

31921
148

A



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

"ANÁLISIS DEL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA
CONSULTORÍA EMPRESARIAL DE PRODUCTIVIDAD Y
CALIDAD."

REPORTE DE TRABAJO
PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
ERIKA IVONNE RAMOS GÓMEZ

ASESORES :
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES
LIC. ÁNGEL ENRIQUE ROJAS SERVÍN
LIC. EDY ÁVILA RAMOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA TRALNEPANTLA EDO. DE MÉXICO 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACIÓN DISCONTINUA

A mi madre. Elvira

Mi padre. Lauro

Mi esposo. Arturo

Mi hijo. David

*Mis verdaderas fuentes de
entusiasmo por el hacer*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dedico este trabajo a mi madre, con el afán de sorprenderla en el tiempo y agradeciendo su paciencia, sabiendo que siempre confió en que llegaría este momento. Me valgo del espacio para agradecerle por su amor demostrado en tantos actos conmovedores y a veces sacrificados. Reconozco en ella la perseverancia para cumplir un objetivo de vida con excelencia: formar hijos triunfadores y felices.

A mi padre por su amor ilimitado, por enseñarme que la vida es bella y también que uno no se merece nada, por lo tanto no vale angustiarse, en realidad debemos recibir lo que tenemos con alegría por que Jesús es nuestra justificación por fe. Dios provee. Por darme ejemplo de que trabajar es importante, por su apoyo en cada evento significativo de mi vida, por su tolerancia, por su respeto, por su ejemplo de vida, por ser mi papá.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi esposo por ser el compañero de mi vida, esperando que juntos optimicemos este logro. Agradezco su entusiasmo y colaboración.

A mi hijo David por su carita feliz, amorosa hasta la saciedad, por llamarme mamá, por detener mi vida y acelerarla al tiempo, por esperarme cada día después de trabajar, por resultar ser la expresión perfecta del amor de sus padres. Te amo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Agradezco a mis hermanos Martha, Roberto y Nayelli: Porque formamos juntos un carácter distintivo e individual, con virtudes y defectos, pero a cabalidad y como producto de la unión familiar por sobre todo. He recibido diversos tipos de apoyo de ustedes, gracias. Los respeto y admiro por sus conocimientos, por su valor ante la vida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

v

A Vaquero, por ser poseedor de una esencia que trasciende en los demás y por su disposición para asesorar este trabajo: su puerta siempre estuvo abierta para mí.

A Enrique y a Edy, gracias por participar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En general quiero agradecer a personas que contribuyeron conmigo de una y mil formas: a Instalaciones en productividad, presidente y directores, por emplearme y formarme como consultora, al Sr. Carlos Daniel, a Víctor, a Jessica, a Elvia, a Gaby, a Ivonne, gracias por su amistad.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser magnífica a pesar de las vituperaciones que ha sufrido por la deshonra de sus hijos bastardos, producto de la violación a su esencia, siempre cuestiones políticas y del poder.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Agradezco y declaro que, por sobre todo Dios es mi ayudador, mi guía y mi sostén. Él me hizo, y soy psicóloga de profesión por comprender la obra de sus manos, la maravilla de su poder al crear un ser humano complejo, pensante, creativo, sensible, susceptible, inteligente e interesante. Deseo que la llamada raza humana viere su vista a Dios y reconozca en Él a su hacedor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A la línea de 6 del Sistema de transporte
colectivo metro en la década de los 90's .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**ANÁLISIS DEL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA CONSULTORÍA
EMPRESARIAL
DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL**

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	i
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1.	
1. ANTECEDENTES	
1.1 Reseña histórica de la Psicología	7
1.2 Antecedentes de la Psicología industrial y organizacional	10
1.3 Consultoría y capacitación	16
1.4 Semblanza general de la empresa.	17
1.5 Consideraciones sobre la globalización	19
CAPÍTULO 2	
2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	
2.1 Diagnóstico	21
2.2 Proyecto	22
2.3 Método	22
2.4 Área operativa	23
2.5 Área de desarrollo organizacional	24
CAPÍTULO 3	
3. ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS	
3.1 Diagnóstico	30
3.2 Proyecto	33
3.3 Método	41
CAPÍTULO 4	
4. EVALUACIÓN CRÍTICA	
4.1 Administración del cambio	53
4.2 Cómo vencer la resistencia al cambio	58
CAPÍTULO 5	
5. CONCLUSIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

RESUMEN

El presente reporte de trabajo tiene como objetivo describir y analizar el papel del psicólogo en la consultoría de productividad y calidad. Debido a que en el ámbito empresarial se busca reducir costos y optimizar la calidad, la consultoría en productividad y calidad ofrece una excelente respuesta a sus necesidades y una opción para el cambio dirigido a nuevos sistemas. El psicólogo consultor preparado en temas industriales y con dominio de técnicas ingenieriles, administrativas y estadísticas, que en la práctica adquiere, es capaz de dar consultoría para el alcance de dichas metas de productividad y certificación de calidad. Se concluye que el psicólogo que cuenta con conocimientos del comportamiento humano y con los métodos de producción resulta ser un profesional del desarrollo organizacional especializado en el proceso del cambio y en el comportamiento humano en el trabajo.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se componen de tres clases de elementos, según enfatiza Reyes (1989): bienes materiales, hombres y sistemas. En términos generales eso es cierto, todas las empresas necesitan de estos tres elementos, como mínimo, para ser consideradas como tales. Sin embargo, lo que marca la diferencia entre una empresa y una empresa exitosa son sus indicadores como productividad, calidad y competitividad de su recurso humano.

A lo largo de la historia, las organizaciones empresariales han buscado ser las mejores en su ramo, estar un paso adelante de sus competidores y permanecer en la mente de sus clientes, pues eso garantizará su existencia en el mercado (Martínez del Río, 1997).

Cada uno de los elementos que conforman una empresa merece especial atención y es necesario que se mantengan a la vanguardia, es decir, en mejora continua.

Muchos empresarios saben esto, pero creen que lo que funcionó al principio funcionará siempre y se esfuerzan en institucionalizar costumbres y métodos de trabajo que, sin darse cuenta, se han vuelto antiguos y mantienen a la empresa aislada.

Ocasionalmente ellos reciben señales claras de que algo deben cambiar y tratan de analizar su organización para detectarlo, sin embargo, sucede un fenómeno al que podemos llamar falta de objetividad. Al estudiar la empresa con su propia visión se predisponen a concluir que todo lo que llevan a cabo está bien y que su maquinaria, tanto como sus empleados y sus sistemas son los mejores y, por lo tanto, no inician o no prueban nuevos sistemas.

Difícilmente los empresarios toman en cuenta las voces de sus propios miembros, pues existe inmadurez o algún tipo de orgullo lo cual les impide dar crédito a algún miembro de la empresa que afirme que en otra área las cosas se están haciendo mal y que es

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

necesario cambiar; por alguna razón no comprenden que una idea sumada a otra, seguida de una serie de acciones puede cambiar el modo operativo de la empresa.

Debido a esto surgió otro tipo de empresas de servicio e incluso institutos gubernamentales y privados, para evaluar a las empresas y así brindar un diagnóstico objetivo "visto desde fuera", además de plantear una propuesta efectiva para dar un giro hacia la productividad, la calidad y la competitividad.

Por ejemplo, existe el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C (IMNC), organismo mayoritariamente privado, multisectorial, independiente y sin fines de lucro, creado en México en 1993, en respuesta a la necesidad creciente de la certificación de calidad de las empresas exportadoras, su objetivo es proporcionar apoyo especializado en normalización y certificación a las empresas industriales, comerciales o de servicios, interesadas en contar con niveles de competitividad internacional.

Otro ejemplo es **Instalaciones en productividad, S.C. (INSPRO)**, empresa de consultoría, con fines de lucro que se dedica a diagnosticar empresas, auditando sus sistemas operativos para determinar su productividad y su estatus de calidad; El objetivo de INSPRO es el de elaborar y vender un proyecto de mejora y rediseño de sistemas, garantizando beneficios económicos. Dichos proyectos se llevan acabo físicamente en la empresa del cliente donde ubica un grupo de consultores (ingenieros, administradores y psicólogos, entre otros) que, basados en los resultados, del diagnóstico y en la metodología propia de INSPRO rediseñan los sistemas operativos de ventas, logística y distribución, producción, etc. o en su caso diseñan e implantan un sistema de calidad para el cumplimiento de una norma específica, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 ó QS 9001, QS 9002, QS 9003.

A través de este contacto empresarial el psicólogo consultor se involucra en el aspecto práctico de un negocio y en el mundo de conocimientos y métodos inmersos en él; llega a conocer por ejemplo, qué hace un director general, cuál es la función de un gerente de

logística y obviamente cuál es la función del psicólogo consultor y cómo participa en la institución industrial.

Trabajar en una empresa de consultoría, que sostiene que la administración efectiva, la aplicación de los métodos ingenieriles y la Psicología aplicada llevarán al cambio sustentable de las empresas, ofrece un amplio campo de acción al psicólogo, el cual aplicando los conocimientos propios de la profesión e incorporando otros nuevos garantizará el éxito en el uso de los principios de aprendizaje, negociación, persuasión y motivación (entre otros) desde sus fundamentos más puros.

La formación académica del psicólogo en la FES Iztacala tiene un enfoque sistemático basado en el método científico, esto permite al egresado desarrollar las habilidades administrativas eficientemente.

Todo lo anterior facilita el trabajo de los psicólogos en el ámbito de la consultoría y reduce el tiempo de respuesta de los empleados del cliente asesorado, ante un indicador o variable del proceso que se introduce en sus programas y rutinas de ejecución.

No se propone aquí, que consultores de otra profesión sean menos competentes, más bien que las estrategias que aplican y la visión que tienen son distintas a las empleadas por los psicólogos.

En INSPRO, los consultores se complementan, pues los equipos se integran con ingenieros, administradores y, por supuesto, psicólogos que trabajan en proyectos diseñados con la aportación de todos.

Para comprender cada empresa y hacer más rica la aportación del consultor es básico conocer su situación actual. lo cual reviste de importancia al análisis o auditoria operacional que se hace en una empresa antes de proponer cualquier cambio; existen empresas de manufactura al 100%, donde se procesa las materias primas más esenciales y donde se obtienen los productos más complejos para su uso por los consumidores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

finales, alrededor de esto trabajan un número de empleados que permite clasificar a la empresa como chica, mediana y grande, estos empleados cumplen con un horario, operan máquinas, usan herramientas y participan así en las cadenas de proceso.

¿Cuál es la función del psicólogo? y ¿cómo cumple con el objetivo de la empresa de consultoría a la que en ese momento representa?. (El objetivo de INSPRO es el incremento de la productividad de los trabajadores del cliente a través del mejoramiento de los sistemas, procedimientos métodos y controles a un nivel superior que el del históricamente presentado por la empresa)

Ciertamente los psicólogos consultores del área industrial tienen una contribución vital y son responsables en buena medida del éxito del desarrollo y la implantación de un nuevo sistema de trabajo.

Debido a la importancia que reviste el proceso del cambio en las empresas y a la trascendencia que tiene la participación del psicólogo, este reporte tiene como **objetivo: describir y analizar el papel del psicólogo en una empresa de consultoría de productividad y calidad ISO / QS 9000 y justificar porqué es importante el psicólogo en la implantación de nuevos sistemas.**

Este reporte se divide en cinco capítulos, en el capítulo primero se describe de forma general los antecedentes de la Psicología como ciencia, se presenta un resumen del estado histórico de la Psicología industrial y organizacional y define al psicólogo en el ámbito de la consultoría, terminando con algunas consideraciones sobre la globalización.

En el capítulo segundo se describe la empresa Instalaciones en Productividad, S. C. y cómo participa en ella el psicólogo.

En el capítulo tercero se detallan las actividades desempeñadas por el psicólogo en la institución, la denominación del puesto y las funciones correspondientes y los productos de trabajo obtenidos a raíz de estas actividades.

En el capítulo cuarto se ofrece una evaluación crítica a través de un análisis retrospectivo del papel del psicólogo en una institución empresarial enfatizando deficiencias y virtudes de la preparación académica como psicólogo.

Finalmente, el Capítulo quinto contiene algunas conclusiones temáticas y prácticas sobre el desempeño del psicólogo en la consultoría y su formación académica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1.

1. Antecedentes

1.1 Reseña histórica de la Psicología.

Hasta el siglo XIX la Psicología fue considerada una rama de la filosofía. Con el aumento del prestigio de las ciencias positivas, los psicólogos empezaron a usar los métodos de éstas, basados en la medición y la experimentación. El primer laboratorio psicológico fue fundado por Wundt en la Universidad de Leipzig (1879), dentro de una corriente estructuralista. A ella siguieron el funcionalismo de Dewey, el conductismo de Watson, la Psicología dinámica, en que sobresale el psicoanálisis de Freud, etc. (Sánchez-Barranco, 1996).

Todo lo que se pueda decir sobre la Psicología como concepto será vasto y no tiene límite, por lo tanto en el presente trabajo se abordará la definición de Psicología y sus principales escuelas, a partir del análisis de los eventos conductuales, es decir, el comportamiento, basándose en los hallazgos reportados desde el enfoque conductista, debido a que sus principios han resultado aplicables en el área industrial con efectos positivos.

Dicho enfoque se puede dividir en tres poderosas vertientes: el análisis experimental de la conducta, la modificación de la conducta y el análisis conductual aplicado.

