los grupos de trabajo, por esta razón, se evalúa el desempeño de cada supervisor una vez realizadas las sesiones.

2.3.2.3. Celdas de trabajo

La calidad y la productividad no dependen de la tecnología, son producto esencialmente humano (Bain, 1985, Crosby, 1990; Schonberger, 1994; Thompson, 1994), por lo tanto es indispensable que la decisión en los procesos, en base al análisis de los problemas detectados no se de desde el escritorio, si no que debe ser parte de las actividades tanto del supervisor como del personal operativo. Por esta razón un soporte importante para la aplicación del programa de productividad son las celdas de trabajo formadas por grupos de supervisores de una misma área que se reúnen para conocer los objetivos del día, analizar la problemática del área y establecer compromisos para tomar acciones para lograr sus objetivos. Estas juntas están caracterizadas por ser reuniones breves dentro del área de trabajo y se busca que los diferentes supervisores apliquen principios de cliente interno a fin de optimizar el servicio entre ellas mismas y mejorar los resultados del área Para lograr esto, el psicólogo debe modelar a los supervisores y entrenar en los diferentes requisitos para que las juntas se realicen de manera efectiva y con impacto en los objetivos, así mismo, es responsable de asegurar en un principio su realización, así como el cumplimiento de los compromisos adquiridos

2.3.2.4 Instalación y seguimiento

De acuerdo con French y Bell (1995) el consultor debe ser un agente de cambio que debe modelar las pautas a establecer dentro de la organización, por esta razón el papel del psicólogo en esta última etapa de un programa de productividad se vuelve relevante ya que, él junto con el área de operaciones comparten la responsabilidad de facilitar el aprendizaje del personal hacia la nueva forma de trabajo mediante un nuevo sistema de

trabajo. Esta tarea no es sencilla si consideramos que en México, el desarrollo de nuevas formas de trabajo se estancó durante mucho tiempo y ocasionó que el personal incrementara su resistencia a nuevas tecnologías o métodos de trabajo (Rodríguez y Ramírez, 1996).

La etapa de instalación está caracterizada por una mayor presencia del psicólogo en el área de trabajo del personal y en una reducción significativa del trabajo en aula, ya que principalmente la labor se enfoca a difundir, entrenar y asesorar al personal en los sistemas de trabajo diseñados para lograr un eficiente desempeño del área y por consiguiente un incremento en la productividad.

Es importante destacar que en esta etapa en particular el psicólogo realiza actividades con un equipo multidisciplinario, ya que éste debe tener la habilidad necesaria para trabajar con otras disciplinas ajenas a su campo de acción, las cuáles se conjuntan para lograr que la organización incorpore nuevos procesos que mejoren su desempeño y además mantengan los niveles de productividad y de utilización de sistemas como parte de su propia cultura laboral.

En las diferentes etapas del programa de productividad es necesario que el psicólogo logre la integración de la dirección y el grupo gerencial con los objetivos del proyecto, por lo que la retroalimentación constante e involucramiento en las actividades descritas es clave para el éxito del programa. En el siguiente capítulo se describirá un caso donde se aplicaron las etapas anteriormente descritas y adicionalmente se mostrarán los resultados obtenidos a través de la aplicación de dichas actividades.

CAPITULO 3

DESCRIPCIÓN DE UN CASO

3.1 Antecedentes

Para el cumplimiento del objetivo del presente trabajo, es necesario hacer una descripción del lugar en el cuál se dieron las facilidades para aplicar las habilidades del psicólogo en el contexto de la consultoría en productividad. La empresa donde actualmente laboro es una consultoría en productividad formada en el año de 1987 y llamada Instalaciones en Productividad, S.C. Desde su fundación, su principal objetivo ha sido brindar a sus clientes el desarrollo de programas que mejoren la productividad de sus empresas a través de un mejor aprovechamiento de sus recursos, dando como resultado una mayor rentabilidad del negocio y calidad en sus productos o servicios.

Durante los últimos diez años, Instalaciones en Productividad (INSPRO) ha abordado todo tipo de giro industrial y comercial, lo que ha permitido desarrollar una metodología de trabajo que permite al psicólogo adaptarse a diversas situaciones. INSPRO está conformada por dos áreas: operaciones y desarrollo organizacional. Respecto a la primera, ésta se integra por profesionistas especializados (Ingenieros industriales, Administradores) en el rediseño de sistemas y análisis cuantitativos de la operación y de la empresa del cliente donde Instalaciones en Productividad interviene.

En cuanto al área de desarrollo organizacional, está conformada por psicólogos, y su principal objetivo es el de promover en las organizaciones del cliente el ambiente propicio

para la intervención de un equipo de operaciones, así mismo tiene la responsabilidad de preparar a los mandos medios y ejecutivos para llevar por sí mismos los sistemas que en su momento son instalados. Por esta razón, el psicólogo juega un papel de catalizador durante las primeras etapas de un programa de productividad, y de las siguientes hasta su terminación, juega el papel de agente de cambio.

