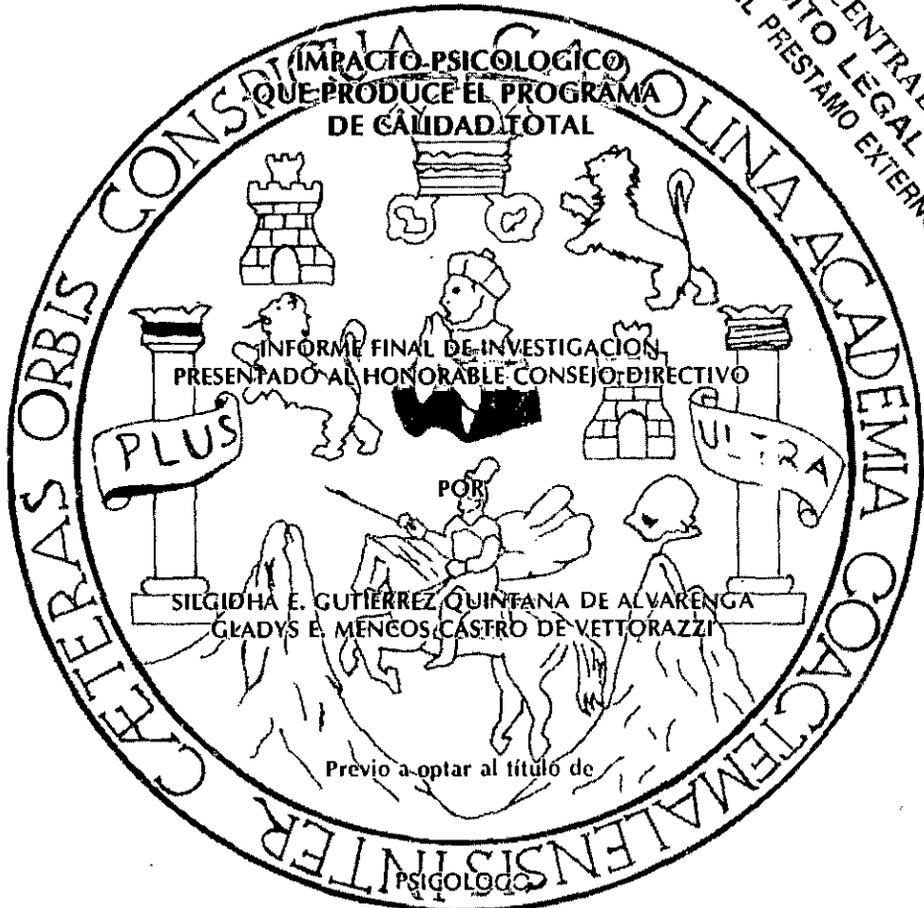


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

BIBLIOTECA CENTRAL-USAC  
DEPOSITO LEGAL  
PROHIBIDO EL PRESTAMO EXTERNO



En el grado académico de  
LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS

EDIFICIOS "M-8, M-3"  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 18  
TELEFONOS: 740790-94 Y 740988-86  
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

DL  
13  
+(775)

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Walter René Soto Reyes  
D I R E C T O R

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
S E C R E T A R I O

Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo  
REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIOS "M-S, M-3"  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELÉFONOS 760780-94 Y 760985-88  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Acad.  
CIEPs.  
archivo

REG. 534-94

CODIPs. 385-94

**DE APROBACION DE PROYECTO Y NOMBRAMIENTO  
DE ASESOR**

07 de septiembre de 1994

Estudiantes

Silgidha Elizabeth Gutiérrez Quintana  
Gladys Estela Mencos Castro de Vettorazzi  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiantes

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DECIMO TERCERO (13o.), del Acta VEINTISEIS NOVENTA Y CUATRO (26-94), de Consejo Directivo, de fecha 30 de agosto del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO TERCERO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "IMPACTO PSICOLOGICO QUE PRODUCE EL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL, EN EL PERSONAL DE LA EMPRESA ACEITES S.A." (Identificación de los principales bloqueadores), de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, presentado por:

SILGIDHA ELIZABETH GUTIERREZ QUINTANA CARNET No.82-10154

GLADYS ESTELA MENCOS CASTRO DE VETTORAZZI CARNET No. 09565

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Waldemar Zetina Castellanos."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS "

  
Licenciado Abraham Cortez Mejía  
SECRETARIO





CIEPs. 389-94

REG. 534-94

ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLOGICAS

EDIFICIOS M-5, M-3  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELEFONOS: 760780-84 Y 760965-88  
GUATEMALA, CENTRO AMERICA

INFORME FINAL

Guatemala, 31 de octubre de 1994

SEÑORES  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
EDIFICIO

ESTIMADOS SEÑORES:

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada EDITH RIOS DE MALDONADO, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION** titulado: "IMPACTO PSICOLOGICO QUE PRODUCE EL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL", de la Carrera de **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**, presentado por las estudiantes:

NOMBRE

CARNET No.

SILGIDHA ELIZABETH GUTIERREZ QUINTANA

82-10154

GLADYS ESTELA MENCOS CASTRO DE VETTORAZZI

09565

Solicito se continúe con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICENCIADO WALDEMAR ZETINA CASTELLANOS  
COORDINADOR CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

WZC/edr  
c.c. archivo





ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIO "M-S M-3"  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELÉFONOS 760780-94 Y 760985-86  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala, 31 de octubre de 1994

LICENCIADO  
WALDEMAR ZETINA CASTELLANOS  
COORDINADOR CENTRO DE INVESTIGACIONES  
EN PSICOLOGIA  
EDIFICIO

LICENCIADO ZETINA:

Me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACION**, titulado: **"IMPACTO PSICOLÓGICO QUE PRODUCE EL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL"**, de la Carrera de **LICENCIATURA EN PSICOLOGIA**, presentado por las estudiantes:

NOMBRE

CARNET No.

SILGIDIA ELIZABETH GUTIERREZ QUINTANA

82-10154

GLADYS ESTELA MENCOS CASTRO DE VETTORAZZI

09565

Por considerar que el mismo llena los requisitos establecidos, solicito se continúe con los trámites correspondientes.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

*Edith Ríos de Maldonado*  
LICENCIADA EDITH RÍOS DE MALDONADO  
DOCENTE-REVISOR

ERdM/edr  
c.c. archivo





ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIOS "M-S, M-3"  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELÉFONOS: 760790-94 Y 760985-86  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

Guatemala, 25 de octubre de 1994

SEÑORES  
MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
EDIFICIO

SEÑORES:

Atentamente informo que procedí a la asesoría del Informe Final de Investigación con fines de graduación cuyo título es el siguiente: "IMPACTO PSICOLÓGICO QUE PRODUCE EL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL", el cual fue elaborado por las estudiantes:

SILGIDIA ELIZABETH GUTIERREZ QUINTANA

CARNET No. 82-10154

GLADYS ESTELA MENCOS CASTRO DE VETTORAZZI

CARNET No. 09565

Correspondiente a la Carrera de LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, dicho informe llena los requisitos de contenido y de metodología con base al diseño del Proyecto de Investigación; por lo que doy la aprobación correspondiente en mi calidad de ASESOR.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICENCIADO WALDEMAR ZETINA CASTELLANOS  
ASESOR



WZC/edr  
c.c. archivo

Guatemala, 13 de Julio de 1994

SEÑORES MIEMBROS  
CONSEJO DIRECTIVO  
ESCUELA DE PSICOLOGIA I

En mi calidad de Asesor Del Proyecto de Investigación titulado  
"IMPACTO PSICOLOGICO QUE PRODUCE EL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL"

realizado por las estudiantes:

SILGIDHA GUTIERREZ                      carnet: 8210154

GLADYS M. DE VETTORAZZI              carnet: 09565

Manifiesto que dicho proyecto llena los requisitos requeridos por el  
Centro de Investigaciones de Psicología CIEPS.