Analizar experimentalmente la conducta fue un desafío que buscaba que los resultados fueran reconocidos como ciencia, además de definir principios o leyes de la conducta. Dicho desafío comenzó en 1913, cuando Watson con su provocador manifiesto "la Psicología tal como la ve el conductismo" definió el nuevo objeto de estudio, el comportamiento público, externo y objetivable la "behavior" como es el termino original en inglés (Sánchez-Barranco, 1996).

La Psicología conductual define al comportamiento científicamente: *es cualquier proceso o actividad humana y animal que pueda observarse y medirse objetivamente.*

Dichos procesos o actividades pueden ser descritos como pensamiento, sensación, emoción, necesidad, motivación, características de personalidad, facultades y aptitudes; y por supuesto referidas a un contexto específico. Watson en 1919 en su artículo *La Psicología desde la perspectiva conductista*, resaltó la posibilidad de describir la conducta humana en términos de aprendizaje (Sánchez-Barranco, 1996).

Originalmente, según marca la historia, la cultura griega, así como otras, mostró su interés por conocer al ser humano, pero es hasta finales del siglo XIX cuando la Psicología, empleando el método científico en cada uno de sus procedimientos, aborda el tema del conocimiento del ser humano marcando como su objeto de estudio, la conducta.

Así surgió la Psicología como ciencia nueva: donde no habiendo nada estructurado hubo que diseñar metodología y delimitar objetos de estudio: los pioneros de la Psicología conductual que se encargaron de independizar a la Psicología de otras ciencias fueron Fechner, que desarrollando métodos experimentales fundó lo que se llamó la psicofísica en 1851; y por supuesto Wundt, a quien se le debe la verdadera emancipación de la Psicología como ciencia ya que revolucionó la historia, siendo justamente considerado "Padre de la Psicología Experimental", cuando fundó el primer laboratorio experimental y le otorgó a la Psicología el calificativo de ciencia pura. Sin duda que Wundt sobresale en la historia por haber fundado un laboratorio de Psicología en 1879 más que por los resultados que en él obtuvo (Sánchez-Barranco, 1996).

En 1892, Titchener exportó la Psicología wundtiana a Estados Unidos donde la organizó resaltando al máximo lo experimental y lo atomista, además decidió estudiar la mente humana a través de las sensaciones, retomando la introspección y el estudio del sistema nervioso, formando así una nueva corriente psicológica, el estructuralismo. Entonces tras ignorar todo lo que no fuera pensamiento y lenguaje, surgió el funcionalismo, representado por Williams James, quien dijo que los procesos mentales son "personales y únicos", que se dan en un tiempo y que son selectivos" (Sánchez-Barranco, 1996).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Posteriormente surge el conductismo, fundado por Watson, quien retoma la importancia de hacer ciencia de la Psicología garantizando que la conducta se estudiará de forma objetiva. Watson estudio los reflejos en el infante, y señaló que los procesos de pensamiento y lenguaje son resultado del aprendizaje. Tomo en cuenta los estudios de Ivan P. Pavlov, médico fisiólogo, quien realizando investigaciones de la digestión, descubrió un tipo de aprendizaje psicológico y así describió su procedimiento experimental que fue llamado condicionamiento clásico, después vino el condicionamiento operante, en cuyos resultados se fundamentan varios principios de aprendizaje aún vigentes con los estudios de F. Skinner (1904-1990) y de los cuales se derivó el paradigma: Estimulo - respuesta.

Principalmente, el conductismo toma en cuenta las condiciones ambientales situacionales y sociales y, cómo éstas afectan la conducta en los organismos.

Posteriormente surgieron los cognocitvistas, quienes no queriendo apartarse del enfoque conductual, le agregaron un componente congocitivo lo cual introduce un nuevo paradigma: Estimulo – Organismo – Respuesta.

Este enfoque conocido como cognitivo conductual retoma el principio de que el aprendizaje es la relación entre el estímulo y la respuesta además de considerar otros procesos centrales de la taxonomía psicológica humana que atañen a la conducta y describe que la principal característica del ser humano y lo que lo distingue de los demás organismos, es la capacidad de pensamiento y de otras funciones como: la imaginación, el juicio, la capacidad de decidir y reflexionar, etc. El adjetivo cognocitivo proviene del verbo latino cogito, lo equivalente “pensar” y esencialmente estudia la forma en que el hombre procesa la información de la mente (Smith, 1984).

El enfoque cognocitivo considera al individuo capaz de resolver y racionalizar sus problemas los cuales se originan desde su interpretación asimismo logra modificarlos. Considera sumamente importante el papel que desempeña el pensamiento, anticipación

e imaginación de eventos futuros y procesos mentales y cómo éstos afectan la conducta de manera intencional.

A partir de las aportaciones teóricas obtenidas se pasa a lo que llamamos modificación de la conducta, puesto que las conductas se deben al aprendizaje, cabe destacar que el conductismo no etiqueta a las personas como normales o anormales sino que las personas carecen de cierto aprendizaje y hay que incrementarlo en su repertorio o de lo contrario extinguir cierta conducta aprendida (Kazdin, 1978).

1.2 Antecedentes de la Psicología industrial y organizacional.

La Psicología, en la industria, es la ciencia de la conducta humana (Dunnette y Kirchner, 1973).

Se analizará aquí un poco de la historia del trabajo y de la Psicología industrial con el propósito de ir delimitando la idea que se tiene del psicólogo industrial como un punto de comparación con el psicólogo consultor, además de brindar un contexto a la definición de las organizaciones empresariales como las entendemos hoy.

En los albores de la edad media el trabajo se consideraba un medio. predominaba una tendencia a desvalorizar el trabajo manual porque para entonces la tierra era trabajada por la clase baja y la producción era propiedad del señor feudal quedando establecida la relación señor y siervo conocida como feudalismo (Appendini, 1988).

Surgió con el paso del tiempo una ruptura del trabajo en el orden feudal que fue originada por los gremios corporativos que perseguían ideas como: un trabajo social digno y provisto de un valor, los cuales comenzaron por agrupar artesanos y siervos. (Appendini, 1988)

Con estas agrupaciones se crean normas jurídicas que tendían a proteger al trabajador y, en la primera mitad del siglo XIV, la mayoría de los siervos alcanzan su libertad, de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

modo que el trabajo da un paso importante a la independencia y a la mentalidad colectiva de la época (Appendini, 1988).

En el período del renacimiento la actividad económica predominante es el mercantilismo. Aparece una ideología moral del negocio: "el fin justifica los medios", y el fin es la ganancia, según García (1995), la ética mercantil consiste en moralizar la ganancia.

Los antiguos medios se convierten en fines en sí mismos y la existencia del mercader se afianza como institución social. Se sustituyen las ferias por los mercados permanentes, se pasa de la civilización rural a la urbana. El trabajo y la vida social tienen un nuevo sentido, ahora tiene por objeto procurarse las cosas necesarias e intercambiarlas mutuamente y el concepto de trabajo gira entorno de esta función social (Appendini, 1988).

La práctica mercantil y monetaria se convirtió en capitalismo comercial, pues el comerciante comenzó a dominar el proceso realizado por los pequeños artesanos y las ganancias del mercader eran producto del monopolio y de la extorsión, pero posteriormente su poder se vio suplantado por la competencia (Appendini, 1988).

Los trabajadores asalariados ya no poseían los instrumentos de producción, fueron sometidos al capital comercial y al espíritu del empresario burgués caracterizado por ser calculador y que se guía más por la razón que por la tradición (Appendini, 1988).

El capital en dinero provoca un concepto nuevo del tiempo, la productividad no se mide en espacio sino en tiempo. En una economía donde el capital dominante es el dinero, el tiempo, más que consumirse, debe ahorrarse. El tiempo es dinero.

Para el año de 1870, el capitalismo entra en una larga depresión y emergió en 1895 en la forma de capitalismo monopólico. Pasó de la era de la producción a gran escala a la exigencia de la reducción de costos, en respuesta en 1895 el administrador Frederick

Winslow Taylor, presentó su primer trabajo destinado a maximizar la producción del trabajo (Blum y Naylor, 1978).

La filosofía empresarial que se genera es que la mayor productividad justifica mayores salarios, siempre que la disminución en la parte indirecta del costo por unidad sea superior al aumento en el salario. El modelo de comportamiento propuesto por Taylor sugiere que el empleado es un instrumento más, pasivo y capaz de realizar un trabajo y de aceptar órdenes, pero privado de iniciativas o de influencias.

Después de la primera guerra mundial se manifiesta una idea totalmente contraria a la de Taylor sobre el trabajo: La mecanización extrema y la alineación del trabajo tuvieron graves consecuencias, se consideraba al hombre como una máquina que trabaja para el fin único de ganar dinero.

A partir de eso, surge un modelo de trabajo que empieza a estudiar al hombre y determina que no sólo trabaja por dinero o por satisfacer la necesidad de crear, sino por una serie mucho más interesante: dinero, necesidad de despliegue físico e intelectual, necesidad de interacción social, búsqueda de estatus social, necesidad de sentirse eficiente y valorarse por la propia actividad productiva. De paso en muchas empresas se ha comprobado que cuando los trabajadores no son productivos su estado de ánimo cambia, se vuelven tristes, enojados, temerosos, y ven amenazada su fuente de ingresos, por lo tanto la productividad es una necesidad humana (Katz, 1985).

La concepción del hombre cambió, ya no era considerado como máquina que hace sólo lo que se le asigna sin razonar o pensar, sí lo que está realizando está bien o mal, o para qué lo hace, o en muchos casos qué es.

El hombre es, básicamente, un ser que posee una variada gama de facultades que tiene que aprovechar. Es un ser inteligente, libre y el trabajo que realiza no debe resultarle monótono y carente de sentido, sin un espacio donde él tenga cierto grado de contacto con otras personas, utilizando su inteligencia y su iniciativa, sabiendo si su trabajo está

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

bien hecho, pudiendo desplegar sus habilidades con la oportunidad de progresar (Wayne, 1988).

La Psicología industrial a la par de la historia del trabajo ha experimentado cambios.

A partir de la revolución industrial, donde se sustituyeron los pequeños talleres por fábricas y se generó el proceso hombre-máquina, se derivaron muchos cambios económicos y sociales; esto despertó el interés de distintos profesionales entre ellos los psicólogos.

Fundamentalmente, la Psicología se encarga del estudio de la conducta o del comportamiento del organismo en un medio ambiente determinado (Morris, 1987). Dicho ambiente puede ser: laboral, académico, clínico, experimental, etc.

En lo que se refiere a la Psicología industrial, quedó definida por Schultz (1990) *como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo.*

En el ámbito industrial el psicólogo tiene varias funciones y cuenta con los principios conductuales de aprendizaje para modificar los procedimientos y las condiciones de trabajo dentro de una empresa.

Ésta es una de las razones por las cuales el psicólogo se emplea en las industrias, pues posee un vasto conocimiento acerca de la conducta humana, es sistemático en cuanto a la aplicación del método científico, además de ser capaz de integrar todas las pruebas y evaluaciones dándoles un carácter psicológico, integrando todos y cada uno de los aspectos que conforman al individuo (Blum y Naylor, 1976).

En apego a la historia el auge de los psicólogos industriales creció en la Primera guerra mundial reclutando personas para el ejército americano, evaluándolos de manera colectiva, esto sirvió como punta de lanza para los psicólogos industriales que

investigaron, crearon y aplicaron pruebas profesionales, escalas e inventarios de personalidad, proporcionando así las herramientas al psicólogo de esta área (Blum y Naylor, 1976).

La Psicología industrial, no tiene una fecha exacta de aparición pero varios autores coinciden en que fue en este siglo. En una investigación teórica realizada por Schultz (1990), se expone el siguiente cuadro cronológico de la Psicología industrial.

1901- Scott publica artículos acerca de la Psicología de la publicidad. Más tarde en 1903 publica un libro donde se relaciona a la Psicología en un ámbito laboral "Theory of Advertising"

Después Hugo Münsterberg, psicólogo alemán profesor de Harvard investiga pruebas para seleccionar trabajadores y publica el libro "The psychology of industrial efficiency".

Ambas publicaciones llamaron poco la atención, fue hasta la primera Guerra Mundial que por una petición del ejército estadounidense se marcó el nacimiento de la Psicología industrial como disciplina de importancia y utilidad.

De 1901 a 1965, se creó la primera escuela de Psicología Industrial en Carnegie, donde se requiere de los psicólogos para diseñar pruebas y fijar criterios de reclutamiento y selección de soldados.

Se establece la primera empresa destinada a la asesoría Psicológica al servicio de otra empresa, ésta es "Scott, compay"

Hawthorne realiza los primeros intentos por conocer los efectos físicos del ambiente laboral y su relación con el desempeño de los trabajadores en la empresa "Western electric company" en el año de 1924.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Durante la segunda guerra Mundial se requirió de 2000 psicólogos para evaluar repertorios conductuales necesarios para el manejo de armas. Por otro lado también a partir de 1945 se presentó un paralelismo en el desarrollo de la tecnología y las empresas en Estados Unidos.

1965 Aranda publica el libro de antecedentes de Psicología industrial.

1970 se desarrolla la Psicología industrial y organizacional, se investigan temas como: capacitación, motivación, reclutamiento y selección.

1982 se crea la sociedad Psicológica industrial y organizacional de los Estados Unidos.

La Psicología industrial influye en todos los niveles y procesos de la relación entre el hombre y su trabajo, esto es: la selección de empleados, la evaluación de desempeño, el adiestramiento y desarrollo, el liderazgo; la motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo; las condiciones de trabajo y una parte muy compleja llamada Psicología organizacional (Schultz, 1990).

Los psicólogos Organizacionales estudian el comportamiento en los grupos por su impacto en desarrollo psicológico del individuo. Las organizaciones son sistemas complejos, es necesario saber cómo operan dichos sistemas, para manejarlos o implementar cambios, y desarrollar eficiencia (Davis y Newstrom, 1999).