Es importante destacar que el trabajo del psicólogo dentro de la consultoría en productividad está caracterizado por el dinamismo que le imprime a su participación en los programas, ya que no se limita a dar cursos de capacitación como normalmente es visto en las empresas, pues su responsabilidad para asegurar un cambio y su permanencia se basa en el seguimiento en el área de trabajo de lo que él mismo explica en una sesión de trabajo.

Con estos antecedentes, a continuación se describirá el desarrollo de un programa de productividad desde la parte en la que el psicólogo participa directamente, esto es desde el área de desarrollo organizacional, sin embargo por políticas de la propia compañía es necesario mantener la confidencialidad de la empresa donde se ha laborado, por lo que nos limitaremos a nombrarlo como la empresa del cliente para evitar incumplir con dicha política

La empresa del cliente se dedica al procesamiento de alimentos en conservas, con una existencia en el mercado aproximada de 40 años, su producción esta enfocada tanto a lo nacional como a la exportación de productos a diferentes países, cuenta con diferentes plantas a lo largo de la República Mexicana, y por cuestiones de interés de la propia organización, decidió en enero de 1996 realizar un programa de productividad en una de sus plantas en el Estado de Veracruz, la cuál se especializa en la elaboración de chiles y

frutas en conserva. Su plantilla de personal es variable y depende de la temporada de cosecha de piña ó de chile jalapeño, sin embargo se cuenta con una plantilla fija de 220 personas incluyendo personal administrativo y operativo. Las áreas donde se laboró fueron producción, mantenimiento, planeación de la producción, almacenes y control de la calidad

3.2 Diagnóstico de la empresa

Para la presentación de una propuesta de intervención, es necesario realizar previamente un diagnóstico de la organización con la finalidad de detectar y cuantificar las áreas de oportunidad que durante el programa de productividad se deberán atender.

Por parte del psicólogo esta fase es de suma importancia ya que nos permite visualizar de antemano la serie de aspectos que deberán ser considerados durante el trabajo de intervención. En el caso particular del cliente que en este trabajo se considera, describiré la serie de problemas en las que la planta procesadora de alimentos se encontraba.

El diagnóstico se realizó en el mes de Septiembre de 1995, para la realización del mismo se utilizó un equipo base de 3 consultores del área de operaciones y dos del área de desarrollo organizacional. Para la realización del estudio por parte de operaciones se llevaron a cabo estudios estadísticos enfocados a analizar el comportamiento de indicadores de productividad en mano de obra, concluyendo que podría realizarse una reducción del 20% de la mano de obra y un incremento del 15% del volúmen producido hasta la fecha del diagnóstico.

Esta conclusión se derivó principalmente de las observaciones realizadas por el psicólogo durante el diagnóstico, las cuáles fueron:

- Falta de control en las áreas operativas debido a una deficiente labor de supervisión.
- Falta de comunicación entre áreas, provocando confusión en el conocimiento y logro de objetivos de la organización.
- Débil desarrollo del nivel gerencial, jefatura y supervisión para afrontar situaciones de presión y crisis.
- Divisionismo entre personal administrativo y operativo.
- Falta de trabajo en equipo basado en la utilización de sistemas efectivos de control para asegurar una adecuada toma de decisiones
- Tiempo improductivo de la gente, desperdicios y mermas por negligencia del personal, y alto índice de impuntualidad.

Estas observaciones permitieron al equipo entender que el principal descontrol de la planta se debía a que el personal no estaba comprometido con los objetivos, y que además el nivel de mando no contaba con mecanismos eficientes de control y administración de sus áreas, además de que dicha ausencia provocaba fricciones entre ellos mismos porque los problemas se seguían dando. Por esta razón se requería establecer una estrategia que le permitiera a la organización recuperar el control de la operación y reforzar la integración entre ellos, a fin de enfocar sus esfuerzos a objetivos comunes.

En este sentido, se plantea a la alta dirección del cliente, la realización de un programa de productividad enfocado principalmente a establecer las bases para provocar un cambio en

la organización y les permita mayor integración en la solución de problemas, la cuál a su vez, incentive la productividad y la calidad de la organización .

Para lograr el incremento de la productividad se determinaron tres objetivos particulares.

1. Fomentar un cambio cultural de la organización, a través de retroalimentación de los resultados de planta
2. Capacitación del nivel de supervisión para posicionar su liderazgo frente al grupo, y desarrollen habilidades para utilizar adecuadamente los sistemas de trabajo.
3. Involucramiento, seguimiento y control por parte de la dirección y gerencias, a fin de agilizar el soporte a las acciones que se deriven del nivel supervisor.

