

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ESCUELA DE GRADUADOS



UN ESTUDIO DE LAS ACTITUDES
HACIA LA PRODUCTIVIDAD

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGIA LABORAL

PRESENTA:

LIC. BLANCA ESTHELA GUAJARDO CASTRO

MONTERREY, N. L.

JULIO DE 1996

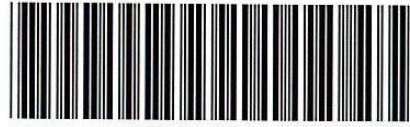
TM

Z7201

FPS

1996

G8



1020116693

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON



FACULTAD DE PSICOLOGIA

ESCUELA DE GRADUADOS

**UN ESTUDIO DE LAS ACTITUDES
HACIA LA PRODUCTIVIDAD**

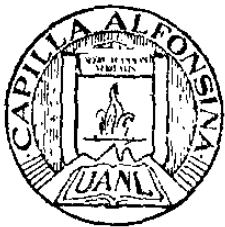
**TESIS QUE PARA OBTENER
EL GRADO DE MAESTRO EN
PSICOLOGIA LABORAL
PRESENTA**

LIC. BLANCA ESTHELA GUAJARDO CASTRO

Monterrey, N.L. Julio de 1996

0118-74260

TM
Z7201
FPS
1996
G8



FONDO TESIS

Agradecimientos

A través de estas líneas quiero agradecer a las personas que siguieron de cerca el desarrollo del presente trabajo de investigación en el curso de estos meses.

A mi esposo Fernando por su apoyo

A mis hijos Yavé y Yarumi por su comprensión por el tiempo que no estuve con ellos para poder lograr esto.

A mi maestro asesor el Lic. José Ma. Infante Bonfiglio por su disposición, comentarios y sugerencias para llevar a buen término este proceso de investigación.

A la empresa y sus empleados que me brindaron la oportunidad de conocer sus opiniones

Gracias.

Indice

Introducción	1
Capítulo 1	
I.- El Ser Humano: Conducta, Motivación y Actitudes	5
I.- El Hombre	5
A.- Características	5
B.- La psicología y el ser humano	6
C.- Algunas concepciones del hombre	7
II.- Conducta	9
A.- Definición	9
B.- Antecedentes	10
C.- Areas de la conducta	11
III.- Motivación	13
A.- Definición	13
B.- Importancia	13
C.- Modelos de motivación	17
IV.- Actitudes	22
A.- Definición	22
B.- Estructura de las actitudes	24
C.- Características de las actitudes	27
D.- Actitud y conducta	27

E.- Actitudes y motivos	31
Capítulo 2	
El ser humano: Cultura, organización y grupos	32
I.- Cultura	32
A.- Definición	32
B.- Normas sociales	33
II.- La organización	36
A.- Definición	36
B.- Culturas Organizacionales	39
III.- Grupos	43
A.- Definición	43
B.- Tipos de grupos	45
C.- Círculos de calidad	46
Capítulo 3	
El ser humano: Productividad y calidad en el trabajo	48
I.- Productividad	48
A.- Antecedentes	48
B.- Definición	50
C.- Importancia	52
D.- Indicadores de la productividad	53
E.- Fórmula general para calcular la productividad	53

F.- Ventajas de medir la productividad	54
G.- Criterios de ejecución del trabajo	56
H.- Criterios de productividad	58
I.- Evaluación del desempeño	61
J.- Estudio de métodos	63
K.- Medición del trabajo.	64
II.- Calidad	64
A.- W. Edwards Deming	64
B.- Filosofía de Deming	65
C.- Control estadístico	68
D.- Herramientas estadísticas	69
E.- Los 14 puntos de Deming	74
F.- Los siete males más importantes	77
G.- Los siete obstáculos más importantes	78
H.- Definición	79
I.- Calidad en el servicio	81
J.- Beneficios que se generan al mejorar - la calidad y la productividad	83
K.- Testimonios de algunas compañías de éxito	84
Capítulo 4	
Análisis de la empresa	94

Capítulo 5

Resultados obtenidos	97
Conclusiones	127
Conclusiones personales	136
Recomendaciones	139
Bibliografía	141
Anexo 1	143
Anexo 2	150

Introducción

Como todo lo que nos rodea en el mundo moderno, el enfoque de la administración según las ciencias de la conducta, está sufriendo un cambio drástico. Los enfoques tradicionales de relaciones humanas que tratan de mantener a los empleados contentos mediante el dinero y la suposición de que los empleados contentos son productivos, no se ha confirmado en la práctica común.

Este trabajo constituye un esfuerzo por obtener información con respecto a las actitudes hacia la productividad que tienen los trabajadores en el cual la parte práctica, se realizó en una empresa del poniente del área metropolitana de Monterrey. No es un estudio profundo pero tal vez sea el inicio de estudios venideros.

El estudio se ha dividido en cinco capítulos, en el primero se hace referencia al ser humano, partiendo de la necesidad de definir que es el hombre y cuales son algunas concepciones que existen al respecto para después pasar a describir lo que es la conducta y las áreas que la componen, tomando como referencia a José Bleger. Con las aportaciones de Aroldo Rodríguez y Abraham Maslow hago referencia a la motivación en el individuo y el papel que ésta juega en el trabajo.

Sheriff y Sheriff, me han permitido un conocimiento más amplio con respecto a las actitudes y su estructura y que relación guardan con la conducta del individuo.

En las ciencias de la conducta como la psicología, la sociología y la antropología se presta especial atención a la conducta individual, al comportamiento social y al efecto que ejerce la cultura sobre la conducta.

En el capítulo dos se considera al ser humano como miembro de una cultura social con normas establecidas y perteneciente a una organización.

La organización es vista desde el enfoque de sistemas, con una cultura propia y en la cual existen grupos que se relacionan entre si, en este capítulo se ha tomado como punto de referencia a Edgar F. Huse, Sheriff y Sheriff, Peters y Mario Gutiérrez.

En la actualidad abundan los problemas humanos. En las organizaciones se observa que no hay empleo, la productividad del trabajador es baja si se mide por medio del ausentismo, las huelgas, los productos de baja calidad y la poca disposición que demuestran los trabajadores hacia sus labores.

En el capítulo tres se describen los aspectos de productividad y calidad, cual es su importancia, cuales son los criterios que se emplean para medirla y algunas técnicas que se utilizan para medir la productividad de los

trabajadores. También se mencionan algunos conceptos acerca de la filosofía de la calidad de Deming.

Considero que este es solo un acercamiento para tratar de descubrir cuales son las actitudes que tiene el hombre hacia el trabajo.

En el capítulo cuatro se hace un breve análisis de la empresa y en el capítulo cinco se describen los resultados obtenidos del trabajo práctico que se realizó en la empresa.

Objetivo.

Propiciar un análisis respecto al problema que se presenta cuando se desea medir la productividad del trabajador de manera objetiva, tanto en los puestos de operarios como en otros puestos como el de los ejecutivos.

Hipótesis.

1.- Los dueños de empresa tienen una gran cantidad de razones para no confiar en los trabajadores, suponiendo que el trabajador es flojo.

2.- Los dueños de empresa o gerentes tienen una gran cantidad de razones para no confiar en los trabajadores, suponiendo que el trabajador es incompetente.

3.- Los dueños de empresa o gerentes, tienen una gran cantidad de razones para no confiar en los trabajadores, suponiendo que al trabajador le gusta ocasionar problemas.

4.- Una gran cantidad de factores que influyen sobre la productividad y calidad tiene que ver con el proceso de producción, en el cual la maquinaria que se utiliza, juega un papel importante.

5.- Algunos directivos basan su actuación en la creencia de que los trabajadores responden bien si se les da a conocer lo que se hace en la empresa y el porque se hace, experimentando así el logro y el orgullo por hacer bien su trabajo.

6.- Casi todas las personas dentro de la organización desean ser bien tratadas y trabajar en equipos.

7.- La teoría de Maslow supone que el factor económico es importante en todos los niveles de la jerarquía, porque son medios para *satisfacer necesidades*.

8.- Cada persona tiene un significado diferente sobre un mismo concepto, dentro de la organización.

CAPÍTULO 1

“EL SER HUMANO: Conducta, Motivación y Actitudes

I. EL HOMBRE.

El hombre es uno de los temas permanentes de la filosofía y de muchas ciencias. Su permanencia, como la de la problemática sobre el ser, Dios, el mundo, etc. se debe a la dificultad de dar sobre ellos una respuesta convincente y definitiva. Para quien emprende el estudio de la psicología es también un problema común que se plantea cuando queremos definir al hombre ya que no existen dos personas que sean iguales en sus gustos, ni en su inteligencia, carácter, inclinaciones, cultura, hábitos o cualquier otro aspecto del comportamiento, llegando a la conclusión de que cada individuo es un ser único.

A.- Características.

Las características que singularizan al hombre son la racionalidad, que no debe entenderse únicamente como la capacidad de elaborar razonamientos, sino como una disposición exclusiva del hombre, que a diferencia con los demás seres vivos, le lleva a vivir de tal manera que en él, su propia actividad puede hacerse consciente y en consecuencia ser pensada y valorada. La racionalidad lleva intrínseca una creación, específicamente humana: el lenguaje, que de ser objetivo, (lenguaje hablado) es el instrumento más preciado de esta racionalidad.

Otra característica que distingue al hombre en relación con los seres que lo rodean, está en que con su trabajo puede transformar y adaptar sus necesidades. El hombre además utiliza las cosas y organiza sus relaciones con los otros hombres. El dominio de las cosas y la organización social y política son procesos sucesivos y además puede añadirse otra característica del hombre, la capacidad de formularse preguntas sobre el sentido de su vida y la de los demás seres y buscar explicaciones verdaderas. El concepto de hombre no ha sido el mismo en todos los tiempos ni en todas las culturas.

B.- La Psicología y el Ser Humano.

Para llegar a descubrir al ser humano, vale la pena mencionar, de acuerdo con Bleger (1979) que la psicología aún en la actualidad, tiene que afrontar una serie de factores como la resistencia, la desconfianza y el desprecio de algunos para su desarrollo. A medida que aumenta nuestro conocimiento, se incrementa el poder real de las cosas pero se disminuyen nuestras fantasías.

Freud señaló que son tres los descubrimientos que han lesionado nuestro narcisismo, diciendo que el primero es el de que nuestro planeta no es el centro del universo, sino uno de tantos, entre los que no tiene un lugar especial. El segundo es que no somos los reyes de la creación, sino producto de la evolución de las especies animales y en tercer lugar, que no somos seres íntegramente racionales, y que una buena parte de nuestra conducta es desconocida, en sus motivaciones, por nosotros mismos.

Es por ello que las ciencias del hombre aún se encuentran en periodo formativo. Si decimos que la psicología estudia los seres humanos, no es la única, porque muchas otras ciencias se ocupan del hombre y lo enfocan como objeto de estudio, se puede mencionar entre ellas a la historia, la antropología, filosofía, sociología, etc. En el intento de hallar un objeto de estudio para cada ciencia, se dice que la psicología, tiene como objeto de estudio el alma, la consciencia, la mente, olvidando que éstas son entidades abstractas y por tal motivo no queda claro; sino por el contrario, esto produce confusión. Sabemos que no existe tal cosa como alma, psique, consciencia, por esto es importante afirmar de que la psicología estudia al hombre real y concreto.

C.- Algunas Concepciones del Hombre.

El Mito del Hombre Natural.

Este tipo de concepción de que el hombre natural es bueno y tiene cualidades que se han perdido por la influencia de la sociedad. En la teoría del hombre natural hay que reconocer lo que establece Bidney: Por un lado la suposición de un estado natural, del cual ha emergido el hombre actual y por el otro un estado universal presente, por el cual el hombre en todos los lugares y en todos los tiempos es el mismo. En la actualidad no existe tal hombre natural y esta teoría es una fantasía de carácter religioso, que supone que el hombre es engendrado por Dios, para luego sufrir una caída en el pecado y la culpa. Sabemos que el hombre es un producto histórico, que transforma la naturaleza y

en ese proceso crea una cultura y transforma su propia naturaleza. (Bleger, 1979)

El Hombre Aislado

Esta teoría supone que el hombre es un ser aislado, no social, y que con gran esfuerzo puede darse cuenta de la necesidad de relacionarse con otros hombres. Esta teoría en la actualidad no tiene validez ya que si el hombre se aísla difícilmente sobreviviría en una sociedad en la cual necesitamos unos de otros para satisfacer necesidades.

El Hombre Abstracto

Consiste en estudiar al hombre como determinado, aislado de las situaciones reales, históricas y presentes en las que transcurre su vida, se forma su personalidad y se establecen sus relaciones de todo tipo. La abstracción conduce a la concepción del hombre aislado y al hombre natural, descartando los factores culturales y sociales. La psicología por el contrario trata de considerar los fenómenos psicológicos como derivados de las relaciones e interacciones concretas del ser humano, como ser social.

Individuo y Sociedad

Esta teoría supone que para lograr los beneficios de la vida social, el hombre tiene que sacrificar la satisfacción de sus tendencias individuales, las cuales son incompatibles con las normas sociales y la cultura. Considera al hombre malo, causante de los desajustes de la sociedad.

II.- CONDUCTA.

A.- Definición:

Bleger (1979) define conducta como “todas las manifestaciones del ser humano cualquiera que sean sus características de presentación”.

Sin embargo, el término conducta o comportamiento ha sido incorporado a la psicología desde otros campos del conocimiento, ya que fue utilizado anteriormente en la química para referirse a la conducta de los átomos, en biología para referirse a la conducta de la célula. El término se refiere al conjunto de fenómenos que son observables o que pueden ser detectados. En el estudio del ser humano el término conducta se aplicó a todas las reacciones o manifestaciones externas, para que las tareas fueran más objetivas. Más si consideramos el término conducta de esta manera, se deja de lado el aspecto más importante en el ser humano que son los fenómenos mentales o psíquicos los cuales originan la conducta.

Etimológicamente, la palabra conducta deriva del latín y significa “conducida” o “guiada”, es decir que las manifestaciones de conducta son acciones conducidas o guiadas por algo que está fuera de las mismas, por la mente. (Bleger, 1979).

El estudio de la conducta se da sobre un dualismo cuerpo - mente, en el cual el cuerpo es solo un instrumento del que se vale la mente para manifestarse.

B.- Antecedentes.

En la historia del concepto de conducta en psicología es importante mencionar un artículo publicado por Watson en 1913 cuando inicia la corriente o escuela del conductismo en el que se señala que la psicología científica debe estudiar solo las manifestaciones externas, aquellas que pueden ser observadas y pueden registrarse y verificarse. Posteriormente los estudios de P. Janet incluían la consciencia, considerándola como una conducta particular y los estudios de H. Piéron quien formuló desde 1908 una psicología del comportamiento. Watson incluyó en la conducta todos los fenómenos visibles, objetivamente comprobables y posibles de ser sometidos a registro y verificación y que son siempre respuestas del organismo a los estímulos, oponiéndose a los postulados de la psicología clásica que consideraba la introspección como método científico y la consciencia como objeto de estudio de la psicología.

Esta información es algo que llama mi atención ya que considero que la psicología estudia el comportamiento o la conducta y en los libros que tuve oportunidad de revisar no encontré definiciones de conducta específicamente, solo del conductismo como escuela, pero de conducta creo que existe poca información.

Por otra parte Lagache define la conducta como la totalidad de las reacciones del organismo en una situación total y reconoce en ella:

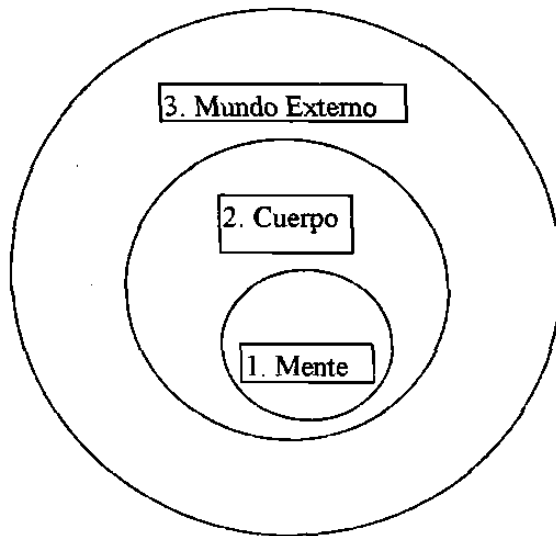
- 1.) La conducta exterior manifiesta.
- 2.) La experiencia consciente.
- 3.) Modificaciones somáticas objetivas que son accesibles a la investigación fisiológica y,
- 4.) Los productos de la conducta (escritos, trabajos, dibujos)

Mowrer y Kluckhohn estudian la conducta en función de la personalidad y del contexto social en el cual se desenvuelve el ser humano y ven la conducta como un proceso dinámico, afirmando que existen cuatro proposiciones en una teoría dinámica de la personalidad.

La primera es que la conducta es funcional, es decir tiene un fin el cual es el de resolver tensiones, la segunda proposición es que la conducta implica un conflicto, la tercera es que la conducta es comprendida en función del contexto en la cual ocurre y la cuarta es que el ser humano tiende a buscar un estado de integración o consistencia externa (Bleger, 1979).

C.- Áreas de la Conducta.

Pichon Riviére considera tres áreas de la conducta y las representa en tres círculos concéntricos en el cual el número 1 es el área de la mente, el número 2 corresponde al área del cuerpo y el 3 al área del mundo externo.



Señala que la conducta implica la existencia de estas tres áreas, las cuales no pueden darse por separado. Lo que puede ocurrir es el predominio de una sobre otra, y esto nos permite calificar a la conducta como perteneciente a cada una de las tres áreas.

Por ejemplo si pensamos o imaginamos (área de la mente) no puede darse sin la existencia de manifestaciones en el cuerpo y en el mundo externo.

Cuando un individuo dentro del trabajo posee una fuerza física para realizar cierto tipo de trabajo, (área del cuerpo) interviene también el área de la mente y del mundo externo.

III.- LA MOTIVACIÓN

A.- Definición.

La motivación no se puede observar ni medir de modo directo. Para (Newcomb 1971) el motivo es lo que mantiene unidos todos los aspectos de la conducta, la percepción, el pensamiento y el afecto.

Un motivo se refiere a un estado interno que puede ser el resultado de una necesidad y se le caracteriza como algo que activa o excita la conducta y por lo común se dirige a la satisfacción de la necesidad. (Davidoff, 1990).

Edgar F. Huse (1980) define la motivación como las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento. Las condiciones pueden ser internas y externas al individuo.

Entonces, se puede decir que la motivación es la fuerza interna o externa que guía nuestra conducta hacia un fin para satisfacer nuestras necesidades.

B.- Importancia.

La preocupación por la motivación dentro de la organización se debe a dos cosas:

- 1.- El deseo de aumentar la productividad.
 - 2.- El satisfacer a las personas que pertenecen a la organización
- (Aroldo Rodríguez, 1980).

La inquietud fue despertada por el movimiento de relaciones humanas, quienes descubrieron que la motivación jugaba un papel importante en la productividad, entendiendo lo mismo por productividad y eficiencia. Sin embargo encontraron que no existe un marco motivacional que les sirviera de referencia hasta cuando Maslow (1943) publicó su teoría de la jerarquía de necesidades.

Las teorías de la motivación en la organización han tratado de relacionar los efectos que tiene la satisfacción en la productividad; (Schwab y Cummings, 1970). Las más conocidas son las que proponen que la satisfacción está relacionada directamente con la productividad pero debido a la ineficiencia de pruebas, se desarrolló en los años cincuenta una tendencia que postulaba que no existe ninguna relación entre satisfacción y productividad, según ellos satisfacción y productividad son dos variables independientes que aunque pueden ser concomitantes, no existe entre ellas ninguna relación de causalidad.

Más tarde surge otra corriente que propone que la productividad causa satisfacción y no viceversa. Por ejemplo, una buena ejecución de un trabajo, satisface la necesidad de logro. La relación va de productividad a satisfacción.

Otro problema que se plantea en el estudio de la motivación es su falta de rigor metodológico. Las definiciones de los términos y la capacidad predictiva de las teorías, hace que se presenten dudas. Por ejemplo el concepto de motivación no es muy preciso ya que en muchos casos es muy difícil saber que se está entendiendo por motivación, si la teoría es una teoría hedonista (placer) o si es del tipo de E - R. Por otra parte los términos satisfacción y productividad son tan generales o tan vagos que no permiten comparación entre los diversos estudios. Schwabs y Cummings, (1970) proponen que primero se deben establecer una teoría de la satisfacción y una teoría de la productividad, antes de seguir relacionándolas. Los estudios comparativos entre diversas culturas y países han demostrado que existen diferencias entre ellas. Estas diferencias se han encontrado en el modelo de Maslow. Sin embargo, el ejemplo indiscriminado de tales teorías en ambientes culturales diferentes a aquellos en los cuales fueron formuladas lleva a interpretaciones erróneas y a resultados prácticos no esperados. Por otra parte hay un mal entendido en el ambiente de la organización en relación con la función del salario y los incentivos económicos. A partir del movimiento de relaciones humanas y de las teorías que

realzan el papel de autorrealización, se ha dicho que los factores económicos no juegan un papel importante en la motivación .