El comportamiento organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas actúan en las organizaciones, su objetivo es encontrar medios para que actúen más eficazmente cada vez (Davis y Newstrom, 1999).

A partir de este estudio se llega a **describir** sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones, a **comprender** por qué las personas se comportan como lo hacen, a **predecir** la conducta futura de los

empleados, así como a **controlar** y a procurar ciertas actividades humanas en el trabajo (Davis y Newstrom, 1999).

1.3 Consultoría y Psicología.

Como bien lo señaló Schultz (1990) los psicólogos industriales no son siempre psicólogos organizacionales, a su vez aquí se señala que tampoco todos los psicólogos industriales u organizacionales son consultores.

La consultoría por definición proviene de un agente externo, generalmente se espera que un consultor esté un paso más en el conocimiento que ofrece, la consultoría externa en Psicología Organizacional, según lo plantea Mateos (1999), viene a ser otro mercado que los psicólogos tenemos en las organizaciones.

Hasta aquí la tesis manifiesta la relevancia que tiene la opinión de un consultor externo, y por su parte, en su análisis Mateos (1999) señala a la consultoría como un mercado más para explotar por parte de los psicólogos en épocas de crisis del ámbito económico nacional, donde se procede a recortes de personal, con cargas financieras que si no pueden soportar al personal básico, menos su nómina, soportará la carga de un especialista de Recursos Humanos cuando lo que les interesa es no prescindir de del personal encargado de sacar la producción, así define al psicólogo Organizacional como una artículo de lujo. Pero resulta paradójico, pues es cuando el especialista de recursos humanos tendrá que trabajar más arduamente con esta materia prima indispensable y vital, que es el recurso humano.

Para muchos la alternativa de trabajo es la consultoría externa, el hecho de no estar inmerso en los problemas le permite al psicólogo consultor tener un punto de vista más objetivo y exacto, añadiendo un plus sobre el psicólogo que forma parte de la nómina dentro una empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El psicólogo en la consultoría tiene las armas técnicas y metódicas para cubrir las necesidades de desarrollo organizacional y evidenciar los problemas que existen dentro alguna organización.

Generalmente en una empresa el Gerente General ve una parte del problema, el Gerente de producción ve otra y así sucesivamente, por su parte un consultor externo analiza audazmente, todas las partes y emite un diagnóstico con alternativas de solución al cliente, quien decidirá aprobar o no la intervención.

1.4 Semblanza general de la empresa.

Hasta aquí se han presentado los antecedentes definitorios de las áreas psicológicas que se abordarán más adelante, así como un recorrido histórico por la Psicología, la Psicología industrial y la consultoría organizacional, considerándose oportuno ofrecer una semblanza general de la empresa objeto de este reporte de trabajo.

Instalaciones en Productividad, S.C. es una empresa de consultoría empresarial, fue constituida en la República Mexicana en el año de 1987 con el objeto de proporcionar servicios profesionales de consultoría a empresas o entidades de los sectores público y privado.

Instalaciones en Productividad, S.C. (INSPRO), está asociada con expertos en consultoría contable a nivel mundial y representantes de una de las empresas líderes a nivel mundial en contabilidad y consultoría gerencial en 50 ciudades de USA y en 86 países alrededor del mundo.

INSPRO ha alcanzado un sólido prestigio dentro de su gama de servicios, debido a sus estándares de calidad en el diseño e instalación de programas de productividad y programas enfocados a lograr la certificación ISO y QS 9000 en diversas empresas en México.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El principio básico que rige a la empresa, es la prestación de servicios de asesoría de la más alta calidad, llevando a cabo conjuntamente con sus clientes, la identificación de sus problemas en forma complementaria a sus recursos internos.

Sus programas consisten en aplicar técnicas experimentadas de acuerdo con cada área y tipo de empresa, a través de la extensa formación de su cuerpo de directores y consultores especialistas.

Con el propósito intrínseco de mejorar la efectividad de los sistemas, procedimientos, métodos y controles a un nivel superior que al históricamente desempeñado, la empresa apoya a sus clientes con los siguientes servicios:

- Análisis o Auditoría Operacional
- Proyecto de productividad
- APS (Servicio de Productividad Avanzada)
- Desarrollo Organizacional
- Proyecto de certificación ISO 9000
- Proyecto de certificación QS 9000
- Cursos de capacitación de productividad y de calidad

Estos servicios se traducen en programas de trabajo que incluyen la aplicación de un enfoque totalmente nuevo y distinto para aumentar el rendimiento, mediante el mejoramiento de actitudes y habilidades individuales a nivel gerencial, administrativo, y de grupo, en todo tipo de operaciones.

Instalaciones en Productividad, S.C. se rige por una Misión:

Administrar el cambio en las empresas de sus clientes, a través del involucramiento directo en el diseño e implementación de sistemas que faciliten y proporcionen estabilidad, rentabilidad, competitividad y calidad.

Dicha misión encierra el gran reto para los psicólogos consultores "administrar el cambio".



1.5 Consideraciones sobre la globalización.

Como pretexto para justificar la necesidad de estandarizar la calidad y la productividad, se refieren aquí algunas consideraciones sobre la globalización, que resultó un reto de interpretación de los cambios y consecuencias que poco a poco se fueron observando, empezando por la comprensión de las revoluciones tecnológicas en las comunicaciones, el transporte, y el procesamiento de la información: de pronto nos encontramos hablando en tiempo real con personas que estaba del otro lado del mundo, y no sólo eso, nos encontramos compitiendo con ellas a nivel laboral, pues ahora los parámetros de evaluación ya no son privativos de un espacio territorial, hoy por hoy vía Internet se pueden ubicar a los profesionistas más calificados del mundo y pueden entregar el producto de su trabajo en forma efectiva, sin tener que dejar su lugar de residencia.

En el aspecto económico el impacto de la globalización fue más avasallante, tal como lo resaltó García (1995, Pág. 15-16) "...compramos un coche Ford ensamblado en España, con vidrios hechos en Canadá, carburador italiano, radiador austriaco, cilindros y baterías ingleses y eje de transmisión francés. Enciendo mi televisor fabricado en Japón y lo que veo en un film-mundo producido en Hollywood, dirigido por un cineasta polaco con asistentes franceses, actores y actrices de diez nacionalidades, y escenas filmadas en los cuatro países que pusieron financiamiento para hacerlo. Las grandes empresas que nos suministran alimentos y ropa, nos hacen viajar, embotellarnos en autopistas idénticas en todo el planeta, fragmentan el proceso de producción fabricando cada parte de los bienes en los países donde el costo es menor. Los objetos pierden la relación de fidelidad con los territorios originarios. La cultura también es un proceso de ensamblado multinacional, una articulación flexible de partes, un montaje de rasgos que cualquier ciudadano de cualquier país, religión o ideología puede leer y usar."

Aunque tal vez este autor (García, 1995) llevó al límite sus sentimientos sobre la globalización, su relato si nos transmite la idea de cómo ha penetrado el poder de la globalización en todas las áreas industriales y comerciales, a tal grado que las empresas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

que buscaban proyección competitiva adoptaron la bandera de "Súbbase al tren de la globalización o seguirá a pie" (Beck, 1998).

Para competir a escala mundial los industriales mexicanos se encontraron, entre otras, con limitantes de certificaciones otorgadas y reconocidas al mismo nivel mundial para sus productos y procesos; si y solo si sus empresas contaban con la certificación sus productos podían venderse en otros países.

Como consecuencia los empresarios tuvieron que decidir entre iniciar un proceso de certificación o conformarse con vender sólo en México.

El comercio y la inversión mundiales están dominados por sectores claves como la industria automotriz, electrónica, semiconductores, aeronáutica, acero, petroquímica, y bancos. Por lo tanto no es extraño que en esos sectores comenzaran las primeras inversiones por certificar plantas, procesos, productos y servicios (Saxe-Fernández, 1999).

Se aclara para finalizar que aunque la globalización es ya patrimonio del sentido común los usos del término aún se siguen cuestionando, algunos piensan que es el origen de todos los males y otros el origen de todos los adelantos y logros contemporáneos.

En fin la globalización sirvió de pretexto para que la certificación ISO 9000 fuera una necesidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Instalaciones Productividad, S.C. es una empresa con una metodología ampliamente probada y perfeccionada a través de su aplicación en muchas de las empresas mexicanas. Los programas que Instalaciones en Productividad, S.C. desarrolla son aplicables a todo tipo de operaciones y buscan reducción sustancial de costos en:

Producción

Retrabajos y desperdicios

Energía

Maquinaria y equipo

Tiempos de adquisición, tramitación y entrega

Tiempo de Proceso

Mantenimiento

Manejo de Materiales (niveles de inventarios óptimos)

Nóminas

Ventas

Cobranza oportuna

Servicio a cliente

En Instalaciones en Productividad, S.C. se desarrolla e implanta en las propias instalaciones de sus clientes los sistemas operativos que aseguran una operación efectiva y optimizan los recursos humanos y materiales. Los resultados de este trabajo son: la estabilidad de las empresas, su rentabilidad, competitividad y calidad.

2.1 Diagnóstico.

El trabajo se inicia con un diagnóstico o análisis operativo que consiste en analizar las actividades que actualmente operan en alguna empresa que contrate este servicio, a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

través de este análisis se determina y detecta si existen áreas de oportunidad para efectuar cambios valiosos que produzcan ahorros tangibles.

2.2 Proyecto.

Una vez que se han detectado las áreas de oportunidad o necesidades de una empresa se hace una propuesta para desarrollar un proyecto, si es aceptado por el cliente se inicia la aplicación de la metodología de Instalaciones en Productividad, S.C., para responder a los compromisos adquiridos con el cliente.

Instalaciones en Productividad, S.C. conforma equipos interdisciplinarios para la realización de cada servicio que proporciona; dicho equipo está integrado por: administradores, ingenieros, y por supuesto psicólogos, quienes conforman el 75 % de la plantilla de consultores de toda la empresa.

2.3 Método.

Metodológicamente podemos decir que INSPRO se divide en dos áreas la operativa y la de desarrollo organizacional, cada área elabora un plan de trabajo que debe estar interconectado y resultan ser interdependientes.

El papel de los psicólogos dentro de Instalaciones en Productividad, S.C. es tan amplio como sus intereses personales, pues tiene la opción de apearse a lo que la organización espera de él en el área de desarrollo organizacional o adentrarse en otros procesos en el área operativa.

El área operativa corresponde de primera mano a los ingenieros y administradores, las funciones son las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 Área Operativa

Durante un análisis:

Estudios de supervisión y grupo. Con el fin de encontrar áreas de oportunidad en la operación rutinaria del negocio se determina, a través de la observación continua de un turno de trabajo, el tiempo perdido de operación y los problemas operativos susceptibles de mejorar. Dichos problemas se investigan a fondo. Los resultados se expresan en porcentaje de distribución del tiempo del supervisor (supervisión, entrenamiento, operación, y tiempo libre, y del grupo (tiempo perdido y tiempo operativo) así como los problemas que enfrentó en su operación. Algunos de los ejemplos más comunes son: el supervisor es 40% operativo, 30% entrenador, 20% tiene tiempo libre y sólo el 10% supervisa, mientras que el grupo en promedio pierde el 30% de su tiempo tratando de resolver problemas como: falta de materiales, desconocimiento del proceso, retraso de otras áreas, etc.

Levantamiento de sistemas de operación. Es un desglose operación por operación de cada área operativa de la empresa, donde se identifican los indicadores de control y los formatos que usan, haciendo críticas por duplicidad de procesos o por falta de información relevante para la toma de decisiones en los formatos y comúnmente falta de reportes de desempeño del área, el resultado se presenta en un miniflujo de operaciones con base en el proceso administrativo.

Estudios estadísticos. Son estudios de enfoque variable ya que no hay empresas iguales, sin embargo todos tienen el mismo fin: cuantificar las fallas y problemas detectados en los sistemas y estudios de supervisión y grupo, algunos de los estadísticos que se aplican son:

Índice de producción

U.P.H Unidades producidas por hora

Balaceo de línea

Inventarios (kárdex vs. Físico)

Porcentaje de paro de máquinas

TESIS CON
FALLA DE OBTEN

Aplicación de cuestionarios de actitud. El objetivo es obtener información sobre las tendencias de actitud de los niveles de mando y como base para la realización posterior de seguimiento personalizado y desarrollo de habilidades. Los pasos a seguir son reunir al personal seleccionado en un salón en el que puedan tomar asiento y escribir. El cuestionario que se aplica no tiene límite de tiempo, sin embargo fluctúa entre 20 y 30 minutos. Se aplica a niveles de mando: directores y gerentes, jefes y supervisores, y ventas a todos los niveles. (Directores, gerentes, jefes, supervisores y agentes). Los productos finales son las hojas de respuesta calificadas, resumen de los resultados globales por nivel. Gráficas de actitud global, interpretación global para la junta de presentación y resumen ejecutivo.

Aplicación de cuestionarios y encuestas varias. El objetivo es obtener información sobre la opinión del personal de la empresa cliente y/o de sus clientes externos, sobre un aspecto determinado de interés primordial con el propósito de conocer la imagen interna y/o externa de la empresa. La aplicación puede ser variable, para clientes externos puede ser desde una llamada telefónica, hasta una entrevista personalizada la cual puede realizarse en las salidas a ruta. Para personal interno se recomienda aplicar la encuesta durante una breve entrevista en el ámbito operativo y aprovechar las reuniones para resolver los cuestionarios de actitud.