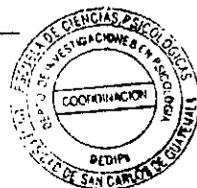
Por lo que ruego proceder al trámite correspondiente conforme las normas  
establecidas.

Atentamente,



Lic. Waldemar Zetina Castellanos

Colegiado 1085



PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
Biblioteca Central



ESCUELA DE  
CIENCIAS PSICOLÓGICAS

EDIFICIOS M-5, M-3  
CIUDAD UNIVERSITARIA, ZONA 12  
TELÉFONOS 760790-94 Y 760985-86  
GUATEMALA, CENTRO AMÉRICA

cc.: Control Académico  
CIEPa.  
archivo

REG. 534-94

CODIPa. 546-94

DE IMPRESION TRABAJO DE INVESTIGACION

15 de noviembre de 1994

**Estudiantes**

Silgidha Elizabeth Gutiérrez Quintana  
Gladys Estela Mencos Castro de Vettorazzi  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

**Estudiantes**

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto TERCERO (3o.) del Acta TREINTA Y SIETE NOVENTA Y CUATRO (37-94) de Consejo Directivo, de fecha 11 de noviembre en curso, que copiado literalmente dice:

"**TERCERO:** El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Informe Final de Investigación titulado: "IMPACTO PSICOLOGICO QUE PRODUCE EL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL.", de la Carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, realizado por:

SILGIDHA ELIZABETH GUTIERREZ QUINTANA

CARNET No. 82-10154

GLADYS ESTELA MENCOS CASTRO de VETTORAZZI

CARNET No. 9565

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Waldemar Zetina Castellanos y revisado por la Licenciada Edith Ríos de Maldonado.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente.

" ID Y ENSEÑAR A TODOS "

Licenciado Abraham Cortez Mejía  
SECRETARIO



## **ACTO QUE DEDICAMOS**

**A Dios.**

**A la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**A la Escuela de Psicología de la Universidad de San Carlos de Guatemala.**

**A Nuestros esposos e hijos por el apoyo manifestado durante la carrera.**

## **AGRADECIMIENTO**

Especial agradecimiento al Lic. Waldemar Zetina Castellanos y a la Licda. Edith Rios de Maldonado, asesor y revisora respectivamente.

A Gestión Total de la Calidad de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

A Autoridades de la Empresa Aceites S.A.

A todas aquellas personas que de una u otra forma, nos prestaron su valiosa colaboración y apoyo en la realización del presente trabajo.

## PRESENTACION

El presente trabajo se realizó con el interés de conocer los cambios de actitud del personal, ante el impacto psicológico de la **Calidad Total**. Esta investigación se realizó en la Ciudad de Guatemala, con el personal de la Empresa privada, Aceites S.A. (115), tomando como grupo de estudio unicamente a 38 personas que tenían conocimiento y capacitación sobre **Calidad Total**.

El propósito del presente trabajo es que sirva, no sólo como guía de verificación, para que el lector analice en qué medida su empresa está tomando en cuenta el factor humano como tal, en el control de Calidad como un mensaje sencillo y práctico con recomendaciones para la Empresa, sino también, como motivación para la realización de estudios posteriores sobre el tema.

## CAPITULO I

### INTRODUCCION.

Un factor importante para el buen funcionamiento de una organización es la calidad de sus productos y servicios, pero no será posible obtener buenos resultados en la operación de un sistema de **Control de Calidad**, si no se cuenta con la cooperación decidida de toda las personas que intervienen en la creación de la calidad, con responsabilidad, capacitación, liderazgo, identificación, motivación y otros. De tal manera que la calidad no depende de las máquinas, sino del recurso humano.

El inicio de un Programa de **Calidad Total** en una Empresa o servicio, provoca un impacto en el personal, lo que implica un cambio de actitud, como lo es la resistencia al cambio al asumir los riesgos y aceptar las responsabilidades, siendo ésta una reacción propia del individuo a lo desconocido, creando bloqueadores psicológicos que impiden la efectividad del Programa de **Calidad Total**. Pero conforme va conociendo la filosofía del Programa, y la administración (planificación, coordinación, sistematización y comunicación), se va reduciendo la resistencia, mejora su participación e identificación con la empresa o servicio, por lo que nuestra investigación evaluará: "La influencia de los factores psicológicos en la efectividad del Programa de **Calidad Total** y la identificación de los principales bloqueadores".

En este estudio se demuestra la importancia del factor humano dentro de una Empresa o servicio. Como ejemplo de esto se tiene el éxito económico japonés de la postguerra, que

supo canalizar la energía de su pueblo con mucha eficiencia, mediante el control de calidad con la participación de todos, desde el Gerente hasta los Operarios de línea, a través de programas de educación y capacitación que lograron incrementar sus utilidades, mejorando las actitudes del personal<sup>1</sup>.

Los principales promotores de los diferentes enfoques hacia la **Calidad Total** participativa, han sido Deming, Jurán, Ishikawa y Crosby. Ya desde comienzos de la década del 80 se empezó a oír una nueva voz sobre el enfoque de la filosofía de una Calidad Total. Se trata de Taguchi, quien utiliza técnicas estadísticas, pero que abarca tanto a la compañía como a la sociedad en la cual ella opera.<sup>2</sup>

Mediante la revisión bibliográfica sobre el tema nos surgió la idea de investigar las actitudes y el impacto psicológico que presenta el personal de una empresa o servicio que se encuentra dentro de un Programa de Calidad Total, seleccionándose a la empresa privada Aceites S.A., de la que se tomó para el estudio únicamente al personal que sí tenía conocimiento sobre el Programa de Calidad Total, los que fueron sometidos a un proceso de investigación mediante entrevistas, con el objetivo de conocer las principales actitudes del personal hacia el Programa de Calidad Total y así poder identificar los principales bloqueadores psicológicos.

Para la realización de este trabajo se revisaron bibliotecas de la Universidad de San Carlos, de la Oficina de la Organización para la Cultura de Calidad Total, y de Gestión Total de la Calidad. Y en cuanto a Trabajos de investigación realizados, no se encontró ninguno específico sobre el tema relacionado y el impacto psicológico que provoca en el personal del programa de Calidad Total.

---

1 KAORU ISHIKAWA, QUE ES CONTROL DE CALIDAD (Mexico, Norma 1951), P. X

2 LOCK DENNIS, COMO GERENCIAR LA CALIDAD TOTAL. (COLOMBIA, LEGIS, 1992), P.P. 206

El propósito del presente trabajo es que reúna las condiciones necesarias de investigación, para que sea de utilidad como método aplicativo de carácter docente, ya que estará dando a conocer una nueva visión sobre el futuro de las organizaciones así como a las empresas que deseen una organización superior, mediante una cultura más moderna y desafiante sin descuidar el factor humano.