Lawler (1971) propone que los factores económicos sí son importantes y que dentro del esquema motivacional tienen una función instrumental, ya que el dinero es un medio para satisfacer necesidades en todos los niveles de la jerarquía.

De esto se puede decir que el fenómeno de la motivación opera de manera distinta en cada individuo, el cual llega a la organización con un conjunto de necesidades; si la organización le proporciona la satisfacción de esas necesidades, el individuo se quedará y trabajará de manera recíproca con la organización.

Retomando a Rogelio Díaz (1981) en lo que respecta a la teoría de la motivación en el mexicano, y siguiendo el orden jerárquico de las necesidades de motivación, en la primera necesidad, los mexicanos ya hemos tenido la oportunidad de pasar hambre y si se tiene hambre, difícilmente se puede pensar en otras necesidades más altas de la jerarquía.

El segundo nivel de necesidades de seguridad, se puede observar que al mexicano no le interesa su salud física, se va de parranda, no toma precauciones ni piensa en su seguridad personal.

En la tercera necesidad de amor y pertenencia, en el mexicano el amor no le hace falta, su madre le da mucho amor y le encanta pertenecer a grupos de amigos; nos encanta platicar a todas horas incluso en el trabajo y pertenecer a una institución y no sentir temor por el desempleo, al mexicano no le preocupa, ya que la familia mexicana es muy protectora y piensa que de cualquier forma saldrán adelante.

La cuarta necesidad de estima, en el mexicano es muy baja su estima, se considera menos que los demás y a veces se vuelve fanfarrón para demostrar su valía y se siente muy macho para justificar de alguna manera su complejo de inferioridad.

Por lo que se ha mencionado anteriormente, el último nivel de necesidad de autorrealización no llega a desarrollarse en el trabajador mexicano, porque no le parece motivante, ya que tiene privaciones de otras necesidades inferiores de la jerarquía, las cuales si no son satisfechas, no puede sentirse autorrealizado.

C.- Modelos de Motivación.

Modelo Coercitivo:

Un modelo es una representación de la realidad y la realidad es distinta para cada persona por lo que se necesita más de un modelo para explicar la motivación, ya que éste es muy complejo.

Muchos de los primeros modelos del hombre dependían de la coerción y la fuerza como motivadores; como la esclavitud en los Estados Unidos y la coerción de los nazis en la Segunda Guerra Mundial en las fábricas de material de guerra.

Este modelo suponía que el hombre trabaja mejor cuando se le fuerza a una situación en la que produce o es castigado. (Huse 1980).

El Modelo Económico - Mecánico:

El modelo económico se basa en las recompensas económicas, suponiendo que el hombre trabaja principalmente por dinero. Adam Smith fue quien conceptualizó el modelo económico y más tarde fue Taylor quien popularizó el concepto de hombre económico - racional, con las suposiciones de que el hombre trabaja sólo por dinero, es ineficaz y perezoso y se le tiene que planear el trabajo detalladamente.

Fue Skinner quien describió el modelo mecánico o de condicionamiento operante, quien da por sentado que el hombre responde a las recompensas: "El comportamiento que sea reforzado con recompensa continuará; si no recibe esa ayuda, cesará".

Tanto en el modelo de coerción como en el económico - mecánico se sobre entiende que el hombre es controlado por su medio ambiente.

Modelo de Crecimiento o de Sistema Abierto:

En este modelo se le considera al hombre como una persona que toma decisiones por si mismo, tiene sus objetivos, sus necesidades y valores; y se esfuerza por crecer y alcanzar el éxito. Estas suposiciones son utilizadas por Maslow para describir su teoría sobre el hombre que se autorrealiza.

Modelo de Jerarquía de Necesidades de Maslow:

Basado en estas suposiciones Maslow identificó una jerarquía de necesidades en cinco niveles, señalando que se tienen que satisfacer total o parcialmente las necesidades de bajo nivel para satisfacer las de alto nivel.



Maslow (1943) presenta su teoría clasificando las diferentes necesidades del ser humano en cinco categorías.

1.- Necesidades Fisiológicas.- Generalmente se toman los impulsos fisiológicos como punto de partida para toda teoría de la motivación, entre éstas se menciona, el hambre, la sed, el dormir, vestir. Las necesidades fisiológicas son las más poderosas, en el sentido de que cuando no están satisfechas a un nivel mínimo, el ser humano solo actuará en busca de su satisfacción.

2.- Necesidades de Seguridad.- El organismo puede describirse como un mecanismo buscador de seguridad, estas necesidades se convierten en organizadoras de la conducta. se refieren a la reacción al peligro o a la amenaza para la conservación de la vida. Estas necesidades tienen gran importancia en la organización donde el trabajador se encuentra en una relación de dependencia.

Las acciones arbitrarias de los administradores que despiertan inestabilidad en el empleo, los favoritismos y discriminación o la aplicación de las políticas, suscitan una gran necesidad de seguridad. Las negociaciones entre empleados y directivos, los salarios, los escalafones, pueden estar motivados por estas necesidades.

3.- Las Necesidades de Amor o Necesidades Sociales.- Este grupo se refiere a las necesidades de amor, afecto, pertenencia. La persona busca amigos, familia, hijos, pertenencia a un grupo o a una institución.

4.- Las Necesidades de Estima.- Las personas tienen necesidad de una estable y alta evaluación de si mismos, de autoestima y estima de los demás. La estima debe estar basada en una capacidad real, de éxito y respeto de los

demás. Este grupo de necesidades puede dividirse en dos categorías; primero la necesidad de logro, autoconfianza e independencia, el considerarse a sí mismo como valioso. Segundo, la necesidad de prestigio, reputación, reconocimiento, atención y aprecio, de considerarse valioso por los demás. Estas necesidades se satisfacen poco o nada, en los niveles inferiores de la organización y producen conflictos, cuando los sentimientos de autoestima están basados en capacidades personales y en la preparación por el trabajo que desempeña, ya que la organización los trata como persona de menor capacidad.

5.- Las Necesidades de Autorrealización.- El hombre sentirá un gran descontento hasta que no esté haciendo aquello para lo cual es apto. Esta necesidad se refiere al deseo de “realizar” aquello para lo cual tiene potencialidad. Esta necesidad se manifiesta de diferentes formas en todas las personas.

Las oportunidades que una organización ofrece para la satisfacción de estas necesidades son mínimas y generalmente solo se encuentran en los niveles superiores de la jerarquía.

Estas necesidades están relacionadas y organizadas en una jerarquía y esto quiere decir que las necesidades más poderosas tendrán a monopolizar la conducta consciente y a organizar toda la actividad y capacidad del organismo a su satisfacción.

Cuando un grupo de necesidades es satisfecha, el siguiente grupo

aparecerá para dominar la actividad y organizar la conducta. Las necesidades satisfechas ya no sirven como motivadores del comportamiento y además el concepto de satisfacción es un concepto relativo, varía de un individuo a otro. (Rodríguez 1980).

Por lo antes mencionado se deduce que el modelo coercitivo se utiliza en organizaciones que ejercen el poder, como ocurre en las cárceles o instituciones penales.

En cuanto al modelo económico del hombre, éste ha sido desacreditado por los estudios de Hawthorne que demostraron que al hombre no solo le interesa el factor económico, sino que existen otros factores de orden psicológico que ejercen un mayor impacto en la productividad; por lo que el factor económico no juega un papel importante.

Sin embargo Maslow en su teoría propone que el factor económico es importante porque éste es un medio para satisfacer necesidades.

IV.- ACTITUDES.

A.- Definición.

El estudio de las actitudes ha sido objeto de estudio de los psicólogos sociales. En primer lugar, porque a través de ellas se puede predecir la conducta; en segundo lugar porque las actitudes ayudan a formar en cada uno de nosotros una idea más estable de la realidad en que vivimos y sirven de base para comprender algunas situaciones sociales. (Rodríguez, 1980).

Ya en 1935 Allport recopiló más de 100 definiciones del término Actitud. El definió Actitud como “Un estado mental y neurológico de la atención, organizado por la experiencia y que ejerce influencia sobre el individuo o los objetos y situaciones con los que está relacionado”.

Krech y Crutchfield (1948) definieron actitud como “Una organización duradera de procesos motivadores, emocionales, perceptivos y cognoscitivos, en relación con el mundo en que se mueve la persona”.

Smith Bruner y White (1956) utilizan las expresiones de Actitud y Opinión como sinónimos y definen actitud como: “Una predisposición a experimentar de ciertas formas a una determinada clase de objetos, con un afecto, un motivo y una actuación característicos en relación con dicho objeto”. Thurstone (1928) definió actitud como “La intensidad de afecto a favor de un objeto psicológico”.

Murphy, Murphy y Newcomb (1935) consideran actitud como “Una respuesta afectiva, relativamente estable en relación a un objeto”.

Freedman, Carlsmith y Sears (1970) definen actitud como “Una colección de cogniciones, creencias, opiniones y hechos, incluyendo las evaluaciones positivas y negativas relacionadas con un tema u objeto”.

Myers (1995) define actitud como “Una reacción evaluativa, favorable o desfavorable hacia o alguien y se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos y conducta proyectada”.

Sheriff/Sheriff definen actitud como “El conjunto de categoría que un individuo emplea para evaluar un dominio de estímulos sociales”. (Objetos, Personas, Valores, Grupos, Ideas, etc.)

Como puede verse en las definiciones anteriores, aunque difieren en las palabras utilizadas, tienen ciertas características en común, por lo cual se puede señalar que una actitud es “Una predisposición que tienen las personas para comportarse de determinada manera ante diferentes situaciones que se les presenten y en ese comportamiento se manifiesta lo que piensa, siente y quiere”.

Cuando nos cuestionamos cuál es la actitud de un trabajador o de un directivo hacia la productividad y la calidad de un producto o servicio según a lo que éste se dedique, nos estamos refiriendo a sus creencias, conocimientos y la conducta que el manifiesta al respecto.

B.- Estructura de las Actitudes.

Según John McDavid (1974) las actitudes tienen tres elementos:

1º El Elemento Cognoscitivo:

Este es el núcleo racional de una actitud, es la formación de conceptos, sobre los objetos y sucesos a las que se dirige la actitud; por lo cual podemos entender que la persona necesita tener conocimientos acerca del objeto o suceso para poder manifestar una actitud. Por ejemplo, si le preguntamos a un agricultor que nos diga cuál es su actitud con respecto al equipo espacial que utilizaron los astronautas en el primer viaje a la luna, es muy probable que no

pueda responder ni a favor ni en contra sobre la pregunta porque no tiene ningún conocimiento sobre el hecho. En cambio si se le pregunta al agricultor cuál es el tipo de semilla que utiliza para el cultivo del maíz, es muy probable que si responderá a tal pregunta. Por lo anterior se puede suponer que si se le pregunta a un trabajador o a un directivo qué es, o qué piensa con respecto a la productividad, si tiene información sobre ello, o si tiene alguna idea de que significa su trabajo responderá, de lo contrario no lo hará.

2° El Elemento Afectivo:

En este elemento se incluyen los sentimientos y emociones que acompañan a la idea y que los psicólogos llaman valor.

Y ¿Qué son los valores?. La filosofía nos dice que los valores son: “Cualidades que poseen los objetos, que hacen que el mundo no nos sea indiferente”. Al no sernos indiferentes, tomamos actitudes de preferencia hacia las cosas, por lo cual se dice que el valor está adherido a las cosas, ya que es un objeto que no tiene existencia propia, y entre sus cualidades está el de ser absolutos, esto significa que carecen de tiempo y espacio, no están sometidos a la cantidad o sea no se pueden medir. (García Tuduri, 1985).

Existen valores universales, como los valores religiosos, valores éticos, valores estéticos, etc. Estos valores también están dotados de componentes cognoscitivos y afectivos y predisponen una determinada conducta; pero difieren de las actitudes por su generalidad. Por ejemplo el valor

religión, implica una infinidad de actitudes, hacia Dios, la iglesia, el bautismo, el matrimonio, etc.

Para David Myers (1995), los valores entran en escena cuando tal vez por nuestra formación profesional o por la experiencia nos damos cuenta que la ciencia no es tan puramente objetiva como se pensaba, sino que tiene aspectos subjetivos. Cada uno de nosotros tenemos expectativas diferentes y vemos al mundo de una forma muy particular. Se puede citar el ejemplo del psicólogo en su esfuerzo por especificar la vida correcta que deben llevar las personas, refiriéndonos a ellas como maduras e inmaduras, adaptadas e inadaptadas; o bien a los expertos en el cuidado de los niños cuando nos dicen como manejar a nuestros hijos o al consultor externo que nos sugiere que es lo adecuado o inadecuado para el buen funcionamiento de una empresa . Cada uno de ellos está mostrando sus valores personales junto con su habilidad que él posee para establecer conceptos.

Sin embargo, cuando queremos saber cuáles son nuestros valores es necesario encontrar un mundo cultural diferente y hacer comparaciones.

3° El Elemento Conducta:

Los sentimientos nos llevan a generar tendencias que conducen a las personas a estar en contacto con el objeto de la actitud si éste es positivo, o al contrario, si los sentimientos son negativos ocurre un distanciamiento con el objeto de la actitud. Por esta razón las actitudes tienen fuertes lazos con la

motivación que rige la conducta del individuo.

C.- Características de las Actitudes.

Sheriff/Sheriff (1956) señalan que las actitudes tiene ciertas características, la primera es que las actitudes no son innatas, sino que se aprenden a través de la vida del individuo y no se transmiten de un individuo a otro; se establecen una vez que se han formado; cada actitud es una relación Sujeto - Objeto; cuando una persona configura una actitud no se puede permanecer ya neutral hacia los objetos, queda a favor de algunos y en contra de otros; la formación de las actitudes incluye la formación de conceptos; y los principios aplicables a la formación de actitudes sociales, las cuales se definen como “Aquellas que se dirigen hacia objetos, valores, productos sociales, grupos e instituciones”.

Por lo tanto se puede decir que las actitudes se aprenden del medio ambiente en el que se desarrolla la persona, empezando por la familia, la escuela, el grupo de amigos, la organización en la que trabajamos, considerando a éstas como instituciones que participan en proceso de socialización del individuo y que éstas actitudes pueden cambiar de manera positiva o negativa en un momento dado.

D.- Actitudes y Conducta.

Según David Myers (1995), ésta es una pregunta básica para determinar cuál es la relación entre lo que somos (en el interior) y lo que

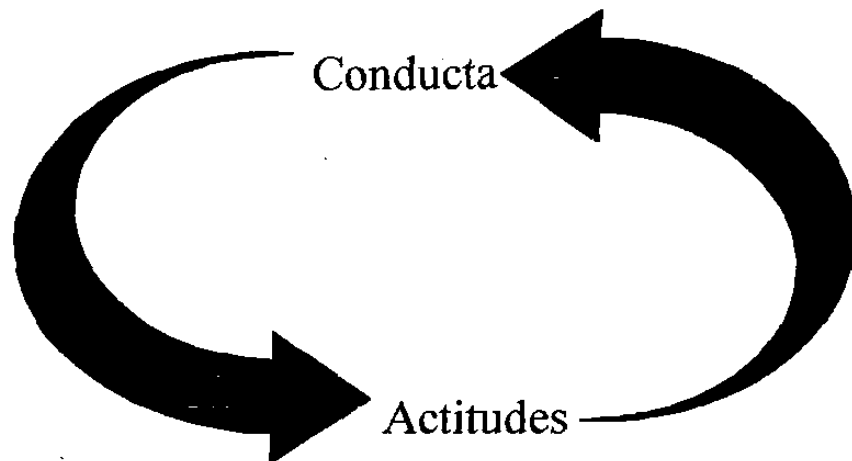
hacemos (en el exterior).

Los filósofos han especulado mucho acerca de la conexión entre pensamiento y conducta. La suposición que prevalece es que los sentimientos privados determinan nuestra conducta pública.

Por lo tanto si se desea cambiar o alterar la manera en que las personas actúan, se necesita cambiar sus corazones y sus mentes. Al principio la psicología social concordaba en que las actitudes de las personas era predecir sus conductas. Pero en 1964 León Festinger concluyó que la evidencia no mostraba que el cambio de actitud cambiara la conducta. Festinger creyó que la relación actitud - conducta funciona de manera opuesta, con nuestra conducta como caballo y nuestras actitudes como carreta.

Por ello se puede decir que las actitudes que expresamos a menudo no predicen nuestra conducta en situaciones reales.

En resumen, a la tesis original de que las actitudes determinan la conducta, se le opuso durante la época de 1960 la antítesis de que las actitudes no determinan la conducta ¿Hay una síntesis? Allan Wicker (1971) dice "Puede ser conveniente abandonar el concepto actitud"



Podemos decir que las actitudes y las conductas se generan una a otra, como los pollos y los huevos.

Actuamos tan a menudo en contra de nuestras actitudes, porque nuestras conductas están sujetas a influencias sociales. En ocasiones decimos lo que pensamos que los demás desean escuchar y esa influencia es tan grande, que puede inducir a las personas a violar sus convicciones más profundas.

En cualquier ocasión no son nuestras actitudes internas las que nos guían, sino también la situación que enfrentamos.

Para ver los efectos de una actitud sobre la conducta, se debe observar la conducta promedio a largo plazo de una persona. (Predecir la conducta de una persona es como predecir el bateo de un jugador de béisbol).

Por otra parte se puede decir que en muchas ocasiones actuamos de manera automática, sin detenernos a pensar. Por ejemplo cuando alguien nos saluda y nos pregunta cómo estamos, contestamos: Hola, muy bien, de manera

adaptativa y despreocupada, porque son situaciones comunes de la vida diaria.

Sin embargo, en situaciones nuevas la conducta es menos automática y pensamos antes de actuar.

Las actitudes que nos vienen a la mente tan fácilmente, son ignoradas cuando se presentan las oportunidades de actuar sobre ellas. (Kallgren y Wood . 1986, Krosnich 1986).

Por último, cuando las actitudes se adquieren de la experiencia, son mas potentes y tienen mas probabilidad de perdurar y guiar nuestra acciones. (Russell, Fazio y Mark Zanna, 1981).

Por todo lo anterior se puede decir que las actitudes predicen la conducta, si las influencias sociales se minimizan.

Si la actitud es específica sobre la conducta y si la actitud es poderosa debido a una experiencia que nos la recordó y que guía la manera en que reaccionamos.

Además de que hay que ser consciente de sí mismos para que exista una relación entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que somos y lo que hacemos.

Como dijo La Rochefoucauld, escritor francés del siglo XVII “Es mas fácil predicar la virtud que practicarla”. (Myers, 1995).

E:- Actitudes y Motivos:

Similitudes y diferencias:

Para Newcomb (1971) las actitudes y los motivos tienen las siguientes similitudes:

Se refieren a la dirección de la conducta

Se deducen a partir de la conducta observada de manera indirecta.

Se adquieren del medio ambiente.

Se aprenden a través de la historia del sujeto.

Entre las diferencias se encuentran el que la actitud es general y persistente; y el motivo es específico y temporario; aparece, desaparece y reaparece; la actitud solo se refiere a la probabilidad de que un tipo de conducta aparezca.

Por lo tanto un motivo es “Un estado específico de necesidad y deseo” y una actitud es “Una predisposición a sentir necesidad de algo y desearlo”.

CAPÍTULO 2

"EL SER HUMANO: Cultura, Organización y Grupos."

I.- Cultura.

A. - Definición:

No cabe duda que la cultura juega un papel muy importante en el desarrollo del ser humano y tiene una gran influencia sobre sus actitudes y sus conductas.

Cultura significa un conjunto de elementos materiales e inmateriales (lengua, ciencias, técnicas, instituciones, normas, valores y símbolos, modelos de comportamiento socialmente transmitidos y asimilados que caracterizan a un determinado grupo de humanos en relación con otros. (Salvat, 1978).

David Myers (1995) define que la cultura son conductas, ideas, y tradiciones perdurables, compartidas por un grupo grande de personas y transmitidas de una generación a la siguiente. Kluckhohn (1978) menciona que en la cultura se encuentran factores explicitos definidos por el modo de comportarse de las personas y por factores implicitos como son los hábitos, reglas de conducta y temas culturales. R Benedit (1978) destaca que la cultura es el resultado de las actitudes de aceptación o de rechazo y de las actividades con que un grupo responde a las exigencias de la naturaleza humana. H. Marcuse (1978) señala que hay que entender por cultura un proceso de humanización que se caracteriza por el esfuerzo colectivo para proteger la vida humana, mitigar la lucha por la existencia dando un encuadre dentro de

los límites soportables, estabilizar una organización productiva de la sociedad, desarrollar las facultades intelectuales del hombre y reducir las agresiones, la violencia y la miseria, agregando que no existe una cultura universal y genérica sino culturas particulares y concretas, ni existe una jerarquía normativa única que justifique la discriminación de las culturas superiores y culturas inferiores, sino un pluralismo de formas diversa; ésto nos lleva a pensar que no debemos juzgar y valorar las culturas ajenas en función de los parámetros o valores de nuestra propia cultura.