Los cuestionarios y encuestas más comunes aplicados en análisis son:

Cuestionarios de ambiente laboral a empleados en general.

Cuestionarios de comunicación interna a empleados en general.

Encuestas de cliente externo, sólo a los clientes que se consideren más representativos.

El producto final es la calificación de los cuestionarios, con un resumen de resultados globales por pregunta, gráficas de pay de las respuestas, interpretación global y conclusiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Presupuesto vs. Venta / cobranza

Comparativo de ventas semestrales y anuales

Utilidad neta de por vendedor, entre los más representativos.

Durante un proyecto:

Diseño de sistemas operativos. El objetivo es mejorar los sistemas actuales de operación, simplificarlos y a través de ello obtener beneficios económicos para la empresa en aumento de productividad, aumento de ventas y reducción de costos y desperdicios.

Diseño e implantación de un sistema de calidad ISO o QS 9000. El objetivo es preparar a la empresa para que alcance la certificación.

En general, se hará aquí una descripción de las funciones del psicólogo dentro del área de desarrollo organizacional:

2.5 Área de Desarrollo Organizacional

Durante un análisis:

Entrevistas para detección de necesidades. El objetivo es establecer contactos estratégicos con los principales niveles de mando de la empresa cliente con el propósito de obtener la información necesaria para realizar el análisis de su empresa. La metodología marca que, con base en el organigrama de la empresa cliente, se ha de identificar la población a entrevistar de acuerdo a: Nivel jerárquico y a la importancia del puesto, una vez identificado se realizan las entrevistas comenzando siempre de mayor a menor jerarquía, emplear de 30 a 60 minutos como máximo para respetar el tiempo de la persona, establecer un buen **approach/ empatía/ acercamiento/** y proporcionar un panorama sobre el diagnóstico y sus objetivos para disminuir la ansiedad del entrevistado. Los productos finales son: la detección de expectativas, identificación de manejo táctico, material para integración de pruebas verbales, haber ganado la confianza del personal del cliente, corroborar la estructura jerárquica e identificación de personal con autoridad informal.

Aplicación de cuestionarios de actitud. El objetivo es obtener información sobre las tendencias de actitud de los niveles de mando y como base para la realización posterior de seguimiento personalizado y desarrollo de habilidades. Los pasos a seguir son reunir al personal seleccionado en un salón en el que puedan tomar asiento y escribir. El cuestionario que se aplica no tiene límite de tiempo, sin embargo fluctúa entre 20 y 30 minutos. Se aplica a niveles de mando: directores y gerentes, jefes y supervisores, y ventas a todos los niveles. (Directores, gerentes, jefes, supervisores y agentes). Los productos finales son las hojas de respuesta calificadas, resumen de los resultados globales por nivel. Gráficas de actitud global, interpretación global para la junta de presentación y resumen ejecutivo.

Aplicación de cuestionarios y encuestas varias. El objetivo es obtener información sobre la opinión del personal de la empresa cliente y/o de sus clientes externos, sobre un aspecto determinado de interés primordial con el propósito de conocer la imagen interna y/o externa de la empresa. La aplicación puede ser variable, para clientes externos puede ser desde una llamada telefónica, hasta una entrevista personalizada la cual puede realizarse en las salidas a ruta. Para personal interno se recomienda aplicar la encuesta durante una breve entrevista en el ámbito operativo y aprovechar las reuniones para resolver los cuestionarios de actitud.

Los cuestionarios y encuestas más comunes aplicados en análisis son:

Cuestionarios de ambiente laboral a empleados en general.

Cuestionarios de comunicación interna a empleados en general.

Encuestas de cliente externo, sólo a los clientes que se consideren más representativos.

El producto final es la calificación de los cuestionarios, con un resumen de resultados globales por pregunta, gráficas de pay de las respuestas, interpretación global y conclusiones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Seguimiento en ruta a la labor de ventas. Su objetivo es evaluar la actuación de los representantes de ventas frente a sus clientes, para determinar las áreas de oportunidad en entrenamiento y captar la problemática real a la que se enfrentan. La evaluación es a través de la utilización de un check list de acuerdo al tipo de actividad que estamos observando. Los check list más utilizados son: check list de ventas y de cobranza. El producto final es la calificación de los check list, el resumen de los resultados globales, interpretación global y conclusiones.

Detección de necesidades. Tiene como objetivo identificar los principales problemas dentro de las áreas, a través de los comentarios del personal. Para hacer esto se debe tener desarrollada la habilidad de escuchar y analizar a la vez, pues hay que detectar y escribir los juicios de valor de cada entrevistado, para tener una cita textual relevante. A través de los contactos informales con la gente, obtener sus puntos de vista espontáneos sobre los principales problema que perciben. Como producto final se obtiene un resumen de Detección de necesidades, integrando problemas y pruebas verbales para junta de presentación y resumen ejecutivo.

Presentación de impacto. El objetivo es lograr una presentación equilibrada, que permita al cliente conocer y reflexionar acerca de los aspectos primordiales de organización e involucramiento de la gente. Con relación a la contextualización de los estudios realizados por el área de operaciones, de manera que reconozca la necesidad de la intervención de INSPRO en su empresa. Para alcanzar el objetivo se debe asegurar el equilibrio entre la presentación de operaciones y desarrollo organizacional, garantizando que en el cierre sean reforzados los estudios presentados por operaciones, con las debilidades encontradas en el ámbito organizacional.

Es importante detectar las tendencias generales de la organización, determinando las frases clave, que deberán ser manejada por todo el equipo que presenta, a lo largo de la sesión, reforzando los estudios de operaciones a través de la información obtenida integrando y complementando ante el cliente los resultados de unos y otros. El producto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

final es preparar al cliente para la presentación de la propuesta y cotización del proyecto y finalmente la aceptación del proyecto por parte del cliente.

Elaboración de cronograma propuesto. El objetivo es anticipar y garantizar que las actividades que se desarrollen a lo largo del proyecto, sean alcanzables y lo más apegadas posible a las necesidades detectadas en el análisis. Se debe determinar las actividades a realizar durante el proyecto de manera global, considerando la población a cubrir y los consultores contemplados en el proyecto y calendarizar estas actividades con relación al trabajo que se desarrollara en el área de operaciones. Con esto el producto final será la creación de una propuesta viable, acorde a las necesidades del cliente y a la duración del proyecto.

Diagnóstico de estructura Organizacional. El objetivo es determinar las relaciones de autoridad, comunicación y responsabilidad real de la estructura organizacional del cliente así como su funcionalidad de acuerdo a sus necesidades actuales. Para establecer este diagnóstico hay que determinar si existe una estructura de manera formal (organigrama, con la fecha de actualización), verificar si las funciones y responsabilidades de cada puesto está por escrito y corresponden a los que realmente se hace o debe hacerse en el puesto. El producto final será el organigrama actual con las observaciones correspondientes a los diferentes tipos de comunicación y autoridad informal, y determinar las desviaciones encontradas, la funcionalidad del organigrama actual y las consecuencias que esto ocasiona.

Durante un proyecto

Entrevistas para manejo táctico. El objetivo es contactar con los niveles de mando de la empresa cliente, para comunicar formalmente el inicio del proyecto, establecer los alcances del mismo e identificar a la gente de apoyo, para que esto sea efectivo hay que identificar áreas y niveles jerárquicos que se abordan, tener una presentación formal de los miembros del equipo de trabajo. Explicar al personal del cliente los alcances del proyecto, así como las actividades globales. El producto final será la clasificación de

expectativas, la presentación del panorama general de trabajo al cliente y la identificación de tendencias de actitud hacia el trabajo que se desarrollará.

Aplicación pre/post de cuestionarios. El objetivo es determinar las tendencias iniciales (pre) de actitud general de todo el personal del cliente, para conformar un programa de desarrollo de habilidades y como parámetro de comparación (post) al final del proyecto. Se aplican cuestionarios en grupo cubriendo la totalidad del personal de mando involucrado de acuerdo al nivel de su puesto. Esta actividad se realiza al inicio del proyecto (pre) antes de empezar cualquier actividad de sensibilización o entrenamiento con la gente y se repite (post) cuatro semanas antes de finalizar el proyecto. El producto final que se presenta es las hojas calificadas, la integración de resultados finales por nivel, las gráficas de actitud globales por nivel e individual, la interpretación de resultados globales como fundamento para elaborar el Programa de Desarrollo de habilidades en los diferentes niveles que lo requieran, gráficas comparativas Pre-Post, globales por nivel e individuales y la interpretación comparativa Pre-post, de gráficas globales por nivel.

Plan de sensibilización y reacción. El objetivo es dar a conocer a toda la población de cliente, los resultados del diagnóstico realizado, así como el status actual de la empresa y lo que se pretende realizar para su mejora. Así mismo, se pretende conocer el punto de vista del personal respecto a su empresa y a obtener su compromiso de apoyo por escrito.

Con el apoyo del área de relaciones industriales o recursos humanos de cada empresa, se determina la población de la empresa. Hay que realizar la logística de las sesiones de Sensibilización y Reacción, determinado lugar, días y horarios de las sesiones, el tamaño y el nivel de los grupos, definir lo que ha de transmitirse al personal, se prepara la agenda de trabajo, integrando información del diagnóstico, dinámicas de grupo, y comprometiéndose a participar en la sesión a personas clave del cliente, líderes.

El producto final será la comunicación formal a todos los trabajadores de las actividades a realizar. La recolección de la información acerca de la visión que la gente tiene de su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

empresa, sus fuerzas y debilidades. Y por último la obtención de compromisos de apoyo por parte del personal.

Sesiones de trabajo para el desarrollo de habilidades de mando. El objetivo es habilitar a los participantes en la aplicación de técnicas de control y seguimiento efectivo a asignaciones, a demás de facilitar la consolidación de un equipo de trabajo que impulse, motive y oriente a su gente hacia el logro sistemático de metas y objetivos de cada una de las áreas involucradas. La metodología básica es determinar la población de mando y distribuir por niveles formando los grupos necesarios. Cada grupo deberá estar integrado por ocho participante como mínimo. Se definen las necesidades del lugar, equipo, café, etc. Las sesiones se pueden realizar de dos maneras, una sesión semanal de dos horas durante ocho semanas o un seminario de dos días consecutivos. (Ocho horas por día) El producto final será los planes de acción de los integrantes de terminen en sus áreas de trabajo a los cuales se les dará seguimiento.

Seminarios varios. El objetivo siempre será entrenar al personal en puntos específicos que favorezcan el logro de resultados de sus áreas. La metodología es seleccionar a la población participante, definir las necesidades acordes al grupo y la duración del seminario. Los más comunes son:

Desarrollo de habilidades de venta y cobranza

Excelencia

Servicio al cliente

Planeación estratégica

Liderazgo

Interpretación de la norma ISO 9000

Cómo documentar un sistema de calidad

Principios básicos de calidad

Formación de auditores internos

5'S

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3

3. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS.

Para que se pueda comprender mejor el papel del psicólogo dentro de la consultoría de INSPRO presentaré la definición de lo que es un análisis operacional, un proyecto y el diseño e implantación de un sistema de calidad, que en lo general son los productos que se ofrecen y aclaro que la participación del psicólogo consultor implica la realización de las actividades que en cada uno se especifican.

3.1 Diagnóstico.

Análisis (también llamado diagnóstico): es la identificación de las áreas de oportunidad de una empresa y su cuantificación mediante la realización de una serie de estudios específicos de acuerdo a una metodología determinada.

El objetivo para INSPRO al realizar un análisis es abrir un proyecto. Representa el primer contacto de trabajo con el cliente en donde se da a conocer el servicio de consultoría, la venta de la imagen y presencia de los consultores, a través de él se vende la idea de que la empresa necesita la realización de un proyecto de productividad o calidad específico; un análisis se caracteriza por ser un trabajo arduo que requiere de total disposición de parte del equipo para entregar resultados.

Con el propósito de medir los avances y el rumbo del análisis se realizan varias juntas internas y con el cliente

Básicamente el análisis es un proceso de observación de las operaciones combinado con el estudio de los sistemas, procedimientos, métodos y documentos.

Cada análisis tiene un alcance específico ya que puede abarcar sólo algunas divisiones de la empresa o si tienen varias plantas es posible analizarlas todas o sólo una.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Para el cliente, el objetivo del análisis es la detección de las oportunidades de mejora que tiene cada área analizada, cada oportunidad puede convertirse, con un proyecto, en la disminución de costos o en el incremento de la productividad de las mismas.

Se concentran los esfuerzos en determinar las desviaciones en los sistemas operativos y administrativos que afectan la eficiencia en la operación de la empresa. Se revisa la interrelación entre los programas actuales y los problemas operacionales derivados de una información inadecuada, deficiente o errónea. Se determina la afectación de estas desviaciones y se propone un proyecto que corrija dichas desviaciones por medio del diseño y la implementación de nuevos sistemas de trabajo en conjunto con la organización, para incrementar la eficiencia en las áreas analizadas.

Cada área analizada por INSPRO tiene sus propios indicadores e incluso éstos pueden cambiar según el tipo de empresa, los más comunes son los siguientes:

PRODUCCIÓN

- Análisis y evaluación de los planes y programas de producción para la elaboración de productos.
- Análisis de cargas de trabajo para el personal de producción, con la finalidad de determinar la efectividad de la utilización del tiempo con relación a resultados, así como el balanceo de líneas.
- Análisis de los estándares de producción y el rendimiento esperado del consumo de materias primas.
- Sistemas de trabajo, cómo funcionan con la gente.
- Cuantificación de los tiempos muertos durante el proceso para detección de áreas de oportunidad.
- Análisis de la utilización de información y del nivel de servicios proporcionados a otras áreas.