En función de estos objetivos particulares, se planteó un plan maestro de trabajo soportado, a su vez, por un plan estratégico, los cuáles en su conjunto permitieron dar dirección a las actividades del equipo consultor, y será descrito en la siguiente sección

Para la realización del programa de productividad, se utilizó un equipo de base integrado por cuatro miembros del área de operaciones y tres psicólogos, la duración del programa se definió en 30 semanas laborables (lunes a viernes), e inició en Enero de 1996

3.3 Descripción del Plan Maestro de Trabajo

Para la aplicación del programa de productividad, fue necesario definir las acciones y la ubicación de los eventos clave a fin de optimizar los recursos disponibles del equipo de consultores, de esta forma se elaboró un plan maestro de trabajo que se muestra en la figura 8. De acuerdo a este plan maestro los eventos que se realizarán son:

- a) **Plan de Sensibilización y Reacción**, el cual fue dirigido al 100% del personal. Este programa se impartió tanto a personal administrativo como operativo, incluyendo inicialmente a los niveles ejecutivos, ya que para propiciar el cambio fue necesario iniciarlo desde los primeros niveles de la jerarquía de la organización.
- b) **Celdas de trabajo**, las cuales están integradas por supervisores de diferentes áreas que se reúnen para analizar resultados y las diferentes estrategias para mejorar los resultados esperados.
- c) **Desarrollo de habilidades de liderazgo**, las cuales se desarrollaron en un taller de habilidades gerenciales y de supervisión en el que el director, gerentes, jefes y supervisores conocieron las técnicas necesarias para dirigir a su grupo de trabajo.
- d) **Instalación de sistemas**, en esta parte, el psicólogo aplica el OTF (On The Floor) para entrenar al usuario de algún documento en la forma de llenarlo, así mismo, el psicólogo es responsable de que el personal del equipo asignado para una instalación esté convencido de llenar un formato y de asegurar que lo llene.

- e) **Juntas de avance mayor**, con los contactos iniciales y de mayor rango en la organización, se da una retroalimentación de lo acontecido durante la realización del programa, e inclusive se invita a participar a cualquiera de ellos en los diversos eventos

- f) **Auditorías al sistema**, al final del proyecto se realiza una serie de auditorías donde el psicólogo verifica que el personal realice lo que se tiene que hacer de acuerdo a procedimientos, y en casos de inconsistencias notificar a los responsables para dar soluciones definitivas.

3.4 Estrategia de trabajo del programa de productividad.

En este programa de productividad realizado en los Robles, Veracruz, indudablemente la participación del psicólogo era relevante debido más, a la necesidad de crear las bases para un cambio cultural, que el incremento de productividad mismo. Por esta razón, las estrategias que se tomaran y la orientación de los esfuerzos deberían ser adecuadamente enfocados a fin de evitar desgaste y esfuerzos inútiles.

La estrategia que se presenta como Plan Estratégico, se desarrolló en función a una serie de observaciones en el área de trabajo, donde se detectó la ausencia de trabajo en grupo por parte del nivel de supervisión, además de un pobre seguimiento del nivel gerencial a las áreas, y poco involucramiento de la dirección hacia su personal. Para lograr la conjunción de esfuerzos hacia objetivos que ellos mismos tenían, como empresa consultora determinamos el siguiente plan de acción (ver figura 9) :

1) Planeación: En esta etapa se establecen los alcances de la estrategia en términos numéricos a fin de determinar la zona de estabilidad que tanto la organización como el equipo consultor mantendrán a lo largo del proyecto. los aspectos considerados fueron:

Determinación de objetivos para los indicadores de planta.- Se plantearon en base al análisis estadístico de las tendencias de los siguientes aspectos

- Volúmen
- Horas Hombre
- Productividad

Difusión a las áreas de los objetivos establecidos.- Una vez definidos los objetivos se programaron juntas de difusión de los objetivos a todo el personal de la empresa buscando asegurar su entendimiento y aplicación en el área de trabajo.

Establecimiento de compromisos de las áreas para lograr los objetivos.- En el momento de establecer los objetivos se definen compromisos por áreas buscando la integración de ellas a través de los objetivos mismos.

2) Ejecución / Seguimiento: Una vez determinados y difundidos los objetivos a lograr, se estableció la forma como debería aplicarse el monitoreo de los mismos en piso, definiendo actividades clave tales como recorridos al área, la realización de celdas de trabajo o juntas efectivas entre gerentes. El eje rector de este trabajo aplicado fue la medición oportuna de los indicadores clave y la retroalimentación inmediata de los involucrados.

3) Reporte: En esta fase se presentan los *reportes gerenciales* de cada una de las áreas a fin de evaluar los efectos de las estrategias en los indicadores , así mismo detectar los problemas que afectan dichos resultados. También se analizan sus causas y se definen

acciones para evitar su recurrencia, por otro lado, se prepara y realiza una *junta semanal para reportar el desempeño histórico* de dichos indicadores

En estas juntas se establecen compromisos por escrito y se definen tiempos de cumplimiento con el objeto de asegurar una mayor eficacia de las estrategias definidas.

4) Evaluación: Finalmente en esta etapa se mide el logro de los resultados obtenidos, así como el nivel de eficiencia en la realización de las actividades y la operación del sistema; retroalimenta a la primera fase para realizar una mejor planeación.

La adecuada toma de decisiones, así como la sinergia generada entre la organización y el equipo consultor permitió el logro de una serie de resultados sobre todo en las relaciones de la organización misma, en la comunicación y el desarrollo de habilidades propias del nivel gerencial y de supervisión. Sin embargo, a lo largo de la estrategia utilizada, las actividades del psicólogo tuvieron un lugar preponderante, ya que el contacto con el personal, a fin de que el programa fuera aceptado y apoyado, dependió de las relaciones que se establecieran con toda la organización. Estas relaciones formales marcadas por el compromiso incondicional se generaron a través del trabajo del psicólogo en aula y en piso.

En aula, el quehacer del psicólogo se enfocó a entrenar a los niveles de mando en la forma de dirigir al grupo y orientarlo a resultados, los cuáles deben tener como base una medición y retroalimentación constante. Por otra parte, el trabajo en piso estuvo caracterizado por el acercamiento del psicólogo con el personal operativo y niveles de mando, promoviendo constantemente la integración de ellos a través de la solución de problemas y la prevención de eventualidades que afectarían un objetivo que el grupo buscaría en conjunto

Figura 9. Plan Estratégico Del Programa De Productividad

PLANEACIÓN	EJECUCIÓN / SEGUIMIENTO	REPORTE	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PARA LOS INDICADORES DE PLANTA <ul style="list-style-type: none"> • VOLUMEN • MANO DE OBRA • PRODUCTIVIDAD 	8:00 RECORRIDO A LA PLANTA PARA IDENTIFICAR DESVIACIONES A LOS OBJETIVOS 9:00 REVISIÓN DE RESULTADOS EN CELDAS DE TRABAJO Y REPORTE DE SUPERVISORES 10:00 CELDA MAYOR 11:00 ENTREGA DE INFORMACIÓN DEL DÍA ANTERIOR VÍA PRISM	<ul style="list-style-type: none"> • ANALISIS SEMANAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN BASE A REPORTE GERENCIALES • REALIZACIÓN DE JUNTA SEMANAL PARA REPORTAR RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE PLANTA Y FINANCIEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • EVALUACIÓN DEL COSTO/BENEFICIO DE LAS ESTRATEGIAS TOMADAS POR LAS ÁREAS DURANTE LA SEMANA. • REVISIÓN Y ANALISIS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DETERMINANDO LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD ALCANZADO POR LAS ÁREAS • EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO A LOS COMPROMISOS ESTABLECIDOS • EN BASE A LA EVALUACIÓN REALIZADA, DETERMINAR LOS OBJETIVOS PARA LA SIGUIENTE SEMANA
<ul style="list-style-type: none"> • DIFUSIÓN A LAS ÁREAS DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS • ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS DE LAS ÁREAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS 	12:00 GRAFICACIÓN DE INFORMACIÓN ACTUALIZADA ANÁLISIS DE AVANCES AL TURNO DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR RS 13:00 RETROALIMENTACIÓN AL PERSONAL DE CADA ÁREA DE LOS RESULTADOS DEL DÍA ANTERIOR Y LAS ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR LOS RESULTADOS 16:00 EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LAS ESTRATEGIAS TOMADAS Y REDEFINICIÓN DE LAS MISMAS INVOLUCRANDO A LAS ÁREAS (PRODUCCIÓN, MANTENIMIENTO, PROGRAMACIÓN, CALIDAD Y COMPRAS)		

Por lo anterior, el papel del psicólogo en el programa mismo representó la parte humana que permitió asegurar que la gente estuviera convencida e involucrada en las actividades y resultados que se derivaron del programa de productividad.

3.5 Resultados obtenidos.

La realización del programa de productividad en las instalaciones del cliente descrito en el presente trabajo, implicó la inversión de 1200 horas hombre por parte del psicólogo durante 30 semanas, de las cuales, el 20 % fueron dedicadas a la capacitación en aula y el 80 % restante se emplearon para trabajar con la gente en su área de trabajo. Esta utilización de tiempo fue determinante para que el programa desde un principio contara con la credibilidad de toda la organización (Ver cuadro 2).

En este sentido, la conclusión del plan de sensibilización y reacción implicó la realización de 13 sesiones dirigidas al 85 % (187) de la población total (220) logrando en estas sesiones, que el personal conociera los objetivos del programa y se comprometiera por escrito a reducir las conductas inapropiadas que afectarían los resultados de la organización (desperdicios, mermas, impuntualidad, indiferencia a los problemas, etc.), dichos compromisos, posteriormente fueron evaluados y contabilizados determinando que el 76% de la gente en cierto grado los cumplió. Así mismo se logró la integración entre el personal administrativo y operativo surgiendo sugerencias para mejorar el servicio y la relación entre estos dos actores.

Por otro lado, la capacitación en aula fue otro aspecto relevante dentro del programa, ya que fueron utilizadas 100 horas aula para esta actividad, la cual fue principalmente dirigida

a los niveles de mando superiores e intermedios, donde se contó con una asistencia global del 88%. La capacitación fue enfocada a que dichos niveles desarrollaran las habilidades necesarias para poder posicionar su liderazgo frente al grupo, así como perfeccionar sus estilos personales de manejo de grupo. A lo largo de 10 sesiones, el personal aprendió que la mejor forma de llevar al grupo a mejores resultados está en la medida en que se transmitan claramente los objetivos y resultados de una determinada actividad

Los logros alcanzados a través de las sesiones de trabajo se observaron en la forma de cómo los gerentes y supervisores afrontaron problemas de una manera más organizada, determinando responsables y fechas para la solución definitiva o parcial de problemas que desde el diagnóstico no se habían solucionado

Otro tipo de resultado observado fue el fortalecimiento de la comunicación entre áreas, lo cuál fue logrado por medio de la implantación de las celdas de trabajo y el plan estratégico que implicaba la realización de juntas efectivas de trabajo entre supervisores, jefes y gerentes. Dichas actividades permitieron que los niveles de mando establecieran canales de comunicación directos, de tal forma que fomentaron la participación en el trabajo en equipo, y la solución a problemas se pudo realizar de una manera más efectiva.

Otros resultados logrados por el psicólogo se dieron en función a la interacción con otras profesiones, tal es el caso de la fase de instalación en la cuál el psicólogo juega el papel de facilitador para que el personal usuario de un sistema pueda asimilar y utilizar una forma de trabajo, así mismo se da el apoyo para la realización de auditorías a la utilización del sistema y se retroalimentan los resultados a la persona auditada buscando en dicha actividad que el auditado se comprometa a incrementar el tiempo y uso del nuevo sistema.

El trabajo en equipo multidisciplinario logró asegurar la utilización del sistema en un 90%, lo que significa que el sistema es utilizado en forma automática ya que el personal percibe al sistema como suyo.

Respecto a los resultados cuantitativos, al final del programa de productividad se alcanzó un incremento en los volúmenes de producción del 82 % en tanto que en mano de obra se incrementó en un 19 %, esto indica que la relación de productividad fue de hacer más volumen con más recursos, resultando un incremento de la productividad de planta de 52 % respecto a 1995 (Periodo Base), en comparación con lo establecido como meta (reducción de mano de obra 20 % e incremento de volumen de producción en un 15%); se deduce que el resultado fue superior en volumen pero la mano de obra no pudo ser disminuída (Tabla 1) Es importante destacar que los resultados del programa, al traducirse en beneficios económicos, el retorno de inversión alcanzado fue de 3.5 por cada peso invertido, siendo superior al comprometido al inicio del programa que fue de 1.6 por cada peso invertido (Ver Gráfico 1)

Cabe mencionar que dichos logros se mantuvieron constantes aún después de haber terminado el programa de productividad, ya que en auditorías de seguimiento posteriores (Mayo 1997), demostraron que tanto gerentes como supervisores continuaban realizando las juntas de trabajo instaladas durante el programa y además en ellas hacían uso del sistema implantado por nuestro equipo consultor.

Cuadro No. 2 Resultados Cualitativos del Programa de Productividad

FASE	INDICADOR	%	COMENTARIOS
Plan de Sensibilización y Reacción	Cobertura: No. de personas: 187 No de grupos: 13	85 % de la población programada (220)	Los gerentes participaron directa y formalmente como líderes del proceso, <u>interactuando con la gente, analizando fuerzas y focalizando debilidades, aclarando metas y cómo se trabajará en adelante para comunicar y hacer reaccionar a la gente, comprometiéndolos a mejorar individual e integralmente.</u>
Desarrollo de Habilidades Gerenciales y de Supervisión	Cobertura: No. de personas: 61 Asistencia global: Duración: 100 Hrs.	Nivel Gerencial, Jefes y Supervisores 88%	Los niveles de mando practicaron las técnicas elementales para darle dinamismo a los sistemas de trabajo, logrando desarrollar habilidades que permiten y facilitan el análisis y toma de acciones en la solución de problemas.
Celdas de Trabajo	Realización de juntas estratégicas:	86%	El logro principal es el haber conjuntado los esfuerzos de cada área en un sistema de juntas efectivas de trabajo, caracterizadas por el desarrollo y difusión de estrategias a todos los niveles, basadas en información e indicadores de planta para lograr el cumplimiento a los planes.
Seguimiento a la Instalación	Utilización de los sistemas:	90%	Se entrenó a los usuarios de los sistemas para asimilar la relación positiva entre sistemas e incremento en la productividad; así mismo se mejoró la disciplina en el llenado y análisis de información entre niveles, para la toma adecuada y oportuna de acciones