Otra definición de cultura nos la da M. Mead (1978) quien menciona que cada cultura es un conjunto lógico y coherente de elementos culturales, de manera que cualquier modificación de uno de estos elementos provoca transformaciones en los otros, considerando a la cultura como un sistema en el cual los elementos pueden ser nuestras costumbres, tradiciones, normas, valores, creencias, conductas, etc..

B.- Normas Sociales.

A menudo las personas vemos las normas como una fuerza negativa que nos aprisiona a todos en un esfuerzo por perpetuar la tradición. Las normas nos restringen y controlan de manera tan exitosa y tan sutil que difícilmente sentimos su existencia. Estamos tan inmersos en nuestra cultura que debemos salir de ella para comprenderla. No hay mejor forma de aprender las normas de nuestra cultura que visitar otra cultura y ver que sus miembros hacen las cosas de una manera, mientras nosotros las hacemos de otra manera. Las normas pueden parecer arbitrarias y limitantes, sin embargo

cuando las personas saben lo que se espera de ellas la conducta social ocurre sin problemas.

Las normas no sólo lubrican la sociedad sino que también nos liberan de la preocupación sobre que decir o hacer. En situaciones poco familiares, cuando las normas pueden ser imprecisas, por lo regular observamos la conducta de los demás y adaptamos la nuestra en consecuencia. En situaciones familiares nuestras palabras y acciones surgen sin esfuerzo.

Para Myers (1995) las normas prescriben la conducta apropiada y describen lo que la mayoría de los demás hacen lo que es normal.

Sheriff y Sheriff (1974) define una norma social como una escala evaluativa, que designa lo que es aceptable y lo que no lo es, para los miembros de una unidad social. Las normas sociales son generalizaciones acerca de eventos, comportamientos, objetos o personas que tienen un rango acerca de lo que es aceptable e inaceptable y son rangos positivos o negativos que son relativos, no absolutos. Las normas sociales tienen una serie de propiedades entre las que destacan el que éstas moldean el comportamiento de las personas en dirección de los valores compartidos y varían en la proporción en que son compartidas ya que pueden ser aceptadas por toda la sociedad o pueden pertenecer a grupos de varios tamaños o a grupos de dos personas. Cuando el comportamiento es contrario a las expectativas puede crear sorpresa, disgusto, rabia o indignación.(Secord, 1981).

De acuerdo con Tibaut y Kelley (1959) las normas se desarrollan generalmente en una situación en la cual de ordinario las personas no adoptarían las actitudes o el comportamiento en cuestión. Cuando las personas producen ciertos comportamientos de manera voluntaria no se requiere controles de grupo. Pero cuando el ambiente ofrece poca estructuración o cuando los individuos tienen resistencia a realizar ciertas acciones que son necesarias para el funcionamiento del grupo o del departamento o del equipo, surgen los procesos normativos que dan estructura y aseguran que se realice el comportamiento.

La operación por medio de las cuales se comunican y se ponen en vigencia las normas se denomina Proceso de Envío de Normas (Ronmetveit, 1955) éste envío de normas tiene tres componentes esenciales que son: Primero la definición de las actitudes o del comportamiento en cuestión, segundo, supervisión del grado en el cual una persona se ajusta a una norma y tercero, la aplicación de sanciones (premios y castigos) por el conformismo y no conformismo.

Las normas varían según la cultura y según el género, sin embargo existen normas universales o normas en común que tenemos los humanos, por ejemplo el tabú contra el incesto (los padres no deben tener relaciones sexuales con sus hijos, ni entre hermanos) (Brown, 1965)

II.- LA ORGANIZACIÓN.

A.- Definición.

La teoría de la organización es un campo de estudio que apenas está naciendo y que ha surgido como un trabajo interdisciplinario (Pugh, 1966). Algunos autores señalan su extrañeza por la poca importancia que se le ha dado.

Uno de los temas que preocupan tanto a los administradores como a los psicólogos, es el de profundizar sobre el estudio de algunos fenómenos en la organización que pueden ser analizados como el de la comunicación, el liderazgo, la motivación o el de la productividad como es el tema que se trata aquí. (A. Rodríguez, 1980)

El término organización se ha empleado en formas vagas e inclusive contradictorias a pesar de la gran importancia que tiene en la ciencia social. Las siguientes definiciones son aportadas por (Sheriff y Sheriff, 1974) quien define la organización o estructura como una red interdependiente de roles y estatus jerárquicos, que definen las expectativas recíprocas como las responsabilidades y las relaciones de poder de los miembros de una unidad social que está orientada normativamente.

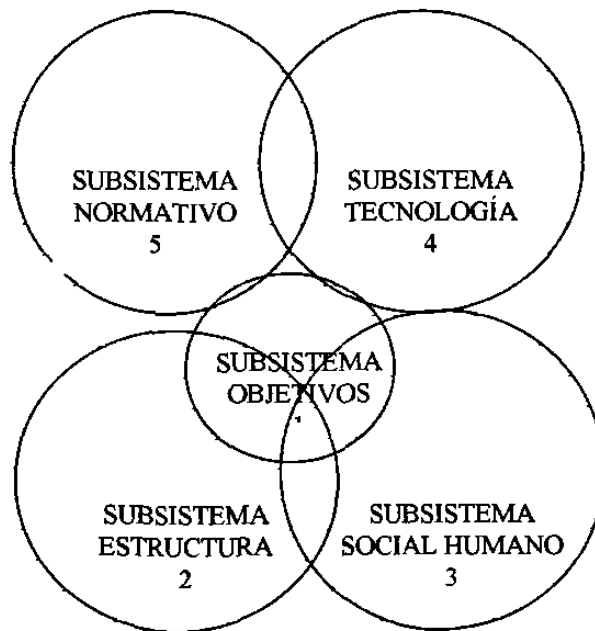
Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas construidas y reconstruidas deliberadamente para buscar metas específicas. (Etzioni, 1964)

Considero que utilizar el enfoque de sistemas ayuda a comprender mejor lo que es organización; he retomado a (Huse, 1980) que

la define como un sistema social con partes interdependientes que se relacionan entre sí. Tal sistema es cambiante y dinámico que trata de lograr un equilibrio interno a medida que interactúa con si misma y con su entorno.

La organización vista como sistema consta de cinco subsistemas los cuales se encuentran íntimamente relacionados y cualquier modificación en alguno de ellos afecta en mayor o menor grado al todo.

RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE



En el primer subsistema llamado subsistema de objetivos y metas, se incluyen los objetivos de la empresa, las metas de cada departamento y todo lo que se desea lograr en la organización.

En el segundo, subsistema de estructura, se consideran en él, la autoridad, las reglas, la comunicación formal, la toma de decisiones y los planes y programas de la compañía.

En el tercer subsistema, el social - humano, se encuentran las habilidades personales, los valores, normas de conducta, la cultura de la organización y los grupos informales.

El cuarto subsistema se llama subsistema tecnológico y se refiere a las herramientas, la maquinaria, los métodos y los procedimientos.

El subsistema normativo es el quinto y en él se incluyen lo que son las leyes del país y los reglamentos jurídicos.

Es evidente suponer que los fenómenos son distintos en una organización que se dedica a producir algo que la que presta un servicio. A si mismo los problemas y soluciones son distintas para una organización que tiene 20 trabajadores que la que tiene 1000; la que cuenta con personal calificado y no calificado, etc., algunas organizaciones son más complejas que otras y tienen múltiples funciones, fines y objetivos.

En la filosofía de la calidad, Deming (1989) define a la organización refiriéndose a ella como una organización participativa en un modelo de administración que promueva la integración el compromiso y la

responsabilidad y que reconozca la capacidad de las personas y encause el esfuerzo de todos hacia el mejoramiento continuo.

Describe que las ventajas de una organización participativa, son que promueve la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en asuntos relacionados con su área de trabajo y se reconoce que son ellos quienes mejor conocen las circunstancias concretas, los problemas y la forma de solucionarlos, cuando los trabajadores participen en forma activa en la solución de problemas, experimentan satisfacción de haber colaborado en el mejoramiento del proceso y se va formando en ellos una mentalidad y un lenguaje común que les permita entenderse con facilidad.

Cuando expresa organización participativa se refiere al trabajo en equipo, a la eliminación de barreras entre los diferentes departamentos y a los grupos con funciones interdivisionales. (Gutiérrez, 1993).

B.- Culturas Organizacionales.

Las organizaciones también poseen una cultura muy particular que las distingue unas de otras.

Marvin Bower, director administrativo de Mc Kinsey y Cía. presentó una definición más informal diciendo que cultura es "La forma en que hacemos las cosas aquí". (Peters, 1984).

Los negocios estadounidenses son instituciones humanas y no elegantes edificios, resultados financieros o análisis estratégicos, la verdadera existencia de la compañía está en los corazones y las mentes de sus empleados. "Una compañía corporativa es una suma de valores, mitos,

héroes y símbolos que ha llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella". La cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización y afecta prácticamente al todo, produciendo un efecto importante de éxito en los negocios.

En la actualidad nos quejamos de la disminución de la productividad (Estados Unidos y México) y la solución no es imitar a los japoneses o cambiar las técnicas de administración, necesitamos recordar que las personas son quienes hacen funcionar un negocio y su cultura los une y da sentido a sus vidas día con día.

El éxito de los japoneses es su habilidad constante para mantener una cultura vigorosa y cohesiva en todo el país; ya que esta es la fuerza impulsora del éxito en los negocios. Las compañías que se desempeñan mejor a la larga son los que creen en algo, el impacto producido por los valores y las creencias es real, descubrir como si instalaran esos valores en una organización determinada y como fueron propagándose es lo que interesa a nuestro estudio.

El recurso mas grande y valioso de una organización es su gente y esta filosofía no es una idea, es una inquietud primordial de la gerencia que puede propagarse a través de tableros de noticias, en forma verbal, en comentarios y dedicando tiempo a la capacitación y comunicación de la filosofía gerencial.

Los elementos de la cultura son su medio ambiente, valores, héroes, mitos y rituales.

Los elementos de la cultura son: El medio ambiente en que opera una empresa, determina lo que se debe hacer; Valores.- Son las creencias y conceptos básicos de una organización y forman la médula de la cultura corporativa, estos definen el éxito en términos concretos para los empleados.; Héroe.- Estos individuos personifican los valores de la cultura y proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados. Unos nacen otros se hacen.; Mitos y Rituales.- Son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la compañía y muestran a los empleados el tipo de comportamiento que se espera de ellos.; Las red cultural (Comunicación).- Es el "transportador" de los valores de la corporación y de su mitología heroica, es el medio de comunicación básico.

Todas las organizaciones tienen valores y creencias que transmitir, no solo productos, poseen historias y relatos, no solo utilidades que producir, son instituciones humanas que proporcionan a su personal un significado práctico dentro y fuera del trabajo.

Una cultura firme es una poderosa guía del comportamiento y ayuda de 2 maneras a los empleados a realizar su labor:

- 1) En una cultura vigorosa el sistema de reglas informales, explica con detalle como el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo.
- 2) Una cultura vigorosa permite que el personal se sienta mejor respecto a lo que hace, de modo que es mas probable que trabaje mas.

Cuando un individuo escoge una compañía, a menudo lo que hace es elegir una forma de vida.

Todas las compañías pueden tener una cultura vigorosa si la interpretan de manera precisa y la adecuan a las necesidades cambiantes del mercado.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura corporativa, proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario.(Peters,1984) Determinan los mitos, rituales y ceremonias de la cultura y si las compañías tienen éxito es porque los empleados se identifican con sus valores y los adoptan.

Si son fuertes llaman la atención de todos. Si son débiles, con frecuencia se les puede pasar por alto. Los valores no son rígidos como las estructuras organizacionales, los políticos y los procedimientos, las estrategias o los presupuestos, ni siquiera están expresados por escrito. Los valores organizacionales tienen una poderosa influencia en lo que hacen las personas y las compañías de éxito ponen mucho énfasis en los valores.

Los valores son una realidad en la mente de la mayoría de las personas en toda la compañía y aunque los valores fundamentales son quiméricos, los valores específicos tienen un claro sentido para organizaciones también específicas. Las compañías representan algo, los gerentes prestan atención a la formación de valores y los valores son conocidos y compartidos por todo el personal. Dentro de las organizaciones

se utilizan palabras y frases que captan los empleados de la organización y creen en ellas. A estas frases se les llama Valores medulares porque se convierten en la esencia de la filosofía de la organización.

Los valores de una compañía afectan a ésta en todos sus aspectos, desde cuales son los productos que se manufacturan, hasta la forma en que se trata a sus trabajadores. Los valores y creencias de una organización indican:

- 1.- Que asuntos se atienden más asiduamente.
- 2.- El tipo de información.
- 3.- La toma de decisiones.
- 4.- La clase de personas que se respetan mas.
- 5.- Determinan hasta donde puede ascender una persona en la compañía.
- 6.- En la comunicación.

III .- GRUPOS

A.- Definición.

Sherif y Sherif, (1974) definen al grupo como una unidad social, que consta de cierta cantidad de individuos, los cuales tienen relaciones de rol y de estatus con otros, que poseen su conjunto de valores y normas y que regulan su comportamiento al menos en asuntos que tienen consecuencias para el grupo.

La definición de Sherif y Sherif no abarca algunas características que se incluyen con frecuencia como propiedades de los grupos, estas son la

interacción y la comunicación entre los individuos. Stogdill (1959) señala que para entender la naturaleza de los grupos primero se tiene que entender lo que es interacción. Para él "la interacción es un proceso que incluye las reacciones de dos o mas personas entre si" (Sheriff, 1974).

Además si se omitieron otras propiedades como lealtad, cohesividad o solidaridad, es porque mucho tiene que ver el grado de organización, es decir de sus relaciones de rol y estatus y de sus normas y valores.

Sherif (1974) señala que los seres humanos somos muy selectivos para asociarnos con las personas y que ha veces lo hacemos con cierta resistencia.

Por relaciones de rol se entienden las pautas de comportamiento recíproco y las expectativas que tienen los individuos, el estatus es la posición o rango que tiene un miembro en relación al poder dentro del grupo y se mide por la efectividad de la iniciativa para controlar la interacción, la toma de decisiones y las actividades para aplicar sanciones. (Sheriff, 1974) Esto podría interpretarse en la organización en la cual tanto el trabajador como el empresario, están organizados y tienen su rol, cada uno recíprocamente espera algo del otro y tienen su posición dentro de la empresa.

Davis (1980) define al grupo dentro de la organización como "un conjunto de personas entre quienes existe un conjunto de relaciones definibles y observables.

En la terminología de los sistemas, un grupo es "un conjunto de sistemas de comportamiento, mutuamente interdependientes que no solo se afectan entre si, sino que responden a influencias externas."(Huse y Bowditch, 1980)

B.- Tipos de Grupos.

Es de suponerse que en cualquier organización o institución, familias, empresas, escuelas, la iglesia, etc., existen grupos diferentes.

Algunos autores clasifican los grupos de la siguiente manera:

Grupos naturales.- Son los que surgen espontáneamente como respuesta a las expectativas individuales (familia).

Grupos Forzados.- Son grupos reunidos por una fuerza exterior que no tienen un punto de partida (Cárcel).

Grupos Formales.- Son los que se dan en una empresa y elaboran normas compartidas y conductas determinadas y sus relaciones están prescritas.

Grupos Informales.- Cada miembro actúa como lo desea con libertad, surgen de los formales en muchas ocasiones. (Grupos de amigos)

Grupos Homogéneos.- Son grupos que tienen las mismas características en cuanto a edad, sexo, nivel socioeconómico e intereses.

Grupos Heterogéneos.- Cuando no se dan las características anteriores.

Grupos abiertos.- Son grupos flexibles que permiten el ingreso y salida de miembros.

Grupos cerrados.- Los que ofrecen resistencia al cambio de participantes.

C.- Círculos de Calidad.

En la filosofía de la calidad de Deming, se habla de círculos de calidad, en las empresas que se han comprometido con la calidad total y que han puesto en marcha programas de calidad. Estos grupos son pequeños, no tienen más de diez integrantes, se agrupan en forma voluntaria para llevar a cabo actividades de control de calidad en su área.

Al principio estos equipos se reunían con el supervisor para conocer las herramientas estadísticas, pero después existieron otros propósitos, como el de desarrollar sus habilidades personales con respecto a la calidad, elevar la moral de los compañeros, y apoyar los programas de calidad de la compañía, promoviendo la importancia de la consciencia de la calidad y todos ellos actúan en base a los lineamientos que la alta dirección ha establecido con respecto a la calidad. (Gutiérrez, 1993).

Actualmente estos grupos se forman en la organización con el propósito de alcanzar las metas de calidad, para mejorar el proceso, analizan situaciones o problemas y establecen medidas correctivas, después evalúan los resultados de las acciones y hacen planes para futuras reuniones.

Se reconoce que los círculos de calidad son muy efectivos si nacen de manera espontánea y se desarrollan con cierta libertad, de lo contrario no funcionan y pueden bloquear las actividades de calidad.

CAPÍTULO 3

“EL SER HUMANO: Productividad y Calidad en el Trabajo”

I.- PRODUCTIVIDAD.

A.- Antecedentes.

La psicología industrial moderna comienza cuando la psicología general llega a ser ciencia experimental; este suceso data de 1879 cuando Wilhelm fundó en la Universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio de la conducta humana. Brawn (1958).

No fue sino hasta los primeros años del siglo XX cuando se hicieron intentos por aplicar la psicología experimental a los problemas de la industria. Uno de los pioneros en este campo fue Frederick Winslow Taylor, quien era un psicólogo adiestrado, ya que no podía cursar una carrera universitaria.

Sus observaciones fueron hechas en el deporte, modificando algunas técnicas y después se interesó por los aspectos relacionados con la industria. Mencionaba que el industrial tenía una idea de lo que puede producir una máquina pero no posee un conocimiento o dato comparable de la eficiencia de un trabajador. Con este objetivo Taylor inició sus estudios partiendo de 3 principios básicos: El primero consistía en seleccionar al hombre para el trabajo, en segundo lugar se tendría que instruir al trabajador en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos para aplicarlos en el trabajo

y en tercer lugar conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Las investigaciones de Taylor sirvieron de base a lo que se conoce actualmente como “estudio del tiempo y del movimiento”. Estas primeras investigaciones provocaron el resentimiento de los trabajadores los cuales consideraron que los psicólogos estaban de parte de los patronos, que sólo se interesaban por el incremento de la producción y no por su bienestar general.

Los supuestos en que se apoyaban estos primeros estudios eran que la mayoría de los hombres encuentran desagradable el trabajo, son perezosos y solo trabajan por dinero, haciendo el menor trabajo posible por el mayor salario. Se creía que el hombre económico era racional y usaba su razón para calcular cuánta satisfacción puede obtener con el mínimo de esfuerzo, considerando que la satisfacción sólo se refiere al dinero y en última instancia suponen que el hombre es una máquina dotada de una entidad llamada mente.

Esto significa que ni al patrón ni a los psicólogos industriales les importaba la mente del trabajador.

Los problemas que se planteaba el psicólogo industrial, se reducían a las pruebas para seleccionar al hombre adecuado para un trabajo, si

trabaja con eficiencia, hasta que punto le afecta la temperatura, la iluminación, el ruido o cuáles son las causas de la fatiga.

Todas estas cuestiones son importantes y producen resultados válidos, pero más tarde fue Elton Mayo quien descubrió en sus investigaciones en la planta Hawthorne, que el hombre no es una máquina aislada que produce resultados que dependen de su estado de salud física y de las condiciones que lo rodean sino que es un ser humano incluido en un grupo de trabajo con el cual se relaciona.

El trabajador es una persona que piensa, siente y quiere, con necesidades y deseos de superación, que posee ciertas pautas de comportamiento y habilidades tanto físicas como mentales que son características de cada individuo. Tal vez en la medida en que podamos ir descubriendo esas formas de pensar que él tiene, cuales son sus necesidades más apremiantes, el por qué se comporta del modo en que lo hace, podamos encontrar soluciones a algunos problemas que se presentan en el trabajo, ya que un factor que determina la producción puede ser una actitud emocional del trabajador hacia su labor, su medio ambiente y sus relaciones con los compañeros.

B.- Definición.

Etimológicamente la palabra Producción viene del latín Producere que significa hacer, salir, crear; sus acepciones más usuales son

acción de producir o modo de producirse, los productos de la tierra o de la industria.

El proceso de producción puede ser estudiado en el aspecto técnico y económico. Para la producción técnica el producto existe desde que se logra la realidad material de éste. Con respecto al aspecto económico se admite que el producto existe cuando el valor supera lo que se ha empleado para obtenerlo.

Combinar estos dos aspectos da como resultado la productividad.

El término productividad es relativamente moderno y aparece después de la Segunda Guerra Mundial. En México aparece en la década de los 50.

Según la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T. 1980) “Es la relación entre producción e insumos”.