MANTENIMIENTO

- Medición del tiempo perdido por paro de los equipos a causa de mantenimiento o reparaciones, cuantificando económicamente los efectos.
- Análisis del programa de mantenimiento preventivo y su nivel de eficiencia en el servicio prestado a las áreas productivas.
- Análisis de la utilización de información y del nivel de servicio proporcionado a otras áreas.

ALMACEN DE MATERIA PRIMA y ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO

- Análisis de rotación de inventarios.
- Días de inventario
- Valuación de movimientos de inventario
- Físico vs. Teórico
- Confiabilidad de inventarios

TRÁFICO Y DISTRIBUCIÓN

- Costo de mantenimiento
- Entregas completas y a tiempo
- Optimización de uso de combustible
- Daños al producto atribuibles al transporte

COMPRAS

- Requisiciones vs. Requisiciones surtidas
- Días de crédito
- Costo de almacenaje

CALIDAD

- Nivel de calidad aceptable
 - Desperdicios
 - Rechazos internos y del cliente
-

- Retrabajos
- Costos de calidad

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Determinar la confiabilidad de la información que se emite a través de los sistemas informáticos.
- Revisión de la estructura organizacional de la empresa y su efectividad en comunicación y cumplimiento de responsabilidades.
- Análisis de las líneas de comunicación formal e informal existentes.
- Estudios de actitud del personal de mandos intermedios hacia los intereses de la empresa.

Los productos terminados de un análisis se presentan con la información necesaria para conocer:

Las áreas de mejora más representativas.

Ubicación de los procesos débilmente controlados.

Determinación de las tendencias de actitud menos positivas.

Identificación de las acciones de mejora más urgentes.

Alternativas para mejorar los niveles actuales de productividad y rentabilidad.

Análisis de la factibilidad y el costo-beneficio de un proyecto de corrección.

Se ofrece una garantía de confidencialidad y la opción de la utilización práctica de los resultados del diagnóstico, en el ámbito interno o con asesoría.

El realizar el estudio tiene en sí mismo un significativo impacto en las operaciones futuras de su empresa.

3.2 Proyecto

Proyecto: es la aplicación de la metodología de reingeniería en las áreas de oportunidad detectadas en el análisis de una empresa.

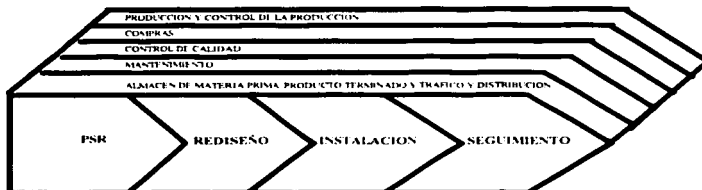
El objetivo del proyecto se definirá a partir de cada análisis pero en general es hacer los cambios necesarios en los sistemas actuales para administrar más eficientemente los recursos humanos y materiales de la empresa, prácticamente consiste en:

1. Lograr un cambio de actitud en todo el personal hacia una cultura de calidad y servicio interno en nuevas técnicas, desarrollando habilidades de supervisión mediante sesiones de trabajo enfocadas a un trabajo integral de equipo.
2. Definir los puestos y actividades de cada una de las áreas, procedimientos y mecanismos de trabajo para mejorar la efectividad de las operaciones en la planta que mejore la calidad y el servicio hacia el cliente
3. Diseñar e implantar un sistema operativo que integre todas las actividades que se desarrollan en la empresa, esto se traduce en la creación de los controles y procedimientos que logren que cada una de las áreas planeen y evalúen sus actividades, con el fin de mejorar sustancialmente los niveles de eficiencia y servicio de la organización.
4. Trabajar hombro con hombro con los gerentes, jefes, supervisores y operadores dando un seguimiento en piso que los habilite sistemáticamente hacia el logro de los objetivos de la empresa a través del uso del nuevo sistema al 100%.

Las figuras 1 Y 2 explican de forma esquemática las etapas y procesos que conforman un proyecto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA 1. BASE METODOLOGICA



-Desarrollar una vision de Cambio
 -Estándares de Trabajo
 -Impulsar a la gente y hacerla reactiva
 -Lograr el Compromiso de mejorar su propio desempeño
 -Fomentar la integración y coordinación.

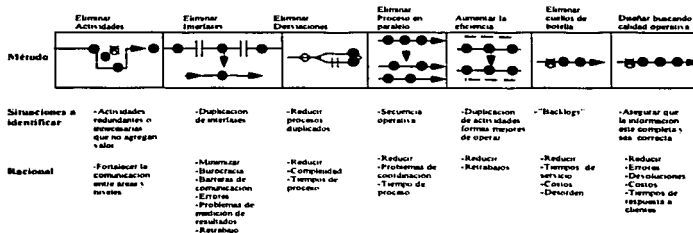
-Estándares de Trabajo
 -Balanceo de Cargas y Capacidades
 -Plan Maestro
 -Control Indicadores clave
 -Integración de Procesos
 -Pruebas Piloto

-Entrenar a cada uno de los usuarios del sistema
 -Clarificar el uso e interpretación de los elementos de control
 -Evaluación de resultados (plan vs real)

-Consolidar el uso y utilización de los sistemas
 -Garantizar la permanencia de los sistemas
 -Incrementar los beneficios económicos
 -Reentrenamiento y actualización de los métodos y procedimientos de trabajo

FIGURA 2 DESARROLLO DEL REDISEÑO DE OPERACIONES POR ÁREA

EL REDISEÑO DE OPERACIONES DEPARTAMENTALES HACIA UN PROCESO INTEGRADO ES DESARROLLADO A PARTIR DE LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El éxito del proyecto implica la aplicación de un proceso sistemático que asegure efectividad y rapidez, con base en la metodología antes descrita.

Se dividen en varias etapas:

Primera etapa

La primera etapa será invariablemente el plan de sensibilización y reacción, con el objetivo de comunicar y concientizar al 100% del personal, sobre la necesidad de cambiar actitudes y hábitos negativos que obstaculizan el desempeño eficiente y el desarrollo de la empresa.

Esta etapa es muy importante, podemos decir que sin su aplicación el camino a recorrer sería el doble, guiar al personal en el proceso del cambio facilita mucho el trabajo de los consultores.

Los objetivos específicos son:

- El involucramiento y compromiso del personal en el proceso de cambio para hacer eficientes los sistemas operativos e integración entre áreas de la planta.
- Situar al personal de las áreas productivas y administrativas sobre la necesidad de estandarizar y sistematizar las operaciones, siendo la utilización correcta de los sistemas el mejor soporte de medición y control de eficiencia.
- Comunicar al personal (de grupo en grupo) las debilidades y las estrategias de acción para eliminarlas; así como cuál será su participación para conseguir de las metas en términos de trabajar con disciplina conforme a los nuevos procedimientos y de mejoramiento de actitud

Resultado:

El personal llega a conocer con claridad y precisión la problemática de la empresa, metas y estrategias, así como, cuál será su papel correspondiente en el proceso de mejoramiento, conocerá que habrá un equipo de consultores externo que los guiará en el proceso de mejora.

Segunda etapa

La segunda etapa es la creación de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa, el objetivo es lograr la claridad en función y responsabilidad de cada puesto, en sus responsabilidades y el alcance de su toma de decisiones para que puedan supervisar en forma oportuna y eficiente las acciones a tomar para la solución de problemas al momento, así como permitir una comunicación e integración entre las áreas actuales de la planta.

Las acciones necesarias son:

- Diseño e implementación del organigrama de la organización completa.
- Descripción de funciones y responsabilidades de los puestos que integran la organización.
- Lograr que cada persona en la organización asuma su responsabilidad hacia la gente con la que labora incrementando la comunicación, motivación y solución de problemas.

Resultados:

Personal apto para toma de decisiones ante desviaciones en la operación.

Las dos anteriores etapas preparan el camino para la parte más representativa del proyecto.

Tercera etapa

La tercera etapa es el rediseño de sistemas operativos y su coordinación entre áreas. El objetivo de cada sistema se finca de acuerdo con las directrices de la empresa y necesidades del área comercial y productivas, su busca rediseñar los sistemas operativos e instalar indicadores clave para dar seguimiento a los resultados obtenidos y estarán encaminados al control oportuno y confiable de la información que se genera, incrementando la productividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuarta etapa

Desarrollo de habilidades gerenciales y de supervisión el objetivo es: Lograr que los gerentes, jefes y supervisores ejerzan liderazgo efectivo con su gente, utilizando su sistema operativo como herramienta fundamental y técnicas complementarias.

- Los gerentes, supervisores y jefes serán entrenados en las técnicas de confrontación, motivación y juntas efectivas de trabajo, para conducir a su grupo de trabajo hacia el logro de las metas marcadas por la gerencia general.
- Serán orientados sobre cuales son las funciones clave de su puesto y la dirección que deben dar a sus esfuerzos en piso.
- Lograrán transmitir con efectividad los resultados del trabajo desarrollado por el grupo y por persona, identificará las causas del no cumplimiento y tomará las acciones correspondientes en forma inmediata y en conjunto con el grupo.
- Realizarán el seguimiento correcto a los compromisos creados en su grupo en términos de cumplimiento al plan de producción, disminución de retrabajos, desperdicios, problemas de calidad, tiempo improductivo de la gente y tiempo de paro de líneas.

Resultados:

Niveles de mando que aplican su sistema de trabajo y habilidad para dar seguimiento y lograr que su gente cumpla las metas a través del logro y ejecución de acciones dirigidas.

Quinta etapa:

Instalación y seguimiento de los sistemas operativos

Objetivo:

Entrenar al 100% a la gente, persona por persona y hombro con hombro, en las nuevas formas de trabajo, logrando la implementación de las mejoras y retroalimentación a cada uno sobre los efectos de sus nuevas practicas, utilizando la medición confiable de los indicadores clave instalados para evaluar el desempeño de las áreas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Entrenar intensivamente, persona por persona y hombro con hombro a los involucrados (directos e indirectos) en los sistemas a implementar; capacitándolos en la mecánica de llenado de los documentos y reportes, en la manera de interpretar los registros y en el tipo de acciones que deben ejecutarse, con la finalidad de lograr confiabilidad en la información por medio del registro en el piso.
- Dar seguimiento y retroalimentación en piso a cada gerente, jefe, supervisor y operarios, sobre los avances y logros en el uso de los sistemas. Midiendo las desviaciones, omisiones o errores corrigiendo inmediatamente en piso.
- Demostrar en el piso los beneficios de la utilización correcta de los sistemas en términos de control y medición de efectos, incrementando las unidades producidas por hora, disminuyendo fallas por calidad, retrabajos, tiempos perdidos por la gente o por causas de mantenimiento o falla de materiales, desperdicios de material, errores en las compras, desorganización en el abastecimiento de los materiales y descontrol en el manejo de los mismos.

Asegurar la correcta utilización de los sistemas de trabajo, a través de un seguimiento, personalizado para conocer el desempeño real de las personas y de las áreas, con la posibilidad de identificar con precisión la magnitud de los problemas, las causas específicas y los responsables directos.

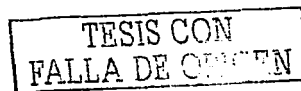
Resultado:

Cambios perfectamente implementados en piso, logrando que la gente utilice de manera confiable y oportuna su sistema de trabajo.

Que cada persona logre interpretar la información que registra y que le sirva de fundamento para determinar si el desempeño del grupo cumple o no con las expectativas, metas y estándares de la compañía y en este sentido definir las estrategias de acción correspondientes para modificar positivamente los resultados.

Sexta etapa:

Implementación de grupos de mejora continua



1. Entrenar especialmente al personal con mayor potencial de liderazgo para que puedan monitorear el desarrollo de grupo de mejora continua.
2. Implementar grupos de mejora continua, para apoyar la creación de una cultura hacia la calidad en la planta y dar un soporte a la solución de problemas de calidad. (involucrando personal empleado y personal obrero)
3. Creación de un comité de calidad que vigile el funcionamiento adecuado de este equipo.

El proceso de mejoramiento de los sistemas generará beneficios cuando se controlen los siguientes indicadores:

- Incremento en la productividad y eficiencia de las áreas.
- Disminución de reproceso, desperdicios, paros de máquina.
- Eliminación de actividades innecesarias y tiempo perdido en la operación.
- Mantenimiento eficiente a la maquinaria y equipo.
- Homogenización de sistemas integrales.
- Confiabilidad y oportunidad de la información generada en piso.
- Contar con una estructura organizacional funcional en la toma de acciones y logro de resultados, con oportunidad.
- Canales de comunicación entre áreas.
- Personal con cultura de calidad.

Un proyecto de productividad genera importantes beneficios en la rentabilidad del negocio, a través del impacto en algunos de los principales indicadores de la operación. Este impacto garantiza la viabilidad del proyecto con mínimo un retorno su inversión 1 a 1. Aunque el potencial visualizado podrá ser hasta 3 a 1.

La base de cálculo de los beneficios, así como el mecanismo de evaluación se determina a partir de la generación de información confiable de la aplicación en la primera etapa del proyecto.

3.3 Diseño e implantación de un sistema de calidad.

Diseño e implantación de un sistema de calidad (Proyecto de certificación ISO/QS 9000): Consiste en desarrollar un sistema de aseguramiento de calidad con relación a una norma ISO o QS 9000, cumpliendo con los requisitos establecidos para preparar a una empresa para una auditoría de certificación con el organismo autorizado que ella elija.