Esperamos que los resultados obtenidos, puedan servir de referencia y motivación para la realización de estudios posteriores sobre el tema y formar parte del Banco de Datos del Departamento de Investigaciones de la Escuela de Ciencias Psicológicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, ya que en este campo, todavía hay mucho por investigar.

## MARCO REFERENCIAL.

Después de la Segunda Guerra Mundial, la reconstrucción del Japón se basó en una política de impulso prioritario a la industrialización, con miras a lograr la fabricación de productos susceptibles de exportarse, para así adquirir algunos satisfactores de que no se disponía debido a las limitaciones geográficas de ese país.

Esta política se debe, en parte, al General Douglas McArthur, comandante de las fuerzas de ocupación norteamericana en Japón, quien determinó que la recuperación financiera requería del apoyo de convenios comerciales de alcance internacional, ante la falta de recursos naturales de aquel país. El sabía que el bajo nivel de la mano de obra japonesa restringiría la calidad de sus productos y, por lo tanto, su aceptación en otros países.

Por lo anterior, McArthur logró que algunos norteamericanos contribuyeran a mejorar la calidad de los productos japoneses. Entre ellos destaca el Dr. W. Edwards Deming<sup>3</sup>, quien en una visita al Japón en 1950, introdujo los conceptos y técnicas básicas del control estadístico de la Calidad. En 1954 el Dr. Joshep M. Jurán<sup>4</sup>, a invitación de la unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, dictó una serie de conferencias para gerentes altos y medios, en las cuales enfatizó las funciones que le correspondían en la promoción del Control de Calidad.

La visita del Dr. Jurán, como lo afirma Ishikawa, marcó una transición y apertura hacia la gerencia de las actividades del control de la calidad, antes limitadas principalmente a la tecnología de las plantas industriales

Por otra parte, el concepto de " Control Total de Calidad " fue desarrollado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y

---

<sup>3</sup>JENRIQUE OGLIASTRI, GERENCIA JAPONESA Y CIRCULOS DE PARTICIPACION, (Mexico, Editorial Norma, 1991)

<sup>4</sup>CARLOS C. RODRIGUEZ, HAGALO BIEN DESDE EL PRINCIPIO (Mexico, Editorial Diana, 1991)

gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York. Publicó en 1961 un libro con el título de Total Quality Control: Engineering and Management.

Según Feigenbaum, el control total de calidad puede definirse como "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes.

Los japoneses resultaron excelentes alumnos cuando las compañías americanas les abrieron sus fábricas y las universidades sus aulas. Asimilaron todo lo que veían, hasta los mensajes de los carteles que colgaban en las paredes de las fábricas, tales como: "cero defectos", "Hágalo bien desde la primera vez", y "La calidad cuenta". Los pusieron en práctica y con una convicción mayor incluso que las propias empresas americanas.

Los japoneses aplicaron los conceptos aprendidos con una convicción tal que los elevaron al nivel de regulación al establecer el Sistema de Normas Nacionales, la Asociación Japonesa de Normas seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas y finalmente, promulgaron la Ley de Normalización Industrial. Así en 1962, la Unión de Científicos e ingenieros Japoneses propuso en la Publicación Quality Control for the Foremen, la formación de Círculos de Calidad con un énfasis especial en la acción de los supervisores y con la participación activa de las personas que fabricaban directamente los productos.

Entre las principales aportaciones desarrolladas por los japoneses durante la década de los sesenta, destaca la participación del Dr. Kaoru Ishikawa<sup>3</sup>, quien realizó una serie de trabajos en la Universidad de Tokio que condujeron a la formación de grupos estructurados para la

solución de problemas y desarrolló el diagrama denominado "espina de pescado", para el análisis básico de causa-efecto.

Por otra parte el Dr. Genichi Teguchi, en sus estudios, enfatizó la importancia y trascendencia de considerar el factor de la calidad desde el diseño mismo del producto hasta su elaboración final y los costos que esto tiene frente a la pérdida financiera causada a la sociedad por los productos de baja calidad.

El resultado de la mezcla de las aportaciones norteamericanas y las creativas adaptaciones de los japoneses constituyen un sistema que fue denominado primero, Círculos de Control de Calidad y después, Control Total de Calidad. En 1962 se registró el primer Círculo de Calidad en la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, en tanto que en 1981 su número había crecido hasta 800 mil con un total de 10 millones de participantes en Japón.

En 1991 un grupo de empresarios guatemaltecos líderes y entusiastas, iniciaron la formación de " la Organización para la Cultura de la Calidad Total (O.C.C.T.)<sup>6</sup>, una organización no lucrativa, financiada a través de los aportes de sus miembros. Su primera meta fue intercambiar experiencias sobre Calidad Total, para lograr un mejoramiento continuo en Guatemala.

En 1992 se creó el " Proyecto Gestión Total para la Calidad"<sup>7</sup>, auspiciado por la Organización de los Estados Americanos (O.E.A.), por la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (G.T.Z.) y la Universidad de San Carlos de Guatemala (U.S.A.C.), quienes brindaron asesoría a 8 Empresas inicialmente, contando actualmente con 16 Empresas.

Guatemala se encuentra frente a cambios trascendentales a nivel mundial, como la

---

6 UNIDOS HACIA LA CALIDAD TOTAL, ROBERTO ZAID (Director), MAURICIO SANCHEZ (Editor), Mensual 1 Guatemala 1994)

7 PROYECTO MULTINACIONAL, SISTEMA DE GESTION TOTAL DE CALIDAD, O.E.A.-G.T.Z. 1989-1993 FASE 1, DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACION, USAC

Globalización del comercio, reflejada en la formación de bloques comerciales, políticas de mercados abiertos y entra a otros cambios tecnológicos acelerados, que de acuerdo a la experiencia de otros países y al éxito del Japón,, varias empresas guatemaltecas se han interesado por hacer de la Cultura de Calidad Total, el eje alrededor del cual están gravitando todas sus actividades, para lograr mantenerse y hacerse cada día mas competitivas.

### **1.6.- Aspectos Filosóficos de la Administración Participativa.**

Los aspectos teóricos de la gerencia o administración participativa, se desarrollan en Occidente y más exactamente en los Estados Unidos. Son múltiples los estudios en éste campo, sin embargo , los aportes más significativos los proporciona Elton Mayo, quién demostró que los operarios aumentan la productividad, no solo en razón de la mejora en las condiciones ambientales, sino porque sentían que la Administración se preocupaba por ellos. Douglas Mcgregor al enunciar la Teoría X-Y., tipifica dos clases de Administradores, los que piensan que el trabajador debe ser dirigido, pues no es capaz de pensar o actuar por si solo y los que plantean la necesidad de darle oportunidad a las personas, de tal forma que se sientan estimulados a participar positivamente. Abraham Maslow, a través de la "escala de necesidades", prioriza las necesidades del ser humano.

Peter Druker, a través de su teoría "Administración por Objetivos", rompe los conceptos tradicionales de trabajar para una estructura formal y hacerlo por Objetivos, lo que beneficia a la sociedad, a la empresa y al individuo, demostrando la necesidad propia del auto-control. Simón Kepner Trigo, con "toma de decisiones y solución de problemas", método mediante el cual, se establece un planteamiento más racional para la solución de problemas, basado en el análisis de situaciones, en el análisis de problemas y en el análisis de las decisiones. El Dr. Tylor se refiere a la importancia de planear, hacer, verificar y actuar en la implementación de un

Programa.<sup>8</sup>

**1.7.-La Teoría Behaviorista<sup>9</sup> de los Adms. o motivación, estudia al hombre en forma individual dentro de una Empresa y su comportamiento organizacional.**

Según este enfoque, el trabajo del hombre vislumbra consciente e inconscientemente las perspectivas de satisfacción y de auto realización. Algunas de las aspiraciones fundamentales que condicionan el comportamiento humano dentro de la Empresa pueden ser:

- Deseo de sentirse necesario e importante para la organización a la que pertenece.
- Deseo de sentir que el Jefe se interesa por su éxito o bienestar.
- Deseo de recibir reconocimiento y aprobación por lo que hace, principalmente cuando tiene éxito y cuando produce mejoras a la organización.
- Deseo de recibir consideración y respeto por medio de un tratamiento capaz de mantener su amor y auto-apreciación.
- Deseo de participar y sentirse integrado y feliz dentro de un ambiente de relaciones humanas compatibles.
- Deseo de sentirse comprometido por sus superiores en cuanto los problemas personales que lo afectan y que muchas veces condicionan su pensamiento y su acción.
- Percepción de posibilidades claras de permanencia en la organización, de progreso y de futuro.
- Visualización de los objetivos organizacionales, capaces de hacerlo sentirse orgulloso, de ser miembro de la organización.

---

<sup>8</sup>HUMBERTO FIGUEROA GARCIA, LOS CIRCULOS DE CALIDAD, MEXICO, EDITORIAL GRABALITH, 1991) P.P 17-19

<sup>9</sup> IDALBERTO. CHAVENATO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Mexico EDITORIAL Mc. Graw-Hill, 1991)

Las anteriores teorías pretendían desarrollar una administración participativa, en donde se pasa de una estructura rígida de tipo piramidal, a una participativa o circular, con la colaboración de todas las personas y en donde se tiene en cuenta el concepto administrativo, humano y técnico, para el logro de los objetivos comunes de toda la administración. Las bases teóricas de la participación están dadas a crear la necesidad de que las personas aporten sus ideas y adquieran una mayor conciencia de los problemas y su solución.

### **1.8.- Porque fracasa el Programa de Calidad Total.<sup>10</sup>**

Estructurar, implementar y desarrollar un programa de Calidad Total, es una labor que requiere principalmente del convencimiento y compromiso de la alta Gerencia de la Empresa, sin embargo no garantiza el éxito del Programa. Durante el proceso de implementación y desarrollo del mismo, debe tenerse en cuenta algunas limitantes que se convierten en las principales causas, que explican el fracaso del Programa; entre ellas:

- 1.- Comunicación deficiente. El programa debe de ser conocido por todos los niveles de la organización, desde la alta gerencia hasta el nivel operativo, por lo tanto requiere de una difusión eficaz y eficiente.
- 2.- Políticas cerradas. La gerencia debe de crear políticas claras que no permitan la duda ni falsas interpretaciones. Las mismas deben ser dadas a conocer a todos, pertenezcan o nó, al movimiento de calidad.
- 3.- Falta de entrenamiento. Por lo general, el deseo de estar dentro de la moda, nos lleva a apresurar la apertura del Programa sin preocuparnos de saber si las personas claves, tienen al momento de su inicio los conocimientos y el entrenamiento suficiente, que garantice el logro de los objetivos del Programa.

---

<sup>10</sup> *Ibid* P.113-119

- 4.- No saber escuchar. A muy pocas personas les gusta escuchar y este es un gran problema dentro de las organizaciones, especialmente a nivel gerencial. Es importante el saber escuchar las opiniones de los demás, para poder seleccionar las opciones que más convienen a la compañía .
- 5.- Decadencia del Proyecto. Cada empresa debe de estructurar su propio plan, ya que la aplicación de modelos externos no acordes con la cultura organizacional de la empresa, lleva a la pérdida de interés de los propios trabajadores y por supuesto al fracazo del proyecto.
- 6.- Soporte pobre en la Gerencia Media. El desconocimiento del Programa y la importancia de la participación, hace que la Gerencia media se oponga a dicho proyecto, por temor de perder autoridad por la participación de subalternos en la toma de decisiones.
- 7.- Ingreso forzado de la Gerencia. Algunas personas no están convencidas del Programa, sino que son obligadas a participar, convirtiéndose en opositores del Programa, por considerarlo una carga mas en su trabajo.
- 8.- No hay unión envolvente. Se debe de generar una mística para lograr la unión desde el principio, ya que con unión y cooperación los programas crecen más rápido y operan eficazmente.
- 9.- Falta de Objetivos del Programa. Muchos programas inician por impulso, sin metas ni objetivos claros, que llevan logicamente al fracaso.
- 10.- Falta de actitudes positivas. Los resultados de los programas participativos dependen en un alto porcentaje del querer de la gente, y cuando la gente dice "esto no es para mí" o "esto es para los jóvenes", el Programa pierde interés ya que no existen actitudes positivas que lo impulsen.
- 11.- Falta de Publicidad. El proyecto crece en base a conocimiento y publicidad. La difusión

publicidad. La difusión de la filosofía y técnicas generarán interés de la gente.

- 12.- Falta de Reconocimiento. Al ser humano le agrada que se le reconozca su trabajo, actitudes positivas al respecto contribuyen al crecimiento del Programa. Si la compañía reconoce el desempeño de cada uno, el personal se sentirá más comprometido con la Empresa.
- 13.- Desconocimiento de las Políticas, objetivos y filosofía del Programa. Algunas Empresas inician el Programa de Calidad Total, sin dar a conocer a su personal la finalidad del mismo. Muchos empleados piensan que el Programa va dirigido al Departamento de Control de Calidad, ya que el término los confunde.
- 14.- Interferencia con otros Programas. Algunas compañías inician varios programas al mismo tiempo, sin brindarles una atención y seguimiento adecuados.

### **Bloqueadores que impiden la implementación del Programa de Calidad Total.**

Cuando un Programa no cuenta con un P.H.V.A. (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) adecuado, crea especulación en el ambiente laboral, surgiendo varios factores que impiden el buen desarrollo del mismo. Entre ellas:

- 1.- Pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes: los que evaden responsabilidades.
- 2.- Personas que todo marcha bien y que no hay ningún problema: están satisfechas con el *estatu quo* y les falta comprensión de aspectos importantes.
- 3.- Personas que piensan que su empresa es con mucho la mejor. Egocentristas.
- 4.- Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen. Personas que confían en su propia insuficiente experiencia.
- 5.- Personas que solo piensan en si mismas o en su propia división. Personas imbuidas de seccionalismo.

- 6.- Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros.
- 7.- Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en si mismas.
- 8.- El desánimo, los celos y la envidia.
- 9.- Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato. Personas que nada saben acerca de otras divisiones. Otras industrias, el mundo externo o el mundo general.
- 10.- Personas que siguen viviendo en el pasado feudal. Estas incluyen "las personas dedicadas únicamente a asuntos comerciales, los gerentes y trabajadores de línea sin sentido común, y los sindicalistas doctrinarios"<sup>11</sup>

Para despejar estas actitudes erradas, los activistas del CC requieren firmeza en sus convicciones, espíritu de cooperación, espíritu entusiasta de pionero, y deseo de lograr adelantos importantes. También necesitan confianza en su propia capacidad para perseverar, y buenas tácticas y estrategias para superar dificultades.

"Cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la propia empresa y dentro de la propia persona. Si no se puede vencer este enemigo, no habrá progreso".<sup>12</sup>

#### **1.10- Actividades del Control de Calidad.**

A través de las actividades adecuadas de un Programa de Calidad Total, se refleja la capacidad del Gerente y de la gerencia media para buscar el éxito de la Empresa, mediante el logro de cambio de actitud positiva dentro de los trabajadores, permitiendo así la creación de una Cultura Organizacional adecuada y efectiva. Entre ellas se enumeran:

---

<sup>11</sup>SHUKAWA, KAORU, Op. cit p 65-66

<sup>12</sup>SHUKAWA, KAORU, Op. cit p 65-66

- El mejoramiento y desarrollo de la Empresa.
- El respeto humano, el bienestar y la satisfacción del trabajador dentro de la Empresa.
- El despliegue de las capacidades humanas y el desarrollo de múltiples capacidades creativas.
- Mejoramiento de la calidad de trabajo.
- Desarrollar la conciencia en equipo.
- Promover el compromiso con el propio trabajo y el de los demás.
- Desarrollar la capacidad para resolver problemas.
- Promover el liderazgo y el desarrollo de las personas.
- Mejorar la productividad.
- Aumentar la motivación.

## FORMULACION DE LA HIPOTESIS.

"La ineficacia en la Administración del Programa de Calidad Total, está determinada en forma significativa por los bloqueadores psicológicos que impiden el éxito de una cultura organizacional".

El enunciado de la hipótesis se basa en la efectividad de una buena Administración (Planificación, Coordinación, sistematización y comunicación), de lo que va a depender, la existencia o no de bloqueadores psicológicos, entendiéndose éstos como negligencia, especulación, poca credibilidad, desconfianza, inseguridad y temor, dando como resultado la resistencia al Programa.

### Variable Independiente.

Efectividad de la Administración del Programa de Calidad Total en la Empresa Aceites, S.A.

#### Indicadores:

- Planificación.
- Coordinación.
- Sistematización.
- Comunicación.

### Variable Dependiente.

Bloqueadores psicológicos.

#### Indicadores:

- Resistencia.
- Negligencia.
- Especulación.
- Poca credibilidad.
- Desconfianza.
- Inseguridad.
- Temor.

## CAPITULO II

### TECNICAS E INSTRUMENTOS.

#### 2.1. TECNICAS.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación sobre el impacto psicológico de Calidad Total, se inició el trabajo de campo, sometiendo al personal de la Empresa a un proceso de entrevistas y cuestionarios.

La investigación fue desarrollada por todo el personal de la Empresa Aceites, S.A. compuesto de 115 personas de nivel Gerencial, Administrativo y Operativo, conformado de la siguiente manera:

5 Gerentes.

33 Administrativos:

5 Jefes.

8 Supervisores.

7 Auxiliares.

2 Secretarias.

1 Inspector de calidad.

1 Asistente de producción.

3 Analistas de laboratorio.

6 Vendedores.

77 Operarios.

Se llevó a cabo en forma individual y colectiva, en los diferentes lugares de trabajo: Oficinas Centrales, bodega y planta, explicándole al personal al inicio, los objetivos de la investigación, la manera de contestar el cuestionario y la forma de monitoreo durante el desarrollo de la misma.

## 2.2. INSTRUMENTOS.

Entrevista.

La primera comunicación directa fue a través de la entrevista con el Gerente General de la Empresa, explicándole los motivos de la investigación, habiendo logrado establecer un buen rapport y recibiendo de él toda colaboración. Seguidamente se le presentó el Proyecto de trabajo, así como el cuestionario que se utilizaría con el personal de la Empresa.

Se iniciaron las entrevistas dirigidas a los 5 Gerentes que forman el Comité Directivo, dando libertad de expresar la opinión y los conocimientos que sobre el Programa de Calidad Total habían adquirido y así determinar el impacto que en ellos ha causado.

El cuestionario a nivel Gerencial contó con 20 preguntas distribuidas de la siguiente manera:

- 6 Preguntas relacionadas con la eficacia Administrativa (2,8,9,11,13 y 20).
- 3 Preguntas para detectar el criterio de los Gerentes, respecto a la difusión de la Filosofía y principios de la Calidad Total dentro de la Empresa. (1,10 y 12).
- 11 Preguntas que demuestran las diferentes actitudes asumidas por el personal involucrado dentro del Programa de Calidad Total. (3,4,5,6,7,14,15,17 y 19) Ver Anexo No.2.

### Cuestionario.

Se elaboró un cuestionario para ser desarrollado por 110 Empleados que constituyen los Niveles Administrativo y Operativo, llevándose a cabo en forma colectiva de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los empleados. El desarrollo del cuestionario fue supervisado por los investigadores.

El cuestionario constó de 21 preguntas distribuidas de la siguiente manera:

- 8 Preguntas para detectar el conocimiento que sobre la Filosofía de la Calidad Total se tiene y de la eficacia Administrativa lograda dentro de la Empresa. (1,2,5,9,16,17,19 y 20).
- 6 Preguntas para conocer el grado alcanzado por la capacitación del Programa y la identificación del personal hacia el mismo. (8,10,11,12,14 y 21).
- 7 Preguntas que identifican las diferentes actitudes asumidas por el Personal de la Empresa, hacia el Programa de Calidad Total. (3,4,6,7,13,15 y 18).

Del total de Empleados de la Empresa (115), se seleccionaron las personas que habían tenido Capacitación sobre el Programa de Calidad Total y por lo tanto conocimientos al respecto, descartándose 77 empleados que dijeron no tener conocimiento ni capacitación del mismo. Este grupo lo constituyeron únicamente 38 personas de quienes después de computar las respuestas, se llevó a cabo el análisis cualitativo y cuantitativo sobre las actitudes de este personal, al participar dentro del Programa de Calidad Total, lo que permitió detectar cuáles fueron los bloqueadores psicológicos que no han permitido crear una verdadera Cultura Organizacional de Calidad Total dentro de la Empresa.

### CAPITULO III

#### PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

Para la realización de este trabajo, se contó con el apoyo de Gestión Total de la Calidad de la U.S.A.C. y la colaboración de la Empresa Aceites S.A., utilizando para llevar a cabo la presente investigación, sus propias instalaciones, tanto oficinas centrales y bodega ubicadas dentro de la Capital, como de las instalaciones de la planta en el Dpto. de Escuintla.

Para el trabajo de campo se evaluaron a 115 empleados que conforman el personal de la Empresa. Para seleccionar el grupo estudio se procedió al análisis de las encuestas, eliminando a 77 personas del nivel Operativo por no tener conocimientos ni haber recibido capacitación sobre el Programa de Calidad Total, considerando a este grupo un elemento importante para la Empresa, ya que en unión del resto del personal y de los recursos materiales, son los que generan un producto de calidad para la satisfacción del cliente.

Para realizar la investigación, se tomó al grupo de 38 personas (33%) que tenían conocimientos y capacitación sobre el Programa de Calidad Total, con el objetivo de identificar cuáles han sido los bloqueadores que no permiten la implementación del Programa a todos los niveles de la Empresa y cuáles han sido las actitudes que ha tomado el personal y el impacto que les ha causado el Programa de Calidad Total.

## 3.1.- Resultados de la Encuesta.

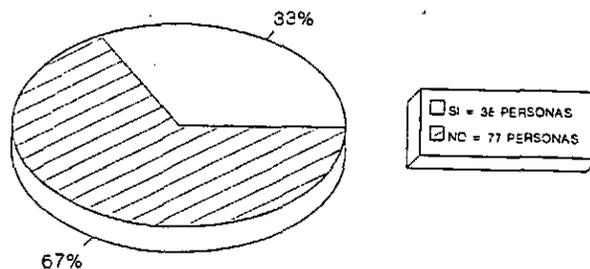
CUADRO No. 3.1

ENCUESTA REALIZADA A 115 PERSONAS  
QUE CONFORMAN EL PERSONAL DE LA EMPRESA  
ACEITES S.A.

PERSONAL DE LA EMPRESA	CAPACITADOS EN C.T.	NO CAPACITADOS EN C.T.	TOTAL
GERENTES	5	-	5
ADMINISTRATIVOS	21	-	21
JEFES Y SUPERVISORES	12	-	12
OPERARIOS	-	77	77
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>77</b>	<b>115</b>

GRAFICA No. 3.1

CAPACITACION RECIBIDA SOBRE EL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL



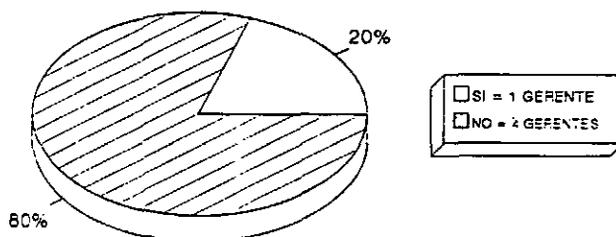
ENCUESTA REALIZADA A 115 PERSONAS DE LA EMPRESA ACEITES S.A.

Como se puede observar en el Cuadro No. 3.1 y en la Gráfica 3.1, sólo el 33% del personal de la Empresa ha recibido capacitación sobre el Programa de Calidad Total, siendo solamente éste, el grupo seleccionado para la presente investigación.

A nivel de Gerentes se realizaron entrevistas dirigidas, detectándose que no existe un completo convencimiento ni un compromiso total hacia el Programa, lo que impide la participación de toda la Organización.

GRAFICA No. 3. 2

COMPROMISO TOTAL DE LOS ALTOS NIVELES GERENCIALES



ENCUESTA REALIZADA A 5 GERENTES DE LA EMPRESA ACEITES S.A.

Como se observa en la gráfica anterior, de 5 Gerentes que forman el Comité Directivo, únicamente el Gerente General, ha asumido la responsabilidad de fijar políticas cerradas, delegando la responsabilidad al Gerente de Recursos Humanos, quien no tiene la capacitación adecuada para la implementación del Programa, apartándose así de la Administración participativa, que es donde se fundamenta la Calidad Total.

Lo anterior ha impedido llevar a cabo un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades,

Amenazas) a nivel Gerencial, como inicio para establecer las estrategias a seguir, como lo constituye una Planificación a corto, mediano y largo plazo, que permitirá sistematizar, coordinar y divulgar el Programa dentro de la Empresa.

Esta ineficacia en la Administración ha hecho que los otros 3 Gerente no adquieran el compromiso hacia el Programa, creando mecanismos de defensa como:

- Prepotencia.
- Negligencia.
- Resistencia a los cambios Tecnológicos.
- Miedo a ser desplazados.
- Temor a perder autoridad.
- Falta de colaboración.
- Resistencia al cambio de hábitos.

Esta actitud de inseguridad es justificada por:

- No tener tiempo para la implementación del Programa dentro del Departamento que dirigen.
- Porque el Gerente General es autocrático.
- No se tiene una Planificación a corto, mediano y largo plazo.
- Mala coordinación.
- Mala comunicación.
- No se toman en cuenta las sugerencias.
- Se pide Calidad y no se da Calidad.
- Falta de incentivos y de motivación.

- Falta de seguimiento al Programa, ya que hay tendencia a ser implementado por moda que por conocimiento del mismo.

Estas justificaciones y conductas forman fuertes bloqueadores psicológicos, que impiden crear una Cultura Organizacional de Calidad.

que se reflejan en los niveles Administrativos y Operativos.

Los Gerentes opinan que en lo poco que se ha puesto en práctica se han observado cambios positivos, entre ellos:

- Ser más puntuales.
- Más responsabilidad en el trabajo.
- Mejoramiento en las vías de comunicación.
- Logro de cambios de hábitos y actitudes.
- Mejoras en los aspectos disciplinarios.
- Más colaboración.
- Se enfrentan los problemas de trabajo de manera positiva.
- Menos rotación de personal.
- Automotivación.
- Menos errores en el trabajo.
- Más identificación hacia la empresa.

Con respecto a los cambios de actitud que todo ser humano dentro de una Empresa, debe de experimentar para su superación personal y colectiva, citamos las palabras del Dr. Janes Allen:

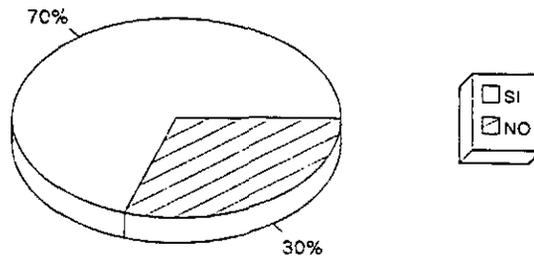
Los hombres están ansiosos, de mejorar sus circunstancias, pero son reacios a mejorarse a sí mismo. Sin embargo, está probado que un hombre puede mejorar sus circunstancias externas en forma sorprendente, si efectúa cambios internos.

#### A nivel Administrativo.

Se realizaron 33 encuestas con el objetivo de conocer hasta dónde ha llegado la implementación del Programa, para detectar la actitud del personal e identificar los principales bloqueadores que impiden la implementación en la Empresa.

GRAFICA No. 3.3

#### CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL A NIVEL ADMINISTRATIVO



ENCUESTA REALIZADA A 33 TRABAJADORES DEL NIVEL ADMINISTRATIVO.

El 30% piensa que el Programa no se ha dado a conocer lo suficiente, por lo que ha creado especulación en el ambiente laboral, originando comentarios como:

- La calidad debe de empezar por el nivel Gerencial.
- Solo a los de "corbata" se les invita a los cursos.
- Para qué esforzarse si nunca se reconoce el trabajo.
- Es calidad para unas cosas, pero no para todas.
- Sólo tratan de explotarme, sin provecho personal alguno.
- Piden calidad y no dan calidad.
- Para qué me voy a esforzar, si los demás no lo hacen.
- Si lo hago van a decir que "soy un culebra".
- Si Calidad Total involucra servicio, démoslo a nuestros clientes como debe ser.
- Calidad Total es una palabra que mencionan todos, pero aquí la cosa sigue igual.
- No se ven los resultados en toda la Empresa.
- No existe una motivación para que cada día seamos mejores.
- No existe el trabajo en equipo.
- "El sueldo que gano para lo que me esfuerzo no es lo suficiente".
- "Para que matarme tanto , si no consideran nada".
- "Si van a pedir más, deben de dar más"

Estos comentarios crean actitudes que se ponen de manifiesto en:

- Resistencia al cambio tecnológico por falta de una buena capacitación.
- Falta de colaboración.
- Miedo a ser desplazados.

- Poco interés del trabajo en equipo.

En comparación del 70% opina que la filosofía del Programa de Calidad Total estimula al trabajador mejorando su auto-estima, dándole oportunidad de superación personal a través de las diferentes capacitaciones, lo que da como resultado una mejor productividad y un ambiente de trabajo más acogedor y agradable.

Todos éstos cambios han sido expresados en beneficios como:

- Mejor comunicación.
- Puntualidad.
- Más higiene.
- Mejor ambiente laboral.
- Más oportunidades de superación a través de los cursos de capacitación.
- Más eficiencia en los estados financieros.

Y a nivel personal, también manifestaron los siguientes cambios:

- Minimización de los errores.
- Mejor organización en el trabajo.
- Mejor control de sus actitudes y emociones.
- Mejor comunicación.
- Mejores relaciones interpersonales.
- Más responsabilidad dentro del trabajo.

Sin embargo, no se ha logrado difundir su filosofía totalmente en la Empresa por falta de una buena Administración (Coordinación, Planificación, Sistematización y Divulgación), ello

hace que se pierdan los objetivos del Programa, evitando la concatenación del trabajo en equipo, creando especulación en el ambiente laboral y resistencia al cambio, manifestándose con los mecanismos de defensa que impiden la implementación del Programa según se observó en el análisis anterior, por lo que se acepta la Hipótesis de investigación: "La ineficacia Administrativa del Programa de Calidad, está determinada por bloqueadores psicológicos que impiden el éxito de una Cultura Organizacional".

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

- A través de la investigación realizada, se aprobó objetivamente la Hipótesis por lo que la misma se aceptó en base a los resultados obtenidos que nos demostraron que la " Ineficacia en la Administración del Programa de Calidad Total, está determinada por bloqueadores psicológicos que impiden el éxito de una Cultura Organizacional.
- La Empresa Privada Aceites S.A. no ha logrado crear una Cultura Organizacional de Calidad Total.
- La falta de una Administración participativa ha creado especulación dentro del personal de la Empresa.
- A nivel Gerencial no se ha logrado un compromiso hacia el Programa de Calidad Total.
- La planificación existente tiende a utilizarse para sacar a la Empresa de una situación difícil y momentánea, más que para evitar futuras dificultades.
- La capacitación que se ha proporcionado al personal ha sido en una forma heterogénea y empírica, de tal manera que se pierden los objetivos del Programa.
- La falta de formación de algunos líderes ha hecho que la información no llegue a todos los niveles.
- No se ha dado una concatenación del trabajo en equipo, lo que evita adquirir responsabilidades.

- La falta de capacitación a Supervisores, hace que la información no llegue a nivel operativo.
- De los 115 trabajadores de la Empresa Aceites S.A., 77 empleados del nivel Operativo no cuentan con ninguna capacitación ni conocimiento, sobre el Programa de Calidad Total.

#### 4.2 RECOMENDACIONES

- Elaborar un plan estratégico de corto y mediano plazo que permita evaluar el Programa, poniendo en práctica un FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas), y un PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar)
- Crear una Administración participativa a nivel de Gerencia.
- Fortalecer el trabajo en equipo, llevando a cabo:
  - \* Curso de liderazgo.
  - \* Curso de integración de equipos.
  - \* Curso Gerencial.
  - \* Curso Administrativo.
  - \* Curso Operativo.
- Planificar a corto plazo un Programa de Capacitación sobre Calidad Total, dirigido a los 77 empleados del nivel Operativo de la Empresa, que no lo han recibido.
- Contratar una Asesoría adecuada para el Programa de Calidad Total.
- Proporcionar Capacitación a Jefes y Supervisores, para que la información llegue a todos los niveles de la Empresa.

- Crear un circuito de capacitación, tanto de motivación como técnico, de tal manera que todas las personas sean contagiadas por la Calidad Total y al mismo tiempo tener en cuenta el nivel cultural a quien se está dirigiendo el mensaje.
- Identificar y dar formación a líderes para que puedan conducir grupos de trabajo.
- Crear un sistema de aseguramiento de la Calidad Total, revisando periódicamente la utilidad y eficacia del Programa dentro de la Empresa.

**BIBLIOGRAFIA**

**AVIS, Warren.** " ATREVASE A SER EL LIDER".

Colombia, Editorial Norma, 1990. Pags. 172-185

**CHIAVENATO, Idalberto.** "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS".

México, Editorial Mc.Graw-Hill, 1991. Pags. 456-506

**CRUZ Beauregard, Abelardo.** " CAPSULAS MOTIVACIONALES".

México, Editorial Diana S.A., 1993

**DESSLER, Gary.** "ADMINISTRACION DE PERSONAL"

México, Editorial Prentice-HallHispanoamericana S.A, 1991. Página 526

**D.P.Schultz.** "PSICOLOGIA INDUSTRIAL".

México, Editorial Mc.Graw-Hill, 1991. Pags. 175-299

**FEIGENBAUN A.V.** "CONTOL TOTAL DE LA CALIDAD"

México, Editorial Continental, S.A., 1986. Pags. 34-55,107-121

**FIGUEREDO García, Humberto.** "LOS CIRCULOS DE CALIDAD, UNA FILOSOFIA HACIA LA  
MOTIVACION Y LA PRODUCTIVIDAD".

Buenos Aires, Editorial Norma, 1993. Pags. 52-75

**GONZALEZ Nuñez,J.de Jesús y otros.**"DINAMICA DE GRUPOS TECNICAS Y TACTICAS

México, Editorial Conceptos S.A., 1978. Pags.19-23-62

**ICAITI.** "GESTION Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD"

Guatemala, Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial  
(ICAITI), 1993

**Mc.QUAIG JACK.** "COMO MOTIVAR A LA GENTE"

México, Editorial Diana, 1993. Pags. 13-138

**MORRIS, Charles G.** "PSICOLOGIA UN NUEVO ENFOQUE"

México, Editorial Prentice-Hall Hiaspanoamerica S.A., 1987. Pag.431

**OGILIASRTI, Enrique.** "GERENCIA JAPONESA Y CIRCULOS DE PARTICIPACION  
EXPERIENCIA EN AMERICA LATINA"

Buenos Aires, Editorial Norma, 1991. Pags. 27-53

**RODRIGUEZ, Carlos, García D. Maria, y otros.** "HAGALO BIEN DESDE EL PRINCIPIO  
CIRCULOS DE CALIDAD"

Mexico, Editorial Diana, 1991. Pags. 30-43-72

**SCHONGER, Richard J.** "MANUFACTURA DE CATEGORIA MUNDIAL"

Colombia, Editorial Norma, 1989. Pag.147.

**TORRE López, Hector.** "EMPRESA: CONCEPTOS FUNDAMENTALES RESPECTO DE CALIDAD  
TOTAL"

Guatemala, Prensa Libre, Año XLIII No.13643 Miércoles 2/febrero/1994. Pag. 10

**THOMPSON, Philip C.** "CIRCULOS DE CALIDAD, COMO HACER QUE FUNCIONEN".

Colombia, Editorial Norma, 1991. Pags. 3-102

**WERTHER, Jr. William B. David Koith.** "ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

México, Editorial Mc. Graw-Hill, 1991. Pags. 8-13 y 83-84

**WHITTAKER, James O.** "PSICOLOGIA"

México, Editorial Interamericana 1971. Pags. 575-580

**LOCK DENNIS, David J. Smith.** "COMO GERENCIA LA CALIDAD TOTAL".

Colombia, Editorial Legis, 1992.

**ISHIKAWA Kaoru.** " QUE ES EL CONTROL DE CALIDA".

Mexico, Editorial Norma,1991.

## ANEXO 1

## GLOSARIO

A continuación se expondrán algunos conceptos relacionados con Calidad Total.

**Calidad:** Por Calidad debemos entender, "el conjunto de características que debe reunir un producto o servicio para satisfacer una necesidad específica".

**Calidad Total:** Es una estrategia para lograr la competitividad tomando en cuenta no solo la producción, sino la calidad de todas las funciones de la empresa implicando desde la gerencia hasta el nivel operativo.

**Círculos de Calidad.** Es un grupo de tres a doce empleados que participan voluntariamente, en su desarrollo personal y en el de la empresa u organización.

**Control Total de Calidad:** Según Feigenbaum, "es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, de mantenimiento y de mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos existentes dentro de una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".

**Aseguramiento de Calidad:** El concepto moderno de Calidad es el conjunto de todas las actividades de la empresa, desde las compras hasta las ventas, incluyendo el servicio al cliente, convirtiéndose así, en una de las políticas de la Empresa.

**Sistema de Aseguramiento de Calidad:** Es una organización que promueve la eficacia y la eficiencia de las actividades de una empresa o servicio, con la participación de todos los empleados y con el objetivo principal de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

**Cliente externo:** Es el que está fuera de la empresa y que compra el producto o servicio que ésta

genera.

**Cliente interno:** Es el que estando dentro de la empresa, recibe de otros material, información, etc., que él a su vez los proporciona a otras fases del proceso.

**Resistencia al cambio:** Es una reacción natural del individuo al querer que sus costumbres y la seguridad que le proporcionan se conserven.

**Bloqueadores:** Son mecanismos de defensa que se manifiestan con actitudes de desconfianza, inseguridad, especulación, poca credibilidad y temor.

## ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

PROYECTO DE INVESTIGACION

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

RESPONSABLES: SILGIDHA GUTIERREZ DE ALVARENGA

GLADYS MENCOS DE VETTORAZZI

ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES.

INSTRUCCIONES:

Marque con una X la respuesta que considere correcta y conteste cuando se lo solicite la pregunta.

Trate de ser lo mas objetivo posible; su opinión es sumamente importante.

Las respuestas serán estrictamente confidenciales.

- 1.- Se han dado a conocer suficientemente la filosofía, los alcances de la Calidad Total y sus objetivos, para garantizar que todos en la Organización los entiendan y compartan?

a) SI

b) NO

Porqué?

- 2.- Considera que existe una cultura Organizacional del Programa de Calidad Total?

a) SI

b) NO

Porqué?

- 3.- Como ha observado Ud. la reacción de otras personas ante éste Programa?





## c) Gente dinámica

18.- Como cree Ud. que sería mas eficiente éste Programa?

De tres sugerencias.

19.- Considera Ud. que el Programa de Calidad Total le ha ayudado a: Numérelo según su prioridad.

Estar más motivado ( )

Ser más comunicativo ( )

Ser más creativo ( )

Ser más independiente ( )

Ser más espontáneo ( )

Ser más seguro de si mismo ( )

Más identificado con la Empresa ( )

Controla mejor sus emociones ( )

20.- Si Ud. quisiera reorganizar su Departamento, que etapas seguiría ?

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

PROYECTO DE INVESTIGACION

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

RESPONSABLES: SILGIDHA GUTIERREZ DE ALVARENGA

GLADYS MENCOS DE VETTORAZZI

### CUESTIONARIO.

#### INSTRUCCIONES:

Marque con una X la respuesta que considere correcta y escriba cuando se lo solicite la pregunta.

Las respuestas serán estrictamente confidenciales.

1.- Considera que el Programa de Calidad Total lo han dado a conocer lo suficientemente en la Empresa.

a) SI

b) NO

2.- La información recibida del Programa de Calidad Total.

a) La ha puesto en práctica

b) No sabe que hacer con la información

c) La ha guardado en su escritorio

3.- Cual de los siguientes comentarios es mas frecuente escuchar?

a) Para que me voy a esforzar

b) Se quieren aprovechar de mí

c) Si lo hago, van a decir que soy una culebra

Describe dos comentarios mas:

- 4.- A través del Programa de Calidad Total ha notado cambios a nivel de Gerencia y Supervisores?
- a) SI Cuales?
- b) NO Porqué?
- 5.- Considera Ud. que la mayoría ha aceptado el cambio?
- a) SI b) NO
- Porqué?
- 6.- Cuando lo invitan a participar en una charla motivacional, Cual es su actitud?
- a) Acepta con rapidez
- b) Lo piensa
- c) Se excusa por no tener tiempo
- 7.- A través del Programa de Calidad Total, ha cambiado Ud. algún hábito? Mencione dos.
- a) Nivel personal?
- b) A nivel familiar?
- c) A nivel Laboral?
- 8.- Considera que el Programa de Calidad Total es eficiente?
- a) SI b) NO
- Porqué?
- 9.- Ha observado cambios en la Empresa, a través del Programa de Calidad Total?
- a) SI b) NO
- Cuales?





- Ser más espontáneo ( )
- Estar más seguro de sí mismo ( )
- Más identificado con la Empresa ( )
- Controla mejor sus emociones ( )

## INDICE GENERAL

	PAGINAS
Presentación	1
<b>CAPITULO I</b>	
Introducción	2
Marco Referencial	5
Hipótesis	15
<b>CAPITULO II</b>	
Técnicas e Instrumentos	16
2.1 Técnicas	
2.2 Instrumentos	
<b>CAPITULO III</b>	
Presentación y Análisis de resultados	19
3.1 Resultados de las encuestas	
<b>CAPITULO IV</b>	
Conclusiones y Recomendaciones	28
4.1 Conclusiones	
4.2 Recomendaciones	
Bibliografía	31
Anexo I	33
Anexo II	35