Clay Wakeley (1982) “Es rendimiento por unidad de entrada de trabajo”.

Deming (1989) “Capacidad de brindar productos con calidad requerida en forma eficiente conjugando en forma efectiva el recurso humano, la tecnología, los proveedores, los clientes y la organización”.

Muchos y muy variados pueden ser los conceptos sobre productividad dependiendo de la empresa a la que se aplique, el común de las

definiciones anteriores es que para medir la productividad se requiere de conocer el volumen de lo que se produce, sobre lo que se utiliza para producirlo como serían la mano de obra, material y capital. Además se puede considerar que son sinónimos de productividad: desempeño, rendimiento, eficiencia, competitividad y calidad; cuando se dice que productividad es hacer más con lo que se tiene, sin menoscabar la calidad.

C.- Importancia.

La productividad interviene en toda la economía de un país y nos afecta a todos. Cuando aumenta la productividad se producen más bienes y servicios por Hombre - Hora. Esto implica que se pueden comprar más productos con el mismo salario y como resultado aumenta el nivel de vida de la población.

La productividad debe ser meta permanente de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado de consumo, y que el objetivo de cualquier empresa es producir bienes o servicios; los cuales van dirigidos a los clientes, quienes son los consumidores finales, éstos clientes tiene la libertad de aceptar o rechazar un producto o servicio que no satisface sus necesidades.

La empresa que satisface necesidades de sus clientes tiene calidad; entonces se puede decir que calidad es la plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

La productividad y la calidad van unidas. El mejoramiento del proceso incrementa la uniformidad del producto; reduce el desperdicio de mano de obra, materiales y equipo, lográndose una producción con menos esfuerzo y a menor costo.

El mejoramiento de la calidad automáticamente mejorará la productividad y se aseguraría la competitividad.

D.- Indicadores de la Productividad.

Algunos indicadores que se utilizan para medir la productividad son:

- * Toneladas anuales/número de empleados.
- * Unidades producidas diarias/horas-máquina.
- * Unidades rechazadas/unidades vendidas.
- * Ventas netas/vendedores.
- * Utilidades/capital invertido.

Lo que se pretende al medir la productividad es producir un cambio, ya que si se mide la productividad y no se produce acción, se queda en una simple estadística.

E.- Formula General para calcular la Productividad.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Materiales + Mano de Obra + Capital (Insumos)}}$$

F.- Ventajas de Medir la Productividad.

¿ Por qué se hace necesario medir la Productividad ?

Porque las mediciones nos permiten hacer comparaciones, identificar los avances, encontrar fallas en el proceso de producción, prevenir problemas, cuantificar la producción, determinar metas y conocer índices de calidad de un producto o servicio. Además pueden existir en la empresa algunos factores como mala calidad del producto, altos costos, mano de obra no calificada, tecnología obsoleta, competencia o productos caros y si se quiere mejorar o cambiar algunos de estos factores se requiere hacer mediciones

La producción de una compañía es su rendimiento de bienes o servicios. En muchas empresas la productividad es tan importante que la consideran como meta única. Medir la productividad en compañías donde se producen artículos es relativamente fácil, en estos casos la producción es la cantidad y calidad de lo producido y la productividad, el producto o rendimiento dividido por el número de Horas-Hombre necesarias para producirlo.

En cambio donde se producen servicios es mas difícil medirlos. Sea como fueran las organizaciones de servicio cuentan con estados de pérdidas y ganancias que les dan información sobre la productividad. Las cifras de utilidades y de Productividad rara vez ayudan a responder a preguntar

como ¿ Contratación de Personal ? ¿ Qué clase de entrenamiento daremos ?
¿ Cómo evaluar el desempeño ? Ya que cada caso particular de productividad
alta o baja suele ser resultado de tantas causas posibles que es imposible
señalar con certeza a la responsable.

La productividad no puede ser la única meta de la empresa,
pues no basta que los negocios sean productivos ahora, sino que deben serlo en
el futuro.

Con el fin de mantener su productividad deben al menos
mantener su integración y de ser posible aumentarla. La integración de una
compañía es su capacidad para mantener su estructura y función. Si una
compañía está perdiendo su personal y su capacidad para funcionar con
eficiencia, su integración está declinando.

Tal vez los ejecutivos sientan que están obligados a preocuparse
por la productividad inmediata aún a expensas de la integración. Un individuo
que tiene posibilidades de ascender, si aumenta la productividad, puede falsear
datos, no darle mantenimiento a las instalaciones, presiona a los subordinados y
al final las cifras digan que es un “buen gerente”. Se le asciende y en el otro
puesto repite lo anterior.

La alta presión a los subordinados ocasiona que disminuya la
lealtad a la empresa, falta de motivación, rotación de empleos, tortuguismo,
pérdida de materiales y el que se quedó con el puesto del que ascendió se

encuentra en desventaja por la hostilidad creada por el gerente. El grado de integración y su valor se observan con más facilidad en tiempos de crisis que en tiempos normales. (Smtith 1982)

G.- Criterios de Ejecución del Trabajo.

El propósito de cualquier criterio es poner en evidencia las diferencias entre los individuos. En la industria, los criterios para el avalúo de la ejecución del trabajo están destinados a aclarar y revelar la diferencia que existe entre los empleados que tienen un buen desempeño y las que lo tienen malo por ejemplo: Los productivos en alto grado y los que son relativamente improductivos. (Siegel 1981).

Los criterios eficaces para realizar tal distinción son evidentemente útiles como directrices para la promoción, los salarios, la identificación de necesidades de adiestramiento y la capacitación.

El criterio "ideal" de ejecución del empleo tiene que reflejar la eficiencia productiva de un individuo durante toda su vida de trabajo. (Alberight, Glennon y Smith, 1963). En el curso de su vida la gente cambia de empleo y eficiencia productiva significa diferentes cosas para empleos diferentes. Aún tratándose de un mismo empleo, es posible que la definición de eficiencia productiva cambie después de cierto tiempo. Para cualquier empleo, los componentes de la eficiencia productiva se encuentran fuera de toda identificación en términos útiles para una evaluación.

Los psicólogos industriales inventan algún tipo de criterio intermedio de ejecución que tenga componentes en común con el criterio ideal. La diversidad de criterios disponibles para la investigación industrial es enorme. Comprende asuntos relacionados con:

- a) Rendimiento por unidad de tiempo.
- b) Calidad de la producción.
- c) Tiempo perdido por los trabajadores debido a enfermedad o accidentes.
- d) Cambio de personal.
- e) Tiempo de la instrucción.
- f) Probabilidad de ascenso.
- g) Satisfacción de los empleados. (Whering, 1950).

A menudo en los registros de las compañías se pueden obtener datos relacionados con estos criterios. El problema en la investigación consiste en la forma como han sido recopilados con confiabilidad y validez.

Cierta clase de datos de criterios son objetivamente verificables, por ejemplo: El cálculo del tiempo perdido debido a accidentes. (Incapacidad).

Otros criterios como la probabilidad de promoción, dependen de juicios - típicamente - formados por el supervisor o jefe inmediato y en consecuencia son subjetivos.

Uno de los criterios más usados en la investigación industrial es alguna clase de índice de producción. La mayoría de las empresas llevan registros de producción. Así mismo, por lo general, la administración considera una producción elevada como sinónimo de eficiencia. Sobre esto valdría la pena formular algunas preguntas como: ¿ Si produce mucho, es eficiente ? ¿ Si produce mucho, pero mal, es eficiente ? ¿ Si produce mucho y bien, es eficiente ? ¿ Si produce poco y bien, es eficiente ?

Si consideramos las medidas objetivas de la productividad debería ser evidente que hay muchos puestos para los cuales no se pueden obtener tales medidas. Por ejemplo: ¿ Con cuál medida de producción se evalúa la eficiencia de supervisores o administradores ? ¿ Cómo se evalúa objetivamente el desempeño de empleado que presta un servicio (Calidad-tiempo de entrega) en vez de participar en la producción de un artículo ?

En tales casos el desempeño se debe evaluar por criterios objetivos distintos a una medida de productividad o por algún otro criterio.

H.- Criterios de Productividad.

Los criterios de productividad comprenden dos elementos:

- 1.- La cantidad.
- 2.- La calidad del rendimiento.

Con frecuencia se pueden tabular y analizar en términos estadísticos, los componentes cuantitativos de los registros de producción.

Por ejemplo: El número de armaduras embobinadas por los trabajadores de una línea de ensamble durante un turno, el número de palabras por minuto que escribe una mecanógrafa, el número de seguros vendidos por un agente de seguros. Pueden registrarse fácilmente en tablas y estadísticas. Sin embargo los registros de rendimiento carecen de valor en su forma primitiva.

La productividad puede ser un criterio sin valor a menos que se hagan las correcciones correspondientes al desperdicio.

Es necesario hacer varias correcciones cuando se compara el trabajo de una secretaria que tiene un promedio de 70 palabras por minuto, con tres errores - con el otro que tiene un promedio de 60 palabras por minuto sin errores. Una medida de rendimiento, corregida por desperdicio y obtenida entre los empleados que efectúan el mismo trabajo puede no ser un criterio satisfactorio de ejecución del trabajo, debido a la contaminación.

La contaminación se refiere al efecto que sobre el criterio ejercen los factores que en realidad son ajenas a la medida que se busca. (Siegel 1981).

1.- El ambiente de trabajo puede ser una fuente de contaminación de criterios. Por ejemplo: El ruido, distracciones de la oficina, afectan el grado de exactitud de la mecanógrafa. En operaciones de montaje influyen factores tales como ritmo de producción de los obreros, velocidad de las máquinas y la disponibilidad de las materias primas.

2.- Las diferencias inherentes al propio trabajo. Ejemplo: Una secretaria que redacta manuscritos técnicos no hace lo mismo que la que escribe cartas. Un vendedor de autos no hace lo mismo que un vendedor de seguros.

En ambos casos es un error tratar de establecer comparaciones en cuanto a la productividad. Esto además puede variar por la experiencia en el trabajo. Con frecuencia existe correlación entre la experiencia y la productividad, no se pueden comparar las medidas con las de los empleados nuevos.

3.- Errores de muestreo. Los registros de producción no se utilizan en su totalidad, dichos criterios se derivan de muestras de ejecución del empleo. Estas muestras de rendimiento no reflejan con acierto el desempeño.

4.- Interpretación de la Productividad. Otro es el problema que se presenta cuando se intenta convertir los registros de ejecución a un criterio de bondad o eficiencia. Los estándares para un juicio de tal naturaleza pueden ser relativos.

Las medidas de criterio tienen por objeto reflejar las diferencias de desempeño de los empleados que se pueden atribuir a diferencias de capacidad, motivación, experiencia y otras características personales. La productividad, ya sea que se considere objetiva o subjetivamente, no es la única, ni siempre la más conveniente indicación de la ejecución de un trabajo.

Hay varios empleos en los cuales el alcance de la productividad es tan limitada que la diferencia de rendimiento entre el mejor productor y el peor es relativamente insignificante.

I.- Evaluación del Desempeño.

Existen algunos puestos para los cuales es imposible calcular unidades de producción. En tales casos la evolución del desempeño debe basarse en cierto cálculo subjetivo de la eficiencia del empleado. Estas opiniones pueden proporcionarlas los supervisores, gerentes o compañeros de trabajo.

Un programa de evaluación forma parte del sistema de administración de personal. El programa de evaluación sirve para determinar el salario, ayudar al supervisor a conocer los empleados, para transferencias, despidos o suspensiones. Lo hacen regularmente los gerentes y supervisores.

Sobre esto es importante considerar la base contra la cual se compara a los individuos, es decir los estándares de trabajo o el criterio de ejecución.

En el trabajo de producción el rendimiento de un individuo en términos de calidad y cantidad, pueden compararse con los estándares desarrollados a través del estudio de tiempos y movimientos. Sin embargo existen puestos para los cuales no se puede evaluar el trabajo en términos de producción.

En el caso de los ejecutivos, cuando se desea saber su rendimiento en términos de calidad y cantidad, se utilizan criterios un tanto subjetivos que en algunas ocasiones tienen que ver con las cualidades de la persona como la educación, experiencia, iniciativa, responsabilidad, etc. En otros casos involucra factores como las utilidades de la compañía, el servicio a los clientes, la mejora en los métodos, resultados alcanzados, la toma de decisiones y el liderazgo.

En algunas ocasiones cuando se trata de hacer una contratación para puestos ejecutivos se hacen evaluaciones, observando el comportamiento en situaciones específicas de simulación. La persona que va a ser evaluada, revisa una serie de problemas en un tiempo determinado y menciona cuál sería la posible solución o cuál es el curso de acción que se seguiría.

En el Estado de Nuevo León de acuerdo a datos proporcionados por la Secretaría del Trabajo en la Dirección de Productividad y calidad no existen criterios específicos para evaluar la calidad y productividad de los puestos ejecutivos.

En algunas empresas del estado se llevan a cabo estudios de métodos y medición del trabajo para evaluar la productividad de los trabajadores.

J.- Estudio de Métodos.

El estudio de métodos es el registro y examen del modo en que se lleva a cabo un trabajo con la finalidad de aplicar un método más sencillo, reducir costos, mejorar la utilización de mano de obra y materiales, y mejorar el proceso. Para llevar a cabo esto, primero se tiene que definir cuál es el trabajo que se va a estudiar, recabar los datos que se relacionen con él, examinarlos y considerar algunas soluciones para llevarlas a la práctica y observar los resultados.

Para seleccionar el trabajo que se desea mejorar o simplificar se debe tomar en cuenta el factor económico, ya que sería perder tiempo si se hace una investigación sobre un trabajo y éste no es importante o va a durar muy poco. También es importante consultar con los técnicos relacionados directamente con el trabajo para saber si el trabajo que se va a estudiar lo amerita.

Además no se debe dejar de pasar por alto el factor humano, a éste se le debe plantear el objeto del estudio del trabajo, para no encontrar resistencia al cambio de métodos.

Una vez que se ha logrado mejorar el método se pueden ver algunos resultados como la reducción de costos, la calidad del producto y el que no se presentan problemas de relaciones humanas como consecuencia de la adopción del nuevo método.

K.- Medición del Trabajo.

Otra técnica que emplean es la medición del trabajo; la cual sirve para determinar el tiempo que tarda un trabajador en llevar a cabo una tarea definida, de acuerdo a una norma de ejecución que se ha establecido. Tiene como finalidad reducir y eliminar el tiempo durante el cual no se ejecuta un trabajo productivo por cualquier causa y puede aplicarse a operaciones de fabricación, mantenimiento y oficinas. Su costo es relativamente bajo.

Para realizar este estudio se necesita un cronómetro, un tablero de observaciones o algún formulario de estudio de tiempos; y se utiliza generalmente cuando el producto es nuevo, cuando existe bajo rendimiento, cambio de material o el costo es excesivo. (Secretaría del Trabajo).

II.- CALIDAD.

A.- W. Edwards Deming.

Es un asesor de renombre internacional mejor conocido por su trabajo en el Japón y quien revolucionó la calidad y productividad japonesas. En 1950 un grupo de Ingenieros Japoneses invitó al Dr. Deming a hablar con sus dirigentes industriales que estaban preocupados por penetrar en los mercados extranjeros ya que Japón tenía fama de producir artículos de mala calidad. El Dr. Deming los convenció de que sus productos podían ser los mejores del mundo si instituían los métodos de él:

Los industriales tomaron en serio su filosofía y los resultados hablan por sí mismos. Los métodos del Dr. Deming se están extendiendo en los Estados Unidos y algunas empresas como Nashua Corporation, Ford Motor Company, están poniendo en práctica sus métodos. Es profesor emérito de la escuela de Post-grado en Administración de Empresas de la Universidad de Nueva York. (Gitlow 1989).

B.- Filosofía de Deming.

El Dr. Deming explica que las organizaciones empresariales se componen de mano de obra, métodos, materiales y máquinas. Estos elementos constituyen el sistema de su proceso dentro de la organización. Ahora, bajo la filosofía de Deming el proceso de la empresa se amplía para incluir a los proveedores, clientes, inversionistas y la colectividad; esto se conoce como proceso ampliado. Comienza con la comunicación de las necesidades del consumidor a la empresa.

El consumidor es el elemento más importante en el proceso ampliado porque la meta final es satisfacerlo. Bajo la filosofía de Deming las empresas hacen investigaciones a los consumidores con el fin de concebir y diseñar sus productos; la investigación no se detiene allí, es un proceso continuo que determina cómo se comportan los productos y que especificaciones nuevas le darán mayor satisfacción al cliente.

En el otro proceso ampliado se encuentran los proveedores de la empresa.

Para que la organización produzca artículos de calidad, se necesita tener materiales de calidad también para sobrepasar las necesidades de los clientes.

Todo lo anterior lleva a lo que corona la filosofía de Deming.

Esta se alcanza mediante el mejoramiento incesante del proceso ampliado, lo cual es responsabilidad de la administración. Las administraciones deben comprender tres tipos de calidad para mejorar el proceso ampliado.

1.- Calidad del diseño-rediseño: Empieza con la investigación de los consumidores, análisis de ventas y esto lleva a determinar un prototipo que satisfaga las necesidades del consumidor. (lleva varios años). Se elabora el prototipo con todas sus especificaciones, éstas se difunden por toda la empresa y se les suministran a los proveedores.

2.- Calidad de la conformidad: Es la medida en que una empresa y sus proveedores pueden sobrepasar las especificaciones del diseño para que suplan las necesidades de sus clientes.

3.- Calidad del desempeño: Es la determinación mediante investigaciones y análisis de las visitas y servicios, de como los productos o servicios de la empresa se están comportando en la práctica.

La calidad del desempeño lleva a la calidad del rediseño y así prosigue el ciclo del mejoramiento incesante. Un proceso de una empresa comercial varia como cualquier otro proceso, esto es una variación común. (Ejemplo: El apetito) Si nos ponemos un régimen alimenticio o nos enfermamos, esto ocasiona alteraciones drásticas en nuestra alimentación, esto sería una variación especial porque ha sido causada por un cambio en el sistema.

Comprender los tipos de variación es crítico en la filosofía de Deming. Los administradores deben comprender que mientras ni haya un cambio en el sistema, la capacidad del proceso seguirá siendo igual. No debe considerarse responsables a los empleados, ni castigarse por la variación común, es algo que está fuera de su control.

La variación común puede deberse a materiales nuevos, un troquel roto o un operario nuevo.

Al comprender la variación y controlarla, se hace posible alcanzar la calidad. No es muy fácil modificar la situación actual, ni los resultados son rápidos. Todos tienen un papel que cumplir en el mejoramiento de la calidad.

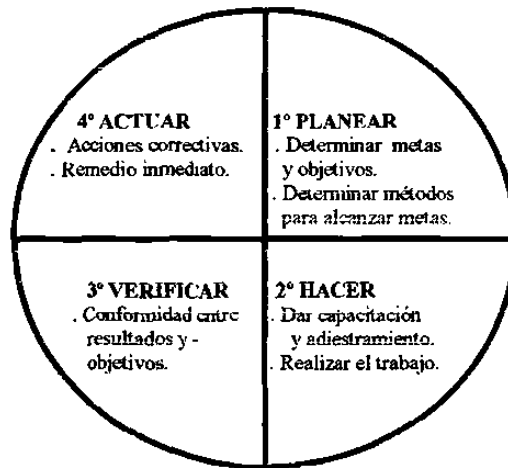
La filosofía del Dr. Deming exige un cambio fundamental en el concepto que de la organización tienen los que la administran y quienes laboran en ella. El cambio es más aceptable para los trabajadores porque estos

conocen los problemas de la organización y saben que ellos no son los culpables. En cambio los administradores deben reconocer que los sistemas creados por ellos ocasionan el 85% de los problemas y nada se puede hacer para resolver esos problemas si no hay un cambio en el sistema.

C.- Control Estadístico.-

Bajo la filosofía de Deming los trabajadores y administradores aprenden a hablar el mismo idioma: el idioma estadístico y el de control de procesos. Deming define el control estadístico de calidad como “la aplicación de principios y técnicas de la estadística a todas las etapas de la producción con el propósito de lograr que el producto se fabrique en la forma más económica posible, que resulte muy útil y que tenga mercado”. Deming señala que esta técnica tiene como finalidad auxiliar en la percepción de tendencia del proceso y pueden tomarse acciones correctivas, que además de evitar la producción de artículos o trabajo defectuosos, permitan ir mejorando el proceso gradualmente. El control estadístico de procesos debe usarse para lograr la mejora continua de los procesos y se enfoca a la prevención de problemas, en lugar de su detección.

El concepto de control de aplica en el círculo de Deming así:



Círculo de Control.

En un ambiente así prospera el espíritu de cooperación, el trabajo en equipo es requisito previo para que la empresa funcione, la cultura empresarial se modifica, el empleo es seguro y más remunerativo. La administración crea un ambiente que promueve el orgullo por el trabajo bien hecho y la confianza en el proceso de mejoramiento incesante y con el tiempo esto conduce a mejor calidad, costos reducidos y mayores utilidades.

D.- Herramientas Estadísticas.