INSPRO lleva a cabo una revisión (auditoría), al sistema de calidad con relación a los requisitos de la norma ISO o QS 9000 según aplique en la empresa y se la ubica en un status de avance marcando sus no conformidades con esto se concluye que es de gran necesidad el llevar a cabo un programa intensivo y gradual de implementación para lograr la certificación esperada en un tiempo razonable.

Lo anterior se basa en hallazgos que se desprenden de la revisión de la documentación con que actualmente se cuenta y que presenta inconsistencias e incongruencias, en su aplicación práctica, así como la carencia de un proceso metodológico de difusión del sistema de calidad e incluso de los propósitos de certificación al 100% del personal de la empresa, de cierta forma transmitir esta información asegura la certificación en los tiempos establecidos.

Lo que se observa generalmente en las organizaciones es que: a pesar del trabajo realizado no se logra desarrollar correctamente los requerimientos de la norma, y no se trabaja para concienciar al 100% del personal en los conceptos de calidad.

Los registros de calidad no son confiables, lo cual afecta la rastreabilidad del producto.

Es notoria la falta de capacitación al personal, debido a que aún no está bien definido el método de detección de necesidades de capacitación, de acuerdo a la norma.

En producción cuidan más el cumplir con el volumen que con la calidad del producto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se ejecutan continuamente acciones correctivas inmediatas y no se lleva un estadístico de problemas para la toma de acciones preventivas. Es especialmente difícil para las empresas pasar de la corrección a la prevención.

No se cuenta con una distribución adecuada de máquinas y las áreas de almacenamiento no están debidamente distribuidas e identificadas.

No se identifican y manejan correctamente los materiales, por lo que se mezclan materiales en proceso, terminado, para retrabajos y materia prima.

Ante esta situación es necesario revisar los requerimientos de la norma estableciendo los controles y procedimientos efectivos que involucren las etapas de recibo-proceso-producto terminado-embarque, a fin de asegurar una operación dinámica y productiva acorde con los requerimientos actuales de calidad.

Para empresas con estos antecedentes INSPRO presenta un programa de trabajo basado en una metodología comprobada que asegure el involucramiento del 100% del personal y el llegar a la etapa de certificación con una gran comprensión por parte de su personal.

Un proyecto de estas características está dirigido a **lograr la certificación de la empresa** bajo el requerimiento de la norma que aplique de la serie ISO o QS.

Los pasos a seguir son:

- Rediseñar y consolidar el sistema de calidad con base en los requerimientos de la norma
- Revisar, coordinar y/o crear los procedimientos e instrucciones necesarios de acuerdo a cada elemento de la norma ISO 9001, contemplando en su caso los requerimientos específicos del sector y los requerimientos de Ford para así cubrir el requerimiento QS-9000.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Implementar en el piso, los mecanismos de control necesarios para asegurar el cumplimiento de los procedimientos y por consiguiente del sistema de aseguramiento de calidad de la empresa.
- Involucrar y concientizar a todos los niveles de la organización de la importancia de asegurar la calidad en cada punto del proceso.
- Entrenar al personal en el uso y cumplimiento de los procedimientos autorizados mostrando en todos los niveles el beneficio de cumplir con los lineamientos de ISO / QS 9000.
- Incrementar los niveles de productividad y eficiencia de las áreas productivas.
- Desarrollar líderes que aseguren el cumplimiento de los objetivos.

A causa de la globalización de la economía surgió la necesidad de garantizar la calidad de los productos y servicios a los clientes de una forma práctica y fácil de homologar internacionalmente. Con este propósito en 1987, la Organización Internacional de Estandarización (ISO) con sede en Suiza, desarrolló las normas ISO 9000, que tuvieron rápida acogida en Europa y han sido adoptadas en más de 95 países, entre ellos México (Voehl, 1900).

La serie ISO 9000 es una familia de normas para el **aseguramiento y administración de la calidad**. Como tal, forman parte de los elementos de la Administración de Calidad Total. Su objetivo es, ayudar a mantener bajo control todos los procesos que inciden directa e indirectamente en la obtención de la calidad, desde mercadeo hasta servicio post-venta.

La norma ISO 9004 se utiliza con fines internos, para que la administración tenga confianza en la idoneidad de su sistema de aseguramiento de la calidad. Las normas ISO 9001, 9002, y 9003 se utilizan, dependiendo del tipo de empresa, en las relaciones cliente-proveedor, para dar confianza a los clientes de que la empresa proveedora tiene establecido un sistema de aseguramiento en sus procesos y por lo tanto los productos o servicios tendrán siempre el nivel de calidad requerido.

TESIS CON
FALLA DE COPIEN

El proceso de aseguramiento siguiendo las pautas de ISO 9000 debe adoptarse cuando sea una necesidad estratégica de la empresa estandarizar la calidad de sus procesos, productos y servicios o cuando los clientes exijan la Certificación ISO. Generalmente la restricción de los clientes de "te certificas o no te compro más", es lo que verdaderamente motiva a las empresas a iniciar el diseño de un sistema de calidad

Este proceso requiere ser dirigido por el gerente del negocio, pues exige compromiso, tiempo y recursos.

Los puntos de desarrollo más importantes son los siguientes.

La etapa previa incluye la definición de la razón de la adopción y el nombramiento del responsable del aseguramiento de la calidad reportando directamente al gerente general. Luego se hace la capacitación del personal que se va a involucrar directamente, y el diagnóstico de la situación actual de los veinte elementos del sistema y de los costos de calidad.

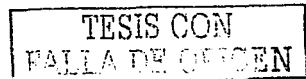
Con esta información se elabora la planeación del sistema. En este momento se sabe qué recursos se requieren y en qué cantidad, y el tiempo total que tomará el proceso.

La siguiente etapa tiene que ver con la elaboración de los procedimientos y del Manual de Calidad.

Luego sigue el proceso de implantar dichos procedimientos llevando registros del comportamiento de las variables objeto del control y la normalización.

Posteriormente se hace una auditoria interna a cada uno de los veinte elementos del sistema de calidad. Para ello se requiere tener personal capacitado formalmente para esta labor.

Hecha la auditoria, debe formalizarse una revisión al sistema, mínimo anualmente, por parte del gerente general del negocio.



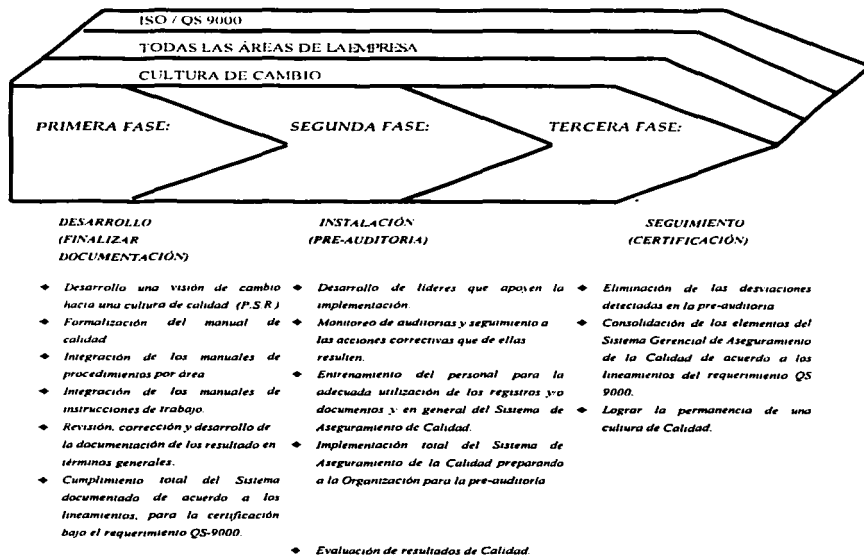
Cumplidos todos estos pasos, se puede optar a la Certificación ISO por línea de productos o por procesos y plantas y con una pre-auditoria determinar si el sistema de aseguramiento diseñado puede obtener la certificación o no.

Algunas de las actividades a realizar en las fases anteriores son: definir los procesos de la empresa; definir funciones y responsabilidades frente al aseguramiento; elaborar, difundir y mantener actualizados procedimientos en cada uno de los procesos; definir indicadores para cada uno de los procesos críticos y mantener registros de las mediciones; instituir programas de control estadístico, muestreo y certificación de proveedores cuando esto sea necesario.

Generalmente el tiempo de implantación es de 52 a 70 semanas, dependiendo del estado actual de normalización de la empresa y del empeño para lograrlo.

La base metodológica que se utiliza se observa en la figura 3:

Figura 3 Certificación de una empresa en el sistema de calidad ISO/QS 9000



TESIS CON
FALLA DE CONTEN

PRIMERA FASE: DESARROLLO

I. PLAN DE SENSIBILIZACIÓN Y REACCIÓN

Objetivo :

Concientizar, mejorar actitudes y habilitar a todo el personal involucrado en el proceso y aseguramiento de la calidad, para prepararlos a participar activamente en la actualización, desarrollo e instalación del sistema integral de aseguramiento de la calidad para el logro de la certificación, entrenándolos para su utilización correcta y permanente, así mismo lograr que los niveles de mando ejerzan un estilo de liderazgo, convencidos y convenciendo a su personal en la necesidad de producir calidad en forma permanente y en cada parte del proceso.

Objetivos específicos:

- Comunicar los hechos, necesidades, objetivos y beneficios para lograr una certificación.
- Involucrar a todo el personal en el proceso de calidad integral logrando su compromiso de cambio individual, eliminando su resistencia al cambio.

II. Rediseñar y consolidar el sistema de calidad

Objetivo:

Asegurar la calidad en cada punto de control recibo-proceso-producto terminado-embarque, así como al cumplimiento total de los requerimientos específicos de la Norma vigente.

- Definición del total de procedimientos a documentar, en relación con las actividades operativas.
- Analizar y modificar, de ser necesario, el sistema actual de aseguramiento de la calidad para garantizar la calidad del producto en las diferentes etapas de fabricación con base en los lineamientos de ISO / QS 9000 y a las necesidades y recursos de la empresa.

- Rediseñar las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo que integran el sistema de aseguramiento de calidad en concordancia con la norma.

En todas las áreas:

- Difusión de la política de calidad al 100% del personal de la empresa. Para asegurar su comprensión e involucramiento en la misma.
- Planear y verificar el cumplimiento de las auditorías internas, transmitiendo los resultados a las áreas correspondientes. Preparar a la empresa para afrontar auditorías externas.
- Revisar e integrar el manual de calidad de la empresa, asegurando que cumpla con los siguientes puntos:

- A) Establecimiento de las responsabilidades de la gerencia general y de los departamentos involucrados con la calidad.
- B) Determinación de los elementos de calidad aplicables a cada punto del proceso y que cubran los requerimientos de la norma.
- C) Evidenciar la estructura a documentar del sistema y las interrelaciones entre los distintos niveles del mismo.
- D) Referenciar los procedimientos aplicables en cada elemento de la norma, asegurando que cubran los requisitos para la certificación.
- E) Formalización, aprobación, distribución y control del manual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SEGUNDA FASE : IMPLEMENTACIÓN

Objetivo general

Implementación total en piso de las políticas, procedimientos, instrucciones de trabajo y registros que integran el sistema de aseguramiento de calidad, preparando al 100% de la organización en el manejo del sistema, así como lograr el convencimiento de la importancia de su participación para el logro de un resultado favorable en la pre-auditoria de certificación.

I.- DESARROLLO DE HABILIDADES DE LIDERAZGO

Objetivo:

Desarrollar al grupo de líderes de la organización para que impulse el cambio hacia una cultura de calidad, de tal forma que se mantenga una motivación constante hacia el logro de los objetivos marcados.

Actividades :

- Seminario de liderazgo a nivel gerencial, enfocado a desarrollar las habilidades de liderazgo que les permitan dirigir y transmitir a la organización la cultura de calidad, modelando a su grupo de trabajo actitudes positivas que apoyen la implementación del sistema de aseguramiento de calidad.
- Seminario de desarrollo de líderes a nivel, jefaturas de área y supervisión a fin de identificar y apoyar a las personas con potencial para reforzar al grupo de auditores internos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Sesiones de desarrollo de habilidades gerenciales y supervisión dirigidas a mejorar el estilo de liderazgo, reforzando técnicas de motivación, confrontación y asertividad que ayudarán a impulsar los cambios que sufrirá la organización.
- Seguimiento en piso a los mandos gerenciales y medios que sean clave dentro del sistema de aseguramiento de calidad como soporte en la toma de decisiones y acciones efectivas.

II.- Implementación del sistema de aseguramiento de calidad

Objetivo :

Implementar el sistema de aseguramiento de calidad, de tal manera que la operación en piso corresponda en forma total a las políticas, procedimientos e instructivos de trabajo estipuladas en los manuales correspondientes, y por consiguiente se cumplan operativamente los lineamientos marcados para la certificación de los requerimientos de la norma.

Actividades.