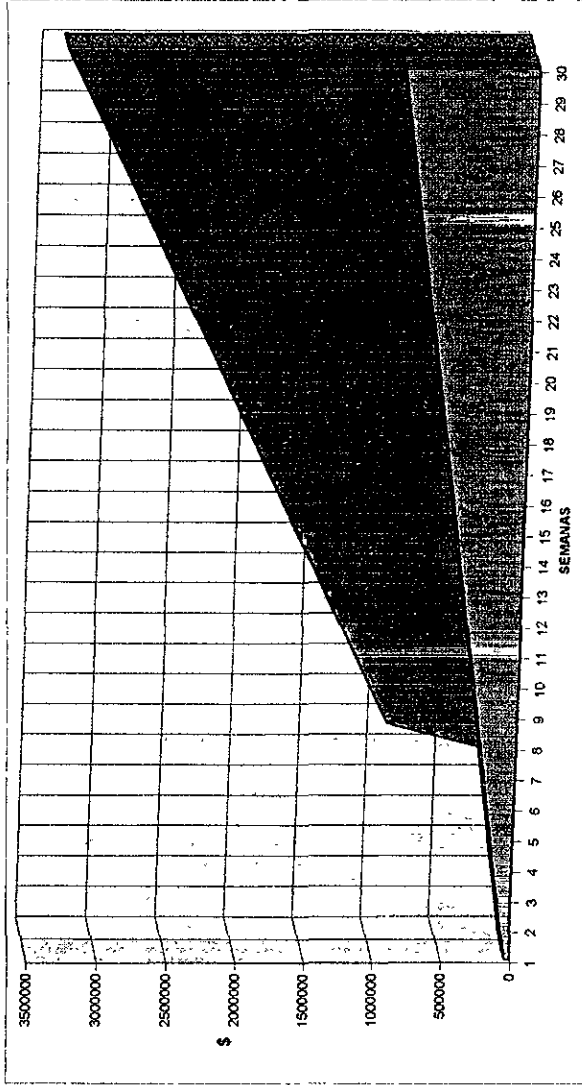
Tabla No. 1 Productividad por producto y de planta

Área	Métricas (Cajas equivalentes)			M.D.C. (Horas)			PRODUCTIVIDAD Cajas Por Hora Hombre		
	P.B. (Ene-Dic-96)	Periodo: 1996	% Desperdicio	P.B. (1996)	Actual (1996)	% Desperdicio	P.B. (1996)	Actual (1996)	% Desperdicio
Chiles	10036	Ene-Jul 16470	164	12866	9613	74	0.78	1.73	722
Jugos	16661	Ene-Ago 28709	172	1679	1699	101	9.92	16.90	170
Chilotele	1877	Ene-Jun 3979	212	1372	1482	108	1.37	2.68	196
Catsup	1703	Ene-Ago 2563	150	750	811	108	2.27	3.16	139
Piña	1663	Ene-Ago 6791	434	3061	8138	266	0.51	0.83	163
Frutas	1834	Jun-Ago 2866	156	6118	9205	150	0.30	0.31	103
TOTAL	33673	61367	182	28876	30848	146	1.30	1.99	1538

Fuente Informe General de Resultados Inspro 1996

Código
P.B Período Base
M.D.C. Mano de Obra Directa

Gráfico No. 1 Retorno de inversión del programa de productividad.



FACTURACION ACUMULADA

BENEFICIOS ACUMULADOS

NOTA: EL RETORNO DE INVERSION ES DE 3 A 1 CONSIDERANDO LA FACTURACION HASTA LA SEMANA 30 EN RELACION AL BENEFICIO ANUALIZADO EN LA SEMANA 28.

FUENTE: INFORME GENERAL DE RESULTADOS INSPRO 1996

3.6 Participación del psicólogo en los programas de productividad.

A lo largo de este capítulo se describió el desarrollo de un programa de productividad en las instalaciones de una empresa procesadora de alimentos, dicho programa me permitió evaluar el grado de involucramiento y participación que el psicólogo puede ofrecer en el contexto de la consultoría en productividad.

Es importante destacar, que a través de la colaboración del psicólogo en este programa permitió establecer bases entre el personal de la organización para mejorar la comunicación y coordinación en la solución de problemas; así mismo, el involucramiento del personal en la mejora de procesos fue una pieza angular para fomentar entre el nivel de supervisión un mayor interés por el trabajo en equipo

El trabajo con el nivel gerencial fue importante en dos sentidos; el primero de ellos se da desde el momento en que se les involucra en las sesiones iniciales de sensibilización, fortaleciendo en ese momento su liderazgo y permitiendo que ellos de viva voz escucharan los comentarios y sugerencias del personal operativo respecto a las condiciones generales de la planta, esto permitió un mayor acercamiento entre los niveles de mando y el personal operativo, así como una mejor aceptación del programa de productividad.

El otro aspecto de trascendencia se dió en el desarrollo de sesiones de formación de habilidades gerenciales, debido a que por este medio, el nivel gerencial conoció diferentes técnicas para el manejo de grupo, lo relevante en estas actividades es que facilitó el trabajo en equipo y mejoró la coordinación entre áreas.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los resultados anteriormente expuestos tuvieron su base en la atención de dos aspectos clave: los sistemas y la actitud. Respecto al primero, el desarrollo de sistemas efectivos de trabajo implicó que el psicólogo considere al personal en función de sus necesidades de información para el diseño del mismo. Sin embargo, esto no es suficiente ya que para lograr que un nuevo sistema sea apropiado por la organización es necesario que el personal sea entrenado, y esto es una responsabilidad del psicólogo, por lo tanto, el grado de alcance de los resultados depende del grado de capacitación que el usuario del sistema reciba; en el presente caso, un aspecto constantemente atendido fue la capacitación del usuario hacia el sistema, logrando que el sistema se apropiara en corto tiempo y generara resultados de la misma forma.

La actitud fue el segundo aspecto clave considerado, ya que al inicio del programa el personal en general mostraba renuencia para trabajar con un sistema de trabajo, la labor del psicólogo se enfocó a mostrar a la organización los beneficios de utilizar controles para realizar sus actividades. Esto permitió que los usuarios de los sistemas hicieran uso de ellos y los adoptaran en un corto tiempo.

En otras palabras, en los programas de productividad, la participación del psicólogo no es limitada, ya que el campo de aplicación de la disciplina se mezcla con otras diferentes a la nuestra lo que permite una mayor visión de los problemas, así como de las soluciones ofrecidas a los mismos. Sin embargo, ingresar a este medio implica para cualquier psicólogo una actualización constante de las diferentes innovaciones que se generan dentro y fuera de las organizaciones, a fin de lograr la flexibilidad hacia las diferentes condiciones que se dan en las empresas mexicanas.

A través de las experiencias como psicólogo, puedo ratificar lo que Mahon (1991) comenta sobre la formación de actitudes: Una empresa no sólo necesita personas capaces de hacer lo que hacen, sino que además tengan voluntad e interés para hacerlo, el personal de una empresa a pesar de contar con alta tecnología, sofisticados sistemas de control, etc; de no compartir las expectativas de la organización, difícilmente comprenderán la importancia de aplicar cambios en su actitud respecto al trabajo. Lograr la apropiación de un programa de productividad, calidad, mejora continua, etc; está en función de que el psicólogo establezca los medios para difundirlo y hacer que la organización se responsabilice de lograr el éxito.

Es importante señalar que la forma como el psicólogo aborda a una organización en un programa de productividad es similar en programas de calidad, tal es el caso de programas para la implantación de la Norma ISO 9000 (Sistema de Aseguramiento de Calidad), en los cuales según Lamprecht (1996) es importante el grado de convencimiento del personal y la confianza que tenga en el programa, por lo que comunicarse y estar con ellos en el área de trabajo se vuelve una actividad sumamente relevante. Por esta razón, conocer la metodología aquí presentada abre la posibilidad de algunas líneas de investigación en pro de ampliar el campo de acción de nuestra profesión.

Una característica también relevante es que la participación del psicólogo no sigue el patrón que tradicionalmente otras profesiones le han asignado " de ser el responsable de la captación y selección de personal o de la labor de capacitar ", a través de los programas de productividad se puede demostrar que el psicólogo juega un papel destacado como implementador y promotor de estrategias de desarrollo organizacional por lo que el campo de acción del psicólogo en el área industrial se amplía a nuevos horizontes que en la

actualidad poco se han explorado y que será necesario en lo futuro profundizar y canalizar para el mejoramiento de nuestro contexto nacional

CONCLUSIONES

Durante el tiempo de duración del programa de productividad, algo notable fué el valor agregado que se dió a través de la aplicación del desarrollo organizacional por el psicólogo, estoy seguro que uno de los factores que influyeron en los resultados obtenidos se deben en gran medida a la labor con el personal y los niveles de mando, sin embargo la dificultad de evaluar objetivamente una serie de cambios cualitativos, limita la proyección de nuestra profesión en el contexto de los programas de productividad.

En general, el objetivo de incrementar la productividad se dió al igual que los objetivos particulares establecidos, destacando como mayor aportación que el papel del psicólogo dentro de este tipo de programas puede ser tan extenso, pero a su vez limitado cuando la propia organización no se presta para orientarla bajo un contexto principalmente psicológico.

De lo anterior se desprende, que el papel jugado durante este programa fue más inclinado a facilitar el ambiente adecuado para que las personas puedan comunicarse y coordinarse en la relación a objetivos y resultados.

La realización de un programa de productividad involucra de una manera directa el quehacer del psicólogo, pues a través de su interacción con la organización asegura que los cambios que se pretenden realizar se acepten, e incluso se apoyen a través de la aplicación de un trabajo de aula y de piso.

La realización de un programa de productividad involucra la participación de diversas disciplinas a fin de obtener mejores resultados para la empresa u organización que solicita este tipo de servicios, sin embargo como se mostró a lo largo del presente trabajo, el

quehacer del psicólogo en este contexto es primordial por el papel que juega como facilitador de los cambios que se requieren para lograr un resultado, y éste a su vez se mantenga

En estos tiempos se le atribuye mayor importancia al desarrollo organizacional como un medio para lograr que las organizaciones asimilen cambios que al corto plazo les benefician, este enfoque también incumbe al psicólogo, por lo que no debemos ser sólo auxiliares de una actividad que de principio debe ser responsabilidad de los profesionales de la conducta, quienes debemos mantenernos actualizados y generar nuevas aportaciones que permitan una mejor ubicación de nuestra profesión en el ámbito industrial

Un ejemplo de ello es que aún con el trabajo que el psicólogo realiza en las empresas, los resultados que aporten a las mismas se minimizan por la sencilla razón de que las actividades que se realizaron durante el programa no se miden y por ende su resultado sólo se limita a ser una descripción de actividades que al final de cuentas no muestra de una manera clara y lógica la forma como influyeron en el logro global del proyecto. Por eso es necesario establecer una serie de acciones que permitan ubicar el papel del psicólogo en los programas de productividad como un promotor de las estrategias psicológicas basadas en estudios de análisis de grupos, así también la manera como nosotros los psicólogos podemos mostrar la influencia de nuestro trabajo en el mejoramiento de las organizaciones.