Estas herramientas se utilizan para detectar, analizar y encontrar soluciones efectivas a problemas de calidad y productividad.

1.- Diagrama de Pareto. Es una gráfica que representa en forma ordenada la ocurrencia de mayor a menor de factores sujetos a estudio. Este diagrama sirve para detectar áreas problemas.

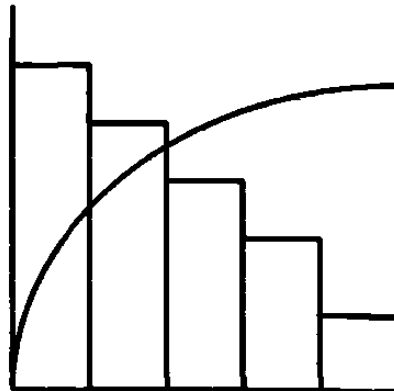
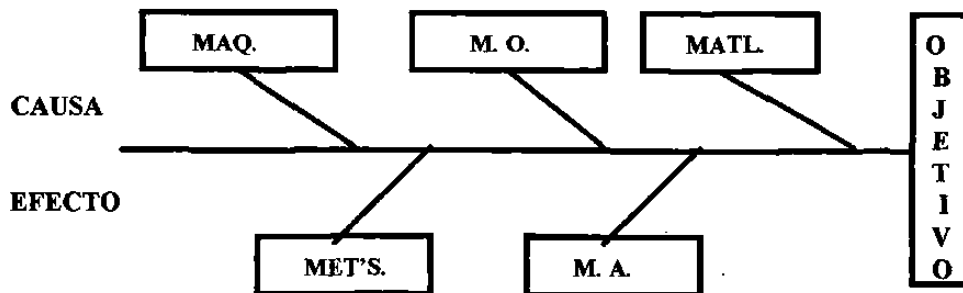
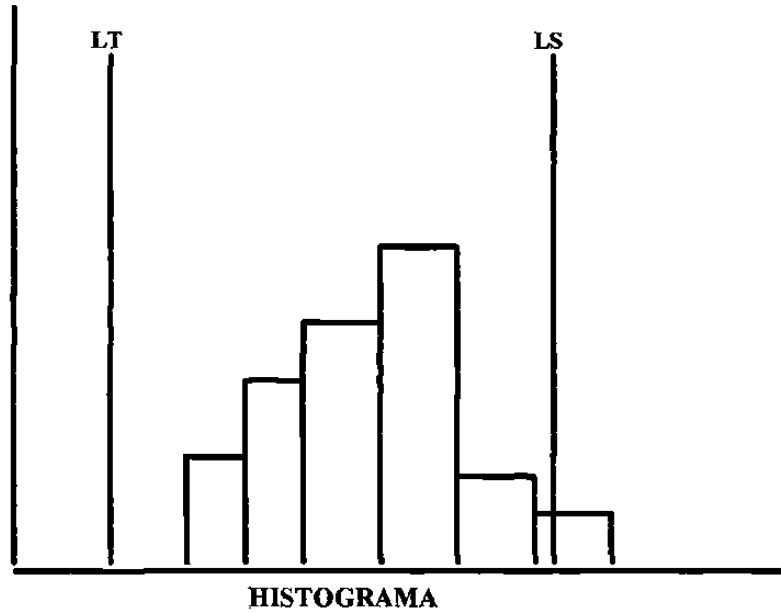


DIAGRAMA DE PARETO

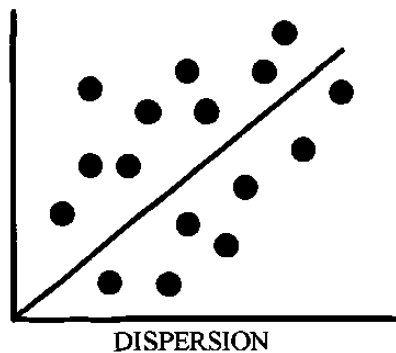
2.- Diagrama Causa-efecto: Divide las causas que afectan o influyen en determinadas características de calidad. El uso de este diagrama facilita en forma notable el entendimiento y comprensión del proceso y a la vez elimina la dificultad del control de calidad. Sirve para interceptar todos los posibles problemas de un proceso promoviendo el trabajo en grupo.



3.- Histograma: Es una presentación de datos en forma ordenada con el fin de determinar las veces en que ocurren las variaciones de los datos. Sirve para tener conocimiento cuantitativo acerca de la distribución de la población y para conocer la relación entre los límites de especificación y la distribución.



4.- Diagrama de dispersión: Muestra la relación entre datos que son graficados en un par de ejes horizontal y vertical. Es de gran utilidad para comprobar que causas están influyendo o perturbando la dispersión de una característica de calidad.

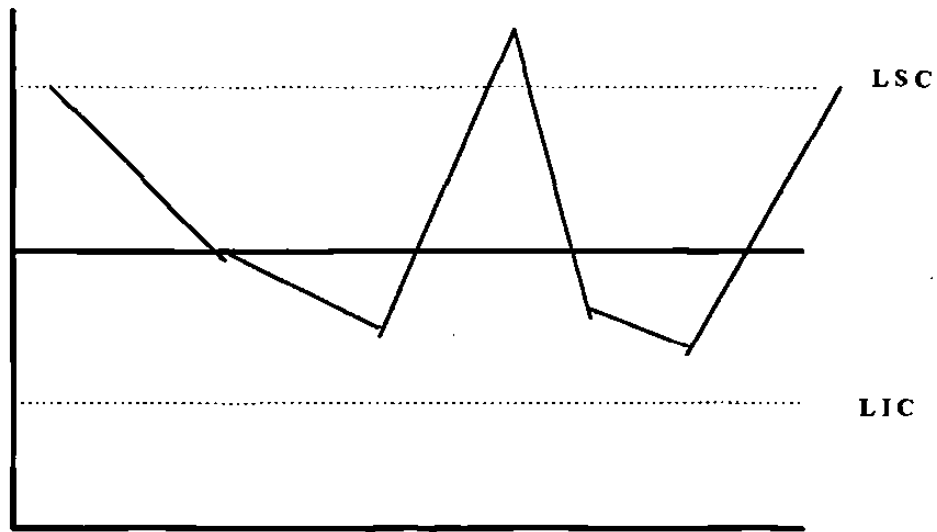


5.- Estratificación: Es la clasificación de datos, tales como defectos, causas, fenómenos, etc., en una serie de grupos con características similares con el propósito de poder comprender mejor la situación y encontrar la causa mayor más fácilmente. Esta herramienta se utiliza para confirmar el efecto de una causa sobre una característica de calidad cuando se trata de datos discretos.

ESTRATIFICACION

MAQ. A.	MAQ. B.

6.- Gráficas de control: Las gráficas se construyen como resultado de una prueba o experimento realizado con el propósito de confirmar el efecto de una causa sobre una característica de calidad, así como para checar el resultado de alguna contrariedad por alguna causa. La gráfica debe mostrar claramente el comportamiento del fenómeno observado. Son un dispositivo estadístico que detecta la variabilidad de un proceso y sirve para controlar la calidad durante la producción y para ayudar a juzgar si la calidad está bien controlada.



GRÁFICAS DE CONTROL

7.- Hojas de Chequeo: Es un fenómeno espacialmente construido para coleccionar datos fácilmente. Sirve para examinar la distribución de un proceso, checar artículos defectuosos, analizar localizaciones de defectos, verificar causas de defectos, chequeo y análisis de operaciones.

HOJAS DE CHEQUEO

A través de estas siete herramientas estadísticas se pueden resolver el 95% de los problemas de calidad y productividad en las áreas operativas.

E.- Los 14 puntos de Deming.

Los 14 puntos en conjunto ofrecen un marco para la acción y le dan a la administración la base para formular un plan cuando no se tiene experiencia en determinado asunto. La aceptación y comprensión de los 14 puntos lleva a un compromiso por parte de la administración en el sentido de modificar su modo de pensar y de actuar. Se pueden generar mejoras en algún punto individualmente, pero lo que va a transformar a la organización es la aplicación sinérgica de todos los puntos. Cuando se ponen en práctica estos puntos, se desarrolla una nueva actitud con respecto al trabajo y se va creando un ambiente propicio para el mejoramiento continuo.

Estos son los 14 puntos de Deming:

I.- Desarrollo de metas y de la filosofía de la organización: La alta dirección debe ser consistente, esto es congruente y constante en el propósito de mejorar el producto y el servicio, a fin de ser competitivo, permanecer en el mundo de los negocios y proporcionar empleo.

II.- Comprensión de la filosofía del mejoramiento incesante: Se debe adoptar la nueva filosofía debido a que vivimos una nueva era económica que presenta muchos retos y en la que los administradores deben actuar como

líderes con respecto a los cambios, asumiendo sus responsabilidades. En esta nueva era no pueden aceptarse errores ni desperdicios.

III.- Mejoramiento incesante en vez de inspección masiva: Las empresas ya no pueden depender de la inspección masiva para lograr la calidad, esto sale sobrando, cuando se introduce la calidad en el proceso.

IV.- Cambio en la filosofía de compras: Hay que terminar con la práctica de escoger a los proveedores con base en la lista de precios. Es el costo total lo que hay que bajar y no el costo de los insumos sin atender a su calidad.

V.- Mejoramiento del sistema de producción y de servicios: Con el fin de aumentar la calidad y la productividad, con esto se logran disminuir los costos.

VI.- Institución de métodos modernos de capacitación: Hay que insistir en el entrenamiento en el trabajo.

VII.- Supervisión del mejoramiento incesante: Debe institucionalizarse el liderazgo. La misión del líder es ayudar a la gente a hacer mejor su labor.

VIII.- Erradicación del temor: Hay que desterrar el temor, a fin de que todos trabajen eficientemente. Hacer preguntas, tomar posición en un caso dado. La gente debe sentir seguridad.

IX.- Eliminación de barreras organizacionales: Deben caer las barreras entre los departamentos y áreas. Investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo.

X.- Reemplazo de las metas numéricas, los carteles y los lemas, con el mejoramiento incesante. No tiene caso utilizar lemas y exhortaciones que piden al trabajador cero defectos y que señalan nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones solo crean actitudes negativas hacia los administradores. Se sabe que la causa más importante en la baja productividad y calidad radica en el sistema mismo y por lo tanto está más allá del área de competencia de los trabajadores. (se ofrecen lemas y exhortaciones, pero sin ofrecer métodos para lograrlo). Son efectivos los lemas cuando son hechos por los mismos trabajadores por el resultado de sus decisiones.

XI. - Reemplazo de la administración por cifras, con el mejoramiento incesante. Hay que eliminar la práctica de establecer cuotas numéricas de producción. Las cuotas toman en consideración solo números. No calidad, ni métodos de trabajo. Generalmente son garantía de ineficiencia y de altos costos. Para conservar el trabajo, la persona es capaz de cumplir con la cuota de producción a cualquier precio, sin tomar en cuenta el daño que causa a la compañía con su forma de actuar.

XII.- Fomentar el orgullo por la labor: Hay que suprimir todo aquello que impide que el trabajador sienta orgullo por su trabajo bien hecho.

XIII.- Educación y capacitación para todos: Deben instruirse programas de educación y entrenamiento tanto para los administradores como para los trabajadores. Estos programas deben incluir:

- 1.- Entrenamiento de nuevos métodos y tecnologías.
- 2.- En técnicas estadísticas
- 3.- En técnicas de trabajo en equipo.

XIV.- Estructuración para el mejoramiento incesante. La transformación se hace llevando a la práctica los principios de la calidad total. Esto requiere contar con un equipo especial a nivel de alta dirección que diseñe un plan de acción para la calidad total. Tal tarea no la pueden desempeñar ni los trabajadores ni los niveles intermedios.

F.- Los siete males mas importantes.

Son de más fácil solución.

- 1.- Falta de constancia con el propósito.
- 2.- Énfasis en las ganancias a corto plazo.
- 3.- Evaluar con base en el desempeño personal.
- 4.- Movilidad del personal administrativo.
- 5.- Administrar a la compañía únicamente con cifras a la vista.
- 6.- Los gastos médicos excesivos.
- 7.- Los costos excesivos de la garantía.

G.- Los siete obstáculos más importantes.

Son de difícil solución.

- 1.- Pensar que la calidad y la productividad se logran de un día para otro.
- 2.- Suponer que la industria se transforma con solucionar los problemas, instalar nueva maquinaria o automatizar procesos.
- 3.- Adoptar recetas tomadas de otras compañías. Cada una traza su ruta de la calidad.
- 4.- Alegar como pretexto para no hablar de calidad, que los problemas de la compañía son diferentes a los de las demás empresas.
- 5.- Dar como excusa que no se introduce la calidad total porque existe un departamento de control de calidad que se encarga de todos los problemas.
- 6.- Pensar que la alta dirección ha cumplido con su responsabilidad con solo establecer el control de calidad.
- 7.- Suponer que basta con trabajar con las especificaciones, sin esforzarse. Deming (1989).

No cabe duda que el proceso de integración económica que están llevando a cabo los países del mundo y en especial el nuestro, crea la necesidad de que nos preparemos para ser competitivos en este nuevo contexto internacional.

Es recomendable tener conocimientos de otros países, de sus culturas y lenguas, así como de sus experiencias con respecto a la forma como han logrado que sus productos y servicios compitan ventajosamente en este nuevo contexto. Una valiosa experiencia es la referente a las personas en relación con la cultura, que de una manera general puede denominarse de calidad total.

H.- Definición.

Calidad total es el conjunto de características que podemos apreciar en un objeto y que nos sirve para determinar hasta que grado es útil al cliente y responde a sus expectativas de precio, duración, presentación y facilidad de uso. Gutiérrez (1993).

Calidad es el grado de uniformidad para cumplir cada una de las expectativas del cliente. Deming (1989).

Se puede decir que la calidad es el conjunto de características que nosotros los consumidores buscamos obtener de un producto o de un servicio y en base a ellas determinar si el producto nos fue útil y cumplió con nuestras expectativas.

Se dice que un producto tiene calidad en la medida en que el uso del artículo que el cliente ha comprado, lo deje satisfecho. Para definir mejor lo que es calidad vamos a tomar en cuenta tres elementos:

1.- Sus características.

2.- Factores negativos.

3.- Factores positivos.

1.- Características: Se llaman características de calidad a las propiedades y funciones que el cliente busca en el artículo que compra o el servicio que recibe.

2.- Factores negativos: Para que un producto tenga calidad se requiere que cumpla con ciertas condiciones como: precio razonable, economía, duración, fácil de usar, que no represente peligro a quien lo usa y que no sean perjudiciales al medio ambiente; si el producto carece de alguno de estos elementos, su calidad no es satisfactoria.

3.- Factores positivos: Son atributos de estos factores los siguientes:

Buen diseño, alguna característica especial por lo cual el producto es superior al de la competencia, buena apariencia, originalidad y cierta exclusividad.

I.- Calidad en el Servicio

“Un servicio excelente es un nivel tal de calidad en el servicio, comparado con el de sus competidores, que sea tan alto a los ojos del cliente y le permitan a la organización percibir honorarios más altos” Cottle (1991).

La alta calidad en el servicio, es una oportunidad competitiva. En un servicio de alta calidad los clientes no compran servicios profesionales, compran solución a sus problemas o compran cosas que les hagan sentirse bien.

La satisfacción del cliente es igual a percepciones del cliente. Sin embargo, las percepciones y las expectativas de los clientes son subjetivas y por lo tanto difíciles de evaluar en un momento dado.

Para evaluar el servicio se consideran cinco áreas importantes que son:

1.- Fiabilidad: Es la habilidad que poseemos para suministrar el servicio en forma confiable, segura y cuidadosa.

2.- Seguridad: Representa el sentimiento que tienen los clientes de que sus problemas están en buenas manos.

3.- Elementos tangibles: Incluyen las evidencias físicas y artefactos que intervienen en el servicio como sus instalaciones y equipo y la apariencia de su personal.

4.- Capacidad de respuesta: Se refiere a la actitud que muestra la organización para suministrar un servicio rápido.

5.- Empatía: Quiere decir que su organización le ofrece a sus clientes, cuidado y atención personalizada.

Las principales diferencias entre bienes y servicios radica en que los servicios son intangibles y los productos son tangibles. Por ejemplo mostrar la ropa o mostrar una caja que tiene ciertas características, ayudan a que se venda el producto y no sucede lo mismo con los servicios, ya que estos requieren cierta dosis de interacción humana y en los servicios es más difícil establecer un sistema para el control de la calidad.

Debido a estas diferencias, a los consumidores se les hace difícil evaluar la calidad de los servicios y en consecuencia sus niveles de satisfacción descansan en factores subjetivos. Cuando las personas se ponen en contacto con la organización, esas personas se forman una impresión sobre la calidad del servicio, a eso se le llama momento de la verdad.

Generalmente las personas siempre perciben a la organización de manera diferente a como se perciben a si misma, por lo que se llevan a cabo programas de retroalimentación para obtener información sobre las percepciones que tienen los clientes.

Para evitar problemas en el área de servicios se recomienda, no ver al cliente como un dato estadístico, evitar deficiencias en la comunicación,

no prometer en exceso, sino por el contrario, se debe considerar al cliente como la persona más importante, darle lo que desea para mantenerlo contento, establecer estándares de calidad y contratar personal con capacidad para cumplir esos estándares y tratar a los clientes como si fueran socios para toda la vida. Cottle (1991).

J.- Beneficios que se generan al mejorar la calidad y la productividad.

- * Se benefician principalmente los clientes al encontrar productos y servicios a mejor precio y calidad.
- * Se beneficia la empresa, asegura su supervivencia y crecimiento de organización, así como los trabajadores.
- * Uso eficiente de los recursos humanos.
- * Mejoramiento del ambiente y del clima organizacional.
- * Participación e integración.
- * Establecimientos de actividades y hábitos de calidad.
- * Mayor nivel de vida.
- * Simplificación del trabajo.
- * Creación de empleos.
- * Competitividad internacional.

En resumen con la mejora de la calidad y productividad se benefician los trabajadores, la empresa y la sociedad en general.

La calidad es lograda por el mejoramiento del proceso, el mejoramiento del proceso incrementa la uniformidad del producto, reduce los retrabajos y errores, reduce el desperdicio de mano de obra, maquinaria, tiempo y materiales, incrementándose entonces la productividad con menos esfuerzo.

K.- Testimonios de algunas compañías de éxito:

Solo existe una clave para tratar a las personas: la confianza. Los que no comparten esta convicción tienen una cantidad de razones por las que no se puede confiar en los trabajadores. Muchas organizaciones se rigen por reglas que suponen que el trabajador es un flojo, incompetente, que lo único que quiere es molestar y crear problemas. Si analizamos algún lugar de trabajo con frecuencia vemos letreros que dicen: Prohibido pasar - No pise aquí - No estacionarse - No haga eso - No haga lo otro. Unos cuantos dicen: Bienvenidos sean todos los trabajadores - Este comedor es para disfrutar los alimentos cómodamente - Disfruta el trabajo. (Peters, 1984).

Tal vez muchos letreros sean necesarios por cuestiones propias del trabajo y la seguridad e higiene de los trabajadores, pero otros pueden invitar a participar, a cuidar las instalaciones.

Estas diferencias en las suposiciones dice: Zumwalt - Jefe de Operaciones de la Marina, produce un tremendo impacto sobre las personas. El análisis en la creencia de que las personas responden bien si son tratadas

como adultos. Su convicción se originó porque le asignaron un mando y él se esforzará en conseguir que cada marinero conociera lo que se hacía y él porque se hacía y lo comprendiera para que pudiera luego experimentar la alegría y el logro que sentían los que tenían altos puestos de mando. Hablaba al final del día con ellos, hacía reuniones, les informaba de todo lo que había que hacer, él sabía que del efecto que produce “Tratar a los trabajadores (Marineros) como hombres adultos que son”.

Los directivos japoneses no se cansan de decir a los trabajadores que los que están en vanguardia son quienes mejor calidad conocen del negocio y que la innovación y las mejoras deben proceder de la Genba (donde se desarrolla la actividad). Hay que tratar a las personas como adultos, tratarlas con dignidad y con respeto, tratarlas a ellas - no a la inversión de capital, ni a la automatización - como la principal fuente de aumento de la productividad.

Si se desea aumentar la productividad y la consiguiente recompensa financiera hay que tratar a los trabajadores como nuestro activo más importante. La filosofía de IBM: “Nuestro respeto por el individuo”, en Hewlett Packard: “El estilo HP”, en McDonald’s: “Empleados”, en Disney Productions: “Anfitriones”, en J.C. Penney: “Asociados” y en Delta Airlines: “Sentimiento Familiar”.

Cuando los sistemas, estilos y valores se refuerzan entre sí y permiten que las empresas destaquen por su actitud para lograr resultados extraordinarios con personas corrientes.

Wal Mart, 26,000 empleados, 4ª tienda de autoservicio en Estados Unidos, Ventas de 45 millones de dólares a 1,600 en los años 70's.