- Confrontar las posibles no conformidades que se detecten entre la operación y lo estipulado en los manuales; asegurando la congruencia de ambos, con los requerimientos de la norma.
- Entrenamiento del personal para la adecuada interpretación y utilización de los registros y documentos que integran el sistema de aseguramiento de calidad.
- Seguimiento al cumplimiento del programa de auditorías internas en la organización, así como la implementación de las acciones correctivas que de ellas resulten.
- Implementación total del sistema de aseguramiento de calidad, garantizando el cumplimiento estricto de las políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo acordes a los manuales que serán la base para la pre-auditoría de la certificación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Preparación de la documentación y trámites necesarios para la pre-auditoría.
- Preparación del personal enfocado a cómo enfrentar una auditoría; así como el manejo de evidencias objetivas (información y registros) como soporte a las respuestas proporcionadas a los auditores.
- Asegurar que el producto terminado cumpla con todos los requerimientos; no debe ser enviado al cliente si no cumple con las especificaciones de calidad planteadas.
- Garantizar la permanencia de una filosofía de mejora continua a través de los procedimientos.
- Implementar y dar seguimiento exhaustivo al procedimiento de acciones correctivas, investigando las causas de rechazos corrigiendo y estableciendo medidas y acciones que aseguren la disminución de defectos.
- Verificar el cumplimiento y adaptación al sistema de aseguramiento de calidad, del procedimiento de detección de necesidades de capacitación.
- Incrementar la toma de decisiones oportuna y eficazmente por parte de gerentes y jefes, a través de la fluidez de información, así como su confiabilidad.
- Trabajar constantemente con cada gerente, jefe y supervisor, realizando seguimiento, retroalimentación y capacitación personalizada y continua, para asegurar el cumplimiento de acciones.
- Cada gerente, jefe y supervisor asegurará y cuidará que se cumplan los procedimientos y confrontará a los trabajadores que no lo hagan, para evitar rechazos, devoluciones y así lograr el éxito de la implementación para llegar a la certificación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TERCERA FASE: CERTIFICACION

Objetivo general:

Corrección a las desviaciones encontradas en la pre-auditoria, mantenimiento, seguimiento y consolidación del sistema implementado, así como la preparación para la certificación final.

Objetivos específicos y alcance:

- Preparar planes efectivos de acción para corregir las desviaciones encontradas en la pre-auditoria.
- Definir la estrategia a seguir en toda la organización para enfrentar la auditoria de certificación.
- Dar seguimiento en piso a los líderes y, en general, al personal de la organización para asegurar que las desviaciones se eliminen en forma definitiva, tanto en la documentación como dentro de la operación.
- Monitorear sistemáticamente el cumplimiento y óptimo desarrollo del sistema de aseguramiento de calidad, asegurando su permanencia, creando los soportes adecuados para su mantenimiento posterior a la auditoria de certificación.
- Reforzar al personal en cómo enfrentar una auditoria; así como el manejo de evidencias objetivas (información y registros) como soporte a las respuestas proporcionadas a los auditores.
- Lograr la certificación de los requerimientos de la norma.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 4

4. EVALUACIÓN CRÍTICA

Como lo señala Simón (1969), diseñar es una actividad con propósito, orientada a cambiar una situación existente en una deseada.

En INSPRO el ente a diseñar es una organización humana y, por lo tanto, la situación existente, la situación deseada y el diseño resultante no pueden ser predefinido con exactitud. Esto impide tratar el diseño organizacional como un caso mecanizado de optimización.

Diseñar una organización implica entonces desarrollar un proceso en el cual vamos entendiendo progresivamente cuál es la situación actual, cuáles son las expectativas sobre una situación ideal y de qué manera los consultores pueden intervenir o actuar sobre la organización, a través del diseño, para movernos de lo actual hacia lo ideal. Esta labor de comprensión y acción organizacional acompaña a la organización a través de toda su vida. Esas dos cualidades distintivas del diseño organizacional, como proceso de comprensión-acción y como actividad permanente, hacen adecuado entenderlo como un proceso de aprendizaje organizacional (Blain, 1997).

En cada proyecto las exigencias son elevadas, pero alcanzar el éxito puede resultar en extraordinarios beneficios tanto para la organización como para quien implanta el cambio.

Sin embargo, existe un punto crítico al tratar de vincular el objetivo del psicólogo de diseñar e implantar un sistema de trabajo alternativo, dirigido al incremento de la productividad o a la certificación ISO 9000 de alguna empresa, proceso o producto, y sus conocimientos de la conducta humana, la modificación de la conducta, las motivaciones, el proceso de aprendizaje, la resistencia al cambio, etc. Para que el psicólogo pueda dirigir una organización a un cambio, mejora, y/o aprendizaje, debe

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

conocer en primer lugar la organización no sólo con la aproximación psicológica, sino conocerla técnicamente, debe de conocer qué es la productividad, cómo se mide, debe saber qué es la rentabilidad, qué es la calidad, los métodos estadísticos que controlan el proceso, qué es ISO 9000, conocer y manejar equipos de metrología según aplique. análisis de modo a prueba de falla (AMEF), una puesta a punto, en fin, se puede mencionar muchos conceptos técnicos más, que un psicólogo formado sólo académicamente no conoce.

Se establece aquí, entonces un análisis de la formación del psicólogo, y encontramos que él, también experimenta un proceso de cambio, tiene que aprender nuevas técnicas propias de otras disciplinas, con un fin diferente pero con objetivos semejantes. Es decir, los ingenieros que conocen por definición la técnica, quieren que los empleados sean productivos y trabajen con calidad, el psicólogo desea la misma respuesta, pero prevé la presencia de la fuerza que opondrán los trabajadores a dicho aprendizaje como respuesta automática, y anticipan el desarrollo de un programa que enfatice esa respuesta e incluyen métodos para medirla y para disminuirla, hasta desaparecer de modo que se alcance la utilización del sistema que eleva la productividad y mantiene la calidad.

4.1 Administración del cambio

A continuación menciono algunas sugerencias útiles para diseñar la estrategia de manejo del cambio.

Administrar el cambio es el campo de acción de los psicólogos previamente adiestrados, resulta satisfactorio presenciar la culminación controlada y exitosa de un proyecto de reingeniería. Sin embargo, como nos advierte Gresing (1996) muchos de esos proyectos fallan, no por falta de una buena planeación técnica ni liderazgo, sino debido al *factor humano*.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El profesional de un área técnica, sin un buen entendimiento de cómo ayudar a las personas a superar la resistencia al cambio, verá que muchos de sus esfuerzos no llenan las expectativas creadas durante el plan de sensibilización y reacción o hasta fallan completamente. En realidad, sin el conocimiento de cómo manejar el *factor humano*, el administrador probablemente se enfrente a consecuencias negativas tales como un retroceso no deseado, baja en la productividad, resentimiento y un sentimiento de rechazo a su gestión. Puede haber planes, reputación y carreras que se van a pique.

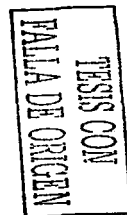
Como propusieron Pfizer y Raudsepp (1988) cambiar una organización tiene muchas implicaciones que debemos tomar en cuenta, ellos sugirieron un ejemplo de un profesional no-psicólogo, tal vez administrador en una oficina, que se propone implantar un sistema nuevo y automatizado a razón de ponerse a la vanguardia en esta era de computadoras y procesadores de palabras, una tarea de este tipo puede tener grandes similitudes con un proyecto de ingeniería. Diseñar la oficina del futuro requiere una planeación metódica en cuanto a equipos, componentes, y otros criterios que requieren para lograr el objetivo. Una vez que los elementos envueltos están en una lista, se requiere asignarles prioridades de tal manera que se asegure que todo va a funcionar correctamente. Es decir, conectar el plan con el mundo real.

Pfizer y Raudsepp (1988) ofrecieron la siguiente lista típica de características de un sistema, pidiendo que imagine que tiene 100 puntos para distribuirlos de tal manera que se muestre la prioridad asignada a cada una de ellas.

Puntos.....Característica

- _____ Fácil de usar y de implantar
- _____ Equipo con posibilidad de actualizar (Que no se vuelva obsoleto)
- _____ Que sea fácil de actualizar
- _____ Diseño del equipo (Comodidad, estética etc.)
- _____ Entrenamiento bien orientado
- _____ Aceptación por parte de los usuarios
- _____ Mejora en la productividad
- _____ Reducción en los costos de operación
- _____ Mejora en las comunicaciones
- _____ Reputación del proveedor
- _____ Bajo costo de adquisición
- _____ Mejor posicionamiento y visión estratégica

Total: 100 puntos



Al revisar los resultados encontraron perspectivas diversas, las opiniones sobre cada característica variaron en un amplio rango. Había puntos de vista muy diferentes en cuanto a la importancia de los aspectos envueltos en la implantación. Las *Diferencias* son en función de la percepción de cada individuo en cuanto a cual será el resultado, basado en su propia *experiencia personal*.

Pocos asignaron un alto puntaje a "Aceptación por parte de los usuarios". Sin embargo, que el encargado de la implantación perciba como poco importante la aceptación por los usuarios, está correlacionado con la *resistencia* de los usuarios, éste es el aspecto *más* importante y merece 51 puntos.

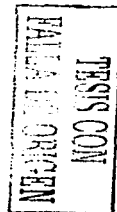
Al igual que los proveedores disponibles en el mercado diseñan para satisfacer virtualmente cualquier requerimiento y así su producto se venda, los diseñadores de las organizaciones deben buscar satisfacer las expectativas de los empleados y así los propósitos de la empresa se cumplan y adopten el diseño.

Las circunstancias en las que se desenvuelven las personas en cada organización son únicas. Y es necesario considerarlas. Si no se puede resolver esta "ecuación humana" dentro de un proceso de planeación, no podrá implantar exitosamente los cambios que se propone.

La resistencia del usuario *tiene* que ser vencida. La táctica y estrategia para ganar la aceptación del usuario es el aspecto más importante y difícil.

Un ejemplo simple. En las oficinas centrales de una empresa importante se implantó el procesamiento de texto, por medio de un afamado proveedor. La experiencia fue casi enteramente negativa. En realidad fue un buen ejemplo de cómo no implantar un cambio.

El proceso de adquisición no tuvo inconvenientes. Se pudo percibir que algunos "lazos políticos" entre los niveles más altos de la compañía serían mejor soportados al escoger



a uno de los proveedores. El diseño de la distribución de las oficinas y la estructura organizacional se hizo reflejando la manera como funcionaba la organización del proveedor. En este punto, el programa quedó fuera de control. La compañía compradora funcionaba bajo un sistema informal de comunicaciones interpersonales. Pero el proveedor tenía una manera formal y disciplinada de hacer las cosas. La compañía compradora cometió el entendible pero fatal error de dejar que fueran los equipos y las suposiciones del proveedor las que decidieran cómo organizar la gente y la distribución de las oficinas.

Viejas relaciones personales fueron rotas por conceptos de "grupos afines" que no era posible modificar. Las secretarías mecanógrafas hacían bromas sarcásticas mencionando que sus "grupos afines" eran de "40, 60 y 80 palabras por minuto".

Inmediatamente surgió un sistema de dos clases. Este sistema le daba a las secretarías administrativas un mejor estatus que a las secretarías mecanógrafas. Las secretarías mecanógrafas eran medidas línea a línea con base en su trabajo mecanográfico. Por otro lado las secretarías administrativas podían tranquilamente hablar con sus jefes mientras tomaban café. El resentimiento no se hizo esperar.

Hubo muchas otras facetas de esta infortunada situación. Pero el punto decisivo en este asunto fue que la tecnología tuvo prioridad sobre la gente debido a razones típicas, como el no saber cómo manejar el factor humano. Esto ocurre frecuentemente cuando la atención se enfoca en tecnología novedosa que promete hacer maravillas. Por falta de una apropiada forma de pensar sobre la gente, se pasa por alto que la gente también hace maravillas. Las máquinas son simplemente lo que las ayuda a hacer mejor su trabajo.

Es un flagrante error forzar a la gente a conformarse a un mal diseño debido a una pobre planeación por parte de quienes deben implantarlo.

Cuando alguien quiere generar un cambio esto producirá patrones predecibles de resistencia. La primera reacción es la ansiedad. Esto se debe frecuentemente a la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

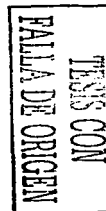
incertidumbre en cuanto a sí el cambio traerá una mejor manera de hacer las cosas a la gente y a la organización, que la manera familiar de producir resultados. Como es típico en la mayoría de las decisiones de negocios, no hay un laboratorio donde se pueda probar científicamente cual es "la mejor". Nadie puede predecir cuál será el resultado. El consultor solamente tiene la opción de decir "sí" o "no". Existe siempre el riesgo de que la decisión resulte contraproducente. Por lo tanto, el asunto cae en el campo de la argumentación y las opiniones. Esto significa que habrá personas que manifiesten reacciones a favor, en contra o neutrales acerca del cambio.

Las reacciones se deben simplemente a las diferencias entre las percepciones individuales, las expectativas en cuanto a los resultados y el interés personal que cada uno de ellos tiene en dichos resultados. Para evitar una actitud subterránea de resistencia, todos ellos tienen que ser conducidos a una actitud de necesitar y querer el nuevo sistema. O, por lo menos, se debe alcanzar un estado de concientización. De otra manera, el programa fallará o, en el mejor de los casos, alcanzará un éxito ficticio.

4.2 Cómo vencer la resistencia al cambio.

Un buen plan de sensibilización y reacción garantiza la participación de todos en la elaboración de los planes de mejora y promueve la concientización con respecto a la necesidad de dichos cambios.

Puesto que las personas envueltas en el proceso tendrán diferentes experiencias y antecedentes, ellos sopesarán alternativas e interpretarán factores de acuerdo con sus propios puntos de vista. Llegarán a conclusiones diferentes. Las opiniones acerca de los resultados esperados y los beneficios obtenidos por el cambio propuesto, variarán en un amplio espectro que irá desde posiciones a favor, hasta posiciones neutrales y en contra. Aquellos que compartan puntos de vista similares harán alianzas o coaliciones. Cooperarán unos con otros y competirán contra las otras facciones. Debido a sus puntos de vista (los cuales ven como correctos) opondrán -o resistirán- los puntos de vista de los otros.



Es entonces cuando la habilidad del psicólogo permitirá identificar estos grupos y las estrategias que usará con ellos. Ganar la voluntad de la oposición es un paso en el objetivo de implantar un cambio.