Poder realizar lo anterior, permitirá a la profesión ubicarla en un contexto en el cuál su objeto de acción será claro y definido, así como los resultados que se deriven de ello. En la actualidad, la capacitación es vista en la mayoría de las empresas como una actividad que

genera gastos innecesarios para las organizaciones. Considero que debemos dar un vuelco a este enfoque y mostrar que toda acción que incida en el desarrollo personal y profesional de las organizaciones, puede resultar como una inversión a corto o mediano plazo.

Con el propósito de ofrecer algunas alternativas para posicionar el papel del psicólogo en los programas de productividad, considero que deben ser contempladas dos sugerencias, las cuales pueden ser objeto para trabajos subsecuentes. En primer lugar considero importante fomentar intercambios de experiencias e información relativa al ámbito de consultoría y específicamente del rol que el psicólogo juega en ella misma

Otra alternativa viable sería el poder generar desde el contexto académico el interés por que sean conocidas las diferentes variables de la consultoría a fin de que las nuevas generaciones cuenten con mayores elementos y propicien investigaciones que tengan que ver con el desarrollo óptimo de las organizaciones

Finalmente creo que el papel del psicólogo en los programas de productividad sólo representa una pequeña parte del extenso campo de acción que como psicólogos tenemos, y no es posible que con este trabajo pudiera cubrir la diversidad de formas de abordar las organizaciones, por eso es necesario fomentar el interés por el trabajo de consultoría en otras actividades que tengan relación con el ámbito industrial.

De acuerdo al contenido del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, elevar el potencial productivo de la fuerza laboral y propiciar su desarrollo, constituye un objetivo de la mayor importancia para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, la productividad y los

salarios. Con ese fin, resulta estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país. El logro de este objetivo lógicamente incluye a diversos profesionales, sin embargo estoy convencido de que el papel del psicólogo, tiene mayor responsabilidad debido a que nuestra formación debe permitirnos crear diversas herramientas para lograr que la capacitación sea un propulsor de la productividad, la calidad y un mejor ambiente organizacional, los cuales en suma, permitan alcanzar parte de este crecimiento económico que se busca a través del uso eficiente de los recursos

BIBLIOGRAFÍA

- 1) Aguilar, H. y Meyer, L. (1989) **A la sombra de la Revolución Mexicana**. Cal y Arena, México.
- 2) Bain, D. (1985) **Productividad: La solución a los problemas de las empresas**. Mc Graw Hill, México.
- 3) Chapman, E. (1993) **El nuevo supervisor** Grupo Editorial Iberoamérica, México
- 4) Crosby, P. (1990) **Hablemos de calidad**. Mc Graw Hill, México
- 5) Eikan, W. (1989) **Introducción a la teoría económica del desarrollo**. Editorial Patria, México
- 6) French, W. y Bell, C. (1995) **Desarrollo organizacional**. Prentice Hall, México.
- 7) Gilbreath, R. (1989) **La estrategia del cambio**. Mc Graw Hill, México
- 8) Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988) **Administración en las organizaciones**. Mc Graw Hill, México.
- 9) Lamprecht, J. (1996) **ISO 9000 en la pequeña empresa** Panorama Editorial, México.
- 10) Lowenthal, J. (1995) **Reingeniería de la organización** Panorama Editorial, México.
- 11) Luthans, F. y Kreitner, R. (1988) **Modificación de la conducta organizacional**. Editorial Trillas, México.
- 12) Mahon, H. (1991) **Excelencia: Una forma de vida** Javier Vergara Editor, Argentina.
- 13) Martínez, E. (1986) **Círculos de calidad y productividad. Manual para la implantación**. Barcelona: Romargraf.
- 14) Mastretta, G. (1995) **Liderazgo de calidad total**. SICCO, México.
- 15) Meza, A. (1994) **El consultor**. Revista Proyección, México.
- 16) **Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000**. (1995) Secretaría de Hacienda y Crédito Público

- 17) Rodríguez, M y Ramírez, P (1996) **Psicología del mexicano en el trabajo** Mc Graw Hill, México
- 18) Schonberger, R (1994) **Manufactura de categoría mundial**. Grupo Editorial Norma, Colombia.
- 19) Siliceo, A. (1995) **Liderazgo para la productividad en México** Editorial Limusa, México.
- 20) Stoner, J y Freeman, E. (1994) **Administración**. Prentice Hall, México
- 21) Thompson, P. (1994) **Círculos de calidad: Como hacer que funcionen** Grupo Editorial Norma, Colombia