De 18 establecimientos pasó a 330, Sam Walton se interesa por sus empleados - "Nos preocupamos por nuestra gente". El secreto consiste en ir a la tienda y escuchar lo que los asociados tienen que decir. Es enormemente importante que todo mundo se involucre. Nuestras mejores ideas proceden de oficinistas y de los mozos de almacén.

Lo sorprendente es que un alto directivo siga demostrando tanta preocupación por el personal. El mensaje de que todo el personal es importante, incluso el de los últimos peldaños es importante y se refleja en cualquier actividad.

Al hacer un análisis partiendo de las personas y la productividad, encontramos varios aspectos similares en las empresas sobresalientes:

Es el lenguaje, en las instituciones orientadas hacia las personas, el lenguaje tiene una esencia en común (palabras tales como: Espiritu de familia, Puertas abiertas - Wal Mart, Asociado, etc.). Reflejar que la filosofía está arraigada (McDonald's: Tripulante, Disney: Personaje de reparto). Las

empresas como IBM se han convertido en un centro social para empleados en lugar de limitarse a su simple lugar de trabajo. Clubes de empleados y deportes dentro de la institución.

Animación, festejo y entusiasmo - Kyocera San Diego tiene 2,000 empleados, filial de Kyoto Ceramic, cada día en las 6 fábricas de los Estados Unidos lo primero que hacen los 2 mil empleados es reunirse por la mañana para escuchar una charla de la dirección acerca de la situación de la empresa.

A continuación realizan unos ejercicios gimnásticos. En opinión de la dirección, el hecho de realizar todos los días algo juntos refuerza la unidad de la empresa.

Las experiencias felices hacen que las personas hablen con entusiasmo y contagian su alegría.

Otro aspecto sorprendente es la orientación de las empresas, es el modo en que socializan a sus nuevos gerentes.

Los industriales japoneses decidieron crear una Revolución de la Calidad y para lograr esto llevaron a cabo 3 actividades importantes para originar cambios radicales en la "Calidad".

- 1.- Un programa de entrenamiento masivo, relativo a la "Calidad".
- 2.- Programas anuales de mejoramiento de calidad.

3.- Liderazgo de alta administración en la función de calidad.

Crosby señala que Japón sustituyó la actitud tercermundista de “Ahí se va” por el lema de cero defectos: “Hagámoslo bien desde la primera vez”. En el fondo esto significa que se requiere un cambio de actitud, porque si se carece de calidad es porque los empresarios, la sociedad y el gobierno, no les ha importado, creen que equivocarse es de humanos y dedican más tiempo a detectar y corregir errores que a prevenirlos. Para Crosby la calidad está en:

- a) Cumplir con los requisitos.
- b) Prevenir.
- c) Cero defectos.
- d) Medir.

En resumen se puede decir que mejorar la calidad incluye a toda la línea de producción, desde que se reciben los materiales, hasta que llega el cliente, el cual es el más importante del proceso. Si Japón es un ejemplo, es posible que cualquier país con suficiente población y con buena administración pueden elaborar productos de calidad y que tener recursos naturales no es un requisito para la prosperidad.

La riqueza de una nación depende de su población, de su administración y de su gobierno. La pregunta es hasta cuando vamos a cambiar.

La contratación con una solución rigurosa, entrevistan a los candidatos hasta 7 y 8 veces y les dicen: “Conozca nuestra empresa y decida por sí mismo si encaja o no en nuestra cultura”. Viene el puesto inicial. La ventaja de iniciar la carrera de los futuros directivos desde abajo es que se les hace realistas. Los que se foguean en los puestos de trabajo de la corriente principal de la empresa en fabricación o ventas no se dejan después engañar por las abstracciones de la planeación, investigación de mercados o sistemas administrativos cuando ascienden. El siguiente paso del proceso de socialización es el aprendizaje mediante prototipos y patrones: “Los héroes y los mitos partiendo de anécdotas moralizantes, el novato aprende a realizar su tarea correctamente”.

La importancia que se le concede a la disponibilidad de información como base para la autocompasión con los compañeros. Los objetivos generales y los valores están presentes y la información se comparte ampliamente que todos saben rápidamente si se está haciendo el trabajo y si se hace bien o mal. Llevar la información hasta los lugares de trabajo constituye un paso importante en la eliminación de las barreras que separan a la dirección de los trabajadores: “Tal medida, más que ninguna otra, permite hacer explícitos los objetivos y concreta la naturaleza de su colaboración”.

En Gear (Fábrica de Chevrolet) los gerentes comunican a los obreros a cuanto ascienden los costos de mano de obra, directa de fábrica, los

de los trabajos defectuosos y las utilidades o pérdidas. Estas cifras se comparan luego con los objetivos.

De Carlson (director de United Airlines) dijo: “Nada hay peor para la moral de los subordinados, que la falta de información”.

El teórico de la organización (Mason Haire) dijo: “Lo que se logra medir, se consigue hacer”. Razonaba que el simple acto de medir algo equivale a conseguir que se haga, ya que con ello se centra la atención de la dirección en dicha área. Ejemplo: “Problema de ausentismo en una de las fábricas de la Western Electric de AT&T”. La dirección intentó todo y el ausentismo no bajó. Finalmente pusieron un enorme tablero con los nombres de todos en él y colocaron junto a cada nombre una estrella dorada cuando la persona en cuestión acudía al trabajo. El ausentismo disminuyó notablemente. Otro caso es el de un encargado que adoptó la costumbre de escribir los resultados de producción con gis en el suelo en la nave de máquinas, después de cada turno. Surgió la competencia entre turnos y rápidamente se intensificó. La producción mejoró.

Las empresas sobresalientes utilizan una gran cantidad de incentivos no económicos y no hay nada más poderoso que los refuerzos positivos, las empresas destacan por su rendimiento y por la intensidad con que las utilizan.

Estos refuerzos pueden ser broches, botones, insignias y medallas como un recurso para conceder recompensas. Muchas empresas utilizan recompensas especiales pero las utilizan para honrar a los pocos que se hallan arriba, quienes están muy motivados.

Para quien son de verdad importantes las condecoraciones es para el hombre común que ha “Dado un buen partido”.

Ken Ohmae: “La mayoría de las empresas japonesas ni siquiera tienen algo que se parezca a un organigrama, hay consejeros delegados, que tienen responsabilidad de línea”. Su estructuración es menos obvia y desde luego menos niveles jerárquicos en donde la intercambiabilidad de las personas en los puestos de trabajo es un principio fundamental. En el contexto de las personas y de la productividad, la característica es lo pequeño es productivo.

Cuando las dimensiones alcanzan cierto tamaño se dividen como las amebas, en otras mas pequeñas. El mérito de lo pequeño es que resulta más manejable y sobre todo, induce una mayor adhesión y cada individuo se hace responsable de la imagen de su empresa. Se han hecho estudios de escala en la producción industrial y en la pequeña empresa se ve que bajan los niveles de rotación, y los conflictos laborales. Y dicen que lo pequeño no sólo es innovador, sino también mas productivo. El futurismo mas significativo de lo pequeño, se halla en el nivel mas bajo, el del equipo, sección o círculo de calidad. El equipo es el principal puntal en la mejora de la productividad.

El equipo tiene ciertas características: Número de miembros, conjunto de objetivos, período de tiempo, fijan sus propios objetivos de perfeccionamiento, miden sus progresos. Así se mejora la efectividad del personal al darles la oportunidad de aprovechar sus propios recursos creativos. ¡ Celebran los logros de equipo ! La filosofía debe ser arraigada, entre directivos y empleados con principios como: “Haz que las personas triunfen - Permíteles sobresalir - Trata a las personas como adulto.

La empresa mexicana no es competitiva debido a su improductividad, ocasionada por factores externos e internos.

Los factores externos son los factores manejados por el gobierno como el alto costo de los créditos, exceso de regulaciones, alto costo en los productos de las empresas paraestatales y los factores internos son el recurso humano con un pobre desarrollo debido a la falta de conocimientos y habilidades requeridas para el trabajo, maquinaria, equipo y herramientas de tecnología obsoleta y en pésimas condiciones de operación, poca asignación de recursos para el desarrollo de tecnología en los procesos de fabricación.

Los elementos básicos de organización están más orientados a desorganizar que a organizar, falta de planeación y control sistemático, sistemas administrativos que no permiten un buen control y eficiencia en los procesos de cobranzas, pagos, inventarios, producción, distribución, etc.

Exagerada concentración de decisiones con la consecuente baja de calidad y alta frustración del personal, relaciones débiles de la empresa con sus proveedores y clientes, prevalece como norma de trabajo el “Ahí se va” y la improvisación en tales niveles. Deming (1989).

Capítulo 4

A. - Análisis de la empresa.

Se trabajó en una empresa pequeña que se encuentra situada al poniente del área metropolitana de la ciudad de Monterrey, dicha empresa se dedica a la fabricación de cajas de cartón.

Está compuesta para su funcionamiento, por un gerente, un supervisor y 28 operarios

Para construir el cuestionario se partió de las hipótesis que aparecen al inicio de éste trabajo, y se tomaron en cuenta las siguientes variables: Sexo, edad, escolaridad, puesto que desempeña, distribución del tiempo en su jornada de trabajo, capacidades del trabajador, el proceso de producción, los factores para que el trabajador sea más productivo, la comunicación, actitudes hacia la productividad y la calidad en el trabajo, los factores para que la empresa sea más productiva, relaciones interpersonales, motivación, salario y satisfacción. (Ver anexo No. 1)

Para el procedimiento del análisis de datos se utilizó el S.P.S.S.

El total de las personas encuestadas es de 28 trabajadores del área de producción, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Sexo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	9	32.1	32.1
Masculino	19	67.9	100.0
Total	28	100.0	

Sus edades se encuentran entre los 18 y los 44 años de edad.

La edad promedio corresponde a 26 años, lo cual indica que en el empresa laboran trabajadores jóvenes y se encuentran distribuidos de la siguiente manera

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
18	1	3.6	3.6
19	2	7.1	10.7
20	1	3.6	14.3
21	4	14.3	28.6
22	4	14.3	42.9
23	1	3.6	46.4
24	3	10.7	57.1
25	1	3.6	60.7
28	1	3.6	64.3
29	3	10.7	75.0
31	1	3.6	78.6
32	1	3.6	82.1
33	2	7.1	89.3
34	2	7.1	96.4
44	1	3.6	100.0
Total	28	100.0	

La escolaridad de los trabajadores se encuentra distribuida de la siguiente forma:

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primaria	6	21.4	21.4
Secundaria	14	50.0	71.4
Carrera Técnica	4	14.3	85.7
Preparatoria	4	14.3	100.0
Total	28	100.0	

Capítulo 5

Resultados Obtenidos

Una de las hipótesis que se formularon, dice que los gerentes o dueños de empresa tienen una gran cantidad de razones para no confiar en los trabajadores, suponiendo que el trabajador es flojo y no le gusta el trabajo, razón por la cual cuestionamos cuanto tiempo dedican dentro de la jornada de trabajo a otras actividades que son comunes y entre las cuales consideramos las siguientes:

IR AL BAÑO:

Minutos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
2	1	3.6	3.6
3	4	14.3	17.9
4	1	3.6	21.4
5	8	28.6	50.0
10	4	14.3	64.3
12	1	3.6	67.9
15	6	21.4	89.3
20	2	7.1	96.4
30	1	3.6	100.0
Total	28	100.0	

COMER:

Minutos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
20	2	7.1	7.1
30	10	35.7	42.9
40	7	25.0	67.9
45	9	32.1	100.0
Total	28	100.0	

PLATICAR:

Minutos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	15	53.6	53.6
2	2	7.1	60.7
5	2	7.1	67.9
9	1	3.6	71.4
10	3	10.7	82.1
15	3	10.7	92.9
20	1	3.6	96.4
30	1	3.6	100.0
Total	28	100.0	

HABLAR POR TELEFONO:

Minutos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
0	17	60.7	60.7
2	1	3.6	64.3
3	2	7.1	71.4
5	3	10.7	82.1
10	4	14.3	96.4
45	1	3.6	100.0
Total	28	100.0	

LEER:

Minutos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
0	25	89.3	89.3
20	1	3.6	92.9
30	2	7.1	100.0
Total	28	100.0	

En promedio los datos obtenidos de las actividades que realizan dentro de la jornada de trabajo se representan así:

Actividad	Tiempo Promedio
Ir al baño	10 minutos
Comer	38 minutos
Platicar	5 minutos
Hablar por teléfono	4 minutos
Leer	3 minutos

Puede suceder que si el trabajador incurre en cualquiera de estas actividades, se debe en parte al tipo de trabajo que desempeña, el cual puede ser muy repetitivo o monótono, y lleve a cabo otras actividades como distracción. Sin embargo también existen trabajos que requieren concentración y representan ciertos riesgos para el trabajador por lo que la frecuencia para realizar otras actividades disminuye.

Otra hipótesis es que los dueños de empresa o los gerentes tienen una gran cantidad de razones para no confiar en los trabajadores, suponiendo que el trabajador es incompetente y no sabe hacer su trabajo por lo que se les preguntó que si se consideraban con conocimientos y habilidades para llevar a cabo su trabajo y se obtuvieron los siguientes resultados:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	6	21.4	21.4
NO	22	78.6	100.0
Total	28	100.0	

Se les cuestionó que si ocupaban un puesto que les exige más capacidad de la que ellos poseen y respondieron como sigue:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	8	28.6	28.6
NO	20	71.4	100.0
Total	28	100.0	

Además se le preguntó si se consideraban personas trabajadoras a lo cual respondieron así:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	24	85.7	85.7
NO	4	14.3	100.0
Total	28	100.0	

Esto indica que el trabajador no se considera incompetente y pueda en un momento dado ocupar un puesto que requiera de mayor grado de dificultad, sin embargo también puede suceder que el trabajador no quiera demostrar más capacidad de lo que tiene porque se le pueda asignar más trabajo del que le corresponde.

Otro supuesto señala que el gerente o dueño de empresa tiene una gran cantidad de razones para no confiar en los trabajadores suponiendo que al trabajador le gusta ocasionar problemas.

Cuando se les preguntó si les gustaba ocasionar problemas sus respuestas fueron las siguientes:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
NO	22	78.6	78.6
SI	6	21.4	100.0
Total	28	100.0	

Los resultados en cuanto a si los trabajadores han tenido algún conflicto dentro de la empresa son estos:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	4	14.3	14.3
NO	24	85.7	100.0
Total	28	100.0	

Los que opinan que las relaciones personales con sus compañeros son buenas, se distribuyen de la siguiente manera:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	26	92.9	92.9
NO	2	7.1	100.0
Total	28	100.0	

Puede deducirse que las personas que han tenido problemas dentro de la empresa son pocas y que las relaciones personales con sus compañeros son buenas por lo que el ambiente de trabajo puede ser un factor positivo que influya en la productividad.

Otra de las hipótesis dice que hay una gran cantidad de factores que influyen sobre la productividad y tienen que ver con el proceso de producción por lo cual la maquinaria que utilizan es de gran importancia. Al respecto opinan los trabajadores que si ocurren cambios en el sistema de producción, señalando que el cambio más frecuente es el cambio en el tiraje de cierto tipo de caja, el cual se suspende por algún motivo y se les pide iniciar otro tiraje diferente.

Para conocer sus opiniones en este aspecto se les preguntó a los trabajadores si conocen el funcionamiento de la maquinaria que utilizan y sus respuestas fueron las siguientes:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	25	89.3	89.3
NO	3	10.7	100.0
Total	28	100.0	

Enseguida se les preguntó si la maquinaria recibe mantenimiento periódicamente y sus opiniones fueron las siguientes:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	17	60.7	60.7
NO	11	39.3	100.0
Total	28	100.0	

Después se les preguntó si la maquinaria que utilizan sufre desperfectos, a lo que respondieron que en algunas ocasiones la maquinaria se descompone y el tiempo que tardan en repararla varía dependiendo de la magnitud de la falla, obteniéndose los siguientes resultados:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
30 minutos	8	28.6	28.6
30 a 1 Hora	9	32.1	60.7
1 a 2 Horas	4	14.3	75.0
2 a 5 Horas	3	10.7	85.7
Más de 5 Hrs.	4	14.3	100.0
Total	28	100.0	

Sobre esto comentan los trabajadores que cuando la falla es menor, como por ejemplo cambiar una banda que se ha roto, ellos mismos pueden reparar la maquina y se tardan alrededor de 30 minutos en hacerlo.

Cuando la falla es más grande, como por ejemplo cuando se rompe una pieza y se requiere conseguir una refacción y llamar al mecánico para que la repare, el tiempo que tardan en repararla es mayor y pueden tardar varias horas y en ocasiones días. Estas situaciones afectan de manera negativa sobre la productividad de la empresa y son situaciones en las cuales los trabajadores no son responsables de que ocurran esas fallas.

Algunos directivos suponen que cuando al trabajador se le dá a conocer lo que se hace en la empresa y el porque se hace, éste experimenta el logro y el orgullo por hacer bien su trabajo. Sobre éste aspecto los trabajadores comentan que cuando empezaron a laborar en la empresa fué el gerente, el supervisor o bien algun compañero de trabajo, quienes le indicaron cual sería el trabajo que tendrían que desempeñar.

Se les preguntó si sentían orgullo por el trabajo que desempeñan y respondieron lo siguiente:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	27	96.4	96.4
NO	1	3.6	100.0
Total	28	100.0	

También se les preguntó si senten orgullo por pertenecer a la empresa y respondieron de éste modo:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	25	89.3	89.3
NO	3	10.7	100.0
Total	28	100.0	

Considero que en éste aspecto es importante el proceso de inducción que se les dé a los trabajadores, ya que de esta manera se puede lograr un involucramiento psicológico entre trabajador y empresa y sea de beneficio para ambas partes e influya de manera positiva sobre la productividad.

Otra suposición indica que los trabajadores de la organización desean ser bien tratados y trabajar en equipo.

Al respecto se les preguntó que si son tratados con respeto, a lo cual el 100% respondió que si son tratados con respeto

Se les cuestionó también si existen diferencias en cuanto al trato que reciben y estas fueron sus respuestas:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	13	46.4	46.4
NO	15	53.6	100.0
Total	28	100.0	

Algunos comentarios de los trabajadores fueron que, las distinciones se dan entre obreros y empleados ya que éstos últimos tienen algunas consideraciones en el trabajo, mencionando por ejemplo las entradas y las salidas de los empleados. Esto puede crear descontento entre los trabajadores y afectar negativamente la productividad de la empresa.

La teoría de Maslow supone que el hombre trabaja por dinero, ya que éste es un factor importante para satisfacer necesidades en todos los niveles:

Al respecto se les preguntó si el factor económico es el motivo por el cual trabajan y sus respuestas fueron las siguientes:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	26	92.9	92.9
NO	2	7.1	100.0
Total	28	100.0	

En la teoría de Maslow se considera a la motivación como sinónimo de satisfacción, por lo que se les preguntó si sienten satisfacción por el trabajo que realizan y sus respuestas fueron las siguientes:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	24	85.7	85.7
NO	4	14.3	100.0
Total	28	100.0	

Considerando que el dinero no es el único motivo por el cual trabaja la gente, se les formuló la siguiente pregunta ¿Considera que existen otros factores más importantes que el económico? y sus respuestas fueron las siguientes:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	15	53.6	53.6
NO	13	46.4	100.0
Total	28	100.0	

Por los resultados obtenidos se puede decir que el salario es un factor importante en el trabajo, pero no es el único, sino que existen otros factores que también son importantes y pueden variar de un individuo a otro. Estos factores pueden ser el ambiente de trabajo, las prestaciones, incentivos, etc.

Otro supuesto es que dentro de la organización cada persona tiene un significado diferente para un mismo concepto, razón por la cual preguntamos que explicaran con sus palabras que entienden por productividad y sus respuestas fueron las siguientes:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Cumplir con un estándar diario	18	64.3	64.3
Trabajar con rapidez	2	7.1	71.4
Trabajar con calidad	6	21.4	92.9
No contestó	2	7.1	100.0
Total	28	100.0	

Por los datos obtenidos se deduce que la mayoría de los trabajadores entiende por productividad, cumplir con un estándar de producción diario, el cual es impuesto por la empresa, no porque el trabajador quiera hacerlo o pueda hacerlo y esto puede ser de importancia para el logro de la productividad.

Se les preguntó que explicaran con sus palabras que entienden por ser productivo, y sus respuestas fueron las siguientes:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hacer bien el trabajo	7	25.0	25.0
Trabajar con rapidez	5	17.9	42.9
Ser trabajador	9	32.1	75.0
Ser responsable	2	7.1	82.1
No perder tiempo	1	3.6	85.7
Trabajar más	2	7.1	92.9
Trabajar en equipo	1	3.6	96.4
No desperdiciar material	1	3.6	100.0
Total	28	100.0	

Por los datos obtenidos se puede considerar que por ser productivo ellos entienden “ser trabajador” principalmente y hacer bien el trabajo. Esto puede interpretarse con la frase popular que utilizamos con frecuencia “Hecharle ganas” - lo cual es un sentimiento subjetivo porque lo que para una persona puede significar “hecharle ganas”, para otra no lo es. Los significados pueden ser muy variados; ser puntual, no faltar al trabajo, ser responsable,, para otros puede significar, quedarse a trabajar después del horario de trabajo, no perder el tiempo, obedecer ordenes, hacer las cosas rápido, etc. y muchos de éstos significados no pueden evaluarse de manera objetiva en el trabajador, teniendo que recurrir por lo regular a las apreciaciones del supervisor o de los superiores.

En lo que se refiere al concepto de calidad en el trabajo, lo explicaron con sus palabras así:

Valor	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Hacer las cosas bien	23	82.1	82.1
Rapidez y presentación	1	3.6	85.7
Limpieza	2	7.1	92.9
Cero errores y defectos	2	7.1	100.0
Total	28	100.0	

Por los datos obtenidos, se puede observar que calidad en el trabajo es hacer las cosas bien, comentando los trabajadores que deben cuidar que la caja no lleve defectos.

Para complementar la información se les pidió que enumeraran en orden de importancia de menor a mayor, los factores que consideran importantes para que la empresa sea más productiva y sus opiniones fueron las siguientes:

Factor	Puntaje promedio
1.- Proporcionarles entrenamiento y capacitación	1.679
2.- Que se adquiriera nueva tecnología	2.679
3.- Que se mejoren los procesos de producción	2.821
4.- Que se mejore la calidad de los materiales	2.821

Asi mismo se les pidió que enumeraran en orden de importancia de menor a mayor los factores que consideran más importantes para que el trabajador sea más productivo. Esto se interpreta con el número 1 el factor más importante y el número 7 el menos importante.

Factor	Puntaje promedio
1.- Aumento de sueldo	2.964
2.- Entrenamiento y capacitación	3.321
3.- El ambiente de trabajo	3.464
4.- Prestaciones	3.964
5.- Bonos de despensa	4.214
6.- Ascensos	4.857
7.- Incentivos económicos	5.214

La relación entre las variables sobre trabajar por un salario y sentir satisfacción por el trabajo que se desempeña, se representa en la siguiente tabla, la cual indica que los resultados no son significativos.

		SATISFACCION		
		SI	NO	
s a l a r i o	SI	20	4	24 85.7 %
	NO	4		4 14.3 %
Total		24 85.7 %	4 14.3 %	28 100 %

$$\chi^2 = -.77778$$

$$p = .37782$$

$$\text{Phi} = _ .16667$$

$$p = .37782$$

$$\text{Pearson's R} = _ .16667$$

$$p = .39663$$

La relación entre la variable productividad y calidad en el trabajo se representa en la siguiente tabla:

		CALIDAD				
		Hacer las cosas bien	Rapidez y presentación	Limpieza	Cero errores y defectos	
P R O D U C T I V I D A D	Cumplir con un estandar diario	15	1	1	1	18 64.3 %
	Trabajar con rapidez	2				2 7.1 %
	Trabajar con calidad	4		1	1	6 21.4 %
	No contestó	2				2 7.1 %
TOTAL		23 82.1 %	1 3.6 %	2 7.1 %	2 7.1 %	28 100 %

$$\chi^2 = 3.11111$$

$$p = .95973$$

$$\text{Phi} = .33333$$

$$p = .95973$$

Los resultados obtenidos son muy complejos, por lo que no se puede hacer una interpretación estadística, ya que para ello se requeriría realizar otros estudios.

La relación entre la variable ser productivo y considerarse una persona trabajadora no es significativa, tal vez sea por la subjetividad de ambas variables. Los datos se representan en la siguiente tabla:

		PERSONA TRABAJADORA		
		SI	NO	
S E R P R O D U C T I V O E S	Hacer bien el trabajo	7		7 25.0 %
	Trabajar con rapidez	5		5 17.9 %
	Ser trabajador	5	4	9 32.1 %
	Ser responsable	2		2 7.1 %
	No perder tiempo	1		1 3.6 %
	Trabajar más	2		2 7.1 %
	Trabajar en equipo	1		1 3.6 %
	No desperdiciar material	1		1 3.6 %
	TOTAL		24 85.7 %	4 4.3 %

$$\chi^2 = 9.85185$$

$$p = .19713$$

$$\text{Phi} = .59317$$

$$p = .19713$$

$$\text{Pearson's R} = 0.0000$$

$$p = 1.00000$$

Se dió una relación entre la variable aumento de sueldo como factor para que el trabajador sea más productivo y la variable se adquiera nueva tecnología como un factor para que la empresa sea más productiva. Esta relación se representa en la siguiente tabla:

	Se adquiera nueva tecnología	Se entrene y capacite al personal	Se mejore la calidad de los materiales	Se mejore el proceso de producción	
Ascensos	2	2	1	6	11 39.3%
Buen ambiente de trabajo		2		2	4 14.3%
Incentivos económicos		1		1	2 7.1%
Aumento de sueldo	2	1			3 10.7%
Bonos de despensa	1		3		4 14.3%
Prestaciones	1			1	2 7.1%
Entrenamientos		1	1		2 7.1%
TOTAL	6 21.4%	7 25.0%	5 17.9%	10 35.7%	28 100%

$$\chi^2 = 24.87980$$

$$p = .12826$$

$$\text{Phi} = .94264$$

$$p = .12826$$

$$\text{Pearson's R} = -.24447$$

$$p = .20992$$

Se encontró una relación entre la variable aumento de sueldo como factor para que el trabajador sea más productivo y entre la variable se mejore la calidad de los materiales como factor para que la empresa sea más productiva y se representa en la siguiente tabla:

	Se adquiera nueva tecnología	Se entrene y capacite al personal	Se mejore la calidad de los materiales	Se mejore el proceso de producción	
Ascensos	3	4	3	1	11 39.3%
Buen ambiente de trabajo			3	1	4 14.3%
Incentivos económicos		1	1		2 7.1%
Aumento de sueldo				3	3 10.7%
Bonos de despensa		2	1	1	4 14.3%
Prestaciones		1		1	2 7.1%
Entrenamiento				2	2 7.1%
Total	3 0.7%	8 28.6%	8 28.6%	9 32.1%	28 100%

$$\chi^2 = 24.04040$$

$$p = .15371$$

$$\text{Phi} = .92660$$

$$p = .15371$$

$$\text{Pearson' R} = .45034$$

$$p = .01618$$

Se relacionó la variable aumento de sueldo como factor para que el trabajador sea más productivo, con la variable, se mejore el proceso de producción y se encontraron los siguientes datos:

	Se adquiera nueva tecnología	Se entrene y capacite al personal	Se mejore la calidad de los materiales	Se mejore el proceso de producción	
Ascensos	1	3	5	2	11 39.3%
Buen ambiente de trabajo	1	2		1	4 14.3%
Incentivos económicos			1	1	2 7.1%
Aumento de sueldo			3		3 10.7%
Bonos de despensa		1		3	4 14.3%
Prestaciones			2		2 7.1%
Entrenamiento	1		1		2 7.1%
TOTAL	3 10.7%	6 21.4%	12 42.9%	7 25.0%	28 100%

$$\chi^2 = 22.25758$$

$$p = .22075$$

$$\text{Phi} = .89158$$

$$p = .22075$$

$$\text{Pearson's R} = .09080$$

$$p = .64587$$

La siguiente tabla muestra la relación entre la variable entrenamiento como factor para que el trabajador sea más productivo, con la variable se adquiera nueva tecnología como factor para que la empresa sea más productiva.

	Se adquiera nueva tecnología	Se entrene y capacite al personal	Se mejore la calidad de los materiales	Se mejore el proceso de producción	
Ascensos	2	3	4	1	10 35.7%
Buen ambiente de trabajo		1		2	3 10.7%
Incentivos económicos	1			1	2 7.1%
Aumento de sueldo	1	2			3 10.7%
Bonos de despensa	2		1	2	5 17.9%
Prestaciones		1			1 3.6%
Entrenamiento				4	4 14.3%
TOTAL	6 21.4%	7 25.0%	5 17.9%	10 35.7%	28 100%

$\chi^2 = 24.68889$ $p = .13373$

Phi = .93901 $p = .13373$

Pearson's R = .26233 $p = .17746$

La relación entre la variable entrenamiento como factor para que el trabajador sea más productivo, con la variable se mejore el proceso de producción como factor para que la empresa sea más productivo, se encuentra en la siguiente tabla:

	Se adquiera nueva tecnología	Se entrene y capacite al personal	Se mejore la calidad de los materiales	Se mejore el proceso de producción	
Ascensos	2	1	4	3	10 35.7%
Buen ambiente de trabajo		1	2		3 10.7%
Incentivos económicos		1	1		2 7.1%
Aumento de sueldo				3	3 10.7%
Bonos de despensa		2	3		5 17.9%
Prestaciones				1	1 3.6%
Entrenamiento	1	1	2		4 14.3%
TOTAL	3 10.7%	6 21.4%	12 42.9%	7 25.0%	28 100%

$$\chi^2 = 21.46667 \quad p = .25653$$

$$\text{Phi} = .87560 \quad p = .25653$$

$$\text{Pearson's R} = -.05923 \quad p = .76464$$

La siguiente tabla muestra la relación entre la variable escolaridad y la variable, buen ambiente de trabajo.

Escolaridad									
	1	2	3	4	5	6	7		
Primaria	1	1		3				1	6 21.4%
Secundaria	4	4	1		1	3		1	14 50.0%
Carrera Técnica	1	3							4 14.3%
Preparatoria			1			1	2		4 14.3%
TOTAL	6 21.4%	8 28.6%	2 7.1%	3 10.7%	1 3.6%	4 14.3%	4 14.3%	4 14.3%	28 100%

- 1.- Ascensos
- 2.- Buen ambiente de trabajo
- 3.- Incentivos económicos
- 4.- Aumentos de sueldo
- 5.- Bonos de despensa
- 6.- Prestaciones
- 7.- Entrenamiento

$\chi^2 = 27.15278$ $p = .07617$

Phi = .98475 $p = .07617$

Pearson's R = .17818 $P = .36432$

La relación entre la escolaridad y el entrenamiento como factor para que el trabajador sea más productivo se representa en la siguiente tabla:

Escolaridad	1	2	3	4	5	6	7	
Primaria	1	2			1		2	6 21.4%
Secundaria	4	1	1	3	2	1	2	14 50.0%
Carrera Técnica	3		1					4 14.3%
Preparatoria	2				2			4 14.3%
TOTAL	10 35.7%	3 0.7%	2 7.1%	3 0.7%	5 17.9%	1 3.6%	4 14.3%	28 100%

- 1.- Ascensos
- 2.- Buen ambiente de trabajo
- 3.- Incentivos económicos
- 4.- Aumentos de sueldo
- 5.- Bonos de despensa
- 6.- Prestaciones
- 7.- Entrenamiento

$\chi^2 = 18.95556$ $p = .39457$

Phi = .82227 $p = .39457$

Pearson's R = -.24016 $p = .21834$

La relación entre la variable escolaridad y entre la variable ascensos como factor para que el trabajador sea más productivo se encuentra representada en la siguiente tabla:

Escolaridad	1	2	3	4	5	6	7	
Primaria		1	1		3	1		6 21.4%
Secundaria	2	2	2	3		5		14 50.0%
Carrera Técnica			1	1		2		4 14.3%
Preparatoria	2		1	1				4 14.3%
TOTAL	4 14.3%	3 10.7%	5 17.9%	5 17.9%	3 10.3%	8 28.6%		28 100%

- 1.- Ascensos
- 2.- Buen ambiente de trabajo
- 3.- Incentivos económicos
- 4.- Aumentos de sueldo
- 5.- Bonos de despensa
- 6.- Prestaciones
- 7.- Entrenamiento

$$\chi^2 = 21.28889 \quad p = .12785$$

$$\text{Phi} = .87196 \quad p = .12785$$

$$\text{Pearson's R} = .26123 \quad p = .17936$$

Puede deducirse por los datos anteriores que a mayor escolaridad, mejor ambiente de trabajo se quiere.

A mayor escolaridad, mayor oportunidad de ascenso.

A mayor escolaridad, más entrenamiento se requiere.

La variable ascensos como factor para que el trabajador sea más productivo y la variable, que se adquiera nueva tecnología como factor para que la empresa sea más productiva, se representa en la siguiente tabla:

	Se adquiera nueva tecnología	Se entrene y capacite al personal	Se mejore la calidad de los materiales	Se mejore el proceso de producción	
Ascensos	3		1		4 14.3%
Buen ambiente de trabajo		1	1	1	3 10.7%
Incentivos económicos	1		2	2	5 17.9%
Aumento de sueldo		3		2	5 17.9%
Bonos de despensa	1			2	3 10.7%
Prestaciones	1	3	1	3	8 28.6%
Entrenamiento					
TOTAL	6 21.4%	7 25.0%	5 17.9%	10 35.7%	28 100%

$$\chi^2 = 19.34889$$

$$p = .19836$$

$$\text{Phi} = .83128$$

$$p = .19836$$

$$\text{Pearson's } R = .22027$$

$$p = .26002$$

Entre la variable ascensos como factor para que el trabajador sea más productivo y la variable se entrene y capacite al personal como factor para que la empresa sea más productiva, se representa en la siguiente tabla:

	Se adquiera nueva tecnología	Se entrene y capacite al personal	Se mejore la calidad de los materiales	Se mejore el proceso de producción	
Ascensos		3		1	4 14.3%
Buen ambiente de trabajo	3				3 10.7%
Incentivos económicos	3	2			5 17.9%
Aumento de sueldo	2	1	2		5 17.9%
Bonos de despensa	1		1	1	3 10.7%
Prestaciones	7	1			8 28.6%
Entrenamiento					
TOTAL	16 57.1%	7 25.0%	3 10.7%	2 7.1%	28 100%

$$\chi^2 = 25.34653$$

$$p = .04548$$

$$\text{Phi} = .95144$$

$$p = .04548$$

$$\text{Pearson's } R = .22404$$

$$p = .25174$$

Entre la variable ascensos como factor para que el trabajador sea más productivo y la variable, se mejore la calidad de los materiales, la relación se representa en la siguiente tabla:

	Se adquiera nueva tecnología	Se entrene y capacite al personal	Se mejore la calidad de los materiales	Se mejore el proceso de producción	
Ascensos	1			3	4 14.3%
Buen ambiente de trabajo			1	2	3 10.7%
Incentivos económicos		2	1	2	5 17.9%
Aumento de sueldo	1	1	1	2	5 17.9%
Bonos de despensa	1	2			3 10.7%
Prestaciones		3	5		8 28.6%
Entrenamiento					
TOTAL	3 10.7%	8 28.6%	8 28.6%	9 32.1%	28 100%

$$\chi^2 = 21.04537$$

$$p = .13539$$

$$\text{Phi} = .86696$$

$$p = .13539$$

$$\text{Pearson's R} = .35735$$

$$p = .06192$$

La relación entre la variable ascensos como factor para que el trabajador sea más productivo y la variable se mejore el proceso de producción, se encuentra representada en la siguiente tabla:

	Se adquiera nueva tecnología	Se entrene y capacite al personal	Se mejore la calidad de los materiales	Se mejore el proceso de producción	
Ascensos		1	3		4 14.3%
Buen ambiente de trabajo		2	1		3 10.7%
Incentivos económicos	1	1	2	1	5 17.9%
Aumento de sueldo	2		2	1	5 17.9%
Bonos de despensa		1	2		3 10.7%
Prestaciones		1	2	5	8 28.6%
Entrenamiento					
TOTAL	3 10.7%	6 21.4%	12 42.9%	7 25.0%	28 100%

$$\chi^2 = 19.93333$$

$$p = .17451$$

$$\text{Phi} = .84374$$

$$p = .17451$$

$$\text{Pearson's } R = .33296$$

$$p = .08340$$

Por los datos obtenidos en la relación anterior se puede decir que el trabajador considera que si la empresa mejora estos factores, ellos pueden aspirar a obtener un ascenso dentro de la empresa.

Por último se les preguntó a los trabajadores si en la empresa se han implementado programas de calidad y productividad y respondieron que si se han llevado a cabo, por lo que nos permitimos preguntar si ellos piensan que se han logrado algunas mejoras en los siguientes factores, los cuales se representan en la siguiente tabla:

Factores	No. de Frecuencias
Ahorro de energía y materiales	23
Reducción de desperdicio	18
Mejora en procesos y métodos de trabajo	16
Disminución de accidentes	15
Asistencia y puntualidad	15

Conclusiones

De la información contenida en este trabajo he tratado de describir en primera instancia al hombre, con sus diferentes concepciones, concluyendo que el hombre es un ser social, que tiene necesidades y motivos, conductas y actitudes hacia objetos y personas. Tratar de definirlo es muy difícil, ya que cada uno lo percibe de manera diferente, según su cultura, su formación profesional, sus valores, por lo que dar una definición que lo describa en todas sus facetas es casi imposible.

Algo que me ha ayudado mucho a comprender mejor al hombre es verlo desde el punto de vista de sistemas, verlo como un ser biológico, psicológico y social, que percibe el mundo externo y en su interior lo transforma y después de esa transformación se manifiestan sus conductas y comportamientos, entrando en una relación con el medio ambiente y con las personas, para convertirse en un ser social que constantemente está aprendiendo cosas nuevas, este proceso de socialización inicia en primer lugar en la familia, después la escuela, los grupos de amigos, la organización en la que trabaja y esto le permite ir formando parte de una cultura y tener una personalidad propia

Tomando en cuenta lo anterior puedo decir que el trabajador tiene diferentes actitudes hacia el trabajo, y es importante conocer los motivos que tiene para hacer su trabajo en la forma en que lo hace. Considero que

llega a la organización con un conjunto de conocimientos y actitudes, motivaciones y necesidades y debemos verlo como un ser humano, no considerarlo como una máquina que tiene que producir y producir, cumplir con lo que se le indica y hacerle sentir que a nadie le importan sus problemas.

Considero que las cosas han cambiado y que el hombre no trabaja sólo por dinero como lo afirma Maslow en su teoría de la motivación, si bien es cierto que el dinero satisface necesidades, éste es solo un medio y no un fin para conseguir lo que se quiere. Pienso que existen otros factores por los cuales las personas trabajan, como el medio ambiente, desean sentirse a gusto, oportunidades de crecer dentro de la organización, de seguir desarrollándose y ser mejores, tener mejores prestaciones que les permitan sentirse seguros a ellos y sus familias.

Con respecto a la jerarquía de las necesidades de Maslow considero que las necesidades varían en función de la edad, ya que no pueden tener las mismas necesidades un joven que acaba de terminar su carrera profesional, que un hombre que tiene 15 o 20 años de trabajar en la empresa.

Pienso además que las necesidades se satisfacen de manera parcial en el trabajador mexicano, puesto que ganando un salario mínimo, es insuficiente para satisfacer sus necesidades básicas de comer, vestirse y tener una vivienda, y si no satisface estas necesidades difícilmente puede satisfacer las de orden mayor. Sin embargo considero que independientemente del

salario, el trabajador debe automotivarse y no dejar o esperar a que algo ocurra en el exterior para motivarse.

Algo que llamó mi atención en la recopilación de información es que en lo referente a la conducta del individuo, no se encuentra bibliografía al respecto y pienso que en cualquier libro de psicología general lo encontraría, lo cual no fue así, y creo que tenemos un área de estudio un tanto olvidada.

Pienso que la psicología ha existido desde siempre, desde que el hombre nació con esa estructura abstracta llamada psique, mente, consciencia o pensamiento, pero fueron los sociólogos quienes desarrollaron y realizaron estudios con respecto al comportamiento del hombre.

En lo que respecta a las actitudes debo admitir que pensaba al principio que las actitudes y los valores eran lo mismo, ahora se que las actitudes tienen tres elementos, el del conocimiento, el del afecto y el de la conducta hacia los objetos y personas, es decir conocemos, sentimos y actuamos ante diferentes situaciones. La diferencia con los valores radica en que éstos son generales, existiendo los valores religiosos, estéticos, morales, etc. y que un solo valor puede generar numerosas actitudes como por ejemplo el valor religión puede generar actitudes hacia el matrimonio, el bautismo, la iglesia, etc. En el trabajo por ejemplo se hablan de valores dentro de la empresa, el valor de la limpieza, la confianza, la lealtad, la responsabilidad, etc. pero cada uno de estos valores encierra una gran cantidad de actitudes. Si

hablamos de la limpieza, podemos pensar en la actitud hacia la limpieza personal, limpieza en el lugar de trabajo, en el área, con las herramientas que se utilizan y con el producto que se fabrica, un solo valor implica muchas actitudes. Las actitudes son más específicas según las situaciones que se presenten. Considero que se pueden deducir algunas actitudes a partir de la conducta observada en los sujetos, sin llegar tal vez a formular generalizaciones por la dificultad de hacerlo en las ciencias sociales. Creo que debemos ser observadores, objetivos, imparciales y honestos en nuestros estudios y opiniones.

En el capítulo dos del trabajo hago referencia a la organización y la comprendo mejor también desde el punto de vista de sistemas, con todos sus departamentos, producción, finanzas, ventas, compras, personal, dirección, etc. y he ampliado el conocimiento cuando Deming en la filosofía de la calidad, incluye a los clientes y a los proveedores como parte de la organización los cuales antes eran vistos como partes fuera del sistema. Estoy de acuerdo con Deming cuando afirma que los clientes son las personas más importantes y a quienes debemos dejar satisfechos con nuestros productos y servicios, además recomienda no comprar materiales baratos para la fabricación de los productos, sino dejar de lado los costos y comprar materiales de calidad para que también los productos que se obtengan sean de calidad.

Volviendo a las partes del sistema en la organización, cada uno de ellos tiene una función que cumplir y si no se cumple, afecta a los demás sistemas y a la organización en general

La organización no es el edificio, la maquinaria y el dinero, la organización son las personas que en ella trabajan y sin las cuales no funcionaria. En ella el factor humano es el recurso más valioso con el que cuenta razón por la cual abordar sus problemas es muy importante, ya que el tiempo que el hombre pasa en la organización le permite formar parte de su cultura, cumplir con ciertas normas, algunas veces explícitas en un reglamento otras veces no, forma parte de un grupo, ocupa una posición y tiene un rol que cumplir, lo cual nos lleva a decir que la organización es un segundo hogar por lo que el medio ambiente y las relaciones interpersonales en el trabajo son un aspecto importante en la vida del trabajador y pueden influir de manera negativa o positiva en la productividad.

En relación a la filosofía de la calidad como una nueva forma de administración en las organizaciones, pienso que es buena y ofrece un método para ponerse en práctica y lograr resultados favorables o resolver algunos problemas que la afectan.

Pienso que el compromiso por parte del dueño o el directivo de alto nivel, es de vital importancia si se quiere seguir la ruta de la calidad, ya que él es el responsable de que así sea, debe tener la visión a largo plazo ya que

implementar un programa de calidad y ver resultados inmediatos no es tan fácil.

Mejorar la calidad y aumentar la productividad no es responsabilidad del trabajador que está en el área de producción, creo que la iniciativa sobre el cambio debe darse desde arriba y descender hasta los niveles bajos en forma de cascada.

Pienso que la visión del empresario debe cambiar en primer lugar porque cuando se tiene una organización se piensa en obtener las mayores ganancias y no en elaborar el mejor producto o prestar el mejor servicio en el mercado, sino preocuparse primero por la calidad de sus productos y servicios que las ganancias llegarán como resultado de la calidad.

Creo que en ocasiones se dice que trabajador , trabaja solo por dinero, pero vale la pena preguntarnos, el porque inicia una empresa o negocio un empresario.

Quiero resaltar en este trabajo que si se habla de actitudes hacia la productividad, lo que más me preocupa es el como se hace para medir la productividad en las personas.

Existen algunos indicadores que se utilizan para medir la productividad de una empresa como son, las toneladas anuales por el número de empleados, ventas netas por vendedores o las utilidades con el capital

invertido, incluso existe una fórmula para calcular la productividad de una empresa.

El problema se presenta cuando se quiere medir la productividad de las personas en su puesto de trabajo. Cuales son los indicadores o los criterios que se utilizan para ello, existe alguna fórmula general para medir su productividad.

Cuando se tratan de puestos en que se realizan trabajos un tanto repetitivos o en serie, en donde la actividad es la misma, se utilizan los registros de producción y con ellos se obtienen índices de producción que pueden ser subjetivos en algunas ocasiones, ya que se dan casos en los cuales a los trabajadores se les pide cierta cantidad de producción diaria y cuando no se llega a la meta que establece la empresa, esos registros pueden ser alterados. Un trabajo que puede ser verificado a manera de ejemplo, sería el número de armaduras embobinadas por los trabajadores de una línea de ensamble durante el turno, o el número de palabras que escribe una mecanógrafa por minuto. Si éstas se consideran medidas objetivas de la productividad en los puestos de operarios, es evidente suponer que hay puestos para los cuales no se pueden obtener medidas objetivas. Cuales son los criterios que se utilizan para medir la productividad de un puesto ejecutivo, o de maestro de nivel primaria o medio superior., o bien el área de servicios. Si bien pueden existir algunas técnicas y criterios para ello,

las evaluaciones se basan por lo general en criterios subjetivos para medir la eficiencia de un puesto de este tipo.

En algunas ocasiones se consideran indicadores como, las utilidades que reporta a la compañía, resultados alcanzados en algún proyecto, la toma de decisiones, el liderazgo, se toman en cuenta cualidades de la persona como, la experiencia, la responsabilidad, los conocimientos o incluso si es pariente o amigo de tal persona, éstas cualidades son en cierta forma subjetivas, basadas en la opinión del supervisor, del gerente o del jefe inmediato.

Pienso que en este aspecto a quienes les corresponde en la organización o en la escuela, evaluar a su personal por algún motivo, debe ser consciente de la gran tarea que lleva a cabo.

En lo referente a la calidad creo que es dinámica, implica un proceso permanente de ejercicio y búsqueda orientada a hacer las cosas bien desde la primera vez que iniciamos nuestro trabajo, nuestra clase o nuestros trabajos domésticos en la casa.

Ser mejores debe ser el propósito de todos los mexicanos. Las circunstancias del México actual nos obligan a hacer una revaloración de nosotros mismos, porque hoy más que nunca tenemos que recuperar nuestra esencia y reafirmarla hacia el futuro. Calidad no es un concepto o idea estadística, es definición de nosotros, que demostramos en nuestros actos, en

nuestro trabajo, en los estudios, en los deportes, en el estilo de nuestro ser y hacer las cosas.

Pienso que los libros nos enseñan en teoría que es lo ideal y lo correcto para que una empresa sea productiva, pero en la práctica las cosas son diferentes. La problemática humana en el trabajo existe, en medio de la crisis económica por la que atravesamos los mexicanos, el desempleo es un problema que afecta a profesionistas y jefes de familia, los bajos salarios, el alto costo de la vida, el temor al despido por los famosos recortes de personal, provocan la inseguridad del trabajador y afectan su productividad. Pienso que la solución a nuestros problemas está en nosotros, cada uno debemos demostrar que podemos ser mejores, cambiar nuestros hábitos, nuestras actitudes y encontrar nuevas formas de hacer las cosas. Los psicólogos laborales tenemos un gran reto y mucho trabajo que desarrollar, implementando programas de calidad y productividad para lograr la excelencia en las empresas.

Conclusiones Personales

Emprender el estudio de las actitudes me dejó un aprendizaje más amplio y más profundo con respecto al conocimiento del ser humano, ya que no es nada fácil interpretar conductas del individuo.

Siento que este tema fue algo que me interesó desde que inicié la maestría en el año de 1986, porque yo quería saber por qué las personas se comportaban o pensaban de tal o cual forma.

Ahora me doy cuenta de la ambigüedad que se presenta en el estudio de las actitudes, los motivos, los valores, ya que son cosas subjetivas, y se pueden por lo tanto admitir distintas interpretaciones hacia las personas, hechos o fenómenos, pueden entenderse de varias maneras.

Considero que las necesidades de las personas, sus motivos, valores y actitudes, se encuentran unidos en una reacción en cadena y nunca operan de forma aislada en el individuo y que se manifiestan en un contexto social determinado, ya que la persona recibe influencias de su medio ambiente.

Cambiar las actitudes de las personas, es una tarea difícil en la cual los resultados no se ven a corto plazo, sin embargo es algo necesario para que la persona sea mejor, para consigo misma y con la organización, con su familia y con la sociedad.

Las actitudes no se pueden medir o cuantificar como el dinero o los productos terminados, son algo más valioso, más poderoso que nos puede

ayudar a conseguir aquello que queremos o nos hemos propuesto pero también nos pueden destruirá nosotros mismos.

Creo que las actitudes se pueden modificar, basta con que el individuo quiera y sienta la necesidad de hacerlo por las ventajas o beneficios que representan.

Debemos, las personas que estamos en contacto con el ser humano en nuestra empresa, en nuestra escuela dentro del salón de clases, en el hogar, con la familia y en la comunidad, enseñar a vivir con actitudes positivas, sanas, tomando decisiones y acciones que lo demuestren, debemos predicar con el ejemplo en nuestra vida diaria.

Reconozco que no tengo experiencia en el campo empresarial en cuanto a consultoría, pero éste estudio me ha hecho comprender mejor algunos comportamientos y formas de pensar de la gente que trabaja y pienso que tengo una mayor responsabilidad para conmigo y las personas que me rodean.

En lo que respecta al proceso de la investigación en su parte teórica, aprendí la forma de hacer las citas bibliográficas, lo cual me permitió manejar la información de los diferentes autores.

En la parte práctica, las actividades del proceso de investigación fueron muy variadas y nuevas para mí. Una de las cosas que me causaron dificultad, fue diseñar el instrumento de la investigación (cuestionario de opinión), ya que nunca había hecho y me llevó tiempo asimilar el

procedimiento que se tiene que seguir para su realización, sin embargo con las explicaciones y el apoyo de mi maestro asesor pude lograrlo.

Cuando lleve a cabo la aplicación del cuestionario en la empresa, siempre traté de ser amable con las personas entrevistadas y les hice saber cuales eran mis objetivos para cumplir con mi trabajo académico.

En lo que respecta a la interpretación de los resultados, fue una experiencia nueva y representó todo un reto para mí utilizar el programa estadístico SPSS me pareció muy bueno ya que te muestra una serie de datos que si se hicieran en forma manual llevaría mucho más tiempo y trabajo hacerlo, sin embargo facilitó grandemente el trabajo.

Con lo expuesto anteriormente pienso que las cosas se aprenden haciéndolas, el haber vivido este proceso me ha hecho madurar como persona y crecer y desarrollarme como profesionista, ya que ahora tengo una visión diferente que espero que influya de manera positiva en mi familia y en mi trabajo como docente.

Terminar éste trabajo de investigación significa cumplir una meta y concluir una etapa de mi vida.

Recomendaciones

Educar a los empleados a la calidad es lo que se requiere en la actualidad, ya que es importante que cada una de las personas que laboran en la organización, entiendan, porque la compañía está instalando un programa de calidad y productividad .

Cuando la calidad es pobre y el número de fallas es alto, un error común es la falta de explicación completa a los empleados, del porque se hace necesario implantar un programa de calidad, esto trae como resultado que los trabajadores vean en el programa algo que simplemente es más trabajo por la misma paga y la cooperación y el esfuerzo es mínimo.

Es importante convencer a todos los empleados de tener una alta calidad, ya que esto se traduce en menores costos y más clientes, particularmente clientes extranjeros.

Que el trabajador conozca los beneficios que le brinda la calidad, como el de obtener mayor seguridad en su trabajo y mejores salarios.

En nuestro país esto es esencial para aumentar las exportaciones y ser competitivos.

Permitir que los empleados conozcan que la calidad de la producción o de los servicios, hace que el producto o servicio sea aceptado en los mercados extranjeros, este hecho es el principal factor para obtener la cooperación de los trabajadores y así cumplir las metas de calidad.

Una vez que se les ha proporcionado la información completa, el siguiente paso será presentar el programa de calidad y productividad a los trabajadores, y entendiendo las razones, podrán estar en posibilidades de aceptar el programa.

Bibliografía

- Bleger José. *Psicología de la Conducta*. Paidós 1968.
- Brawn J.A.C. *La Psicología Social en la Industria*. Fondo de Cultura Económica. 1958
- Cottle David. *El Servicio Centrado en el Cliente*. Díaz de Santos. Madrid, España. 1991.
- Davidoff Linda L. *Introducción a la Psicología*. McGraw-Hill
- Deming Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad*. Díaz de Santos. Madrid, España. 1989.
- Díaz Guerrero Rogelio. *La Psicología del Mexicano*. Trillas. México 1985.
- García Tuduri Mercedes. *Introducción a la Filosofía*. Saylor. México 1985.
- Gitlow Howard S. *Cómo mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming*. Norma. Colombia 1989. De original en inglés "The Deming Guide to Quality and Competitive Position". Prentice Hall.
- Gutiérrez Mario. *Calidad Total*. Limusa Noriega. México 1993.
- Huse Edgar F. *El Comportamiento Humano en la Organización*. Fondo Educativo Interamericano. México 1980.
- Mc David John. *Psicología y Conducta Social*. Limusa. México 1974.
- Myers David G. *Psicología Social*. McGraw-Hill. México 1995.
- Newcomb Theodore M. *Manual de Psicología Social*. Tomo I Eudeba 1971.
- Peters Thomas. *En Busca de la Excelencia*. Lasser Press. México 1984.
- Rodríguez Aroldo. *Psicología Social*. Trillas. México 1960.
- Salvat. *Diccionario Enciclopédico*. Barcelona, España. 1978.
- Secord Paul F. *Psicología Social*. McGraw-Hill. México 1981.
- Sheriff y Sheriff. *Psicología Social*. Harla. 1974.
- Siegel Laurence. *Psicología de las Organizaciones Industriales*. C.E.C.S.A. México 1981.
- Smith Wakeley H. *Psicología de la Conducta Industrial*. McGraw-Hill México 1982.

Anexo 1

CUESTIONARIO DE OPINION

ESTE CUESTIONARIO FORMA PARTE DE UN ESTUDIO DESTINADO A ANALIZAR ALGUNOS PROBLEMAS DE LA GENTE QUE TRABAJA Y SERA PRESENTADO COMO TESIS DE MAESTRIA. POR LO TANTO ESTE CUESTIONARIO SERA DE CARACTER ACADEMICO, ESPERANDO QUE LO CONTESTE CON HONESTIDAD Y CONFIANZA; YA QUE LOS RESULTADOS OBTENIDOS SERAN TRATADOS DE MANERA CONFIDENCIAL.

Nº _____

1. Sexo: ___ M ___ F
2. Edad: _____
3. Escolaridad: _____
4. Tareas que desempeña: _____
5. ¿ Podría indicarnos cuantos minutos dentro de su horario de trabajo diario dedica a las siguientes actividades?

ACTIVIDADES	MINUTOS
Ir al baño.	
Comer.	
Platicar.	
Hablar por teléfono.	
Leer periódicos o revistas.	
Otras.	

6. Cree usted tener los conocimientos y habilidades necesarias para llevar a cabo su -- trabajo:

SI _____ Por qué? _____

NO _____ Por qué? _____

7. Creo que tengo la capacidad de ocupar el puesto:

- Ayudante general.
- Operador de guillotina.
- Operador de troqueladoras.
- Operador de máquina Bost.
- Impresor.
- Ayudante de cartulineo.

8. Cuando comencé a desempeñar mi trabajo dentro de la empresa, se me dio a conocer lo que tenía que hacer:

SI Quién? _____

NO

9. Podría decir que ocurren cambios en el sistema de producción:

NO SI ¿Cuáles? _____

10. Generalmente los cambios en el sistema de producción, ¿ por quién son impulsados?

- DIRECTIVO
- GERENTE
- SUPERVISOR
- TRABAJADOR
- OTRO

11. Enumere en orden de importancia del 1 al 7, los factores que usted considera más importantes para que el trabajador sea más productivo:

- Ascensos
- Buen ambiente de trabajo
- Incentivos Económicos
- Aumentos de Sueldo
- Bonos de Despensa
- Prestaciones
- Entrenamiento

12. Cuando las máquinas en la empresa sufren desperfectos, son reparadas más o menos con rapidez:

SI NO

13. En promedio, cuánto tiempo estima tardan en reparar la maquinaria que sufre desperfectos:

Nunca sufren desperfectos	
Tardan 30 minutos	
De 30 minutos a 1 hora	
De 1 a 2 horas	
De 2 a 5 horas	
Mas de 5 horas	

14. Cuando recibo alguna información por lo general se hace de manera:

Verbal _____ **Escrita** _____

15. Cuando recibo algún tipo de información, se me comunica de manera:

Individual _____ **Colectiva** _____ **En equipo** _____

16. Regularmente quién es la persona que da a conocer la información:

17. Con sus propias palabras podría decirnos que es la Productividad:

18. Con sus propias palabras podría decirnos que significa Ser Productivo:

19. Con sus propias palabras podría decirnos qué es Calidad en el Trabajo:

20. Enumere en orden de importancia del 1 al 4, los factores que puedan ayudar a que la empresa sea más productiva:

- Se adquiera nueva tecnología.
- Se entrene y capacite al personal.
- Se mejore la calidad de los materiales.
- Se mejore el proceso de producción.

21. Se han implementado programas de Calidad y Productividad en la empresa:

NO SI ¿ Qué se ha hecho? _____

22. Puede decirse que con el programa de Calidad y Productividad se han logrado mejoras en:

- Reducción de desperdicios.
- Disminución de accidentes.
- Asistencia y Puntualidad.
- Ahorro de energía y materiales.
- Mejora en procesos y métodos de trabajo.

A continuación le presentamos una serie de afirmaciones que suelen decirse o escucharse. Le pedimos que coloque una marca en V si cree que es "VERDADERA" o sea que Usted piensa de esa manera y una marca en F si cree que es "FALSA" o que no representa lo que piensa.

23. Me considero una persona muy trabajadora. V F

24. El trabajo que desempeño actualmente es agotador. V F

25. Estoy desempeñando un trabajo que requiere habilidades físicas que no poseo. V F

26. Puedo decir que conozco bien lo que se produce en la empresa. V F

27. Puede decirse que las relaciones personales con mis compañeros de trabajo son buenas. V F

28. He tenido algún conflicto dentro de la empresa. V F

29. Puede pensarse que las buenas relaciones personales dentro del trabajo, son un factor importante para el logro de la Productividad. V F

30. Me considero una persona a quien no le gusta ocasionar problemas. V F

31. La maquinaria recibe mantenimiento periódicamente. V F
32. Creo que ocupo un puesto que exige más capacidad, que la que poseo. V F
33. Pienso que para desarrollar el trabajo con calidad es necesario - que reciba entrenamiento y capacitación. V F
34. Creo que carezco de conocimientos y habilidades para desempeñar mi trabajo. V F
35. Puede decirse que en la empresa se trata a las personas de igual forma, sin importar el puesto. V F
36. Cuando estoy desempeñando mi trabajo, soy tratado con respeto. V F
37. Puede decirse que la maquinaria se encuentra en malas condiciones. V F
38. Cuando desempeño mi trabajo, hago exactamente lo que se me indica. V F
39. Me siento orgulloso del trabajo que desempeño. V F
40. El trabajo que desempeño es sencillo y agradable. V F
41. Pienso que el trabajo que desempeño es importante para el logro de la productividad de la empresa. V F
42. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa. V F
43. Conozco todas las actividades que se tienen que desarrollar en mi puesto. V F
44. La maquinaria de la empresa funciona adecuadamente. V F
45. El trabajo que desempeño influye sobre la calidad del producto final. V F
46. Siento que mi trabajo es importante para el cliente. V F
47. Cuando observo alguna irregularidad en el sistema de producción, aviso inmediatamente a quien corresponda. V F

48. En ocasiones hago sugerencias para mejorar el sistema de producción. V F
49. Me considero una persona valiosa para la empresa. V F
50. El Departamento de Producción es el más importante de la empresa. V F
51. Para aumentar la productividad de la empresa se requiere -- adquirir nueva maquinaria. V F
52. Puede pensarse que en la empresa no existen distinciones en en el trato que recibimos. V F
53. Conozco el funcionamiento de la maquinaria que utilizo en mi trabajo. V F
54. Durante el tiempo que llevo laborando en la empresa, no he tenido conflictos. V F
55. Para que la empresa sea productiva se requiere del trabajo en equipo. V F
56. Estoy desempeñando un puesto que me exige sólo una parte de mi capacidad. V F
57. Puede pensarse que la productividad en la empresa nos da beneficios a todos. V F
58. Se han implantado programas de Calidad y Productividad en la empresa. V F
59. El salario que percibo es un factor importante en el trabajo. V F
60. Me siento satisfecho por el trabajo que desempeño. V F
61. Puede pensarse que el factor económico es el principal motivo por el cual trabajo. V F
62. Existen en el trabajo otros factores más importantes que el económico. V F

Anexo 2

Receta Master

Si te gustan los títulos profesionales y los quieres saborear una vez en tu vida, emplea la siguiente receta.

Para lograr llevar a cabo tu tesis profesional, necesitaras los siguientes ingredientes, los cuales debes tener a la mano y utilizar en forma adecuada, veras que los resultados serán excelentes.

Una taza de tiempo diario

Una cucharada de esfuerzo y dedicación

Una cucharadita de constancia

Una pizca de paciencia

Unos cuantos trozos de disciplina

Un puño de positivismo

Unas ramitas de motivación y buena disposición.

Para su preparación sigue estos pequeños consejos:

- 1.- No es imposible, se puede hacer.
- 2.- No te desanimes. siempre hay algo que te ayuda a salir adelante.
- 3.- Consulta a tu asesor regularmente . toma en cuenta sus sugerencias.
- 4.- Recorre el camino completo, no te quedes a medias.
- 5.- Demuéstrate a ti mismo que puedes, es lo mejor.

Si tomas en cuenta lo anterior, te aseguro que lo lograras.

¡La decisión es tuya!