Las imposiciones siempre serán entendidas por los empleados como una batalla perdida y a nadie le gusta perder. Y los perdedores por lo general quedan resentidos. Por lo tanto, a largo plazo, se puede esperar resistencia velada, tanto activa como pasiva.

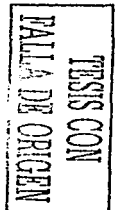
Algunas estrategias que se proponen en este reporte son:

1. No permitir que los grupos a favor, neutras y en contra se formen desde el principio, por medio de configurar el programa de tal manera que satisfaga las necesidades que son comunes a todos. (si es posible)
2. Ganar cooperación por medio de determinar con exactitud cuáles incentivos ofrece el nuevo sistema de trabajo, cómo y cuándo los beneficiará y cómo encajan en las necesidades y puntos de vista de las personas involucradas.

Los encargados de la implantación que son realistas, le dan una mayor prioridad al factor humano que a los aspectos técnicos.

Más aún, se puede lograr tener éxito de un sistema sobre otro mejor, si los actores claves envueltos en el asunto quieren que se tenga éxito. Si el "querer" está presente, él "como" tendrá éxito en todo. Por lo tanto, la estrategia indirecta más inteligente será tratar de convertir al oponente.

Las acciones diseñadas para lograr consenso -lo contrario de las confrontaciones o despliegues de poder- son las tareas tangibles del psicólogo. La diplomacia y la persuasión constituyen la clave para convertir los puntos de vista de otros. Nunca nadie debe ganar una discusión, ganar significa que otro perdió y que habrá resistencia. El hecho de ganar simplemente transforma las formas de resistencia que tendrán lugar. Lo que se hace es buscar un posible común denominador para un acuerdo por medio de



determinar lo que las personas quieren. Luego, el cambio propuesto se conforma o "empaca" para llenar dichas necesidades.

Uno de los principales objetivos es ganar todos con la menor cantidad de conflictos y hechos lamentables. Se requiere un *consenso* entre los usuarios para prevenir la resistencia encubierta, la cual podría echar abajo una decisión de equipo y un proceso de implantación, sólo si la gente que aplicará loas cambio se involucra en el proceso se garantiza el éxito (Acle, 1989).

El consenso se logra por medio de maniobras de persuasión y por parte de los encargados de la implantación. Se deben evitar las confrontaciones directas o despliegues de poder entre los usuarios que están a favor, en contra o son neutrales. La experiencia muestra que dichos despliegues o imposiciones dejan muchas secuelas debido a las emociones envueltas, que desembocan en resentimientos. Estos resentimientos pueden, eventualmente, cambiar un logro táctico durante la implantación en un fracaso permanente. Las maniobras de persuasión son las mejores opciones en la mayoría de los casos puesto que minimizan los efectos destructivos de una implantación.

Las confrontaciones directas con los oponentes que se resisten al cambio deben ser usadas como último recurso y siempre haciendo referencia a una evidencia tangible que es el compromiso inicial que cada persona hizo y firmó, de colaborar objetivamente en el proceso de implantación del nuevo sistema con el papel que le tocará jugar.

Los intereses propios de las personas son los que determinan si van a resistir o cooperar, más bien que las metas abstractas como el bien de la empresa o la "productividad". La estrategia de la persuasión por cualquier medio (encuestas, círculos de calidad, formatos para toma decisiones participativas etc.) es mejor que la estrategia de imponer tecnología y equipo a la gente que se supone que tiene que hacerla funcionar.

La estrategia suponen que si la gente que debería obtener el resultado, no quiere, el plan fallará. En un sentido, los sistemas deben ser diseñados para reflejar o llenar las

necesidades de naturaleza humana y sus motivaciones. Nunca trate de forzar la naturaleza humana a un proceso artificial y mecánico.

La implantación exitosa de un cambio puede ser algo maravilloso para la organización y para el promotor del mismo. La organización puede alcanzar beneficios en eficiencia y productividad. El promotor del cambio puede alcanzar mejor remuneración, estatus, crecimiento profesional y la vibrante satisfacción de haber implantado un plan exitosamente. Para llevar las de ganar, el innovador debe siempre tener presente el problema central de la resistencia humana hacia el cambio.

Pfizer y Raudsepp (1988) plantearon algunas preguntas que sirven para obtener una visión general que debe tener en cuenta quien está encargado de implantar un cambio. Las preguntas están basadas en el supuesto de que cambios tales como los representados por la automatización de una oficina, no pueden ser introducidos por la fuerza, arbitrariamente o por una orden proveniente de la administración.

Preguntas para un agente del cambio

1. ¿En qué se reflejará principalmente mi esfuerzo?. En otras palabras, ¿qué es lo que estoy tratando de hacer? ¿Cuál es mi principal objetivo? ¿Cuáles son los principales obstáculos y problemas para alcanzar mi objetivo?
2. ¿Cuáles son los principales aspectos y las necesidades de quienes toman las decisiones sobre los que yo tengo que influir? ¿Cómo pueden ser persuadidos a cambiar de una posición de indiferencia o resistencia a una de apoyo a mi causa?
3. ¿Qué aspecto puede servir como el mejor fundamento de mi programa para generar tanto apoyo como éxito? ¿Qué aspectos tendrán probablemente un común denominador que encaje con la mayoría o todos los que serán afectados?
4. ¿Con quiénes puedo contar como mis aliados? o ¿cuáles son las personas que pueden formar coaliciones conmigo? ¿Quiénes son mis aliados "naturales" y con quiénes debo trabajar para conseguirlo?
5. ¿Proveerán apoyo y recursos departamentos / divisiones y directivos funcionales que no están directamente bajo mi autoridad? ¿Quiénes serán mis apoyadores más confiables bajo presión o en condiciones adversas?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. ¿Quiénes son probablemente los primeros opositores o quienes opongan resistencia? ¿Cuál es la mejor manera de resolver el problema? ¿Cómo perciben ellos el incentivo para el cambio y los resultados esperados con el mismo?
 7. ¿Cuáles son las mejores maneras de presentar y comunicar los aspectos primarios para cambiar las mentes de los opositores y mantener el interés de los simpatizantes?
 8. ¿Puedo escribir mi objetivo en la forma de un título de periódico? Si no puedo expresarlo de una manera sencilla, no podré transmitir el mensaje que hay detrás de él.
 9. ¿Cuáles son los mejores métodos que puedo usar para hablar y persuadir a las personas envueltas y afectadas por el cambio? (Sugerencia: obtenga un consenso sobre necesidades que debe satisfacer y luego un consenso sobre posibles soluciones disponibles).
 10. ¿Estoy dando por hecho que habrá reacciones a favor, en contra y neutrales a mi idea de un cambio? (Incluidas mis propias reacciones como una función de cómo la gente percibe sus cambios, resultados y su interés personal sobre algunos de ellos)
 11. ¿Conozco las tácticas de venta y persuasión de "qué hacer" para" cambiar las posiciones en contra y neutras a posiciones a favor? ¿Se cómo mantener las posiciones a favor para que no cambien a neutrales o en contra mientras se desenvuelven los acontecimientos? ¿Si no se cómo hacerlo, puedo conseguir alguien que me ayude?
 12. ¿Sé cómo enfrentar agendas encubiertas y rivalidades secretas en aquellos que manifiestan estas actitudes? ¿Puedo saber con exactitud quien tomará una posición a favor, en contra o neutral?
 13. ¿Puedo utilizar reuniones o practicar entrevistas para establecer las percepciones sobre los resultados y vender mis puntos de vista entre los que han reaccionado a favor, en contra o de manera neutral?
 14. ¿Quién en posiciones superiores puede cambiar otras actitudes? (por medio de disuasión, ejemplo, motivación, decreto o cualquier otro medio)
 15. ¿A qué nivel se debe lograr el consenso o se debe tomar la decisión? ¿Quiénes son esas personas? ¿Cómo puedo llegar a ellas e influir sus decisiones y manera de ver las cosas?
 16. ¿Soy por naturaleza idealista y pienso que otros tienen que aceptar un cambio porque yo estoy convencido de que es una buena idea?
-

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES

A partir de este reporte se puede concluir que la función de un psicólogo en las organizaciones industriales es amplia, diversa e innovadora; por lo que las pruebas psicométricas, las entrevistas, y la selección de personal, incluso la capacitación ya no son actividades exclusivas en su descripción de funciones.

Aquí, se propone que la formación de un psicólogo en el área de consultoría organizacional puede iniciar con una sólida base de conceptos fundamentales de Psicología, conocimientos de la conducta humana, y que necesariamente debe continuar con el adiestramiento en el el cde acción, participando en círculos interdisciplinarios de aprendizaje y evaluación constante, y con la experiencia vivida de trabajar hombro con hombro con los empleados operativos, administrativo y directivos, analizando sus reacciones, sus resistencias, sus motivaciones, su entusiasmo; esta experiencia es invaluable, y creo que es muy difícil tener una aproximación a este conocimiento de otra manera.

Alcanzar esta formación implicará para un psicólogo un reto, también debe estar motivado, involucrado, capacitarse; es el mismo proceso por el que pasa cada organización.

La preparación del psicólogo en conocimiento y habilidades necesarios y suficientes para vencer los obstáculos y lograr las metas es imprescindible, y cada empresa ofrece una tarea de aprendizaje de nuevos conocimientos distintos.

El cambio en el mundo es permanente. Cambia la economía, la tecnología, los gustos y necesidades del consumidor, las leyes, los gobiernos y todos los demás aspectos de la sociedad. Pero por desgracia muchos directivos y empresarios parecen no darse cuenta de ello pues se mantienen inflexibles en la manera de dirigir su empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La experiencia demuestra que generar una cultura organizacional deseada es una de las tareas más complejas del director, y además que muchos directores no saben ni cómo acercarse a sus trabajadores.

Las personas para mantener la salud, deben vigilar continuamente su peso, su presión arterial, sus niveles de azúcar, su ritmo cardiaco y otros indicadores metabólicos y, cuando es necesario, hacen los ajustes que su médico sugiere para conservarse sanas.

Las empresas deben ser como las personas, en el sentido en que deben someterse a exámenes periódicos que determinen su estado de salud, una buena auditoria operativa puede arrojar mucha de la información necesaria para medir el estatus de la empresa.

El Papel del psicólogo en la consultoría es:

Ser agente de cambio

Concienciar y sensibilizar al 100% del personal

Promover el trabajo en equipo

Incrementar la motivación al trabajo productivo y de calidad

Establecer los canales de comunicación correcta entre trabajadores operativos, administrativos y directivos.

Crear los métodos y programas de capacitación de acuerdo a los miembros de la organización

Obtener un compromiso de acción cuantificable de cada trabajador.

Evaluar la efectividad de la instalación del nuevo sistema en la organización.

Dirigir al Director a comparar los efectos o resultados del proceso que compró, con las metas u objetivos planteados en la fase de diagnóstico como en las siguientes etapas de la consultoría

Finalmente se desea hacer eco a lo mencionado por Mateos (1999), cuando dice que la carta de presentación de un consultor así como la garantía de que el campo de trabajo siga abierto para él, es la calidad y profesionalismo con que realiza su trabajo, esto

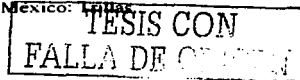
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

reviste la importancia de la preparación constante del psicólogo consultor, así como su ética profesional. Los psicólogos que actualmente participan activamente en la consultoría están abriendo brecha y ganando terreno en las empresas en el campo de la consultoría externa, a demás de contribuir al desarrollo del país y de la filosofía del trabajo del mexicano.

LEGIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acle, T.A. (1989). *Planeación estratégica y control total de la calidad. Un caso real hecho en México*. México: Grijalbo.
- Appendini, M (1988). *Historia universal*. México: Porrúa.
- Bain, D. (1997) *Productividad. La solución a los problemas de la empresa*. México: Mc Graw Hill.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Barcelona: Paidós.
- Blum, M. y Naylor, J. (1976). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Dunnette, M. y Kirchner, W (1998). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- García, C. N. (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo
- Gresing, L. (1996). *La fuerza de la motivación*. México: Selector.
- Yeager, Pfizer, J. Inc., New York, N. Y. Y Raudsepp, E. Princeton Creative Research, Inc., Princeton N. J. Tomado de "*Managing the Organization Handbook*", Hydrocarbon Processing, (1988). Traducido por H.. Zorrilla. Ecopetrol . "Venza la resistencia al cambio".
- Katz, L. (1985). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas



- Kazdin, E. (1978). *Modificación de la conducta y sus aplicaciones prácticas*. México: Manual Moderno.
- Martínez del Río, E. (1997). *Productividad para mexicanos*. México: Edamex.
- Mateos, G.L.(1999). *La consultoría externa en la Psicología organizacional: Revista Proyecciones*. Publicación electrónica de la división de la de administración y ciencias sociales de la rectoría sur ITSEM, 1999, 1. Investigación al día.
- Reyes, P. A. (1989). *Administración de empresas*. México: Limusa.
- Sánchez-Barranco, A (1996). *Historia de la Psicología. Sistemas, Movimientos y Escuelas*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Saxe-Fernandez, J. (1999). "Globalización e imperialismo". en J. Saxe-Fernández (coord.) *Globalización crítica a un paradigma*. México: Plaza y Janés / UNAM.
- Smith, E. (1984). *Psicología: Fronteras de la conducta*. México: Harla
- Voehl, F., Jackson, P., Ashton, D., (1997). *ISO 9000 guía de instrumentación para pequeñas y medianas empresas*. México: Mc Graw Hill.
- Wayne. (1988). *Psicología social*. México: Trillas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN